



SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE CASO

Previo a la obtención de título en Ingeniería Comercial

Mención Marketing

TÍTULO:

Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de
la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de
Guayaquil en el periodo 2010-2014

AUTOR

Daniel Cornejo Gómez

TUTOR

Eco. Ramona Buzan, MBA.

Guayaquil - Marzo del 2016

Declaración de responsabilidad y autorización de uso del trabajo de grado

Yo, Daniel Cornejo Gómez, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de responsabilidad del autor.

Daniel Cornejo Gómez

C. I. 0918903972

Certificado de dirección del trabajo de titulación suscrito por el tutor

Guayaquil, 22 de Febrero del 2016

Ingeniero

Fabián Villacres

Director de Carrera de Administración de Empresas

Universidad Politécnica Salesiana

Presente

Estimado Ingeniero:

Comunico a usted la culminación del trabajo escrito del estudio de caso titulado:

"ANÁLISIS DE LA FALTA DE CONTROL EN EL SISTEMA DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA FÁRMACO VETERINARIA S.A. FAVESA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2010-2014".

A la vez que resalto el esfuerzo, dedicación, responsabilidad y cumplimiento que demostró a lo largo del trabajo el autor, por ello la nota como director del estudio de caso es:

DANIEL CORNEJO GÓMEZ

100/100 (CIEN SOBRE CIEN PUNTOS)

Solicito a usted aceptar el trabajo escrito del autor y llevarlo a Consejo de Carrera para fijar fecha de sustentación.

Agradeciendo su atención a la presente,

Atentamente



Ramona Buzan

Director de estudio de caso

Dedicatoria

El presente trabajo no se habría logrado si hace cuatro años no hubiera escuchado los consejos de mis padres, por eso va dedicado a ellos, quienes incansablemente día a día, me han apoyado en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida y carrera universitaria.

A mis hermanos quiénes han sido también un eslabón fundamental para este proceso y de manera especial a mi querido abuelo Luis (+), cuya frase “Cuando te decidas por algo hazlo, no mires atrás”, fue el motor que me impulsó a desarrollar este tema.

Daniel Cornejo Gómez

Agradecimiento

Agradezco a Dios por concederme la inteligencia y sabiduría en todo momento de mi vida y por haberme dado las fuerzas para afrontar cada dificultad en mis estudios.

No puedo dejar a un lado a mis padres y hermanos que han estado siempre junto a mí, ayudándome en todo momento a buscar lo mejor para mi éxito profesional.

A mis queridas nanas Mariana y Ángela, que nunca dudaron de mí y cada día al llegar a casa preguntaban, “¿Joven cómo le fue?, échele ganas que ya le falta poco”.

Sin duda alguna le doy más que las gracias a la Econ. Ramona Buzan por permitirme ser su estudiante a cargo para que ella guíe y dirija este proyecto, siempre con su buen optimismo y ganas de trabajar en todo momento.

Finalmente a todo el personal de Fármaco Veterinaria S.A. Favesa, que desde cada uno de sus puestos de trabajo aportaron con información valiosa para la fundamentación de este documento, de manera especial a la Ing. Jenny Lavayen Castro por toda su ayuda y disponibilidad absoluta para cualquier tipo de consulta.

A todos ustedes, gracias de corazón.



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014”.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

dcornejog@est.ups.edu.ec

Director: Eco. Ramona Buzan, MBA.

Resumen

Este trabajo analiza las diferentes causas y los efectos concatenados que produce la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Favesa con el único propósito de presentar un conjunto de alternativas que den solución al problema suscitado durante mucho tiempo y que no ha podido ser mejorado con el paso del tiempo.

Se realiza este estudio desde el interior de la empresa, con el pleno conocimiento de las diferentes áreas y los actores involucrados en cada una, identificando mediante la observación directa e indirecta y realizando entrevistas, cómo afecta el desempeño de cada colaborador en las actividades de la compañía.

La principal motivación para desarrollar este tema se origina por la necesidad de establecer un sistema de control para mejorar la funcionalidad de esta compañía familiar.

Durante el análisis se pudo observar que muchos de los problemas partían de la necesidad de capacitar y ayudar al jefe de bodega en el cumplimiento de sus funciones mediante el uso de los recursos tecnológicos adecuados. Además, se encontró que desde la transición del stock de la línea de grandes animales a una localidad apartada de la oficina central no se podía llevar un control desde el departamento contable, sino que se requería establecer parámetros y elaboración de cuadros informativos constantes de los movimientos de los productos, es decir empezar a generar un kardex por ítem.

Como resultado del análisis se plantea a la compañía la necesidad de adquirir un sistema contable nuevo que proporcione un módulo de inventarios eficiente que permita realizar todos los reportes que el departamento comercial requiere. Además se sugiere mediante el desarrollo diagrama de flujos la reorganización de los procesos más críticos de la logística de la empresa con la finalidad de mejorarlos.

Palabras claves: inventarios, stock, existencia, gestión, kardex, control, logística, etc.



Business Administration Career

“Analysis of the lack of control in the system of inventory and logistics of the company Veterinary Drug S.A. Favessa in the city of Guayaquil in the period 2010-2014”.

Author: Daniel Cornejo Gómez

dcornejog@est.ups.edu.ec

Director: Eco. Ramona Buzan, MBA.

Abstract

This work analyzes the different causes and effects produced by the lack of control in the inventory system and logistics of Favessa with the unique purpose of presenting a set of alternatives that can provide solutions to the problem raised for a long time in this company and it cannot be improved through the time.

This study is performed from inside the company, with full knowledge of the different areas and actors involved in each one, identifying through direct and indirect observation and conducting interviews, how it affects the performance of each employee in the activities of the company. The main motivation for developing this issue, arises from the need to establish a monitoring system to enhance the functionality of this family company.

During the essay, it was observed that many of the problems started from the need to train and assist the cellar master in the performance of their duties through the use of appropriate technological resources. In addition, it was found that since the stock transition line of large animals to a location away from the central office, it can't

be possible to keep track from the accounting department, for that required to set parameters and processing information with the use of analytics tables movements of products, it means generating a kardex per item.

As a result of the analysis, it arises the need to acquire a new accounting system that provides efficient inventory module that allows to do the all reports that the sales department requires. It is further suggested by the flow diagram the reorganization of the most critical logistics company in order to improve processes

Keywords: inventory, stock, stock management, data bank, control, logistics, etc.

Índice General

Portada.....	i
Declaración de responsabilidad y autorización de uso del trabajo de grado.....	ii
Certificado de dirección del trabajo de titulación suscrito por el tutor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen.	vi
Abstract..	viii
Índice General	x
Índice de Imágenes	xii
Índice de Tablas.....	xiii

Capítulo 1	3
1.El problema	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Importancia y alcance.....	6
1.3. Contribución.....	7
1.4. Manifestación	7
1.5. Delimitación	8
1.5.1. Temporal.....	8
1.5.2. Geográfica.....	8
1.5.3. Sectorial	10
1.5.4. Académica	10
1.6. Explicación del problema.....	10
1.7. Objetivos	11
1.7.1. Objetivo General	11
1.7.2. Objetivos específicos.....	11
Capítulo 2	12
2.1. La empresa	12
2.1.1. Reseña histórica de la compañía.....	12
2.1.2. Misión	13
2.1.3. Visión.....	13
2.1.4. Valores	13
2.1.5. Objetivos.....	14

2.1.6.	Estructura organizacional	15
2.1.7.	Portafolio de productos	17
2.2.	Fundamentación teórica	26
2.2.1.	Definición de términos básicos.....	26
2.2.2.	Clasificación de inventarios.....	31
2.3.	Normas internacionales de contabilidad.....	33
Capítulo 3		34
3.	Metodología.....	34
3.1.	Técnicas de investigación.....	34
3.1.1.	Observación directa	35
3.1.2.	Observación indirecta	35
3.1.3.	Entrevistas.....	36
3.2.	Análisis de resultados	38
3.2.1.	Índice de rotación de inventarios	39
3.2.2.	Análisis de las observaciones realizadas	43
3.2.2.1.	Análisis del puesto del encargado de bodega	43
3.2.2.2.	Análisis del puesto del auxiliar de bodega.....	45
3.2.2.3.	Análisis del puesto del jefe de logística.....	45
3.2.2.4.	Análisis del puesto del auxiliar de logística.....	46
Capítulo 4		48
4.	Presentación de hallazgos.....	48
4.1.	Problemas en el departamento de inventarios	48
4.2.	Causas que generan la falta de control en el sistema de inventario.....	49
4.3.	Efectos provocados por la falta de control en el sistema de inventarios	49
4.4.	Funciones identificadas de los empleados del departamento de inventarios y logística	50
4.4.1.	Encargado de bodega	50
4.4.2.	Auxiliares de bodega	51
4.4.3.	Jefe de logística operativo	51
4.4.4.	Auxiliar de logística.....	51
4.5.	Sistema implementado en la compañía en el año 2015.....	52
4.5.1.	Elaboración de documentos de soporte	52
4.5.2.	Asignación de recursos tecnológicos.....	53
4.5.3.	Elaboración de muestreos periódicos	57
4.6.	Alternativas de solución	58

4.6.1. Módulos de inventarios a implementarse	58
4.6.2. Presentación de diagramas de procesos.....	62
5. Conclusiones.....	68
6. Recomendaciones.....	69
7. Bibliografía.....	71
8. Anexos.....	73
8.1. Organigrama de Favesa	73
8.2. Kardex implementado en Favesa.....	74
8.3. Validación de entrevista dirigida al Director Comercial de Favesa.	75
8.4. Validación de entrevista dirigida a la Contadora de Favesa.....	79
8.5. Validación de entrevista dirigida a la Jefa de Logística de Favesa.	83
8.6. Respuestas de entrevista con el Director Comercial	87
8.7. Respuesta de entrevista con la Contadora	89
8.8. Respuesta de entrevista con la Jefa de Logística.....	90
8.9. Observación de las funciones del puesto.....	92
8.9.1. Observación de las funciones del encargado de bodega	92
8.9.2. Observación de las funciones del auxiliar de bodega.....	93
8.9.3. Observación de las funciones del jefe de logística.....	94
8.9.4. Observación de las funciones del auxiliar de logística.....	95
8.10 Cotizaciones de sistemas contables sugeridos.....	96
8.10.1. Cotización del software MONICA.....	96
8.10.2. Cotización del software XASS.....	97
8.10.3. Cotización del software ofrecido por SISGEMSA.....	99
8.10.4. Cotización del software SIDNA.....	100

Índice de Imágenes

Imagen 1.1. Delimitación espacial del lugar de ejecución del proyecto	9
Imagen 1.2. Delimitación espacial del lugar de ejecución del proyecto	10
Imagen 2.1. Logo de la marca Merial	17
Imagen 2.2. Suanovil - producto marca Merial.....	18
Imagen 2.3. Vacuna Rabisin - marca Merial.....	18
Imagen 2.4. Vacuna Hexadog - marca Merial.....	19
Imagen 2.5. Logo de la marca Genfar	19
Imagen 2.6. Combipen - antibiótico de la marca Genfar	20

Imagen 2.7. Penicilina - antibiótico marca Genfar	21
Imagen 2.8. Fidoflux - antiinflamatorio marca Genfar	22
Imagen 2.9. Flexogan - antiinflamatorio marca Genfar	22
Imagen 2.10. Exend Diamante - antiparasitario marca Genfar	23
Imagen 2.11. Oxitocina - hormonal marca Genfar	24
Imagen 2.12. Logo marca Inpel.....	24
Imagen 2.13. Pirantel Pamoato - marca Inpel	25
Imagen 2.14. Shampoo - marca Inpel.....	25
Imagen 4.1. Modelo de comprobante de egreso o ingreso de Favesa	53
Imagen 4.2. Cámaras de seguridad instaladas	54
Imagen 4.3. Hardware instalado	55
Imagen 4.5. Modelo de reporte de inventario	56
Imagen 4.6. Modelo de muestreo periódico	57
Imagen 4.7. Árbol de alicaciones de SISGEMSA.....	60

Índice de Tablas

Tabla 3.1. Funciones del encargado de bodega.....	44
Tabla 3.2. Funciones del auxiliar de bodega	45
Tabla 3.3. Funciones del jefe de logística	46
Tabla 3.4. Funciones del auxiliar de logística	46

Introducción

La principal razón para producir este análisis consiste en establecer un proceso de reingeniería de manejo y gestión de inventarios, en el cual se encuentra el corazón de la empresa Favesa, aportando a la compañía diferentes alternativas aplicativas en el control de operaciones para su mejora continua.

Se analizan las diferentes causas y efectos originados por la inexistencia de los controles pertinentes en su momento, sobre todo cuando se produjo el crecimiento relativamente mayor a lo esperado al adquirir un nuevo proveedor que ofreciera una diversidad de productos de la línea para grandes animales de una empresa colombiana.

Favesa ha desarrollado, a lo largo de su vida empresarial, un sinnúmero de estrategias y métodos de control, sin embargo no contaba que existirían muchos problemas al momento de separar la bodega de la oficina central, desplazando la primera a un área totalmente ajena a la ubicación de la segunda.

Los diferentes objetivos que se esperan alcanzar se explicarán en el capítulo relacionado al problema, mencionándose que el más importante radica en la implementación de los recursos tecnológicos para hacer el trabajo de una forma sincronizada entre la oficina y la bodega de esta empresa.

Por lo antes mencionado se desglosa este trabajo en los siguientes capítulos:

- El capítulo 1, hará mención al análisis situacional de la compañía desde sus orígenes hasta el portafolio de productos que maneja en la actualidad. Se detalla cada componente de la filosofía empresarial que Favesa maneja en la actualidad y su estructura organizacional.
- El capítulo 2, se concentra en el problema explicando cuáles son sus antecedentes, la importancia de su análisis y cómo esto podría contribuir para el bienestar de la empresa.
- En el capítulo 3, se realiza la fundamentación teórica mencionando los principales conceptos básicos para el desarrollo del proyecto, las teorías relacionadas al manejo de inventarios y su aplicación en el caso.
- En el capítulo 4, se desarrolla la metodología del caso, indicando su nivel de investigación y las técnicas aplicadas. Así mismo detalla cuáles han sido los datos más

relevantes a utilizarse y de qué manera se hizo el procesamiento de ellos para obtener una información veraz y crediticia del problema analizado.

- En el capítulo 5, se realiza la conclusión general de toda la información obtenida para emitir las respectivas medidas de solución, a partir de la presentación de hallazgos.

Capítulo 1

1. El problema

1.1. Antecedentes

La empresa Fármaco Veterinario S.A. comercializa durante más de 50 años diferentes marcas de productos veterinarios, entre las cuales en el año 2006 contaba con artículos de producción nacional, provenientes de la ciudad de Quito, de la empresa Lavetec y de la compañía Merial, una empresa de origen francés.

Según el informe del gerente correspondiente al ejercicio económico del año 2006 se propuso como meta para el año siguiente lograr el relanzamiento de la actividad en el sector veterinario y el crecimiento de su operación mediante la ampliación de la actividad en el sector agrícola.

Para dicho efecto se logró contacto con los Laboratorios Ovejero, de origen español, con quienes se analizó la posibilidad de firmar un contrato de distribución en el año 2007. Para ese mismo periodo ya Favesa había comenzado operaciones comerciales como distribuidor de la marca Inpel.

Según el informe del presidente de la empresa, el inventario al cierre del ejercicio económico del año 2007 es de \$73, 992,69 con una rotación de inventario de 4,75.

Al año siguiente, la empresa Favesa continuaba teniendo presente su objetivo de relanzamiento de la actividad en el sector veterinario y finalmente firmó contrato de distribución exclusiva con los Laboratorios Ovejero por un periodo de 5 años.

El inventario aumentó en volumen y cifras monetarias, mejorando la rotación de un producto a tal punto que se incrementó en 5,21 y al cierre del ejercicio el stock de la compañía había disminuido a \$48,371.26.

Transcurrido un nuevo periodo fiscal, al final del ejercicio del año 2009, Fármaco Veterinario S.A. presentó en su balance una pérdida de \$31.080, 62, la cual se debía a la falta de rotación del inventario de productos de la marca Merial ya que los precios Fob subieron y vinieron arrastrando pérdidas desde el año 2008.

Adicionalmente se perdió la distribución de la línea Frontline, cuya distribución se compartía con Agripac y por ende las importaciones no se pudieron compensar con los precios de venta.

El inventario al cierre del ejercicio económico del año 2009 es de \$74.316,19 con una rotación de inventario de 3,67.

A pesar de las pérdidas acumuladas, la empresa decidió continuar sus operaciones con el fin de esperar mejores resultados para el año siguiente. Sin embargo, el panorama era aún más desalentador ya que el informe del presidente correspondiente al ejercicio económico del año 2010 registra una pérdida de \$37.301,48 la cual corresponde todavía a la falta de rotación del inventario de productos de la marca Merial, debido a que se viene arrastrando pérdidas desde el año 2008.

Las oportunidades de crecimiento para la empresa se ven cada vez más lejanas y las pérdidas siguen acumulándose, para el cierre del periodo 2011, sumando \$6.011,89. El stock mantiene un promedio igual al de los años anteriores y la rotación alcanza 3,99 veces.

Transcurrido aproximadamente 4 años, la compañía registra utilidades por \$9.699,73 pero se detecta que existe un problema con el inventario, el cual siempre mantiene un promedio constante al final de cada periodo, pero la rotación se comporta de manera volátil llamando la atención de sus dueños y obligándoles a tomar serias decisiones para el futuro.

La rotación del inventario para el año 2012 fue de 5,31 lo cual dentro de las expectativas comerciales de Favesa es considerado muy aceptable.

A principios del año 2013 se plantearon objetivos a corto plazo, entre los cuales se buscaban nuevos productos para poder aportar a la cartera de productos. Se obtuvo

la línea de grandes animales de la marca Genfar Salud Animal, la cual pasó a formar parte de Sanofi, siendo manejada por Merial, empresa con la cual la empresa ha colaborado durante toda su operación.

Al cierre de operaciones se obtuvo una utilidad de \$10.996,13 y el inventario era de \$118.519,63 con una rotación de 3,65 veces.

Para el año 2014, según el informe del presidente, en el mes de febrero del ejercicio financiero, se concretó el inicio de grandes relaciones comerciales con la marca Genfar en la sección de grandes especies.

Durante los tres primeros meses se transfirió a las bodegas de la compañía un total de \$246.224,83 en productos de esta marca.

Dentro de esta transferencia se conoció que varios ítems, no tenían una salida inmediata por su experiencia de ventas histórica, por lo que se tuvo que diseñar distintas estrategias para acelerar la rotación de los ítems.

A mediados del ejercicio 2014 se iniciaron las importaciones directas como distribuidores autorizados logrando ingresar el total de \$229.561,00 en FOB adicional a las importaciones de la línea Merial.

La transacción ameritaba el rediseño de estrategias y la necesidad de mejorar su flujo para poder cubrir los nuevos retos, por tanto la empresa incurrió en el financiamiento a corto plazo, mediante un apalancamiento interno con los accionistas de la compañía.

Al cierre de operaciones la utilidad fue de \$44.669,21 y el inventario era de \$260.064,74, con una rotación de inventario de 1,93.

Los accionistas han identificado que existe un problema con el inventario, el cual al incrementarse efectivamente logró una mayor rentabilidad para la empresa. Sin embargo, dentro de ese stock existen, como se mencionaba antes, ítems que no tienen una correcta rotación y por ende tienden a caducarse en las bodegas de la empresa y no se cuenta con personal calificado ni con programas que permitan o brinden un soporte y apoyo real y preciso, razón por la cual la empresa desea implementar una gestión de control de inventarios, para analizar la rotación de cada producto, determinando el factor causante de la volatilidad durante las operaciones.

Adicionalmente, se desea plantear una solución eficaz que permita optimizar los recursos de la compañía de manera eficiente y en el menor tiempo posible.

1.2. Importancia y alcance

El problema suscitado en Favesa se pueda clasificar dentro de un nivel de riesgo alto, debido a que la falta de control en el inventario, podría generar más de un problema para la organización. Desde un punto de vista administrativo, ocasiona problemas al momento de tomar decisiones, puesto que no se cuenta con un detalle preciso y conciso de que existe en la bodega de compañía y por ende la información presentada por el departamento comercial no estaría basada en las existencias reales del stock.

Según el informe del presidente en el año 2013 se obtuvo la comercialización de la línea de grandes animales de la empresa Genfar, la cual tiene un portafolio de productos muy amplio, con diversidad de presentaciones, lo cual requiere un control eficaz y certero. Aunque esto no se da actualmente en la compañía, se debe tomar en cuenta lo antes mencionado, ya que el inventario de la compañía supera los doscientos mil dólares.

Esta situación puede generar una importación inadecuada, ocasionando el sobre stock y provocando el estancamiento de productos y la mala comercialización de los mismos, impidiendo así el cumplimiento de los principios institucionales de la empresa.

En cuanto a la logística, la empresa no tiene establecido un sistema en su cadena de valor, por lo cual las actividades de después de la facturación como el despacho y embalaje de los productos, la distribución de los pedidos hacia las distintas cooperativas de transporte se hace de manera empírica, sin cumplir un proceso y orden establecido.

La pérdida de tiempo y los errores cometidos por la falta de sincronización entre los departamentos ha suscitado en diversas ocasiones que la empresa deba retrasar otro proceso, por tratar de corregir la confusión originada.

1.3. Contribución

Este trabajo se centra en brindar a la empresa Favese alternativas, sugerencias y recomendaciones para que exista una supervisión en la gestión en inventarios y permita a su vez en un futuro no muy lejano, la creación de un departamento destinado para ello. Esto permitirá que el departamento de ventas pueda tener siempre disponible un stock real con lotes y fechas de vencimiento correspondiente, ayudando así al departamento de facturación, el cual ya no tendrá anulaciones de facturas por errores en las mismas.

Por otra parte, los empleados encargados de la mensajería y entrega de mercadería en las diferentes cooperativas de transporte o donde los clientes propiamente, se verán beneficiados al verse optimizados la facturación, el embalaje y despacho de productos, permitiendo así aprovechar el tiempo de forma eficiente y eficaz.

Desde el punto de vista financiero y administrativo, se reducirán las pérdidas por estancamiento de producto, caducidades o por sobrecompras y por ende la falta de rotación.

Analizado desde la perspectiva ambiental, se reduce el riesgo por contaminación debido a que estos productos no pueden ser destruidos por cualquier persona, se requiere de una institución certificada y que cumpla con todos los requisitos establecidos por la ley. Favese, por su parte, cuenta con la ayuda de la empresa Gadere que se encarga del desecho de las compañías. La implementación de un sistema de gestión de inventarios, permitirá a la empresa el ahorrarse el costo en destrucción de productos que en muchas ocasiones es muy elevado.

1.4. Manifestación

La empresa Favese, en los años 2013 y 2014 terminó con un inventario cuyo valor monetario se duplicó y triplicó en relación a años anteriores. Esto se debió a la obtención de la línea de productos para animales grandes de la marca Genfar Salud Animal, una empresa Sanofi.

El problema aparece cuando por necesidad de conocer las existencias en bodega y poder emitir un informe preciso para el proveedor acerca de la rotación de productos. Se identificó que el jefe de bodega no tenía idea de los productos que manejaba a su cargo. Al solicitarle un stock general, informó que la empresa no le había dado el stock para confirmar si las existencias físicas coincidían con el inventario generado por el sistema.

Ante esta situación, los accionistas y altos mandos se asombraron que esta persona, en cuyo poder estaban miles de dólares no pudiera entregar el informe correspondiente, cumpliendo con una de sus funciones principales y de vital importancia.

A través de la observación directa se identificó la existencia de un problema con el inventario debido a la falta de control y sistemas, que permita llevar la gestión física de los productos importados y comercializados.

1.5. Delimitación

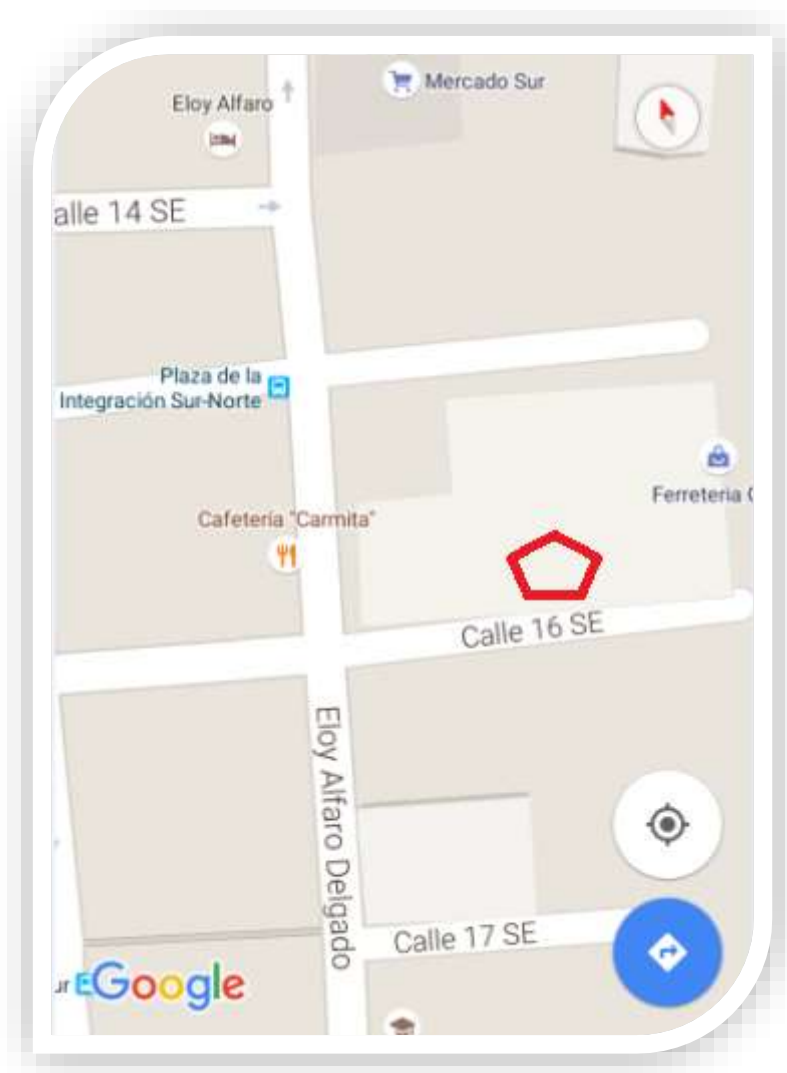
1.5.1. Temporal

El presente análisis fue ejecutado en el lapso comprendido de septiembre de 2015 a marzo de 2016.

1.5.2. Geográfica

El análisis se realiza en la ciudad de Guayaquil, en el sector sur de la ciudad, específicamente en dos lugares que corresponden a las oficinas de la compañía ubicadas en el Edificio Multicomercio ubicado en las calles Cuenca y Eloy Alfaro donde se recolectó información para diseñar e informar acerca del estudio y así poder determinar los procesos que se sugieren implantar.

Imagen 1.1. Delimitación espacial del lugar de ejecución del proyecto



Fuente: Google Maps

La segunda parte y la más importante se desarrollará en la bodega de la empresa, que se ubica en el complejo de Bodegas El Rosario, en la Avda. Domingo Comín y Ernesto Albán. En el lugar se desarrollarán los procesos que se han determinado con el Área Administrativa y con la cúpula organizacional.

Imagen 1.2. Delimitación espacial del lugar de ejecución del proyecto



Fuente: Google Maps

1.5.3. Sectorial

Favesa se encuentra en las empresas del sector comercial, cuya actividad económica es la importación y distribución de productos veterinarios en todo el Ecuador.

1.5.4. Académica

La delimitación académica abarcará las áreas de Gerencia de operaciones, Administración, Finanzas, Contabilidad, Administración de recursos humanos, etc.

1.6. Explicación del problema

Se evidencia la falta de control y organización que tiene la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa en sus operaciones de comercialización, desde un punto de vista interno en el cual aparece el problema relacionado con los inventarios y la logística de la compañía, en donde no existe el control adecuado para estos asuntos.

El principal problema existente con el stock consiste en que no se han introducido las prácticas de supervisión constante, ni se ha evaluado el cargo. De igual manera, no se ha hecho uso de la tecnología como corresponde, dejando el almacenaje de los productos sin control, generando así la inconformidad suscitada al momento de solicitar un informe de las existencias físicas de los artículos de la compañía.

Entonces, se puede cuestionar si Favesa ¿ha depositado su confianza en un empleado y este no ha sabido desempeñar su puesto, a pesar de todos los recursos brindados por la compañía? O ¿no han sido los recursos entregados los necesarios?

¿Qué medidas de corrección debe tomar la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa para no retrasar sus operaciones?

La compañía tiene la necesidad de implementar un modelo de control preliminar o conseguir un software que le ayude en el manejo y control del inventario, sin embargo se deben determinar los distintos factores que intervienen en el desempeño de esta función.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Analizar la gestión del sistema de inventarios de la empresa Favesa de la ciudad de Guayaquil para desarrollar la logística de inventarios que permita establecer parámetros de control, con el fin de mejorar los resultados económicos de la compañía.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Determinar las causas que generan la falta de control.
2. Explicar los efectos provocados por la ausencia de un sistema de inventarios.
3. Elaborar diagramas de flujos que ayuden a gestionar eficientemente el proceso de inventarios y logística de la compañía.

Capítulo 2

2.1. La empresa

2.1.1. Reseña histórica de la compañía

La empresa Fármaco Veterinario S.A. fue fundada en la ciudad de Cuenca en el año 1961 por el Señor Luis Gómez Gambín (+), de ascendencia española pero radicado en el Ecuador desde el año 1951. Sus otros dos fundadores fueron el Señor Ernesto Ruiz, también de origen español y Julio Corral, un quiteño de buena cepa.

Favesa inició sus operaciones en una pequeña oficina de la ciudad de Cuenca en el mes de enero y comercializaba productos farmacéuticos y veterinarios que eran fabricados por el Instituto Seroterápicos de Toulouse en Francia que después se convirtió en Rhone Merieux.

Después de algunos años esta última se convirtió en Merial debido a la fusión entre Rhône Mérieux (Rhône-Poulenc) y MSD AgVet (Merck & Co., Inc.). Luego de otras fusiones con la empresa Hoechst se origina Aventis.

Sanofi-Synthelabo adquiere Aventis, para convertirse en Sanofi-Aventis y ésta en el año 2009 compra el 50% en posesión de Merck en la coempresa Merial y así esta se convierte en la división Salud Animal de Sanofi Aventis. En el 2010 se convierte finalmente en sólo Sanofi.

Además de esta empresa francesa, Favesa comercializaba productos de origen ecuatoriano, pertenecientes a la compañía Lavetec, empresa con la cual terminó sus

relaciones profesionales en el año 2013, debido a la adquisición de la distribución de los productos de la marca Genfar Salud Animal.

Dentro de su portafolio de productos se encuentra la línea de mascotas de la empresa Inpel. Con estos proveedores, Favessa se dedica a la importación y distribución de productos veterinarios para grandes y pequeños animales, ofreciendo productos de calidad internacional.

2.1.2. Misión

Ser el mejor socio de los almacenes y clínicas veterinarias importando y distribuyendo productos nacionales e internacionales, llegando a todo el país con personal altamente capacitado y comprometido con el futuro y crecimiento de nuestros socios.

2.1.3. Visión

Lograr posicionarse en el Ecuador como líder del mercado en distribución y producción de productos veterinarios dándole al país una nueva mirada hacia el mundo de la medicina animal.

2.1.4. Valores

2.1.4.1. Responsabilidad

Como empresa considera que la tarjeta de presentación y carta de recomendación, es la responsabilidad y seriedad que se aplica en cada proceso de venta y atención al cliente, buscando a cabalidad completa la eficiencia y satisfacción del cliente en todo momento.

2.1.4.2. Calidad

Favesa como distribuidor de diferentes marcas reconocidas a nivel internacional, se enfoca en que sus operaciones de logística tengan las mejores condiciones, en las cuales los productos de los proveedores sean manejados con la mayor cautela, con el propósito de que el cliente reciba un artículo con seguridad y calidad.

2.1.4.3. Trabajo en equipo

La compañía se enfoca en motivar a sus empleados no sólo a trabajar con eficacia y eficiencia, sino también a ser actores principales en las actividades de la compañía, esperando que puedan crecer a nivel personal y laboral y donde sientan un clima de trabajo agradable y sean escuchados en todo momento.

2.1.4.4. Puntualidad

Favesa se enfoca en convertirse en una empresa que busca la satisfacción del cliente y por ese motivo se asegura de que su cadena de valor y actividades de operación se realicen a conciencia, en el menor tiempo posible, instruyendo el valor del respeto ante el cliente, por parte del empleado.

2.1.5. Objetivos

- La empresa tiene como objetivo crecer en el mercado de las importaciones y distribuciones como una empresa responsable con el medio ambiente y comprometida con el desarrollo y crecimiento de cada uno de sus clientes en el aspecto personal y profesional.
- Poseer una fuerza de ventas comprometida con la salud animal y con las marcas que representa.

- La empresa busca posicionarse como líder del mercado en la importación y distribución de productos veterinarios de alta calidad y eficiencia.
- Lograr la creación de una marca propia en productos veterinarios de gama alta y posicionar a la empresa como una marca fabricante de productos veterinarios.

2.1.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Favesa está delimitada por un organigrama jerárquico en el cual se observan los departamentos que la comprenden y a su vez los elementos de cada uno de ellos. **(Véase anexo 8.1)**. A continuación se detalla brevemente cada puesto de trabajo:

Presidente

Se encarga de dirigir toda la empresa y controlar que todas las actividades que se realizan, sean desempeñadas cumpliéndose de forma eficiente y aplicando los valores institucionales.

Departamento administrativo

Es el responsable de supervisar hasta el último detalle al departamento contable y emitir los informes económicos correspondientes en los plazos determinados por la cúpula organizacional, para apoyar de esta forma a la toma de decisiones.

Dirección comercial

Se preocupa principalmente de las relaciones internacionales con los proveedores y las diferentes negociaciones de marca, elaborando y presentando los informes relacionados a la evolución y crecimiento de los productos por cada zona. Además, brinda soporte al departamento de ventas, de logística y de bodega.

Departamento de ventas

Es manejado por la secretaria encargada de manejar y promover el desarrollo eficiente de cada vendedor en coordinación con el supervisor de ventas.

Supervisor de ventas

Su función fundamental es manejar la fuerza de ventas en las cinco zonas establecidas por la compañía.

Asesor comercial 1 – Oeste 1 V-2

Es el responsable de las ventas de las provincias del Guayas, Santa Elena y Los Ríos.

Asesor comercial 2 – Oeste 2 V-4

Se encarga de manejar la distribución y comercialización de los productos en Manabí, Santo Domingo y Esmeralda.

Asesor comercial 3 – S-V5

Está encargado de la parte sur del país, abarcando las provincias de Cañar, Azuay, El Oro y Loja. Actualmente su puesto está vacante y las ventas se realizan a través de sub-distribuidores en puntos determinados de dichas provincias.

Asesor comercial 4 C-V6

Abarca las provincias de Bolívar, Tungurahua, Chimborazo y el sur del Cotopaxi.

Asesor comercial 5 NV-7

Maneja la zona norte del país, visitando las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha y el norte del Cotopaxi.

Departamento de logística

Es supervisado por la Dirección Comercial y lo desempeñan dos asesores de mensajería, quienes se encargan de transportar todos los pedidos desde la bodega de la compañía hacia las diferentes compañías de transporte con las que trabaja la empresa.

Departamento de bodega

Lo encabeza el jefe de bodega y es el responsable de tener al día los inventarios de las diferentes marcas y ejecutar además el despacho y supervisión de los pedidos que se soliciten día a día.

2.1.7. Portafolio de productos

A continuación se detalla las marcas que representan esta empresa y los productos que las comprenden

2.1.7.1. Merial

Imagen 2.1. Logo de la marca Merial



Fuente: Página oficial de Merial

En la actualidad Favesa comercializa productos de origen francés, elaborados por la compañía Sanofi, cuya división en salud animal es representada por la marca Merial. Cuenta con una cartera de 6 productos con diferentes presentaciones los cuales son:

BIODYL

Su presentación es de 50 ml y actúa como un reconstituyente muscular, es decir tonifica y da vigor a los grandes animales.

HEMATOPAN B12

Al ser un producto de gran demanda por pequeños, medianos y grandes ganaderos, su presentación comercial es de 50ml, 100 ml y 250 ml.

La función principal de este producto es actuar como un multivitamínico reconstituyente orgánico que ayuda en procesos anémicos y de nutrición.

SUANOVIL 20

Es un producto de máxima concentración y eficacia para el combate de infecciones, actuando como un antibiótico para los animales.

Imagen 2.2. Suanovil - producto marca Merial



Fuente: Google imágenes

KETOFEN 10%

Es un antiinflamatorio no esterooidal a base de ketoprofeno 10g, que brinda un tratamiento analgésico para síndromes inflamatorios y/o dolores del sistema osteoarticular y músculo esquelético.

Adicional a los productos antes mencionados, también se distribuyen dos tipos de vacunas que son:

RABISIN

Como su nombre da el indicio, es una vacuna destinada para la prevención de la rabia en los perros.

Imagen 2.3. Vacuna Rabisin - marca Merial



Fuente: Google imágenes

HEXADOG

Es una vacuna en la cual se fusionan dos tipos de vacunas, la conocida séxtuple y la parvovirus. Es considerada una de las mejores en el mercado veterinario.

Imagen 2.4. Vacuna Hexadog - marca Merial



Fuente: Google imágenes

2.1.7.2. Genfar

Dentro de la división de salud animal, la empresa Sanofi, adquirió hace un par de años la empresa Genfar y continuó con la distribución de sus productos, cuyo origen es colombiano – ecuatoriano.

Imagen 2.5. Logo de la marca Genfar



Fuente: Google imágenes

Genfar clasifica a sus productos por grupos terapéuticos según su componente activo, teniendo así los siguientes:

2.1.7.2.1. Antibióticos

- **Bovisec:** es un antimastítico de larga acción y amplio espectro para vacas en periodo de secado.
- **Ceftilac:** está indicado en el tratamiento de mastitis clínicas y subclínicas en vacas lactantes, asociadas con *Staphylococcus coagulasa negativo*, *Streptococcus dysgalactiae* y *Escherichia coli*.
- **Combipen:** es un antibiótico bactericida de rápida acción y amplio espectro para el tratamiento de infecciones tales como leptospirosis, difteria, neumonías, cistitis, metritis, otitis, diarreas infecciosas, etc.

Imagen 2.6. Combipen - antibiótico de la marca Genfar



Fuente: Google imágenes

- **Dexiclina:** para el tratamiento de infecciones acompañadas de estados inflamatorios o tóxicos.
- **Espicin:** antibiótico inyectable para el tratamiento de mastitis, metritis, neumonías y pododermatitis de bovinos, porcinos, ovinos y caninos.
- **Florifen Inyectable:** para tratar infecciones del tracto respiratorio, reproductivo, gastrointestinal, pododermatitis, artritis infecciosa de bovinos y porcinos.
- **Florifen Oral:** indicado en el tratamiento de enfermedades respiratorias en aves.
- **Floxaviar:** destinado para el tratamiento y control de enfermedades respiratorias en aves.
- **Neumotil:** destinado para el tratamiento y control de enfermedades respiratorias en aves.

Como antibióticos genéricos elabora:

- Enrofloxacina 5%,
- Oxitetraciclina 5%,
- Oxitetraciclina 100
- Penicilina Benzatínica.

Imagen 2.7. Penicilina - antibiótico marca Genfar



Fuente: Google imágenes

2.1.7.2.2. Anticarenenciales

- **Defivit:** para el tratamiento de deficiencias de vitamina A en bovinos, porcinos, ovinos, caprinos y caninos.
- **Dextrafer:** potente anti anémico en lechones.
- **Fosbegan:** anti anémico y reconstituyente. Indicado en bovinos, equinos, porcinos, ovinos, caninos y felinos.
- **Vitamult:** anti anémico estimulante del apetito y anti estrés. Mejora el estado general de los animales de todas las especies.

El genérico de este grupo lo representa el Calcio + Magnesio + Fósforo.

2.1.7.2.3. Antihistamínico

Difremine: antihistamínico y antialérgico en bovinos, equinos, caninos y felinos.

2.1.7.2.4. Antinflamatorios

- **Fidoflux inyectable:** analgésico, antiinflamatorio, antipirético y antishock.

Imagen 2.8. Fidoflux - antiinflamatorio marca Genfar



Fuente: Google imágenes

- **Flexogan Ungüento:** de uso tópico, analgésico y rubefaciente en casos de artritis, cojeras, tendinitis, bursitis, contusiones, luxaciones en todas las especies.

Imagen 2.9. Flexogan - antiinflamatorio marca Genfar



Fuente: Google imágenes

2.1.7.2.5. Antiparasitarios

- **Albendayec:** es un antiparasitario interno inyectable completo para bovinos, ovinos y caprinos.
- **Baxin:** solución lista para ser usada en el tratamiento de babesiosis y tripanosomiasis en bovinos, equinos y caninos.
- **Benzacob:** de gran espectro contra parásitos gastrointestinales, pulmonares y hepáticos en bovinos, ovinos y caprinos.
- **Bovifen:** es un antiparasitario con factor anti anémico, especialmente indicado para vacas en producción de leche, ya que no deja residuos.
- **Exend 1%:** destinado contra parásitos internos y externos en bovinos y porcinos.
- **Exend Diamante:** contra parásitos interno y externos de bovinos, con efecto de larga duración y amplio espectro.

Imagen 2.10. Exend Diamante - antiparasitario marca Genfar



Fuente: Google imágenes

- **Hemoxin:** tratamiento y control de babesiosis en bovinos, equinos y caninos.
- **Parex:** ectoparasiticida para el control de garrapatas en bovinos. Su genérico es la Cipermetrina 15% y el Levamisol 15%.

2.1.7.2.6. Hormonales

Oxitocina: oxitócico para provocar las contracciones uterinas y el descenso de la leche en bovinos, equinos, porcinos, ovinos, caprinos, caninos y felinos.

Imagen 2.11. Oxitocina - hormonal marca Genfar



Fuente: Google imágenes

2.1.7.3. Inpel

Como tercer proveedor de Favesa se encuentran los laboratorios Inpel, cuyos productos son de origen colombiano.

Imagen 2.12. Logo marca Inpel



Fuente: Google imágenes

Los productos de esta empresa son:

- **Canident 50 gr:** está indicado como antiséptico en el control de afecciones como gingivo estomatitis, gingivitis, halitosis y periodontitis, así como la conservación, limpieza y aromatización de la dentadura de caninos, felinos y equinos.

- **Enrofin 10% Iny.:** antibiótico de amplio espectro para el tratamiento y control de enfermedades infecciosas en bovinos, porcinos, caninos y felinos.
- **Febendazole:** antihelmíntico de amplio espectro, eficaz como vermífida, larvífida y ovífida.
- **Pirantel Pamoato:** desparasitante oral de amplio espectro, efectivo en el tratamiento y control del parasitismo gastrointestinal en perros y gatos producido por parásitos.

Imagen 2.13. Pirantel Pamoato - marca Inpel



Fuente: Google imágenes

- **Shampoo + Clohexidrina:** shampoo medicado para embellecer el pelaje canino y a la vez prevenir afecciones a la piel.
- **Vermicore – T:** indicado para el control de las principales afecciones por parásitos en especies caninas.

Imagen 2.14. Shampoo - marca Inpel



Fuente: Google imágenes

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Definición de términos básicos

Para cualquier empresa distribuidora de diferentes productos, lo más importante que puede existir es el stock, denominado por algunos gerentes como el corazón de la empresa. Una simple definición del stock nos presentan los autores Ferrer & Villarroel Valdemoro, quienes afirman que el stock:

“Es la cantidad de mercancías que permanecen almacenadas en la empresa y que están en movimiento, aguardando a ser consumidas en el proceso de producción, servicio, mantenimiento y venta en un tiempo cercano, tanto para fabricación como para la venta.” (Ferrer & Villarroel Valdemoro, 2012, pág. 46)

Favesa, al ser una empresa con cerca de 55 años en el mercado, se dedica a la importación de productos para uso veterinario y, como se detalló en el capítulo 1, tiene la representación de más de una marca con diferentes ítems cada una, motivo por el cual si no existe una administración eficiente sobre el inventario no se podrá conocer u obtener información real sobre las existencias de cada producto, pudiendo ocasionar un sobre stock y al tener que almacenar demasiados artículos con una caducidad temprana en ciertos casos se pueden llegar a estropear antes de ser vendidos, afectando a los costos operativos de la compañía.

Lo que se trata de determinar es ¿cuál sería la metodología más adecuada para esta empresa y qué tipo de control se debería implementar? Robert Anthony define el control como:

“El proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.” (Contabilidad, 2010, págs. 11-12)

Bajo la premisa anterior, se debe evaluar toda la gestión administrativa y logística en inventarios para que la institución pueda llevar a cabo el cumplimiento de su planeación estratégica global realizada a inicios de año. Como la empresa no aplicó, hasta la fecha, un sistema de control nunca hubo eficiente gestión sobre el stock.

Para definir el concepto de “gestión de stocks” podemos considerar lo descrito por el autor Arturo Ferrín Gutiérrez, en su libro “Gestión de Stocks. Optimización de Almacenes”, citado por el autor José Agustín Cruelles Ruiz en su libro “Stocks, Procesos y Dirección de Operaciones”:

“La gestión de stocks consiste en una proyección de la evolución futura de los stocks que nos permite establecer un programa de compra, controlando los pedidos a los proveedores.” (Ruiz, 2012, pág. 44)

Lo que Ferrin indica se puede observar en la empresa Favesa ya que, si se está realizando un programa de compras y un control sobre los pedido de proveedores, pero el problema se manifiesta cuando al evaluar la situación real de la bodega, se encuentra la novedad de que existen más productos de los que se esperaban y por ende existe un sobre stock.

Una de las alternativas tecnológicas que se pueden implementar en este negocio, recurre al código de barras con el cual se puede llevar un mejor control y digitalizar todos los productos para su mejor conteo y revisión, mejorando de esa forma la logística interna de la compañía.

En el 2014 Salah y Verdú Beviá señalaron que el código de barras “es un código representado mediante una serie de líneas paralelas verticales de distinto grosor y espaciado, ofreciendo información detallado del producto etiquetado, evitando cualquier tipo de error.” (Salah & Verdú Beviá, 2014)

Con esta metodología se podrían mejor efectivamente los problemas suscitados. Sin embargo, existen otras opciones que permitan desarrollar de una manera eficaz el registro de entrada y salida de productos de bodega, después de emitida la factura correspondiente y ejecutada la logística pertinente para cada caso.

Según (Brenes, 2015), la logística:

“Es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes y servicios de forma eficaz y eficiente, así como la información relacionada con estos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.” (Brenes, 2015)

Para poder mejorar las operaciones internas y cumplir la cadena de suministro que una empresa planea, se debe analizar cuidadosamente el proceso que se ejecuta en la compañía, conocer cómo se realizan las diferentes etapas desde la solicitud del pedido, su cotización, facturación, orden de despacho y finalmente la entrega.

A simple vista, esta no representa actividades tan complejas pero, sin una previa planificación de un gráfico de flujo, no se obtendrá el rendimiento esperado.

Como una medida de solución al problema de logística y organización se plantea para Favesa el uso de un diagrama de Gantt, en el cual pueda planificar con tiempo, en orden sistemático, cómo se deben realizar las operaciones de compras al proveedor extranjero.

Una de las tantas definiciones de un diagrama de Gantt, la explica (Hurtado, 2011) indicando que este: “es un diagrama en el cual el eje horizontal representa las unidades de tiempo y el vertical presenta las actividades que se desarrollan en las operaciones.” (Hurtado, 2011)

A pesar de todo y aunque se planifiquen las compras con previo tiempo, se debe evaluar la rotación del inventario, es decir cada cuanto tiempo se mueve un producto de la bodega y es llevado al cliente. Este método se puede realizar trimestralmente, semestralmente o anualmente, pero según (Bach, 2014) conviene realizar el análisis de forma anual, ya que se obtiene un resultado lo más alto posible.

En una empresa es fundamental que exista una buena gestión de ventas que permita el movimiento de las mercancías almacenadas y para este cálculo se usa el indicador de rotación de inventarios, que se realiza dividiendo el costo de ventas para el inventario medio. El resultado a obtener deberá ser lo más alto posible, lo cual indica que los artículos no se quedan demasiado tiempo en bodegas o que su comercialización es complicada, sino más bien que son aceptados por los usuarios o consumidores. Además mientras más alto sea el indicador significa que la compañía requiere menor capital de trabajo o asignación de recursos.

Una vez evaluada la rotación de inventarios, se debe realizar un análisis profundo de ítem por ítem para lograr identificar qué problemas existen todavía y para ello se puede estudiar el plazo promedio de inventarios, donde (González) señala que

“ayuda a determinar el número de días que permanece determinada mercancía en el almacén”

La importancia de conocer el tiempo que se almacena la mercadería es fundamental para cualquier empresa, ya que esta actividad no sólo requiere recursos materiales, como una correcta infraestructura e instalaciones adecuadas para la colocación de los cartones, sino también de capital humano capacitado para la manipulación idónea de los artículos.

Por esa razón, el encargado de bodega debe realizar un inventario que (Escudero, 2011) lo define como: “un informe o relación detallada de los materiales, productos, mercancías que tiene la empresa almacenados y clasificados según categorías.”

La correcta elaboración del inventario nos permite conocer las existencias de la compañía, a las cuales (Bosch, 2013) define como: “Aquellos activos poseídos por la empresa para ser vendidos en el curso normal de su actividad ordinaria, o para ser incorporados o transformados en el proceso productivo que la misma desarrolla”.

Con el inventario podremos conocer con exactitud cuál es la cantidad por artículo, lotes, vencimientos y cualquier otra observación que su juicio personal determine que debe ser notificada.

Todo el proceso debe estudiar el comportamiento de los productos y por ende establecer una gestión de inventarios o de stocks. Se puede realizar con un software en donde se englobe todos los datos relacionados a los productos que se comercializan, pero debido a los altos costos que implican las licencias, se puede ejecutar un simple kardex con la ayuda del utilitario de Microsoft, llamado Excel.

Sabiendo que un empleado no está capacitado y en función de lograr una colaboración empresa-empleado, se puede ejecutar el modelo de registro de entradas y salidas de los ítems de la bodega para su posterior despacho.

Dentro del archivo a crear se podrán detallar las importaciones que se realizan cada cierto tiempo y que luego de un ingreso a bodega se contabilizan en el sistema. También podrían detallarse los egresos ya sea por despacho con factura, por concepto de muestra o por reposición, entre otros.

Favesa realiza sus importaciones de Francia y de Colombia y en muchas ocasiones se han presentado complicaciones con el proveedor, ya que los pallets que contienen la mercadería pueden venir alterados y hay que realizar un mejor control y registro de recepción de los productos.

En este sentido, (SENAE, s.f.)¹ define a la importación como:

“La acción de ingresar mercancía extranjera al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado.” (SENAE, s.f.)

El único fin de la compañía es cumplir con su trabajo de distribución que (Ortiz, 2014) describe como:

“Las principales funciones que ponen en manos de los consumidores y el mercado los productos que se desean comercializar en un determinado mercado.” (Ortiz, 2014)

La distribución debe ser un proceso claro y organizado que permita crecer tanto al distribuidor como al proveedor, pero para todo ello hay que apoyarse en un sistema de información que no es más que un:

“Conjunto de componentes interrelacionados que recolecta, procesa, almacén y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.” (Alarcón, 2010)

Pero no sólo los datos se deben recolectar y almacenar para transformarse en información, sino también los productos a distribuir que deben estar en óptimas condiciones y para ello se cuenta con la zona de almacenaje que:

“Se define como el conjunto de locales anexos a la zona de producción destinados a reunir y guardar los productos necesarios para su funcionamiento.” (Sanz, 2011)

Aunque Favesa no produzca o transforme la materia prima en un nuevo producto, sí realiza numerosas ventas y compras y para su control se definen varias estrategias como:

¹ SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Método empírico analítico: “Es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado.” (ABC, s.f.)

Método FIFO: “Asume que los productos en existencias comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente” (NIC, s.f.)

Para (Moruno, 2014) el método FIFO consiste en: “lo primero que se haya recibido es lo primero que se utilizará debido a que los productos más antiguos tendrán una fecha de caducidad más pronta y por tanto se deben utilizar dichos productos antes.”

Para esta compañía es de vital importancia que maneje un sistema FIFO, debido a que los productos que comercializa son perecibles y no pueden ser vendidos o colocados en perchas de venta si se encuentran en mal estado o vencidos, según las normas dispuestas por el órgano regular de este tipo de empresas, Agrocalidad.

Como Favesa realiza diversos pedidos a sus proveedores a lo largo del año, puede incurrir en la adquisición de productos con un lote y vencimiento diferente al que se encuentre almacenado en sus bodegas, razón por la cual debe ejecutar un mejor control sobre el sistema de inventarios para así evitar cualquier inconveniente futuro con la caducidad de los productos.

2.2.2. Clasificación de inventarios

Según (Radford & Noori) en su libro Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta sensible rápida, clasifican a los inventarios por su forma y función, las cuales se describen a continuación:

2.2.2.1. Clasificación de inventarios por su forma

En la actualidad la organización más conocida de clasificar los inventarios se concentra en la etapa en la que se encuentra el producto pudiendo ser de tres formas:

- **Inventario de materia prima**

Donde se reúnen los insumos y materiales necesarios que deben implementarse en el proceso de elaboración de un producto.

- **Inventario de productos en proceso**

Constituido por aquellos productos que aún no son finales, pero que constan como materiales necesarios en el proceso de fabricación. En algunos casos, muchas empresas comercializan este tipo de producto semiacabado.

- **Inventario de productos terminados**

Como su nombre lo indica, globaliza todos los artículos ya elaborados luego de un proceso de diseño, fabricación, ensamblaje, envasado o cualquier otro procedimiento correspondiente para su finalización y su posterior venta o entrega.

2.2.2.2. Clasificación de inventarios por su función

- **Inventario de seguridad o de reserva**

Es el inventario que toda compañía debe tener para compensar los riesgos de paros no planeados de producción o incrementos inesperados en la demanda de los clientes.

- **Inventario de desacoplamiento**

Es el que se requiere entre dos procesos u operaciones adyacentes cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse.

- **Inventario en tránsito**

Está constituido por los materiales que avanzan en la cadena de valor. Estos materiales son artículos que se han pedido pero no se han recibido todavía.

- **Inventario de ciclo**

Resultado cuando la cantidad de unidades compradas con el fin de reducir los costos por unidades de compra es mayor que las necesidades inmediatas de la empresa.

- **Inventario de previsión o estaciona**

Se acumula cuando una empresa produce más de los requerimientos inmediatos durante los periodos de demanda baja para satisfacer los de demanda alta.

2.3. Normas internacionales de contabilidad

Según la NIC 2, se puede definir a las existencias como: “los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes” (NIC, s.f.)

Como se mencionó en el capítulo 3, Favesa debe regirse al cumplimiento de esta norma para utilizar el método FIFO que sugiere la NIC 2, en el proceso de recepción del pedido para así enviar la orden de despacho o la factura con los lotes que tengan los vencimientos más cortos, que en este caso serían los artículos que se hayan recibido primero.

En innumerables ocasiones, el encargado de bodega ha tenido que notificar al Departamento de Contabilidad que anulen una factura por presentarse el error con el lote que no corresponde, lo cual sería manejar un método FIFO. Este sistema ya no está aprobado por las Normas Internacionales de Contabilidad, por lo tanto, Favesa debe llevar un control muy riguroso para evitar este tipo de errores.

Las pérdidas por caducidad de producto en la compañía han registrado un valor monetario muy alto y dicho valor, según la NIC 2, debe registrarse en el ejercicio financiero en el que ocurra la rebaja o la pérdida. Este punto es fundamental que la compañía lo tenga claro, para así registrar los valores en el ejercicio fiscal que corresponda y no arrastrar la pérdida o registrar un asiento contable equivoco.

Capítulo 3

3. Metodología

3.1. Técnicas de investigación

El nivel de investigación aplicado es descriptivo, mencionando así todo concepto básico y necesario para su mayor comprensión, detallando cada situación en particular que se presente en su desarrollo. El método a utilizarse será el analítico sintético, determinando de esta manera los errores en gestión y posibles soluciones para los problemas enfrentados por la empresa analizada.

Las técnicas de investigación que se plantean utilizar son la observación directa e indirecta. La primera se desarrollará en la sede de la empresa analizada, para identificar cómo se manejan los inventarios y si se cumple o no la logística de la compañía. La segunda técnica se realizará utilizando los archivos contables, financieros y actas de la compañía, para encontrar información que sustente el trabajo.

Otra técnica a implementarse es la entrevista, la cual está enfocada en recolectar datos acerca de cómo es el sistema de inventarios en la compañía, su importancia a nivel de logística y contable, qué medidas de prevención y corrección se toman para llevar una correcta gestión, entre otras.

Las entrevistas se realizarán al Director Comercial de la compañía para obtener información general acerca del funcionamiento de la empresa en relación al manejo de inventarios. También se solicitará a la Contadora de la empresa que explique y analice cuál es la situación contable de la compañía y cómo se vería afectado el balance de pérdidas y ganancias por el incorrecto sistema manejado actualmente. Finalmente

se conversará con la Jefe de Logística para identificar cómo se realiza actualmente el manejo y despacho de los pedidos que hacen los clientes detectando posibles demoras o problemas que impidan lograr la satisfacción de este.

3.1.1. Observación directa

A través de la observación directa se logró identificar que la empresa Fármaco Veterinario S.A. Favesa no cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar una correcta gestión de inventarios. Estos inconvenientes podrían ser causados por el recurso humano no calificado para cumplir con la gestión del gran volumen de artículos que la empresa posee almacenada en sus bodegas, así como la falta de un sistema informático que permita agilizar los procesos, de esta manera se podría llevar el control exhaustivo de los productos en existencia.

De la misma manera, se podría afirmar que la empresa presenta problemas de comunicación entre el departamento de ventas y de bodegas y a su vez con la Dirección Comercial, razón por la cual no hay una correcta sincronización y asignación de responsabilidades correspondientes para cada empleado, asignación que les permitiría mejorar la gestión del stock, reduciendo las pérdidas ocasionadas.

3.1.2. Observación indirecta

Mediante la observación indirecta se estudió la evolución histórica de la compañía en lo que respecta los volúmenes de ventas con ayuda de los estadísticos elaborados por el departamento contable, para poder analizar a qué se debe la variación monetaria y se encontró que se origina por la adquisición de la representación de nuevas marcas y en consecuencia a partir de ese momento existe una mayor cantidad de productos en existencia para la empresa.

En este apartado se observa que la empresa manejaba un sistema de inventarios a través de la antigua encargada de bodega, la misma que desempeñaba las funciones correspondientes y relacionadas al despacho y recepción de mercadería según las actas firmadas por ella, mientras que a partir del año 2013, estas funciones fueron

encomendadas a un antiguo auxiliar de bodega, el mismo que estaba capacitado para el cumplimiento de este trabajo.

En las actas del año 2014 se presentan las nuevas negociaciones con la empresa Sanofi que adquirió la compañía Genfar y entregó la distribución de la línea de grandes animales a Favesa. Sin embargo, en estas negociaciones, Genfar Ecuador decidió que entregaría un stock sobresaturado a la compañía Favesa por un valor superior a los 200.000 dólares, el mismo que sería colocado al mercado en medida que las condiciones del mismo lo permitieran.

A raíz de esta situación, Favesa se endeudó y sus registros contables se vieron desnivelados en cuanto al valor acumulado en libros, como efecto del sobre stock existente, pero esto no fue motivo para que la compañía decidiera dejar de tener la distribución.

3.1.3. Entrevistas

Las entrevistas se aplicaron para obtener información puntual de la empresa y su procedimiento interno. En este sentido se desea conocer cómo es el sistema de inventarios de la compañía, cómo se vería afectado por un error de gestión y qué soluciones se pueden plantear para mejorar el proceso.

También se desea conocer cuán importante es la cuenta Inventarios en el sistema contable de la empresa y cómo un error cometido podría descuadrar un balance general o llevar a la toma de decisiones erróneas.

Por otro lado, se desea conocer cómo se maneja la logística de Favesa, cuáles son los problemas más frecuentes y tratar de explicar por qué acontece todo esto, siendo esta información de vital importancia para que la compañía pueda aplicar las acciones correctivas correspondientes para cada caso que se presente.

3.1.3.1. Información relevante sobre la gestión de inventarios

En la entrevista que se realizó al Director Comercial de la empresa, se pudo determinar que el principal problema que existe en la gestión del inventario se debe a la falta de supervisión y auditoría interna en la bodega, así como la falta de coordinación y cooperación entre los departamentos de logística y de inventarios. **(Véase anexo 8.4)**

Durante el segundo semestre del año 2015 se comenzó a realizar una gestión de control que incluía realizar muestreos periódicos de las existencias en la bodega y el desarrollo de plantillas para elaborar informes de los artículos, sus lotes y caducidades.

Adicionalmente, se instauró el uso de fichas de ingresos y egresos que permitan dejar constancia de que productos salían o entraban a la bodega y bajo que concepto, indistintos de la facturación.

Estas técnicas implementadas están dando resultados positivos y se puede lograr conciliar el sistema físico con el del sistema.

3.1.3.2. Importancia y relación entre el inventario y la contabilidad de la empresa

Mediante la entrevista realizada a la contadora de la compañía se determina que los inventarios representan una condición fuertemente relacionada con la economía y sostenibilidad de la empresa, ya que si no se lleva un adecuado control del almacenaje de productos y no se hace la correcta revisión de las caducidades de los mismos, estos podrían echarse a perder. **(Véase anexo 8.5)**

Esta pérdida representa altos costos para la compañía ya que según las normas ambientales del país, todo producto caducado o en mal estado que represente un riesgo ambiental por sus componentes, debe ser destruido por una empresa certificada por el Ministerio del Ambiente, de tal forma que Favesa es socialmente responsable con el entorno.

Además se alteran los ratios de movimiento de inventarios, días promedio de venta y a su vez el indicador de la liquidez, debido a que no se podrá recuperar el costo de adquisición ocasionado por la importación previa.

3.1.3.3. Sistema de logística de despacho e inventarios de la compañía

El sistema que se maneja en la actualidad es considerado todavía de forma tradicional y podría decirse que un poco complejo, sin embargo los directivos de la compañía mencionan que sí se han mejorado las situaciones relacionadas al manejo de los inventarios y su logística. **(Véase anexo 8.6)**

Sin embargo todavía existen problemas y el más importante al hablar de la logística se centra en el desacato de los procesos internos de la compañía, realizándose de una u otra forma el proceso de forma arbitraria según el criterio del jefe de bodega, por eso los directivos comerciales sugieren trabajar mucho en esta situación en particular de manera constante.

Por otra parte, la logística de esta empresa consiste en la recepción del pedido de forma presencial, correo electrónico, mensajes por WhatsApp, entre otros. Para ser verificado por parte del jefe de logística con el fin de facilitar el control entre el stock del sistema y el físico para poder despachar el lote con el vencimiento más antiguo.

Sin embargo en ciertas ocasiones, existen productos que tienen más de un lote y por consiguiente varios vencimientos lo que genera un problema en el software contable que emite las facturas, debido a que solicita la selección manual del lote a despachar, y que en innumerables situaciones ha ocasionado diferentes anulaciones de facturas y demoras en el proceso por su error en la selección.

Luego de la emisión de factura se procede al despacho por parte de bodega pero por la falta de atención y concentración en el trabajo se producen errores de despacho, lo que afecta a la compañía a la larga, no sólo en forma económica sino también por la imagen empresarial negativa que se crea debido a los numerosos errores en la gestión.

3.2. Análisis de resultados

Desde el mes de enero del año 2015, se realizan diferentes indagaciones sobre la situación real que atravesaba Favesa en relación al manejo de inventarios y el constante

sube y baja del indicador de rotación de inventario, variación registrada desde hace algunos años, producido por el incremento de artículos en su cartera de productos debido a la adquisición de la representación de línea de grandes animales de la marca Genfar, de la empresa Sanofi.

También se buscó identificar cuáles son los problemas relacionados a la logística de la compañía que ocasionaban que muchos clientes llamarán a quejarse e inclusive cambiarse de proveedor.

Mediante la observación directa en las oficinas de la compañía se pudieron constatar que estos problemas eran reales y que se debían tomar las medidas pertinentes para solucionar esta inconformidad. A simple vista el problema parecía sólo llamar la atención a los diferentes encargados de las áreas involucradas, pero resultó que no había una buena gestión sobre el inventario y por lo tanto no se podía llevar un buen control sobre el mismo.

3.2.1. Índice de rotación de inventarios

Como se pudo observar en los antecedentes de la compañía el indicador de la rotación de inventarios está constantemente fluctuando cada año y esto se explica debido a las razones antes mencionadas.

Los valores calculados hacen referencia al movimiento de inventarios que según un análisis de mercado interno realizado por la compañía, se determinó que los productos veterinarios rotan aproximadamente entre 3 y 4 veces. Lo que para completar un ciclo completo de inventario requeriría entre 3 a 4 meses, tiempo suficiente para la comercialización de los productos y a su vez la emisión de órdenes de compra para dar inicio al trámite de compra a proveedores que usualmente demora un poco más de 2 meses.

No se puede establecer una estadística muy lineal debido a que existen productos en el mercado que tienen ventas puntuales e incrementan su rotación por condiciones climáticas o factores comerciales como la feria ganadera o los descuentos por volumen de compra.

Los valores de este ratio se pueden obtener del informe presentado por el Gerente y avalado por el comisario de la compañía para cada ejercicio económico, sin embargo estos valores resultan de la siguiente fórmula y análisis:

- **Ejercicio económico 2010**

Durante el año 2010 la compañía terminó con un inventario de \$60.283,89, el cual fue generado por la comercialización de los productos de la marca Merial, Lavetec e Inpel.

Los gastos durante este ejercicio fiscal alcanzaron un total de \$304.896, dentro del cual se considera un valor de \$1.157,08 correspondiente a la baja de inventarios por rotura de frascos por su mala manipulación, productos no comercializados por su corta fecha de vencimiento, etc. La rotación de inventario para ese año fue:

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$304.896,59}{\$60.283,89} = 5,06$$

El valor calculado hace referencia a que nuestro inventario tiene un promedio de movimiento de 5 veces, lo cual se considera aceptable para este tipo de compañías según el análisis de mercado interno realizado por la compañía.

La compañía para ese año determinó que debía alcanzar una rotación similar para el año próximo y jamás ubicarse por debajo de 3 puntos.

- **Ejercicio económico 2011**

En el periodo del año 2011 la compañía registró una pérdida de \$1.201,20 que correspondió al estancamiento de un producto por su pronta caducidad y su competencia más económica en el mercado.

Al final del año la compañía cerró la cuenta de Inventarios con \$96.496,02 y un costo total de \$385.451,39. La rotación de inventario para ese año fue:

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$385.451,39}{\$96.496,02} = 3,99$$

Para este año la cuenta de Inventario registró un incremento en \$30.000,00 por la adquisición y reposición de productos terminados o caducados y su vez sus costos de venta se alzaron por los gastos de importación.

Por consiguiente, se obtuvo un índice de 3,99 veces para la rotación de inventarios, ubicándose dentro de los márgenes establecidos por la compañía en el año anterior, pero retrasando el ciclo completo del inventario en aproximadamente un mes.

- **Ejercicio económico 2012**

En este año Favesa tuvo un inventario promedio de \$73.904,54 y sus costos de venta fueron de \$392.404,40.

Con dichos datos la rotación del inventario resultó de:

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$392.404,40}{\$73.904,54} = 5,31$$

Para este año la situación económica mejoró para la compañía debido a que se obtuvo una mejor rotación de inventario, con un promedio de 2 meses y medio para completar el ciclo, lo que indica que la compañía rotó más sus productos en dicho año.

Este índice se ubica dentro de las expectativas comerciales de Favesa y es alentador para continuar las operaciones comerciales, pero sigue existiendo una pérdida acumulada de años anteriores por \$1.148,13.

- **Ejercicio económico 2013**

En los últimos meses del año 2013, Favesa tuvo la oportunidad de negociar con la compañía Sanofi para ser representantes de la línea para grandes animales de la marca Genfar.

Mediante la negociación se establecieron los términos y condiciones que deben cumplir ambas partes para una colaboración fructífera a partir del próximo año.

Durante el año 2014, cuando se comercializaban las marcas Merial, Inpel y Lavetec, se registró un inventario de \$118.519,13 mientras que sus costos de venta fueron de \$432.185,56. El índice de rotación de inventario fue de:

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$432.185,56}{\$118.519,13} = 3,65$$

El índice se ubica dentro del rango establecido por la compañía y por ende al final de este año se obtuvo una utilidad de \$10.996,13 y al parecer Favesa empezó a mejorar sus procedimientos de control con los productos, logrando dejar en cero la cuenta de baja de inventario.

- **Ejercicio económico 2014**

En el año 2014 Favesa logró ser representante de la marca Genfar para dicho efecto fue transferido el inventario de sus bodegas a la bodega de la compañía, cuyo valor en cifras monetarias ascendía a \$246.224,83.

El tamaño del inventario de productos de la marca Genfar era demasiado grande en comparación al mediano volumen que la empresa estaba acostumbrada a manejar y por una u otra razón no se tomaron las medidas pertinentes del caso para efectuar una correcta gestión del control del stock y desde ahí se originan los problemas más grandes que atravesó Favesa con los inventarios.

Al cierre de operaciones el inventario fue de \$260.064,02, con un costo de venta de \$502.649,91.

Como se evidencia, dichas cifras monetarios hacen relación a una gran cantidad de productos de diferentes marcas y por la falta de control y seguimiento al stock, se termina con una rotación de:

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$502.649,91}{\$260.064,02} = 1,93$$

Este indicador refleja el punto más crítico de la operación de Favesa por primera vez en mucho tiempo, debido a que su tendencia fue muy bajista.

Este índice además permite saber que Favesa iba a demorar por lo menos 6 meses en lograr un ciclo completo de inventario, lo que podría ocasionar la caducidad de los productos y además el estancamiento de los mismos en la bodega de la compañía por los cortos vencimientos obtenidos en el traspaso del inventario de Genfar a la compañía.

Además se registraron pérdidas y dada de baja de productos por daños durante la manipulación, pronta caducidad, falta de colocación en el mercado, sobre stock, saturación de mercado, entre otros. Lo cual llevó a una pérdida de \$1.992,14.

- **Ejercicio económico 2015**

Como dato referencial, al cierre de este año la compañía registra un costo de venta promedio de \$538.972,98 y un inventario final de \$213.658,72 lo que nos permite calcular la rotación de inventarios que resulta ser de:

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$538.972,98}{\$213.658,72} = 2,52$$

La compañía registró la mayor pérdida relacionada con la cuenta de Inventarios, alcanzando el valor de \$31.805,61 ocasionada por los inventarios caducados y el sobre stock a pesar de que en este año se incrementó la rotación de inventarios.

La pérdida en inventarios antes mencionada más la acumulada de otros años, registró un total de \$37.304,56. Estos productos fueron destruidos por una empresa certificada y autorizada por el Ministerio de Ambiente, con la cual se realizó un acta de destrucción de mercadería para poder realizar el asiento contable justificado.

Esto se logró gracias al control sobre el stock para retirar de bodega y del sistema aquellos productos pendientes o desajustes que no permitían a la compañía realizar un Forecast efectivo, que brinde la posibilidad de calcular correctamente las órdenes de compra.

3.2.2. Análisis de las observaciones realizadas

3.2.2.1. Análisis del puesto del encargado de bodega

Se realizó la observación directa en el área de trabajo del empleado para identificar cómo se desempeñaba en el cargo y si cumplía con el listado de funciones de las cuales

tiene que ser responsable. En la tabla 1 se pueden observar los resultados de dicha observación.

Tabla 3.1. Funciones del encargado de bodega

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.	X	
Recibe y confirma adquisiciones de la empresa.	X	
Reporta riesgos futuros relaciones con los productos.		X
Emite reportes de existencias físicas con detalles.		X
Informa su jefe inmediato del requerimiento de insumos.		X
Notifica la necesidad de realizar compras a proveedores.		X
Elabora ingresos y egresos de mercadería.		X
Supervisa el desempeño de los auxiliares de bodega.	X	
Mantiene la coordinación con su jefe inmediato.	X	
Asegura la seguridad de las personas en su bodega.		X
Utiliza recursos tecnológicos adecuados		X

Fuente: El autor, (2016).

De lo observado se puede evidenciar que el encargado de bodega no realiza todas las funciones que su puesto requiere, lo que conlleva a que la empresa tenga pérdidas relacionadas a inventarios caducos y retraso en el despacho de productos a los clientes.

Por otra parte la empresa también es responsable de que el encargado no pueda realizar correctamente las labores de su puesto, debido a que se observa que no cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el caso.

3.2.2.2. Análisis del puesto del auxiliar de bodega

Se decidió observar también las funciones de los auxiliares de bodega para poder determinar si ellos realizaban sus funciones de acuerdo a lo requerido por la empresa con el propósito de ayudar en el manejo de inventarios de la compañía. En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos con la técnica.

Tabla 3.2. Funciones del auxiliar de bodega

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.	X	
Obedece a su jefe inmediato		X
Separa los productos según el sistema FIFO	X	
Embala correctamente cada producto para su transporte.		X
Informa a su jefe inmediato de cualquier riesgo encontrado.		X

Fuente: El autor, (2016).

De lo observado se puede afirmar que auxiliar de bodega tampoco cumple a cabalidad con sus funciones, por lo cual se debe implementar alguna mejora continua en el desempeño de sus funciones.

Se evidencia una contradicción relacionada con el manejo de los productos, donde el empleado sí separa correctamente los productos a despachar pero, su embalaje no es el más apropiado para asegurar la calidad y la entrega sin novedad al cliente que solicita el pedido.

3.2.2.3. Análisis del puesto del jefe de logística

Con el fin de poder realizar un diagrama de flujo que ayude a la compañía a mejorar sus procedimientos y optimizar el tiempo, se observa si el jefe de logística desempeña correctamente las funciones que se encuentran detalladas en la tabla 3.

Tabla 3.3. Funciones del jefe de logística

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.	X	
Recepta el pedido ya sea del cliente o del vendedor	X	
Elabora el informe de pedidos a entregar	X	
Colabora con su jefe inmediato y subalternos	X	
Coordina con el encargado de bodega toda nueva orden de compra.	X	
Realiza seguimiento a las encomiendas enviadas a los clientes	X	

Fuente: El autor, (2016).

La persona encargada de la logística al tener más de 15 años en la compañía conoce perfectamente las funciones que debe realizar pero, no está exenta de que en algún momento se cometa algún error en la bodega que perjudique o demore el desarrollo de sus funciones o actividades.

3.2.2.4. Análisis del puesto del auxiliar de logística

Se observa también al auxiliar de logística de la compañía para determinar cuáles deberían ser sus funciones principales y poder sugerir alguna corrección o poder implementar alguna mejora en el proceso de logística de la empresa. En la tabla 4 se pueden observar las funciones observadas.

Tabla 3.4. Funciones del auxiliar de logística

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.	X	
Verifica los pedidos según el informe del jefe de logística.	X	
Entrega oportunamente los pedidos en las cooperativas de transporte.	X	
Compra y entrega a tiempo los requerimientos solicitados		X

Fuente: El autor, (2016).

De lo observado, este empleado cumple casi con todas sus funciones a excepción de la relacionada con la compra de insumos o requerimientos solicitados por el departamento de logística y de inventarios, motivo que se atribuye a la falta de tiempo y al desconocimiento real de las necesidades por parte del responsable de los diferentes departamentos.

Capítulo 4

4. Presentación de hallazgos

A través de la utilización de las diferentes técnicas de investigación se lograron identificar los principales problemas y causas que generan una serie de efectos negativos para la empresa, los cuales deben ser corregidos en un tiempo no mayor a seis meses para evitarlos.

4.1. Problemas en el departamento de inventarios

Se puede determinar que los empleados que están frente al almacenaje de los productos de la compañía no están lo suficientemente capacitados por parte de la empresa y en este sentido se presenta la necesidad de supervisar y encaminar durante todo el proceso de logística nuevo que la compañía desea implementar.

Como en cualquier otra empresa, existían desacuerdos o diferencias entre compañeros, ocasionando pérdidas de tiempo considerable gestionando las divergencias.

Durante un periodo de tres meses se observó el comportamiento de estas personas, dónde estaba el error, cómo se podía mejorar la situación y qué sistema se podía implementar.

4.2. Causas que generan la falta de control en el sistema de inventario

Como se mencionó anteriormente se estudió la parte interna y administrativa de la compañía, así como también la parte práctica y operativa, logrando identificar los campos donde se debía actuar para tratar de mejorar y/o eliminar el problema:

- Falta de colaboración entre departamentos.
- Inexistencia de un protocolo o proceso de operaciones
- Carencia de recursos tecnológicos y documentos de soporte
- Necesidad de supervisión y apoyo constante
- Informes administrativos no reales

4.3. Efectos provocados por la falta de control en el sistema de inventarios

Las causas antes mencionadas no sólo generan malestar para los accionistas de la compañía, sino también entre los mismos empleados, ya que al no realizar correctamente la función destinada para cada cargo se retrasan los tiempos de ejecución de las mismas y se requiere de un mayor esfuerzo y sacrificio en determinadas ocasiones.

La falta de procesos muy bien establecidos como cultura organizacional le da la libre elección a los empleados de realizar las operaciones de su puesto de trabajo como mejor le parezcan, llevando en muchas ocasiones a serias discusiones y llamadas de atención por parte de los jefes inmediatos de cada departamento.

Al no tener los recursos tecnológicos necesarios para desempeñar el control y el registro de los movimientos del inventario, el jefe de bodega no podía emitir informes a la administración acerca de las existencias de bodega y menos aún avisar de productos por caducar.

Favesa como empresa importadora y distribuidora de productos veterinarios no puede darse el lujo de tener un sobre stock o productos con corto vencimiento y tampoco puede dejar que se susciten problemas dentro de los departamentos que afecten las relaciones y fines comerciales de la empresa.

4.4. Funciones identificadas de los empleados del departamento de inventarios y logística

Durante el desarrollo del trabajo se logró determinar cuáles son las funciones que los empleados relacionados con el departamento de logística y de inventarios deben realizar, las cuales se mencionan a continuación:

4.4.1. Encargado de bodega

- Asegurar y mantener la limpieza y el orden de los espacios destinados a la colocación de productos según los requisitos y normativas de las instituciones relacionadas a la actividad comercial de la compañía;
- Recibir las adquisiciones de la empresa confirmando cada dato impreso que tenga que ver con las características del producto (lote y fecha de vencimiento);
- Reportar sobre cualquier riesgo futuro de obsolescencia, deterioro de artículos, etc;
- Emitir reportes de existencias físicas con detalles de lote y fechas de caducidad;
- Informar a su jefe inmediato de la compra de insumos necesarios;
- Solicitar y notificar con el tiempo necesario el requerimiento de abastecerse de un producto que esté próximo a terminarse;
- Elaborar los ingresos y egresos de mercadería para dejar constancia en la contabilidad las salidas de productos de bodega por el motivo que fuera necesario en caso de no realizarse una factura comercial;
- Corroborar el manejo de productos por parte de los auxiliares de bodega, el embalaje y despacho correcto según factura emitida;
- Mantener la coordinación necesaria con su jefe inmediato;
- Velar por la seguridad de cada persona que se encuentre en la bodega e insistir el utilizar la vestimenta y accesorios de seguridad personales.

4.4.2. Auxiliares de bodega

- Acatar toda orden relacionada al desempeño de su trabajo por parte de su jefe inmediato;
- Separar correctamente los productos facturados según el lote y fecha de vencimiento que indiquen;
- Asegurar adecuadamente cada cartón embalado y etiquetar con su respectivo destinatario, número de bultos, peso y cooperativa de transporte por la cual se entregará al cliente;
- Limpiar y ordenar el lugar de trabajo.

4.4.3. Jefe de logística operario

- Recepcionar el pedido y colocar los lotes correspondientes a despachar según la fecha de vencimiento más cercana;
- Elaborar el reporte de cartones a retirar indicando el transporte, destino y cliente a quien va dirigido;
- Coordinar con el encargado de bodega sobre la llegada de un nuevo embarque y entregar oportunamente la lista de empaque y factura para poder elaborar el informe de recepción e ingreso a bodega lo antes posible.

4.4.4. Auxiliar de logística

- Verificar los cartones embalados, su etiquetado y destino según la lista de entrega por parte del jefe de logística operario;
- Entregar en cada cooperativa de transporte los paquetes encomendados y llevar a oficina la respectiva factura por el servicio y la guía de remisión;
- Asistir en caso de ser necesario en la recepción de nuevas órdenes de compra en las bodegas;
- Comprar y entregar en el tiempo oportuno los requerimientos solicitados por el encargado de bodega.

4.5. Sistema implementado en la compañía en el año 2015

Favesa al identificar a inicios del año 2015 que tenía una serie de problemas relacionados con el manejo del inventario, decidió implementar un sistema de Kardex en Microsoft Office Excel 2013 que le permitiera al encargado de bodega registrar las entradas y salidas de los diferentes productos mediante facturas, comprobantes de ingresos o egresos, etc.

Dicho trabajo se realiza actualmente en un libro independiente para cada proveedor en el cual se registran los productos uno por uno en diferentes hojas de cálculos, las cuales cuentan con fórmulas básicas y anclaje de celdas a una hoja de reporte, la misma que le ha servido para realizar el inventario pertinente cuando la compañía realizó una auditoría interna de esta cuenta.

4.5.1. Elaboración de documentos de soporte

Se recordó que toda mercadería que salga de las bodegas debe estar respaldada con un documento, tal como una factura, comprobante de egreso, nota de entrega, etc. De igual manera cuando se recibe un producto deberá realizar el ingreso a bodega correspondiente, cumpliendo en ambas situaciones con una numeración continua, la misma que será registrada en el sistema contable para realizar el asiento correspondiente.

En la Imagen 21 se muestra el formato implementado para registrar el ingreso o egreso de productos, anotando su fecha, el cliente al cual se le entrega o del cual se recibe el producto y el motivo. Dejando constancia de quien lo elabora, lo aprueba y la recepción en bodega por parte del encargado.

Imagen 4.1. Modelo de comprobante de egreso o ingreso de Favesa

EGRESO DE BODEGA O INGRESO A BODEGA # 000 - 2015					
FECHA:	SE DEBE REGISTRAR EL MISMO DÍA QUE SALE DE BODEGA Y DE SISTEMA				
CLIENTE:	DETALLA EL CLIENTE QUE RECIBIRÁ EL PRODUCTO				
MOTIVO:	PUEDE IR CONCEPTO DE MUESTRA, FRASCO ROTO, AJUSTES DE INVENTARIO, OTROS				
CODIGO	ARTÍCULO	PRESENTACION	LOTE	VCMT0	CANTIDAD
12801	Flexogan	Pote 200 gr.	5GE0124	01/04/2020	1
142	Vermicore	10 ml	MMI003	ene-18	1
26	Shampoo	120ml	MMI022	feb-18	1
Nota: Se indica alguna observación en particular indistinta del motivo					
Elaborado		Aprobado		Recibido	

Fuente: El autor, (2015).

Con un formato parecido a los comprobantes de ingreso o de egreso se realizan las notas de entrega las cuales son receptadas por el cliente final, mientras que los egresos deben ser firmados por la persona que retira de la bodega la mercadería pudiendo ser el mismo encargado de bodega, el jefe de logística, algún ayudante o hasta el vendedor que necesite el producto, previa autorización del director comercial.

4.5.2. Asignación de recursos tecnológicos

Para el correcto control y desempeño de funciones dentro de la bodega y poder tener informes digitales se asignó un presupuesto por parte de la administración de la compañía, con el cual se adquirió lo siguiente:

1. Kit de cámaras de seguridad

Se considera necesario aplicar este sistema de vigilancia debido a que las bodegas se encuentran ajenas a la oficina, en un complejo de bodegas que a pesar de tener las seguridades necesarias no son consideradas suficientes para la compañía ya que una

pared colinda con un terreno no habitado y no se tiene constancia de la seguridad interna del galpón alquilado por Favesa.

Con este sistema se medirá, además el desempeño de los empleados y se podrá mostrar a los accionistas de la compañía la limpieza y orden de la bodega. También se podrá verificar a qué empleado se le rompió uno o varios productos por el mal manipuleo de los mismos o el embalaje inapropiado.

Imagen 4.2. Cámaras de seguridad instaladas



Fuente: Fotografía tomada por el autor en la bodega de la compañía, (2015).

2. Instalación de una computadora con impresora de tinta continua

Se instaló una pc para que el encargado de bodega pueda realizar en su lugar de trabajo los informes correspondientes y no tenga excusas de que en la oficina no le alcanza el tiempo o no tiene un ordenador disponible.

Con la impresora podrá entregar los informes que cualquier departamento de la compañía le solicite y además poder recibir facturas vía electrónica.

Imagen 4.3. Hardware instalado



Fuente: Fotografía tomada por el autor en la bodega de la compañía, (2015).

3. Instalación de servicio de internet por fibra óptica

La compañía durante muchos meses trató de instalar una red de fibra óptica para disponer de internet en la bodega y así poder mantener comunicaciones vía correo electrónico y poder enviar las órdenes de despacho y agilizar el proceso. Finalmente esto se pudo lograr con colaboración de la empresa PUNTONET, que ofreció el servicio más completo, luego de que otras operadoras confirmaron que no podía instalarse en la ubicación de la bodega.

4. Creación de un Kardex en Excel para el registro de entrada y salida de productos.

Con la finalidad de ayudar al encargado de bodega y que pueda tener una base de datos digital de lo que está bajo su responsabilidad, se desarrollaron modelos en Excel que permitieran obtener información relacionada al inventario, es decir los productos en existencia, sus cantidad, lotes, vencimientos y precios.(Véase anexo 8.2)

El Kardex registra los siguientes datos:

- Fecha de la factura y número del comprobante;
- Cliente, con la finalidad de que en un futuro se pueda emitir un informe de volumen de compra o productos más consumidos;
- Lote y vencimiento del producto;
- Cantidades a despachar según factura;
- Cantidades iniciales después de un inventario y su stock a la fecha, el mismo que se actualiza automáticamente mediante el uso de fórmulas de Excel.

Es necesario mencionar que existe una hoja de cálculo diferente por cada producto y tres libros de Excel, ya que actualmente la compañía representa a tres marcas.

Este libro cuenta también con una hoja de cálculo llamada reporte, la misma que contiene todos los productos, lotes, vencimientos, precios y cantidades que, se van actualizando de forma automática para emitir un informe de stock, el cual servirá como una guía rápida para que el encargado de bodega y sus auxiliares puedan realizar el inventario en cualquier momento que sea necesario.

En la Imagen 25 se expone un modelo de reporte de inventario que puede ser generado por el Kardex de la compañía Favesa.

Imagen 4.5. Modelo de reporte de inventario

INVENTARIO AL 04 DE ENERO DE 2016 - PROVEEDOR MERIAL							
CODIGO	ARTICULO	PRESENTACION	LOTE	VENCIMIENTO	STOCK AL HOY	PRECIO	TOTAL
04	HEMATOPAN	50 ML	HBL113AC	sep-16	453		453
05	HEMATOPAN	100 ML	HBL111BA	mar-16	0		725
05	HEMATOPAN	100 ML	HBL113CB	sep-16	725		
06	HEMATOPAN	250 ML	HBL111AA	sep-16	0		435
06	HEMATOPAN	250 ML	HBL112BA	sep-16	435		
07	SUANOVIL	50 ML	S9L257AB	dic-15	7		256
07	SUANOVIL	50 ML	S9M260AA	jul-16	243		
07	SUANOVIL	50 ML	S9M260AA	jul-16	6		
08	SUANOVIL	100 ML	S9L259AD	abr-16	135		135
37	KETOFEN	50 ML	ATL172BL	feb-17	0		0

Fuente: El autor, (2015)

4.5.3. Elaboración de muestreos periódicos

La compañía por lo general realizaba inventario al inicio o final de año para corroborar el stock físico con el de la base de datos, encontrando grandes discrepancias debido al mal manejo y despacho de los mismos y generando un gran trabajo al tener que revisar la facturación anual para encontrar dónde estaba el error.

Se sugirió realizar inventarios de manera trimestral y a su vez ejecutar muestreos semanales al comienzo del año y luego de forma quincenal, para verificar el desempeño de los empleados del departamento de inventarios y pudiendo evaluar de esta manera si el trabajo se estaba realizando correctamente o no, si existían diferencias entre el stock de sistema y del físico de los artículos, en caso de existirlas se hizo mucho más fácil encontrar el error y poder corregir la situación.

En la Imagen 26 se muestra un cuadro, el cual debe ser llenado por el encargado de bodega en la fecha que se indica, anotando cualquier observación encontrada durante la revisión de los productos que se solicitan para ese día.

Imagen 4.6. Modelo de muestreo periódico

MUESTREO PROVEEDOR MERIAL				
VIERNES 15 DE ENERO DE 2016				
CODIGO	NOMBRE	PRESENTACIÓN	FÍSICO	OBSERVACIONES
01	BIODYL	50 ML		
04	HEMATOPAN B12	50 ML		
05	HEMATOPAN B12	100 ML		
06	HEMATOPAN B12	250 ML		
07	SUANOVIL	50 ML		
08	SUANOVIL	100 ML		
37	KETOFEN	50 ML		

Fuente: El autor, (2015)

4.6. Alternativas de solución

4.6.1. Módulos de inventarios a implementarse

Actualmente, Favesa maneja sus inventarios mediante el uso de hojas de cálculos en Excel, pero este sistema se vuelve repetitivo y en ciertas ocasiones un poco complejo para la persona que lo maneja, debido a que se debe llevar un kardex manual por cada producto.

Sin embargo, este sistema ha dado solución a muchos de los problemas que se mencionaron en la entrevista, ya que anteriormente no existía un control sobre el inventario.

Frente a esta situación, los accionistas han considerado que, debido a la situación financiera de la compañía y la incertidumbre de riesgo país, no es momento de invertir en un sistema contable nuevo pero si analizan la posibilidad y la necesidad de implementarlo para llevar un control aún más preciso y de manera automática de todo el sistema de inventario que reduzca así el tiempo demandado que se toma realizarlo en Excel.

Por lo antes mencionado, se sugiere implementar alguno de los siguientes sistemas contables que a continuación se mencionan y cuyas cotizaciones pueden revisarse en la sección de anexos.

4.6.1.1. Módulo de inventario por la compañía Mónica

Se recomienda este programa contable Mónica V9.0 debido a que esta versión trae nuevas características relacionadas al manejo de inventario como lo son:

- Permite el manejo multibodega
- Personalización de portes
- Los productos registrados en el inventario aceptan números de lotes y números de serie.

- Permite definir diferentes tipos de comprobantes, como ingreso, egreso, nota de entrega, etc.
- Trae etiquetas para los artículos de inventario.

4.6.1.2. Sistema contable Xass ofrecido por Agrosoft

Este sistema contable cuenta con los siguientes módulos integrados:

- Contabilidad general y bancos
- Control de cuentas por pagar
- Control de cuentas por cobrar
- Roles de pago y beneficios sociales
- Activos fijos

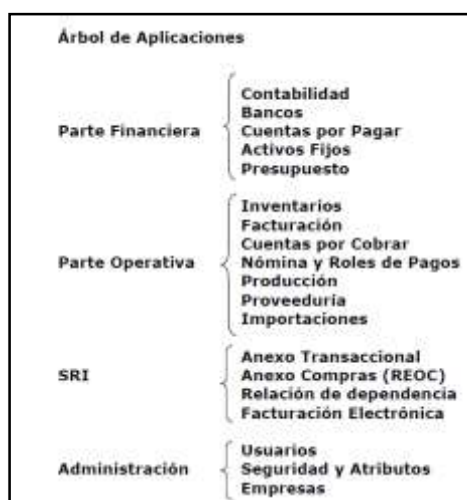
Además del módulo de inventarios que permite realizar las siguientes operaciones:

- Obtener ficha de productos
- Gestionar las compras y consumos
- Liquidar importaciones
- Realizar ajustes, proformas, etc
- Solicitar órdenes de producción
- Permite tener sistema multibodega
- Reporte de estadísticos de ventas y movimientos de bodega
- Generar lista de precio

4.6.1.3. Sistema contable ofrecido por SISGEMSA

Sistemas de Gestión Empresarial es una compañía dedicada a otorgar soluciones a los usuarios de software empresariales, contado con un sistema contable completo con los módulos que se muestran en la imagen 27, según el árbol de aplicaciones.

Imagen 4.7. Árbol de aplicaciones de SISGEMSA



Fuente: SISGEMSA

Dentro del módulo de inventarios se pueden contar con las siguientes operaciones:

- Definición de niveles por ítems
- Clasificación de inventarios por familia
- Definición de tipos de ingreso y egreso
- Manejo de múltiples bodegas
- Registro de productos, costos y saldos
- Egresos por consignación
- Devoluciones de consignación
- Toma física de inventarios
- Informe general de ítems
- Informe de comprobantes
- Kardex de productos
- Inventarios valorizados
- Rotación de inventarios
- Otros

4.6.1.4. Sistema contable ofrecido por SIDNA

SINAD 2.0, es un Software Integrado Administrativo apto para pequeñas y medianas empresas, lleva de forma transparente al usuario toda la parte inteligente del negocio, ofreciéndole para ello una gran variedad de reportes, que servirán de información para

que el empresario o dueño del negocio esté siempre bien informado sobre las actividades que se desarrollan diariamente

Los módulos con los que cuenta son:

- Compras
- Mantenimientos
- Facturación
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Caja
- Bancos
- Contabilidad
- Seguridad
- Auditoria

El módulo de inventarios permite realizar las siguientes operaciones:

- Mantenimiento de Productos.
- Transferencias de Stock.
- Actualización de Precios.
- Catálogo de Productos.
- Reporte de Existencias de Productos.
- Reportes de Movimientos de Productos KARDEX.
- Inventario Inicial
- Ingresos y egresos de Productos
- Ajuste de Sobrantes y Faltantes

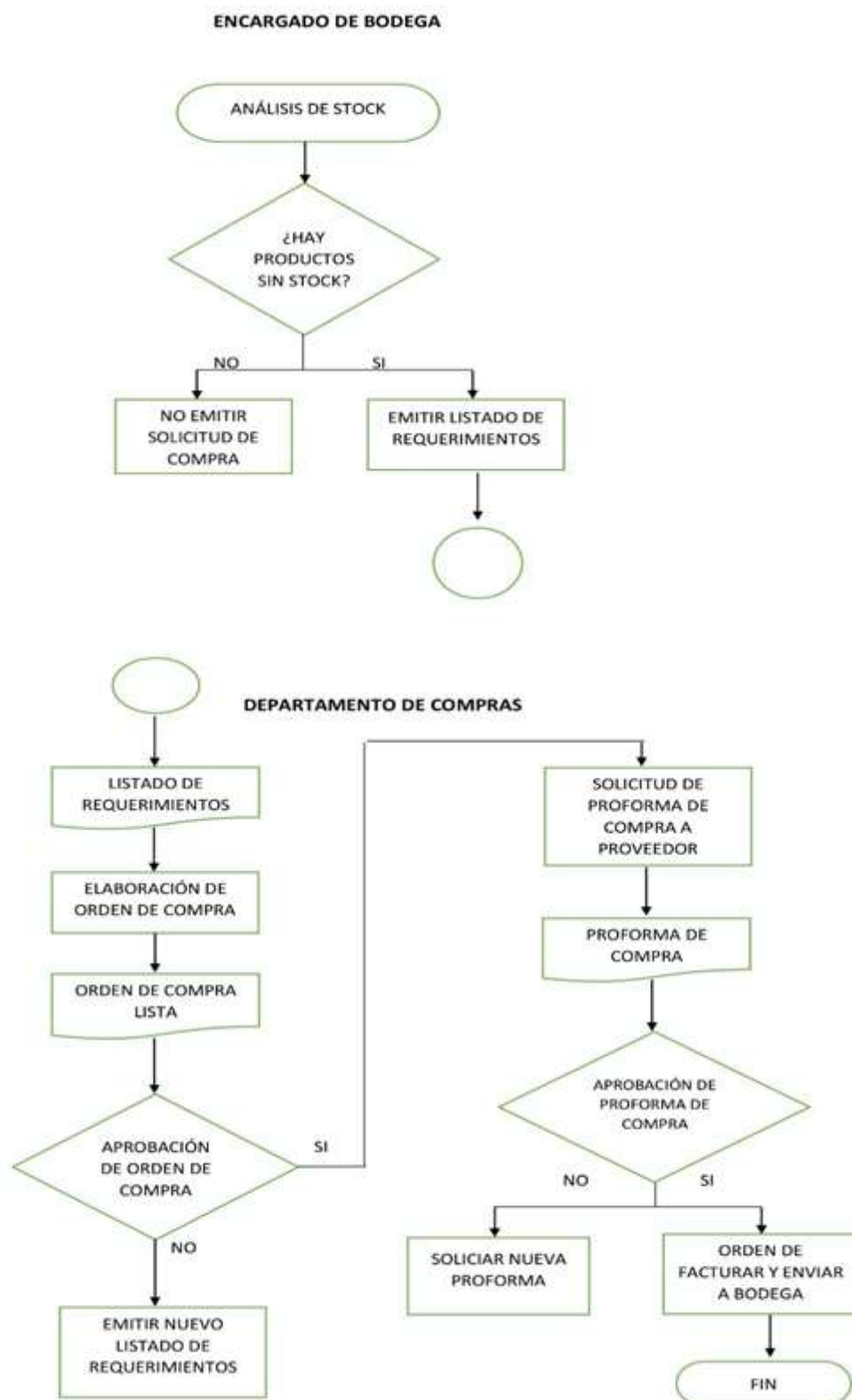
4.6.2. Presentación de diagramas de procesos

La compañía si desea mejorar sus procesos debe implementar procesos de control interno de ciertas operaciones fundamentales que debe realizar, entre las cuales se encuentran las siguientes:

1. Elaboración de órdenes de compra a proveedores
2. Proceso de recepción de la compra hecha a proveedores
3. Proceso de recepción y despacho de los pedidos hechos por clientes
4. Proceso a seguir frente a una devolución de mercadería
5. Realizar el proceso de inventario

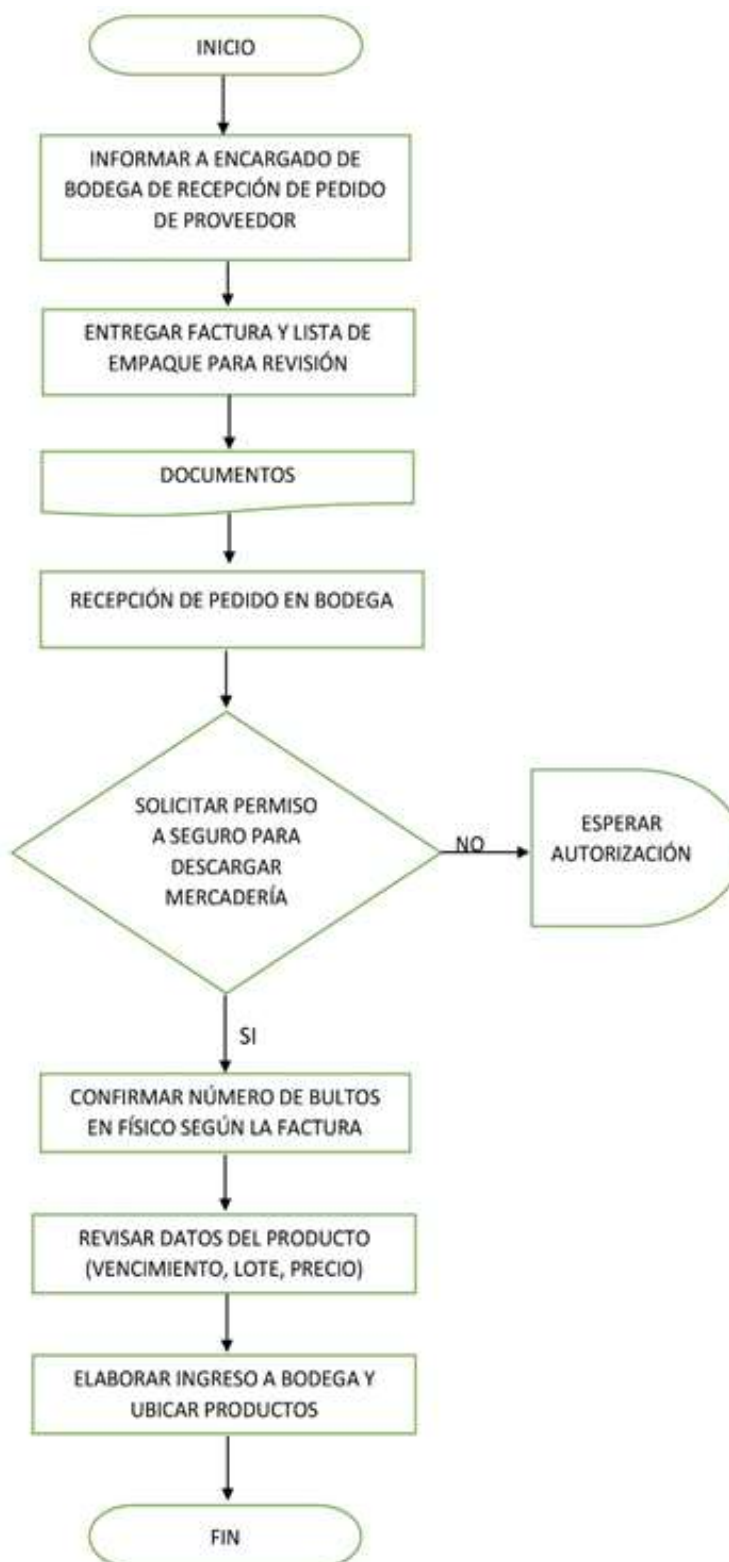
A continuación se muestran los diagramas realizados para dichas actividades, con la finalidad de que la compañía logre implementarlos en un tiempo no mayor a seis meses para poder mejorar la gestión del departamento de logística y de inventarios.

4.6.2.1. Diagrama del proceso de compra a proveedores



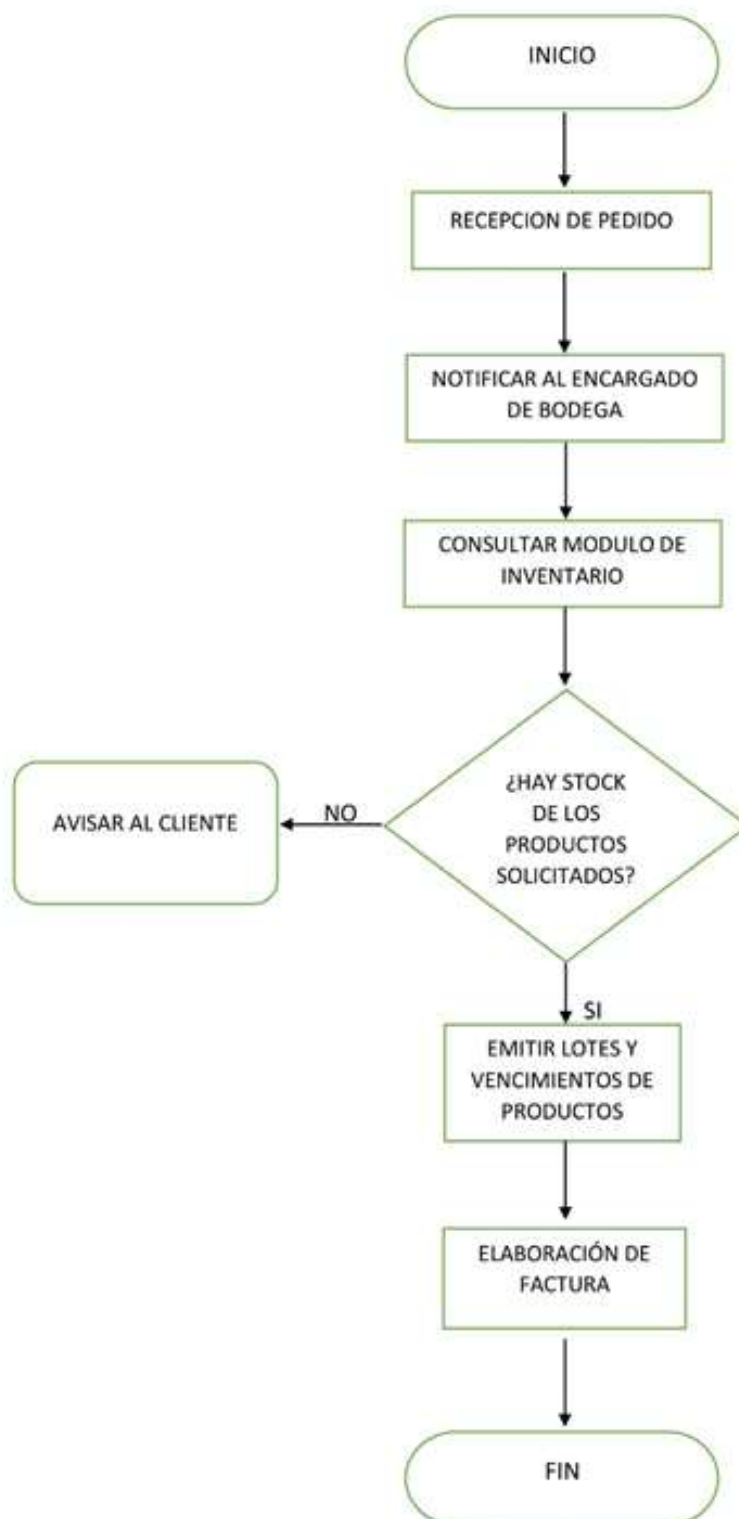
Elaborado por: El autor, (2016)

4.6.2.2. Diagrama del proceso de recepción de compra a proveedores



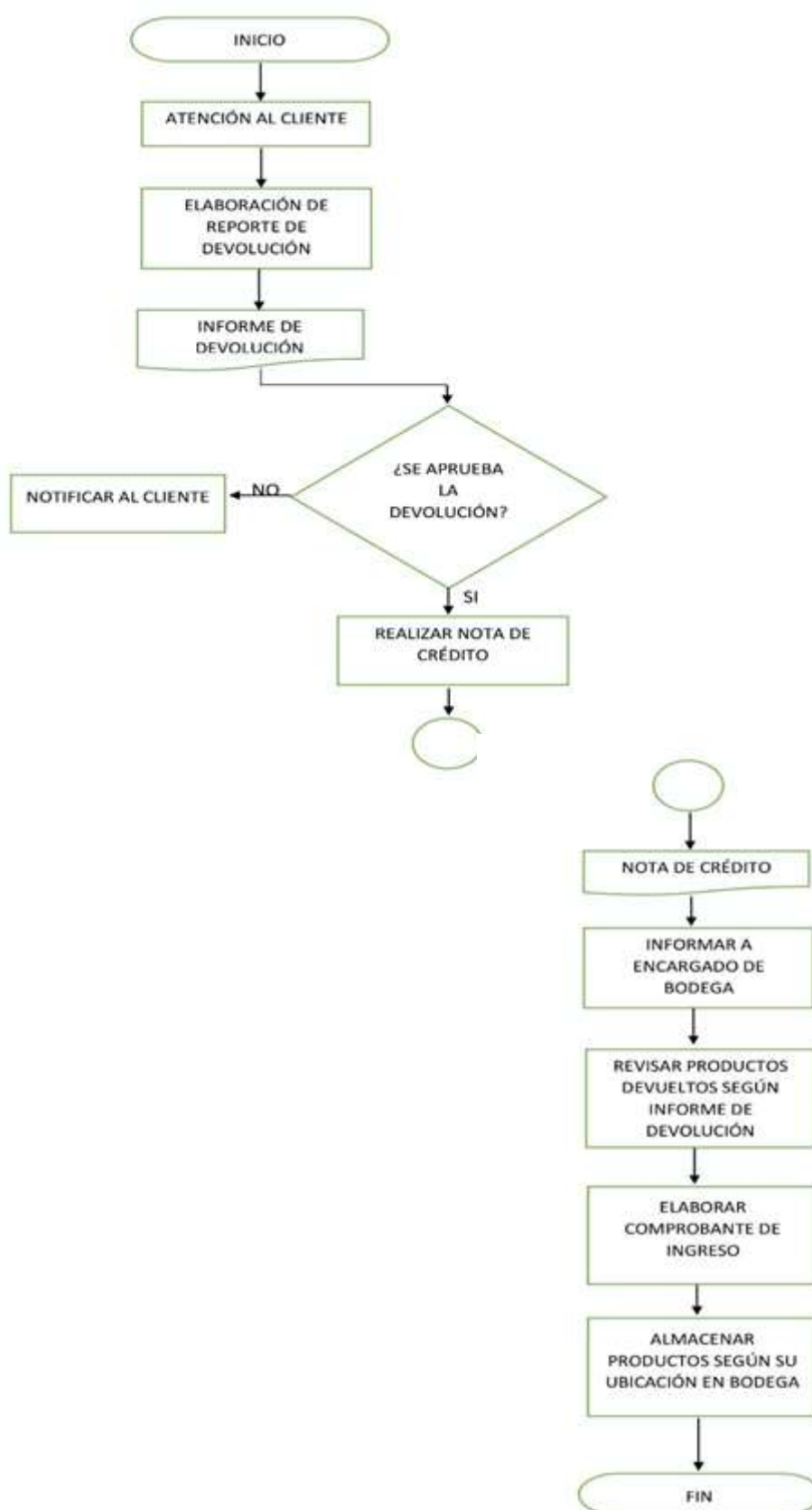
Elaborado por: El autor, (2016).

4.6.2.3. Diagrama del proceso de recepción y envío de pedido de clientes



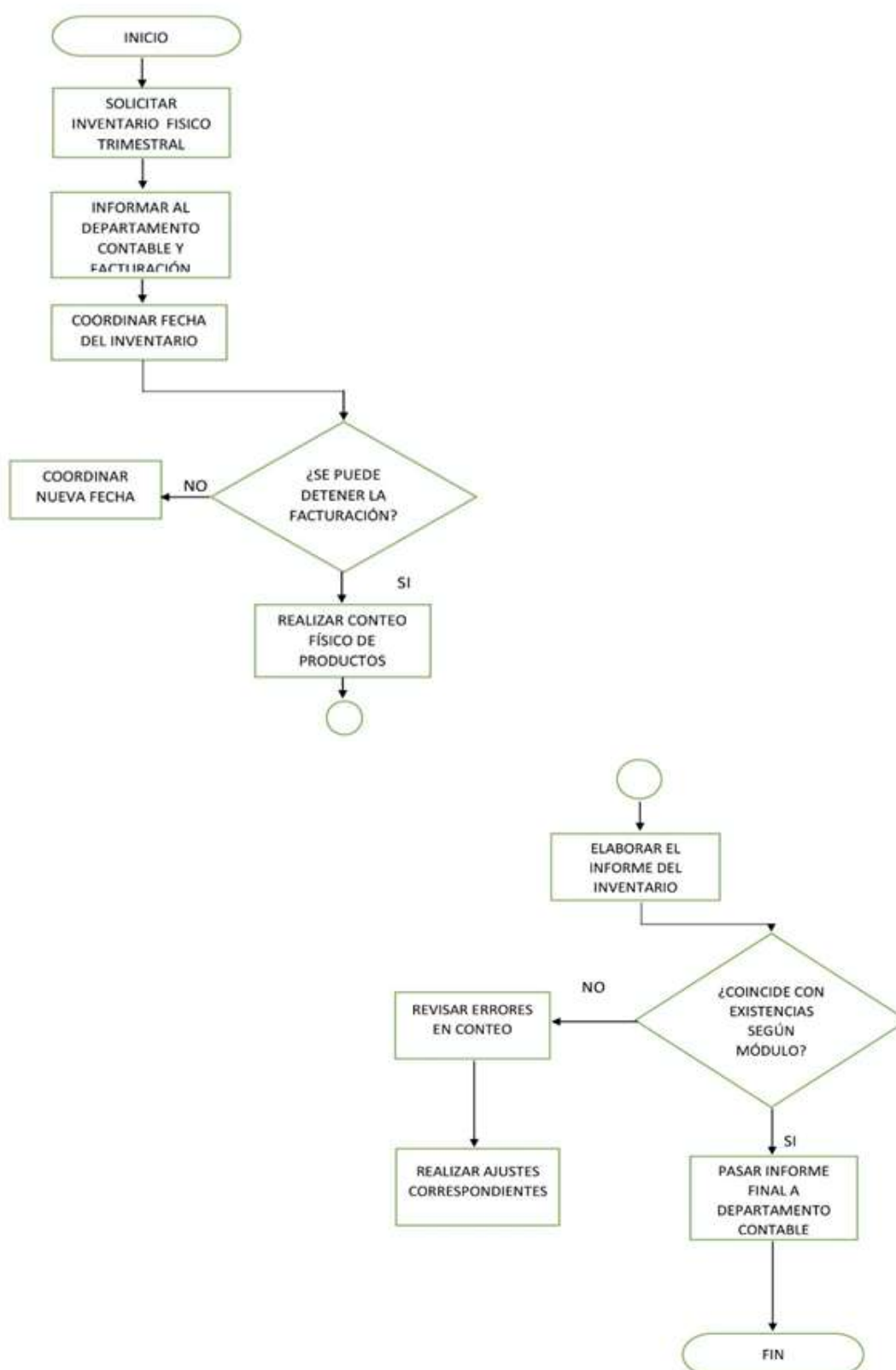
Elaborado por: El autor, (2016).

4.6.2.4. Diagrama del proceso de devolución de pedidos



Elaborado por: El autor, (2016)

4.6.2.5. Diagrama del proceso de inventarios



Elaborador por: El autor, (2016).

5. Conclusiones

Como resultado final de este estudio de caso se encuentran diferentes hallazgos muy importantes que cabe recalcar:

1. Favesa no implementó a tiempo un sistema de control sobre sus mercancías luego del incremento en el volumen de productos almacenados por la representación de una nueva marca, motivo por el cual a inicios del año pasado se encontraron las diferencias reales entre el físico y el sistema contable de la compañía.
2. Los recursos tecnológicos asignados para el desempeño de las funciones del encargado de bodega no eran los necesarios y se consideraban obsoletos. Por tal razón se necesitó realizar una inversión para una mejor gestión.
3. La compañía no ajustó su sistema de logística y despacho de mercaderías para hacer más eficiente el tiempo y no desperdiciar recursos cuando debió hacerlo.
4. Existe un nivel de capacitación y preparación muy carente para el desempeño de una correcta función administrativa de una bodega por parte de sus empleados.
5. La empresa ha incurrido en altos costos por destrucción de productos caducados para ser socialmente responsable con el medio ambiente.
6. Las utilidades de la compañía se ven afectadas por el constante sobre stock de productos que no tiene una alta rotación y en algunos casos se estropea por corto vencimiento.

6. Recomendaciones

1. Buscar y enviar a los colaboradores del departamento de inventarios a capacitaciones de higiene y seguridad laboral, manejo de inventarios, solución de conflictos, distribución y logística, nuevas herramientas aplicadas en la gestión de inventarios entre otros, con el fin de tener empleados que cuenten con una mayor preparación y conocimientos modernos relacionados al trabajo que desempeñan.
2. Revisar las diversas cotizaciones de softwares adjuntas en anexos, que facilitarán aún más el control sobre el inventario y poder reducir así el tiempo destinado actualmente a otras actividades del área de la bodega.
3. Invertir en la implementación y capacitación de un módulo de inventarios para sistematizar y mejorar el desempeño de la función del encargado de bodega y tener todos los reportes necesarios siempre que la empresa los solicite.
4. Considerar otorgar cursos de Microsoft Excel de nivel básico y medio para que el encargado de bodega pueda realizar y presentar a su jefe inmediato los reportes necesarios de su gestión sobre el almacenamiento de productos hasta que la compañía pueda adquirir un software contable.
5. El mejor sistema para Favesa es realizar el despacho respetando y apoyándose en el método FIFO que según (Moruno, 2014) consiste en: “lo primero que se haya recibido es lo primero que se utilizará debido a que los productos más antiguos tendrán una fecha de caducidad más pronta y por tanto se deben utilizar dichos productos antes.”
6. Continuar con los muestreos semanales de los productos almacenados para que sean corroborados con la base de datos y en caso de encontrarse algún error o diferencia, proceder a la corrección inmediata.
7. Instalar un sistema de código de barras para hacer el ingreso de nuevos pedidos a proveedores, debido a que actualmente se pierde mucho tiempo en la digitalización del detalle de productos que llegan en diferentes estibas, y esto se podría mejorar con la automatización del registro mediante el escaneo de la barra de cada cartón.
8. Revisar el registro de kardex en Excel, verificando que los lotes a despacharse sean los más antiguos en cumplimiento con el método FIFO. De esta manera

se evitará tener al final del año productos caducados que incurren en gastos operativos de destrucción de los mismos.

9. Programar un mantenimiento preventivo a todos los recursos tecnológicos asignados, debido a que las condiciones climáticas actuales podrían afectarles, especialmente la humedad que se registra en la bodega de la compañía.
10. Conseguir cartones de mejor calidad, que sean más resistentes al peso de los productos, ya que algunos clientes han notificado su inconformidad al momento que se acercan a retirar su encomienda en las diferentes compañías de transporte.
11. De existir la posibilidad, contratar un nuevo empleado que ayude en la logística de transporte y entrega de los paquetes a las diferentes cooperativas de transporte para así optimizar el tiempo destinado por una sola persona a esta actividad y poder ser utilizado en otras actividades de mensajería.
12. Favessa necesita continuar con la supervisión actual que está ejecutando sobre el control del inventario para obtener mejores resultados.

7. Bibliografía

- ABC, D. (s.f.). *Definición ABC*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-empirico-analitico.php>
- Alarcón, V. F. (2010). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Bach, A. R. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Madrid, España: Parainfo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tvSwBAAQBAJ&pg=PA278&dq=mide+la+rotaci%C3%B3n+anual+Gesti%C3%B3n+econ%C3%B3mica+y+financiera+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQn7zakKPKAhVBJB4KHWH8BHkQ6AEIGzAA#v=onepage&q=mide%20la%20rotaci%C3%B3n%20anual%20Gesti%C3%B3n+econ%C3%B3mica+y+financiera+de+empresa>
- Bbva. (17 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuales-el-metodo-mas-recomendable-valoracion-inventarios>
- Bosch, M. A. (2013). *Gestión Contable*. España: IC Editorial.
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. Editex.
- Camazón, J. N. (2014). *Sistemas operativos monopuestos*. Editex.
- Contabilidad, C. d. (2010). *Manual de control de gestión*. Barcelona, España: Bresca Editorial.
- Ecuador, M. d. (Enero de 2010). *Ministerio de Finanzas*. Recuperado el 13 de 08 de 2015, de Ministerio de Finanzas: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/A2_MANUAL_PROCEDIMIENTOS_INVENTARIOS_DEFINITIVO.pdf
- Escudero, M. J. (2011). *Almacenaje de Productos* (2da ed.). Madrid, España: Parainfo.
- Fernández Padilla, R., & Escalona Serrano, M. Á. (s.f.). *Almacenes e Inventarios. Excelencia Magazines*. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de

<http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-gourmet/la-mesa-esta-servida/economia-g/almacenes-e-inventarios>

Ferrer, J. R., & Villaroel Valdemoro, S. (2012). *Gestión de pedidos y stocks*. España: Aula Mentor.

González, J. P. (s.f.). *Zona Económica*. Recuperado el 17 de 08 de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad>

Hurtado, F. (2011). *Dirección de proyectos: Una introducción con base en el marco PMI*. Bloomington: Palibrio.

Moruno, A. C. (2014). *Aprovisionamiento de materias primeras en cocina*. España: Ideas Propias. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=lljBCAAAQBAJ&pg=PA57&dq=metodo+first+in+first+out&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiG6ZPQlc7KAhXKph4KHQV4BnkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=metodo%20first%20in%20first%20out&f=false>

NIC. (s.f.). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de Normas Internacionales de Contabilidad: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>

Ortiz, L. G. (2014). *Políticas de Marketing Internacional* (1era ed.). Málaga, España: IC Editorial.

Ruiz, J. A. (2012). *Stocks, Procesos y Dirección de operaciones* (Primera ed.). Barcelona, España: Marcombo S.A.

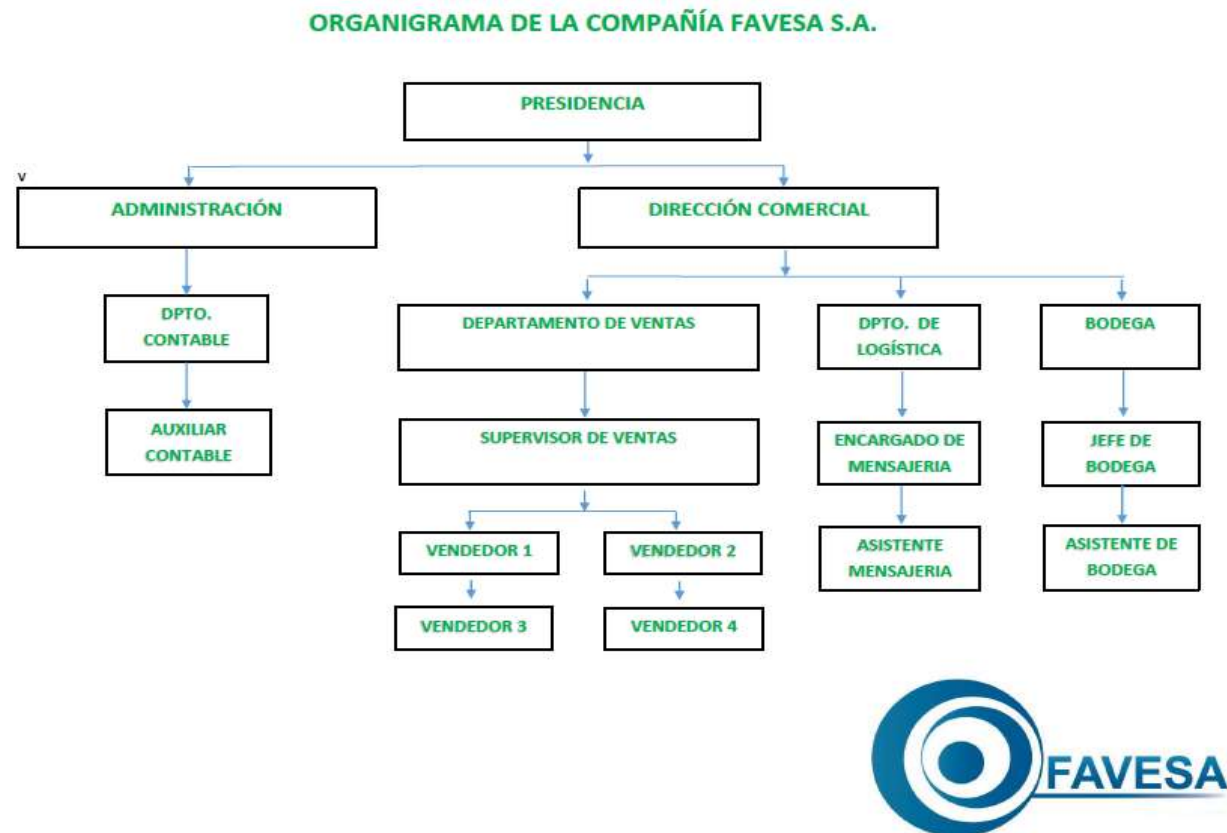
Salah, A. M., & Verdú Beviá, F. (2014). *Gestión administrativa del proceso comercial*. (2da ed.). Málaga, España: IC Editorial.

Sanz, J. L. (2011). *Preelaboración y conservación de los alimentos*. Madrid, España: Parainfo.

SENAE. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de www.duana.gob.ec: www.aduana.gob.ec

8. Anexos

8.1. Organigrama de Favesa



Fuente: Departamento Administrativo Favesa (2015)

8.2. Kardex implementado en Favesa

KARDEX PRODUCTOS MERIAL - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

Calibri 11 A A Fuente Alineación Número Estilos Celdas

R22

	A	B	C	D	E	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	FAVESA			KARDEX	AÑO: 2015										
2				PRODUCTO	SUANOVIL 50 ML		FISICO		256						
3					CODIGO: 01						INICIAL		HOY	PRECIO	
4	FECHA	FACT	CLIENTE	LOTE	VCMT		ENTRADAS	SALIDAS			7	S9L257AB	dic-15	7	\$ 27,50
5							Compras	Otros	Ventas	Otros	6	S9M260AA	jul-16	6	\$ 27,50
6											297	S9M260AA	jul-16	243	\$ 27,50
7	SALDO AL 16 DE DICIEMBRE DE 2015										310				
8	05-ene	55761	MEGAGROSTORE	S9M260AA	30/07/2016				12	2	296				
9	07-ene	55774	MERCHAN ALVARADO WELLINGTON	S9M260AA	30/07/2016				12	2	282				
10	08-ene	55778	CALERO MIELES ALEX	S9M260AA	30/07/2016				3		279				
11	12-ene	55786	ALVARADO MONTENEGRO PAUL VINICIO	S9M260AA	30/07/2016				12	2	265				
12	13-ene	55798	YANANGOMEZ TANDAZO WALTER	S9M260AA	30/07/2016				2		263				
13	13-ene	55799	GUILLLEN ENCALADA SIMON BOLIVAR	S9M260AA	30/07/2016				6	1	256				

HEMATOPAN B12 50 ML H-100ML H-250ML SUANOVIL 50 ML S-100ML

Fuente: El autor, (2015).

8.3. Validación de entrevista dirigida al Director Comercial de Favesa.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al Director Comercial de la empresa.

Objetivo General: Identificar el sistema de control de inventarios establecido en la compañía.

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

- 1.- ¿Cómo es el sistema de inventarios en la empresa?
- 2.- ¿Qué tipo de control ha implementado la compañía en el sistema de inventarios y logística?
- 3.- ¿Qué causas identifica usted que pueden generar un problema dentro de la organización?
- 4.- ¿Cómo se vería afectada la compañía por la falta de control en el sistema de inventarios y logística?

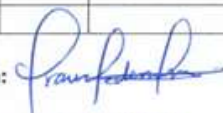
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al director comercial de la empresa.

Objetivo General: Identificar el sistema de control de inventarios establecido en la compañía.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: Ercilia María Franco Ledezma Profesión: Economista Cargo: Docente Fecha: 02 Septiembre del 2015						Firma:  C.I. 0915611537	

**Observaciones
Generales** _____

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favasa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al director comercial de la empresa.

Objetivo General: Identificar el sistema de control de inventarios establecido en la compañía.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Osvaldo Navarrete</i> Profesión: <i>Iny.</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>02/03/2015</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0929704703</i>			

**Observaciones
Generales** _____

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favessa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al director comercial de la empresa.

Objetivo General: Identificar el sistema de control de inventarios establecido en la compañía.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Karina Anabella Ascencio Buena Profesión: Ingeniera Comercial Cargo: Docente - Tte de Area Profesional Fecha: 02/Sept/2015						Firma:  C.I. 0915665681		

**Observaciones
Generales** _____

8.4. Validación de entrevista dirigida a la Contadora de Favesa.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido a la Contadora de la empresa.

Objetivo General: Determinar cómo afecta la falta de control en el inventario en la contabilidad de la compañía.

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

- 1.- ¿Cuál es el grado de importancia de los inventarios dentro del sistema contable de la compañía?
- 2.- ¿Cómo afectaría la falta de control del inventario en la contabilidad de la empresa?
- 3.- ¿En qué medida la falta de logística se ve reflejada en los balances internos de la organización?
- 4.- Desde su punto de vista, ¿qué características debería tener el sistema de control de inventarios que se implemente en la empresa?

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido a la contadora de la compañía.

Objetivo General: Determinar cómo afecta la falta de control del inventario en la contabilidad de la compañía.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Ericilia María Franco Cedeno</i> Profesión: <i>Economista</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>02- Septiembre - 2015</i>				Firma: C.I. <i>10915611537</i>			

**Observaciones
Generales** _____

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido a la contadora de la compañía.

Objetivo General: Determinar cómo afecta la falta de control del inventario en la contabilidad de la compañía.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: Oswaldo Navarrete Profesión: Ing. Cargo: docente Fecha: 2/09/2015						Firma:  C.I. 052476470	

**Observaciones
Generales** _____

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favessa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido a la contadora de la compañía.

Objetivo General: Determinar cómo afecta la falta de control del inventario en la contabilidad de la compañía.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento O P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	☒		☒					☒	
2	☒		☒					☒	
3	☒		☒					☒	
4	☒		☒					☒	
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: Karina Amadea Jacinto Burgos Profesión: Ingeniera Comercial. Cargo: Locutora - Sede de Aduana. Fecha: 02/Sep/2015.						Firma:  C.I. 0915665681.	

**Observaciones
Generales** _____

8.5. Validación de entrevista dirigida a la Jefa de Logística de Favesa.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido a la jefa del departamento de logística de la empresa.

Objetivo General: Conocer el sistema de logística de la empresa y cómo se ve afectado por la falta de control en el mismo.

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

- 1.- ¿Cómo funciona la logística dentro de la compañía?
- 2.- ¿Qué problema se presentan en la organización que influyen directamente en el desempeño de las actividades de la empresa?
- 3.- ¿Existe algún proceso establecido de mejora continua para las actividades relacionadas con la logística de la organización? Si su respuesta es sí, explique en qué consiste.

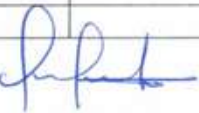
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al jefe del departamento de logística de la empresa.

Objetivo General: Conocer el sistema de logística de la empresa y cómo se vería afectado por la falta de control en el mismo.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Orclia Maria Franco Cadenas</i> Profesión: <i>Economista</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>02- Septiembre - 2015</i>						Firma:  C.I. <i>0915611537</i>	

Observaciones
Generales _____

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favesa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al jefe del departamento de logística de la empresa.

Objetivo General: Conocer el sistema de logística de la empresa y cómo se vería afectado por la falta de control en el mismo.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: Osvaldo Navarrete Profesión: Ing. Cargo: Asesor Fecha: 2/03/2015					Firma:  C.I. 052470723		

**Observaciones
Generales** _____

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Análisis de Caso: Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A. Favosa de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2010-2014.

Autor: Daniel Cornejo Gómez

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido al jefe del departamento de logística de la empresa.

Objetivo General: Conocer el sistema de logística de la empresa y cómo se vería afectado por la falta de control en el mismo.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	☒		☒					☒	
2	☒		☒					☒	
3	☒		☒					☒	
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: Karina Anabella Ascencio Bango Profesión: Ingeniera Comercial Cargo: Jefe de Área Fecha: 02/Sep/2015.						Firma:  C.I. 0915665681	

**Observaciones
Generales** _____

8.6. Respuestas de entrevista con el Director Comercial

1. ¿Considera usted que en la empresa existe un problema relacionado con el sistema de inventarios y logística?

Sí, debo admitir que tenemos un serio problema entre la logística que maneja la compañía y el desempeño de nuestros empleados en el manejo del inventario, sobre todo en la parte de emisión de reportes, advertencias, sugerencias, etc.

2. ¿Cuáles son las principales características del problema?

Principalmente se deben a la falta de obediencia en el protocolo establecido por la compañía, ya que por comodidad o facilidad, no sabría cómo llamarle en realidad, pues se altera el orden y esto ocasiona que el tiempo que puede estar destinado para un despacho se vea alargado.

Por ejemplo, lo normal es recibir un pedido y departamento de ventas tiene que escribir manualmente el lote correspondiente a la menor caducidad para luego enviarlo a departamento administrativo ser aprobado el crédito o monto a facturar. Emitida la factura debe llevarse a la bodega de la compañía que se encuentra a 20 minutos de la oficina y de ahí ser separada la mercadería, revisada por el jefe de bodega, embalada por los auxiliares de bodega y luego el pesado y etiquetado.

Pero, lo que sucede es que llega esa factura llega y el lote está mal porque ya no hay en existencia o etiquetan antes de pesar y cosas por el estilo, que por “x” motivo retrasan toda la operación.

En cuanto a la emisión de reportes, el jefe de bodega no informa oportunamente los productos que estén próximo a caducar o aquellas anomalías relacionadas al almacenaje de los artículos, sean sobrantes o faltantes, ya que no realiza un muestreo periódico del stock.

3. ¿Qué causas identifica usted que han generado este problema dentro de la organización?

Principalmente esto se debe a la falta de control sobre la bodega, la no participación de algún empleado de confianza en la supervisión de la administración de los inventarios.

También la falta de coordinación entre departamentos y la no disponibilidad de colaboración entre ellos.

Además el aumento de nuestra capacidad de almacenaje, ya que en los últimos dos años se ha duplicado y hasta triplicado el volumen de productos en nuestra bodega.

4. ¿Considera usted que ha afectado el problema antes mencionado en las otras actividades de la compañía?

Definitivamente sí, ya que estamos próximos a dar de baja y proceder a la destrucción de mercadería caducada por un valor superior a \$30.000, lo cual afecta considerablemente al balance general, reduciendo las utilidades y otras cuentas.

Por otra parte, se retrasan nuestras operaciones comerciales con los proveedores al no poder emitir las órdenes de compra ya que desconocemos de las caducidades y cantidad reales de los productos.

También dentro de la logística se ve afectada la sincronización del tiempo destinado al despacho de mercadería, ya sea una entrega local o enviarla a un transporte, ocasionando muchas veces que a la hora de llegar al almacén del transportista ya se encuentre cerrado, teniendo que regresar con los paquetes a la bodega o a la oficina.

5. ¿Existe alguna medida implementada por la compañía para solucionar el problema?

Actualmente se está llevando una supervisión y auditoría sobre el inventario de la empresa y se está procediendo a realizar inventarios constantes para lograr ajustar el stock del sistema con el stock físico, para así conocer la realidad de las existencias en bodega.

También se están estableciendo los protocolos o pasos que deben seguirse para el despacho de la mercadería y la elaboración de documentos de ingresos, egresos, notas de entrega, entre otros, que permitan corroborar algún faltante o sobrante en el inventario físico.

Puedo afirmar que esto está dando resultado, a más de que se han instalado sistemas de seguridad y se han actualizado los recursos tecnológicos para una gestión más eficiente.

8.7. Respuesta de entrevista con la Contadora

1. ¿Cuál es el grado de importancia de los inventarios dentro del sistema contable de la compañía?

La importancia radica en conocer en el tiempo preciso sobre las existencias de la entidad, por medio de reportes expresados de manera ordenada y clara.

2. ¿Cómo afectaría la falta de control del inventario en contabilidad de una empresa?

La falta de control de inventarios desencadena en drásticas pérdidas económicas a las entidades que poseen productos vendibles, ya que no solo es importante obtener reportes de inventarios óptimos, sino que los mismos luego de ser analizados, sean muy bien administrados.

3. ¿En qué medida la falta de logística se ve reflejada en los balances internos de la organización?

Se puede ver reflejada en el incremento de los gastos ocasionados por bajas de inventarios, originados por altos niveles de stocks, que no fueron administrados correctamente.

Sin duda de darse el caso en mención la empresa presentará una disminución de su liquidez, puesto que las obligaciones con los proveedores de las existencias seguirán activas, pero no se recuperará por parte de la empresa el recurso.

4. Desde su punto de vista, ¿qué características debería tener el sistema de control de inventarios que se implemente en la empresa?

La empresa por su larga experiencia en la operación, posee plantillas de sistemas de reportes los cuales se encuentran en proceso de implementación y mejoras, pero a más de contar con reportes exigibles a ciertos periodos, debemos mejorar en cuanto a asegurarnos de que el personal competente dedique más tiempo al análisis de cada grupo de productos, para así conocerlos y acorde a ello brindar sugerencias relacionadas a una mejor logística de los mismos.

Con el mayor conocimiento de los ítems, sus características, su rotación, podemos agilizar nuestra gestión, incrementando las ventas, disminuyendo riesgos y optimizando recursos.

8.8. Respuesta de entrevista con la Jefa de Logística

1. ¿Cómo funciona la logística dentro de la compañía?

El funcionamiento de la logística dentro de la empresa actualmente ha mejorado muchísimo tanto en la infraestructura que es el almacenaje de los productos, el sistema de información y su tratamiento en los métodos de gestión por parte de los agentes implicados en la logística, aunque diría que aún se lleva una logística tradicional en cuanto al proceso de pedidos para la elaboración de la factura de cada cliente y lo adecuado sería un programa que arroje información directa y así evitar el manejo de los pedidos detallando los lotes próximos a vencer.

En cuanto a los inventarios se dan de manera mensual, pero es recomendable realizarlos periódicamente por grupo con la finalidad de proporcionar la disponibilidad real, y así prever los requerimientos y necesidades del cliente.

El sistema del transporte se lleva de manera regular, siendo este punto muy indispensable para poder trasladar los productos a su destino

El servicio de atención al cliente pues es lo que trato de llevarlo a cabalidad aunque muchas veces es duro tener no poder satisfacer todos los artículos solicitados, ya sea porque siempre existe faltante de cualquier artículo y es allí cuando los productos son reemplazados y toca esperar volverlo a introducir, esto en caso si el cliente decide volver a requerirlo, o no cumplir con la entrega a tiempo

Es por esto que a la Logística hay que dedicarse con tranquilidad y seguridad liberando de responsabilidades a las gerencias para evitar las falencias sobre todo de stock de productos y así poder satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes, implementando competitividad, agilizando las actividades de compras sobre todo de

productos de mayor rotación, porque los clientes generalmente basan sus pedidos en la variedad, disponibilidad y plazos de entrega

2. ¿Qué problema se presentan en la organización que influyen directamente en el desempeño de las actividades de la empresa?

Pues como en todo lado no falta un problema

- Agilidad en las entregas o despachos por cualquier motivo o circunstancia
- Desacato de las políticas internas de la compañía
- Proporcionar información correcta
- Problemas personales entre compañeros de trabajo
- El traer problemas personales al trabajo.
- El ambiente de trabajo

3. ¿Existe algún proceso establecido de mejora continua para las actividades relacionadas con la logística de la organización? Si su respuesta es sí, explique en que consiste.

Claro que sí. El reparto de funciones al jefe de bodega en cuanto al sistema de trabajo para que él pueda aprovechar el tiempo en momentos de poco flujo y de esta manera pueda gestionar con mayor rapidez los despachos y proporcionar información real de los inventarios periódicamente

8.9. Observación de las funciones del puesto

8.9.1. Observación de las funciones del encargado de bodega

ANÁLISIS DEL CARGO

DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS

Objetivo:

Identificar las funciones que realiza el encargado de bodega

Observación:

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.		
Recibe y confirma adquisiciones de la empresa.		
Reporta riesgos futuros relaciones con los productos.		
Emite reportes de existencias físicas con detalles.		
Informa su jefe inmediato del requerimiento de insumos.		
Notifica la necesidad de realizar compras a proveedores.		
Elabora ingresos y egresos de mercadería.		
Supervisa el desempeño de los auxiliares de bodega.		
Mantiene la coordinación con su jefe inmediato.		
Asegura la seguridad de las personas en su bodega.		
Utiliza recursos tecnológicos adecuados		

8.9.2. Observación de las funciones del auxiliar de bodega**ANÁLISIS DE CARGO****DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS****Objetivo:**

Identificar las funciones que realiza el auxiliar de bodega

Observación:

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.		
Obedece a su jefe inmediato		
Separa los productos según el sistema FIFO		
Embala correctamente cada producto para su transporte.		
Informa a su jefe inmediato de cualquier riesgo encontrado.		

8.9.3. Observación de las funciones del jefe de logística

ANÁLISIS DE CARGO

DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA

Objetivo:

Identificar las funciones que realiza el jefe de logística.

Observación:

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.		
Recepta el pedido ya sea del cliente o del vendedor		
Elabora el informe de pedidos a entregar		
Colabora con su jefe inmediato y subalternos		
Coordina con el encargado de bodega toda nueva orden de compra.		
Realiza seguimiento a las encomiendas enviadas a los clientes		

8.9.4. Observación de las funciones del auxiliar de logística**ANÁLISIS DE CARGO****DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA****Objetivo:**

Identificar las funciones que realiza el auxiliar de logística.

Observación:

FUNCIÓN	SI	NO
Mantiene el orden y limpieza de su área de trabajo.		
Verifica los pedidos según el informe del jefe de logística.		
Entrega oportunamente los pedidos en las cooperativas de transporte.		
Ayuda de ser necesario en la recepción de nuevas órdenes de compra		
Compra y entrega a tiempo los requerimientos solicitados		

8.10 Cotizaciones de sistemas contables sugeridos

8.10.1. Cotización del software MONICA



Quito, 16 de Febrero de 2016

MONICA™
E C U A D O R
Representantes Legales MONICA para Ecuador

MONICA Ecuador

Av. 6 de Diciembre N30-105 y Republica Edif. Gayal 2 Ofic. 102
www.monicaecuador.com

COTIZACIÓN No. 2016- 10346

Att.

Presente;

Por medio de la presente envío la cotización solicitada, esperando su respuesta me despido.

Cantidad	Descripción	Precio/Unit.	Precio
1	MONICA para 10 usuario(s) V9.0 Red Incluye: 1 Cd de Instalación y 1 Licencia de MONICA Soporte Técnico del Programa telefonico,email y remoto.	920.00	920.00
	Para depósitos por favor referirse a la siguiente cuenta: Cta. Corriente/ Banco de Guayaquil/No. 13713197/A nombre de: Ing. Ricardo Acero/ CI: 1712963881.	Subtotal	920.00
		12% IVA	110.40
		Total	1030.40

Entrega: Inmediata dependiendo del stock

Validez: 10 días

Forma de Pago: Contra - Entrega

Departamento de Ventas- MONICA Ecuador

MONICA Ecuador

Av. 6 de Diciembre N30-105 y Republica Edif. Gayal 2 Ofic. 102

ricardovpa@hotmail.com, ventas@monicaecuador.com, soporte@monicaecuador.com

www.monicaecuador.com

Telf.: (02)2873042, 2263306, 087362687, 096034315.

Quito- Ecuador

MONICA™

PayPal



8.10.2. Cotización del software XASS

Costos de Licenciamiento y Servicio

Es muy placentero para **AGROSOFT S.A.**, poner a su consideración la mejor oferta de:
Licenciamiento de Software.



COTIZACION DE SOFTWARE # 113651				
Ítem	Aplicación para Red - Local Xass V.12	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
1	Contabilidad General y Bancos, Presupuesto, Flujo de Caja, Anexos ATS, REOC, Conciliación Bancaria, Facturación de Servicios, Facturación Electrónica, Formularios 104 y 103, Estados Financieros (4), etc (NIC 1)	1	\$ 2,831.67	\$ 2,831.67
2	Control de Inventarios y Facturación (Bodegas, Consumos por Costos, Compras)	1	\$ 3,233.33	\$ 3,233.33
3	Control de Cuentas por Pagar (Proveedores)	1	\$ 1,833.33	\$ 1,833.33
4	Control de Cuentas por Cobrar (Clientes)	1	\$ 2,283.33	\$ 2,283.33
5	Horas por Implementación de Facturación Electrónica	20	\$ 45.00	\$ 900.00

*Base de Datos SQL Server 2008.

*No incluye cambios ni personalizaciones en el Sistema.

*Precio dado en dólares norteamericanos.

Nota: Estos valores no incluyen Iva.

Subtotal : \$ 11,081.66

\$ 11,081.66

Son: ONCE MIL OCHENTA Y UN 66/100 DOLARES

1.-Licencias: La siguiente propuesta está dirigida para el uso de 1 a 5 Usuarios

2.-Precios y Flujo de pagos en función al cumplimiento del cronograma de implementación

FLUJO DE PAGO	ANTICIPO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
LICENCIA	\$ 4,432.66	\$ 1,108.17	\$ 1,108.17	\$ 1,108.17	\$ 1,108.17	\$ 1,108.17	\$ 1,108.17	11081.66

El Servicio descrito en la presente propuesta tiene el valor de USD **11,081.66** (Once mil ochenta y uno con 66/100 dólares) más Iva; **AGROSOFT S.A.** Facturará al Cliente el 40% (**\$ 4,432.66**) del valor del contrato una vez que ha sido adjudicado y firmado y el 60 % en 5 pagos mensuales por un valor de (**\$ 1,108.17 c/u**)

3.-Garantía: **AGROSOFT S.A.** Otorga 6 meses de garantía a partir de la adquisición del sistema Xass 12 en los que incluyen 3 meses ante fallos de desarrollo de facturación electrónica desde la firma del contrato; No incluye nuevas actualizaciones o cambios en la normativa generadas por los entes reguladores.

4.-Validez de la oferta

La validez de esta Propuesta es de treinta (60) días continuos, contados a partir de la fecha de este documento.

5.-Plan de Implementación

AGROSOFT, Propone 6 meses de Implementación y el siguiente esquema:

Planificación Proyecto

Cronograma de Capacitación e Implementación
 Inspección de Redes y Equipos
 Informe de Inspección Técnica
 Instalación de Sistema Sesión I
 Entrega de Plantillas
 Recepción y Validación de Plantillas



Módulos	SESIONES (Visitas)									TOTAL DE HORAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Introducción y Configuración del Sistema	10 H									10
1 Contabilidad General y Bancos		10 HORAS								10
2 Control de Inventario y Facturación				10 HORAS						10
3 Cuentas por Pagar						10 HORAS				10
4 Cuentas por Cobrar								10 HORAS		10
5 Consultoría	5 HORAS									5
6 Soporte y Mantenimiento	1 H	1 H	1 H		1 H	1 H	1 H	1 H	1 H	8
										64

*Paralelamente a las capacitaciones se realizarán visitas de seguimiento previo acuerdo con el cliente según avance de proyecto

6.-Requisitos Técnicos

SERVIDOR XASS:

Procesador: INTEL XEON Quad Core (HPML350 C8)
 Memoria: 8 GB. Ram (mínimo) recomendado.
 16gb. Ram (hasta 12 usuarios)
 Disco Duro: SAS 300gb (2 particiones)
 Tarjeta de Red: Red 100/1000
 Unidad: Quemador cd.
 Monitor: CRT (800x600 – 1024x768)
 Sistema Operativo: Windows server 2008 R2 o superiores
 Infraestructura LAN: Dominio (domain controller-active directory-dns)
 (Red con más de 10 usuarios)

CLIENTE XASS:

Procesador: INTEL Core 2 Duo (Se recomienda Core I3)
 Memoria: mínimo 2gb DDR2 (Se recomienda 4 GB)
 Disco Duro: 250gb. SATA
 TARJETA RED: 100/1000
 Monitor: CRT O LCD (800x600 – 1024x768)
 Sistema Operativo: recomendamos Windows7 Versión profesional, business o superiores.
 Utilitarios: Adobe reader/Office 2003-2007 -2010

8.10.3. Cotización del software ofrecido por SISGEMSA



Precios y Forma de Pago.

Módulos	Estándar	Medio	Superior	Full
Administración	✓	✓	✓	✓
Contabilidad	✓	✓	✓	✓
Presupuesto	✓	✓	✓	✓
Bancos	✓	✓	✓	✓
Cuentas por Pagar	✓	✓	✓	✓
Inventarios	✓	✓	✓	✓
Facturación	✓	✓	✓	✓
Punto de venta	✓	✓	✓	✓
Cuentas por Cobrar	✓	✓	✓	✓
SRI (ATS, REDP)	✓	✓	✓	✓
Proveeduría (Suministros)		✓	✓	✓
Activos Fijos		✓	✓	✓
Nómina y Roles de Pagos		✓	✓	✓
Importaciones			✓	✓
Ordenes de Trabajo			✓	✓
Facturación Electrónica				✓
Página Web de consulta				✓
1 Licencia	800,00	1.000,00	2.000,00	4.500,00

Costo por licencias adicionales

1 Licencia \$400

Forma de Pago

50% al llegar a un acuerdo entre las partes

50% al finalizar entrenamiento y entrega del sistema

Nota:

Estos valores no incluyen el I.V.A.

Esperando poder servirlo lo más pronto posible de manera satisfactoria y contar con su confianza me suscribo de usted.

Atentamente,

Jorge Uruchima
Director de Proyectos

Aguirre 418 y Chimborazo 3er. Piso Of. 304
Telf. 6006126 2518705 0997284568 jorgeuruchima@sisgemma.com

8.104. Cotización del software SIDNA

Propuesta Económica

OPCION #1: SOFTWARE CONTABLE

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Módulo de Mantenimiento, Facturación, Inventarios, Compras, Cuentas por Pagar, Cuentas Cobrar, Caja, Bancos, Contabilidad,ATS, Seguridad y Auditorías. 12 horas de capacitación	1	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00
TOTAL			\$ 1,150.00

OPCION #2: SOFTWARE PUNTO DE VENTA

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Módulo de Mantenimiento, Facturación, Inventarios, Compras, Cuentas Cobrar, Seguridad y Auditorías. 6 horas de capacitación	1	\$ 650.00	\$ 650.00
TOTAL			\$ 650.00

El Costo del Software Incluye:

- Instalación del Software.
- Utilización de Plantillas de Producto, Clientes y Proveedores, para importar la información al nuevo software.
- Instalación de herramienta TeamViewer para Soporte remoto por Internet
- Soporte directo del programador del Software.
- Asesoría para la compra de equipos necesarios para el buen funcionamiento del Software.
- Configuración de Respaldo de Base de Datos Local.
- Ajuste del formato de la factura, Nota de Crédito, Guía de Remisión, Proforma.

Requerimientos Técnicos

Computador con las siguientes características:

- Procesador Dual Core, CoreI3, CoreI5 o CoreI7
- Memoria RAM 4GB.
- Disco de 1TB
- Monitor, Teclado, Mouse y DVD.
- Sistema operativo Windows XP, 7 o Superior.