

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial con
Especialización en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
LOGÍSTICA EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE BIOMATERIAL
ODONTOLÓGICO CASO: DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.

AUTORA:

Elizabeth Rocío Cuenca Morocho

DIRECTOR:

Dr. Germán Gómez Iñiguez

Quito, Agosto del 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos realizados, análisis elaborados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría, son de responsabilidad de la autora: Elizabeth Rocío Cuenca Morocho.

Quito, Agosto 2010

Elizabeth Cuenca
CI 171844434-0

DEDICATORIA

La investigación que he realizado la dedico a Dios, que es el ser que guía mi camino y al que nunca dejaré de agradecer por poner en mí el soplo de vida, después de él están mis padres que con su ejemplo de sobresalir me han enseñado a tomar la vida con humildad y sencillez, sacrificados e incondicionales en mi formación personal y profesional, a mi hermana que siempre ha estado ahí acompañándome en la mayor parte de mis actos, con su característica la de una excelente amiga. Debo también mencionar a una persona especial en mi vida que ha estado apoyándome por más de 10 años con sus detalles y palabras de apoyo.

Elizabeth Cuenca.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los educadores de la Universidad Politécnica Salesiana, que con sus conocimientos han aportado en mi formación profesional, maestros comprometidos con su labor académica.

Al Dr. CPA Germán Gómez Iñiguez toda mi gratitud por el esmero, apoyo, constancia y dedicación.

A la Gerente General de la empresa, Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., Sra. Margarita de Acosta, por apoyarme incondicionalmente con la información de la empresa.

Elizabeth Cuenca.

INTRODUCCIÓN

La competencia referente a la comercialización de material odontológico se ha ido incrementando en los últimos 5 años, manteniéndose a flote únicamente las empresas con buenas bases organizacionales que están prestos a la innovación de las exigencias del mercado.

El presente trabajo contribuirá a implantar en la Compañía Depósito Dental Acosta Cía. Ltda. un sistema de control interno para el área de logística, siendo este uno de los puntos más vulnerables de la organización por la poca importancia que se da al proceso de adquisición, almacenamiento y distribución de los productos.

La estimación adecuada de mercadería en tiempos reales de entrega, cantidades exactas y en el lugar apropiado de la empresa hacia el cliente final, es lo que pretende la entidad con el establecimiento de procedimientos de control, como una herramienta estratégica para la detección y prevención de fraudes y errores que puedan darse en la cadena logística

En el primer capítulo se definen los temas más importantes del trabajo, como son: el control interno y la logística, con la respectiva clasificación, importancia, objetivos y reseña histórica de la logística en la milicia.

El segundo capítulo corresponde a la descripción de la empresa en su campo comercial que es el de la odontología, al emprendimiento de sus integrantes, la misión, visión, objetivos y a todos quienes de una u otra forma se relacionan con la entidad, como clientes proveedores, etc.

En el tercer capítulo se realiza el diseño del control interno de acuerdo a las necesidades de la compañía Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., tomando en cuenta los procesos que se aplican y omiten en el área logística.

El cuarto capítulo trata de la aplicación del diseño de control interno en el área logística de la compañía Depósito Dental Acosta Cía. Ltda. y de la realización del examen especial de auditoría al sistema.

En el quinto capítulo se realizan las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo en base los puntos más importantes de la compañía.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1 CONTROL INTERNO.....	1
1.1.1 Definición.....	1
1.1.2 Objetivos.....	6
1.1.3 Clases.....	7
1.1.3.1 Control Interno Contable.....	8
1.1.3.2 Control Interno Administrativo.....	9
1.2 LOGÍSTICA.....	12
1.2.1 Concepto.....	13
1.2.2 Importancia.....	14
1.2.3 Estrategias Logísticas.....	14
1.2.3.1 Enfoque Just in Time.....	14
1.2.3.2 Estrategia del ECR.....	16
1.2.4 Gestión Logística.....	19
1.2.4.1 Gestión de Abastecimiento.....	19
1.2.4.2 Gestión de Almacenamiento.....	21
1.2.4.3 Gestión de Inventarios.....	24
1.2.4.4 Gestión de Distribución.....	26
1.2.5 Logística Inversa.....	28
1.2.5.1 Definición.....	28
1.2.6 Logística Empresarial.....	29

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CASO: DEPÓSITO DENTAL CÍA. LTDA.....	32
2.1 ANTECEDENTES.....	32
2.1.1 De la Industria Odontológica.....	33
2.1.2 De la Empresa.....	34
2.1.2.1 Factores Generales.....	36
2.1.2.2 Factores Competitivos.....	37
2.2 ENTORNO Y ORGANIZACIÓN.....	41
2.2.1 FODA.....	42
2.2.2 Estructura Organizacional.....	43
2.2.3 Segregación de Funciones.....	43
2.2.4 Manual de Funciones.....	47
2.3 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	52
2.3.1 Misión, Visión y Objetivos.....	53
2.3.2 Área Logística	54
2.3.3 Análisis de la información	59
2.3.4 Identificación de posibles errores	62

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE BIOMATERIAL ODONTOLÓGICO CASO: DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA...	68
3.1 ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL.....	68
3.1.1 Manual de procesos y procedimientos de control.....	68
3.1.1.1 Organigrama estructural de del Área Logística.....	69
3.1.1.2 Diseño Manual de procesos y procedimientos de control.....	71

CAPÍTULO 4

4. COSTO-BENEFICIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE LOGÍSTICA EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE BIOMATERIAL ODONTOLÓGICO CASO: DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.....	119
4.1 ANÁLISIS DEL COSTO BENEFICIO	119
Conclusiones y Recomendaciones.....	122

Bibliografía.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 CONTROL INTERNO

1.1.1 DEFINICIÓN

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”¹

Existen autores que hacen mención del control interno con la idea central de prevención de fraudes y una adecuada asignación de funciones, es decir que:

El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace una auditoría continua de los detalles del negocio.²

Una definición más actual, en la cual “el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”³

¹ PERDOMO Abraham, Fundamentos de Control Interno, 7ma. Edición, Internacional Thompson México DF 2000, Pág. 3

² GOMEZ María Estela, Contabilidad, Presupuestos y Control Interno, Ediciones Pegaso 1981, Pág. 145

³ SANTILLANA González Juan, Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Thomson Editores 2001, Pág. 2

Al control interno se lo define como un conjunto de mecanismos, procedimientos y acciones relacionados entre sí, para asegurar el adecuado manejo financiero, contable y administrativo de una organización.

Es un plan organizacional que proporciona información administrativa y operativa eficiente cumpliendo las normas establecidas por la Dirección, es llevado a cabo por los miembros de la entidad a través de sus acciones, ya que son ellos quienes establecen los objetivos de la empresa y adoptan los mecanismos de control.

La importancia del control interno es que, permite asegurar la confiabilidad de la información financiera, así como el cumplimiento de normas, evitando poner en riesgo la estructura económica de la entidad.

Responsables del Control Interno

- *Administrativo*, esta representado por el director ejecutivo, siendo el responsable del sistema de control interno, el director es quién guía y lidera a los administradores principales designándoles responsabilidades en cuanto a políticas y procedimientos más específicos de control, en organizaciones pequeñas el propietario hace las veces de administrador por lo que el control es más directo.
- *El Consejo de Directores*, son quienes llevan la responsabilidad de administrar ya que supervisan la aplicabilidad del sistema de control interno por conocer las funciones y el entorno de la entidad. “La administración puede estar en una posición de desbordar los controles e ignorar o extinguir las comunicaciones de los subordinados, estableciendo una administración deshonesta que intencionalmente falsifica los resultados para cubrir sus huellas”⁴

⁴ MANTILLA Samuel Alberto, Control Interno-Informe Coso, Cuarta Edición, Ecoe Edición 2005, Pág. 8

- *Auditor Interno*, son los encargados de evaluar la efectividad del sistema de control interno de ahí el papel fundamental de su intervención para un adecuado monitoreo.
- *Empleados*, todos los integrantes de una organización están encargados del buen funcionamiento de la entidad, ya que ellos generan información que es indispensable para el sistema de control interno.

Sistema de Control Interno

“Un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de una entidad pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la misma, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.”⁵

Un sistema es conocido como un conjunto de elementos los cuales a su vez están integrados por características, que al relacionarse organizan todas las partes que conforman el todo. Los elementos en una empresa son: el recurso humano, los productos, la información, las técnicas, la maquinaria, etc. “La evaluación de un sistema de control interno constituye la base para determinar la extensión de las pruebas al revisar las transacciones financieras.”⁶

Es un conjunto ordenado de los objetivos que busca alcanzar el control interno, para el logro de los resultados esperados por la empresa, un sistema como tal organiza las partes que unen una estructura de forma ordenada y sistemática. De ahí “una vez que se hayan instalado los controles internos, deben ser vigilados y controlados, puesto que no habrán de funcionar si no existe una adecuada supervisión sobre ellos.”⁷

⁵ GOMEZ, Op. Cit., Pág. 145

⁶ HOLMES Arthur W., Auditoría Profesional-Control Interno para sistemas manuales, Tomo 6, Editorial Continental S.A. 1985, Pág. 59

⁷ HOLMES Op. Cit., Pág. 64

Importancia

“Un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física o numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.”⁸

Desde un punto administrativo no se puede planificar, organizar y dirigir sin controlar, de ahí su importancia de ubicarse en las actividades de administrar por el hecho de ser un complemento para el funcionamiento administrativo operacional de la organización. Todas las empresas “deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.”⁹

Elementos de un Sistema de Control

En términos generales, un sistema de control requiere cuatro elementos esenciales:

- a) Un objetivo predeterminado, por realizar.
- b) Un medio que permita medir el esfuerzo desarrollado o el avance logrado hacia el objetivo predeterminado. Aquí se definen los métodos e instrumentos de medición a emplearse, mismos que pueden ser índices de eficiencia de la calidad, del tiempo, del costo y del volumen o intensidad.
- c) Un procedimiento para comparar los resultados logrados con los estándares o criterios establecidos en el punto anterior.

⁸ PERDOMO, Op. Cit., Pág. 5

⁹ PERDOMO, Op. Cit., Pág. 5

- d) Un mecanismo que permita corregir la situación vigente, a fin de alcanzar el objetivo deseado.¹⁰

Propósitos del Sistema de Control Interno.

Entre los principales se pueden mencionar:

- La verificación en la autenticidad de la información de los estados financieros u otros datos provenientes de la contabilidad.
- La prevención y detección de fraudes y errores, determinando los montos que puedan darse y corrigiendo operaciones mal registradas.
- Motivar la participación del personal por la adecuada asignación de funciones, mediante los informes que emita el departamento competente a la eficiencia de sus actividades.
- Dar seguimiento a las actividades generales de la empresa y salvaguardar sus activos.

Estructura del Control Interno

La estructura del control interno está integrada por el conjunto de procedimientos y políticas existentes, que garantizan la consecución de objetivos de la empresa, los elementos son:

- Ambiente de Control.- esta representado por los factores que intervienen en las políticas y procedimientos de una organización, siendo estos: el organigrama estructural, funcionamiento del consejo de administración y sus comités, medios de asignación de funciones, medios para supervisar y dar seguimiento a las políticas y procedimientos, políticas del personal, y los factores externos que afectan la entidad.

¹⁰ GOMEZ, Op. Cit., Pág. 149

- Sistema Contable.- comprende los procesos y registros de una información que puede ser analizada, identificada, clasificada y registrada para exponer las operaciones de un ente económico.
- Valoración de riesgos.- los riesgos que enfrenta una empresa ante los diversos cambios del entorno empresarial, deben ser siempre valorados e identificados para el logro de objetivos.
- Actividades de Control.- se refieren a las políticas y procedimientos aplicados en las actividades para la consecución de objetivos orientando los riesgos, en todos los niveles de la organización.
- Monitoreo.- el monitorear un sistema de control permite un mejor desempeño en el tiempo designado, “incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.”¹¹

1.1.2 OBJETIVOS

Objetivos básicos del control interno:

1. Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad. La razón es obvia: contar con sólidas y bien estructuradas políticas-respetables y respetadas-permite una administración y operación ordenadas, sanas y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación de la misma.
2. Promover eficiencia operativa. Las políticas y disposiciones implantadas por la administración deben ser la base, soporte y punto de partida para operar.

¹¹ MANTILLA Op. Cit., Pág. 6

Dichas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía, elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, cómo se encuentra ésta en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá cuán buenas y acertadas has sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buena información tiene una existencia y subsistencia débiles.

4. Protección de los activos de la entidad. Este cuarto objetivo se concreta, de hecho, con la observancia de los tres objetivos anteriores. Es indiscutible que debe existir políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos, por ejemplo en los flojos de fondos, las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, maquinaria y equipo, etcétera. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia operativa de los activos. Además obviamente, éstos deben estar registrados en la contabilidad y se debe saber qué se está haciendo con ellos, pues activos no registrados correctamente son activos sin control ¹²

1.1.3 CLASES

Se puede identificar dos tipos de Control Interno, los cuales en muchas veces se relacionan debido a que ambos, son factores comunes para la gestión empresarial:

1. El Control Interno Contable y,

2. El Control Interno Administrativo.

¹² SANTILLANA, Op. Cit., Pág. 5 y 6

Los dos controles pertenecen a la función administrativa, en varios casos el control interno contable y el control interno administrativo se confunden, puesto que no existen límites que separen al uno del otro.

1.1.3.1 CONTROL INTERNO CONTABLE

Es el establecimiento de controles y procedimientos que aseguran la fiabilidad y autenticidad de los registros y sistemas contables, permitiendo tener confianza no solo en el fundamento puro contable, sino que también en aquellos procesos que influyen a la situación financiera como: verificación física de inventarios, autorizaciones de cobros y pagos, etc.

De ahí que se destacan dos objetivos:

1. Proteger los activos
2. Lograr que la información financiera sea precisa y confiable.

El primer objetivo abarca un plan de organización en el cual se controla lo siguiente:

- El registro de operaciones para mantener una custodia en los activos.
- Acceso con autorizaciones emitidas hacia los activos.
- La información de los activos en custodia debe ser comparada con los activos existentes en intervalos razonables.

Con respecto al segundo objetivo los procedimientos y registros permitirán:

- Una adecuada preparación de Estados Financieros dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Ejecución de operaciones con autorizaciones específicas.

Elementos del Control interno Contable

a) Catálogo de Cuentas

Es la estructura ordenada de las cuentas contables identificadas para el registro de transacciones financieras, el plan de cuentas debe ser creado a las necesidades de la empresa.

b) Instructivo para la aplicación de cuentas

Es el detalle de los conceptos de las cuentas en los movimientos transaccionales.

c) Técnicas de control a las operaciones en cada cuenta contable

Las medidas de control son modos de reconocer los elementos que se utilizan en el control interno contable.

1.1.3.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Es la aplicación de procedimientos que garantizan el cumplimiento de las directrices operativas definidas por la Dirección, los controles operativos son acciones que no inciden concretamente en los estados financieros por pertenecer a otras actividades del negocio. Este control “consiste en cuidar que las actuaciones de una organización la lleven a alcanzar sus objetivos predeterminados.”¹³

La asignación adecuada de las obligaciones es responsabilidad del planteamiento indicado y detallado de todos los procedimientos, los mismos que deben quedar escritos como constancia explícita de los deberes de cada departamento, para evitar duplicidad, inferencia u omisión en las funciones que debiliten el control establecido.

¹³ GOMEZ, Op. Cit., Pág. 148

Elementos del Control Interno Administrativo

a) Organización

- Dirección, es asumir el compromiso de la política descrita en la organización.
- Coordinación, es asignar las obligaciones y necesidades equitativamente al cargo que desempeñan los miembros de la organización, para evitar conflictos.
- División de Funciones, se enfoca en lo que cada integrante de la empresa debe realizar, de ahí que ningún miembro administrativo debe tener acceso a los registros contables y el área contable no debe hacer actividades de operación.
- Asignación de Responsabilidades, nos indica la delegación de funciones de acuerdo a su jerarquía y a sus competencias para las cuales fueron contratados.

b) Procedimientos

- Planeación y Sistematización, es contar con un manual de procedimientos o instructivos, que permitan dar cumplimiento a las políticas implantadas.
- Registros y Formas, es tener un sistema de control interno que aplica procedimientos para el correcto registro de los activos, pasivos, gastos y por ende cuenta con formatos óptimos.
- Informes, el detalle o resumen de la información interna proporcionara a las personas con capacidad de analizarlos la apropiada toma de decisiones.

c) Personal

- Reclutamiento y Selección, el proceso de selección del personal va acorde al perfil del puesto, sin desmerecer el ascenso de un empleado que pueda cumplir con los requisitos para el puesto.
- Entrenamiento, la capacitación a los empleados es un elemento necesario para el desarrollo de sus actividades y por ende para el buen funcionamiento de las empresas.
- Eficiencia, esto dependerá del criterio aplicado en la realización de las actividades asignadas al personal.
- Moralidad, el interés de los directivos por contar con un personal leal y de cumplir con las obligaciones de descanso hasta las necesidades de la organización para prever manejos indebidos.
- Retribución, un personal bien gratificado realiza sus actividades apropiadamente sin esmerarse en desfaltar a la empresa, igual un control en permisos personales e incentivos contribuyen a una relación de fidelidad.

d) Supervisión

- Los procedimientos establecidos en la organización deben ser inspeccionados de forma permanente para que se cumplan oportunamente, siendo esta responsabilidad de funcionarios en niveles altos de conocimiento. En empresas grandes el control de la supervisión se da a los auditores internos verificando el desarrollo de los procedimientos.

1.2 LOGÍSTICA

“La administración se construye, como un cuerpo de conocimientos prácticos, con base en la experiencia real. Se ha producido en la logística empresarial un cambio gradual de concentración en la metodología empleada, lo cual ha acompañado a la evolución de las tendencias del contexto económico. Los tiempos de la posguerra, hasta los años 1960 y

1970, se caracterizaron en general por la importancia otorgada al empleo de herramientas matemáticas, esencialmente de investigación operativa, además de una demanda bastante estable en la que la oferta en general no alcanzaba a cubrirla.”¹⁴

La palabra logística proviene del derivado del vocablo griego **logos**, que significa cálculo o pensamiento y su uso se relaciona inicialmente con un arma militar que brinda soporte a otras armas. Tiene su origen dentro de las operaciones militares, ya que esto se refería a las estrategias y tácticas utilizadas en la milicia, en un principio se origina para asistir a las decisiones operativas de los altos mandos que eran un conjunto de capacidades analíticas que daban respuesta a problemas no analizados, optimizando así las posibles soluciones para evitar ataques a las tropas que dirigía. Como disciplina comenzó a afianzarse por científicos que conformaban las denominadas ciencias duras (matemáticas, química, biología, etc.).

Uno de los primeros militares en llevar a cabo un sistema logístico fue Alejandro Magno, con esto él daba apoyo a sus tropas evitando el abandono de las tierras conquistadas, ya después de la segunda guerra mundial tuvieron que pasar varios años para que su inserción en el mundo empresarial se diera.

La debilitada economía luego de la guerra fue el inicio para que la producción empezara a incrementar, de igual forma la competencia en las ventas y los canales de distribución comenzaron a ser cada vez más importantes para el crecimiento económico entre países del mundo.

El interés por obtener más ingresos que por controlar costos, la disminución de la productividad, los precios altos del petróleo, la inflación, entre otros fueron elementos para que en los años setenta se empezara una investigación de la logística integrada.

En la década de los sesenta se constituye la Asociación Nacional de Logística y Distribución Física Estadounidense como pionero en actividades logísticas para en 1986 cambiar su nombre a Council of Logistics Management, estableciendo así una de las definiciones más completas para la actual logística, es en este período que surge el

¹⁴CARRANZA Octavio, Logística, Editorial Thomson, 2004, Pág.7

concepto de cliente por la relevante fuerza que empezó a tener por su participación en los cambios económicos.

1.2.1 CONCEPTO

La logística es la aplicación activa de las operaciones necesarias para el desempeño estratégico de la empresa, es decir, que comprende todos los movimientos relacionados, indispensables para la obtención y administración del adecuado manejo de materias primas, componentes y productos terminados. La logística como función operativa lo que busca es manejar las cantidades adecuadas, en el lugar correcto y en el momento apropiado, comprende la gestión propia de materias primas y mercancías, su distribución, mejorando la competitividad y con la mayor eficiencia en el flujo de productos e información.

“Logística es el proceso de planear, implantar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información vinculada con ellos desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de adecuarse a los requerimientos del cliente.”¹⁵

“Es un conjunto de aproximaciones utilizadas para integrar eficientemente proveedores, fábricas, almacenes y puntos de venta, de forma que las mercancías sean producidas y sean distribuidas en las cantidades correctas, a las ubicaciones correctas, y en el tiempo correcto, con el fin de minimizar los costes totales del sistema mientras se satisfacen los niveles de servicio deseados.”¹⁶

1.2.2 IMPORTANCIA

La logística hoy en día es considerada como un factor indispensable para el desarrollo de las empresas, puesto que la necesidad de mejorar el servicio de aprovisionamiento,

¹⁵ CARRANZA, Op. Cit., Pág.5

¹⁶ SERRA De La Figuera Daniel, La Logística Empresarial en el nuevo milenio, Ediciones Gestión, 2000, Pág. 13

fabricación, almacenaje y distribución expresa el valor adicional y la diferencia con la competencia.

El planeamiento, la implementación y control de redes de distribución en una organización es la base de relación entre empresa y mercado, su función como clave competitiva entre las empresas permitirá destacar la participación y afianzar su permanencia.

1.2.3 ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS

1.2.3.1 ENFOQUE JUST IN TIME O JUSTO A TIEMPO

“La producción Justo a Tiempo, en ocasiones denominada fabricación de ciclo corto o fabricación escasa, se concentra en reducir tiempos, costos y la calidad deficiente dentro de los procesos de fabricación.”¹⁷

“El enfoque JIT es un método racional de producción, en el que en cada operación se produce tan sólo lo necesario según el producto; por tanto, lleva inherente el concepto de tirón, donde la demanda situada al extremo del canal logístico tira de los productos hacia el mercado y detrás de los productos; el flujo de componentes y materiales se determina también por la misma demanda.”¹⁸

El Just In Time (JIT), lo que busca es eliminar los procesos innecesarios con el propósito de disminuir costos, es decir que, este método depende de la demanda por que se produce lo necesario, en el momento adecuado y en las cantidades requeridas.

Su importancia se basa en conectar más estrechamente al consumidor final con el fabricante, reduciendo así las pérdidas y costos de las empresas, mejorando la posición competitiva de una organización, adaptando el monopolio del comercio con las exigencias del cliente.

¹⁷ WARREN Carls, Contabilidad Administrativa, Thomson Editores, 2000, Pág. 1021

¹⁸ CASTAN José María, La logística en la empresa, Ediciones Pirámide, 2003, Pág. 30

La Relación del JIT y Autocontrol

El autocontrol se refiere a prevenir los defectos que se pueden presentar en la producción, es decir, que actúa oportunamente evitando el ingreso de productos en malas condiciones al momento de su fabricación, de ahí que su función es fundamental como complemento al concepto del JIT.

Proveedores y Clientes

“La incidencia de una acusada competencia, unida a la globalización de los mercados de prácticamente todos los sectores, están produciendo cambios importantes que afectan a todos los componentes de la cadena logística: suministradores, fabricantes, distribuidores y operadores logísticos. Las tendencias hacia la globalización están creciendo insistentemente y las empresas fijan en formas de organización de organización empresarial, estrategias de fabricación, aprovisionamiento y distribución, con el objetivo de liderar los mercados vías costes o diferenciación del producto o una combinación de ambos elementos.”¹⁹

Antes de ser extendido el JIT a proveedores y clientes, este debe ser previamente aplicado y comprendido de forma adecuada por la empresa, ya que su ejecución hacia los proveedores tiene que lograr relaciones confiables y fieles, entrega de materias primas y mercaderías en el momento solicitado, eliminar actividades que retracen el proceso de adquisición, conseguir mayor rapidez en las transacciones efectuadas. Con esto lo que se pretende es conseguir el principio del proveedor único sin dejar de lado los posibles riesgos (precios altos, desastres naturales, huelgas, etc.), al realizar negocios con un proveedor de primera fila hará que éste contrate con otros, permitiendo así llegar a ser clientes preferenciales y selectos.

Por otro lado el cliente se enfoca en las actividades realmente importantes por la simplificación en la búsqueda de productos, materias primas y suministros, el valor

¹⁹ CASTAN, Op. Cit., Pág. 45

añadido en el servicio personalizado aumenta la competitividad de todas las partes relacionadas.

1.2.3.2 ESTRATEGIA DEL ECR (EFFICIENT COSTUMER RESPONSE)

La Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR), es un enfoque que se está dando gracias a los efectivos resultados entre fabricantes y distribuidores.

El dinamismo en el entorno plantea resultados cada vez más óptimos, clientes que buscan un mercado eficiente, los nuevos cambios que surgen en la tecnología, la fuerte competencia, son factores indispensables para un desarrollo óptimo de la cadena logística.

Los puntos antes mencionados han hecho que proveedores y distribuidores vayan en una misma dirección, que es el cubrir satisfactoriamente al consumidor final, puesto que las diversas etapas por las que pasa el producto debe ser bien manejado para una oportuna distribución.

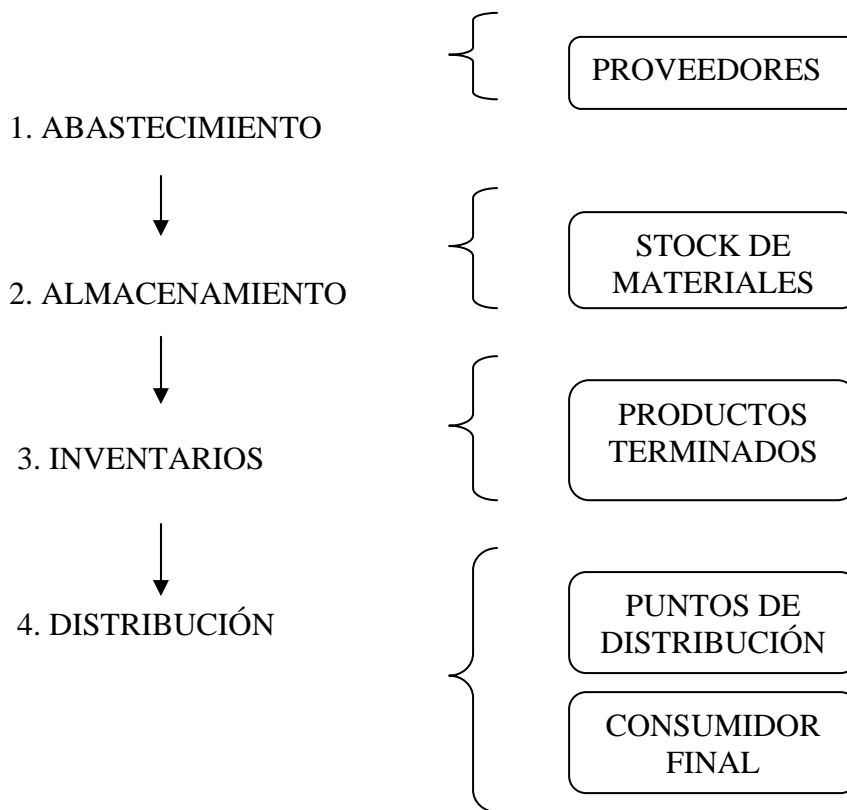
La definición del Servicio al Cliente “implica la entrega del producto correcto al consumidor correspondiente en el lugar preciso, en las condiciones adecuadas y en el tiempo indicado y al menor costo total posible, todo lo cual puede ser coordinado, supervisado e implantado tanto por las funciones logísticas como por las de mercadotecnia.”²⁰

El incurrir en gastos extras como: el transporte y distribución, almacenajes, stocks, acciones comerciales y gestiones administrativas, evita que se reduzca o elimine el valor añadido al cliente por las ineficiencias que se presenten, es ahí donde el ECR se presenta como una estrategia competitiva, en donde proveedores y distribuidores unen fuerzas para producir el máximo valor hacia el cliente final que es un excelente servicio para el consumidor o sea el mejor servicio, al mejor precio y en el momento requerido.

²⁰ CARRANZA, Op. Cit., Pág.64

El objetivo del ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) es disminuir los pasos que no tienen valor añadido de la cadena de valor, de este objetivo se diferencian dos específicos:

CADENA DE VALOR



1.- Reducir los costos en el proceso de distribución, e

2.- Incrementar las ventas mediante la satisfacción de los clientes.

Para que estos objetivos se realicen, se han establecido cuatro estrategias en base a la oferta y la demanda:

1. Reaprovisionamiento Eficiente.- se refiere a proveer el producto correcto, en el lugar adecuado, en la cantidad correcta y de forma eficiente, buscando:
 - Existencias adecuadas en la cadena de suministros.
 - Disminución de los costos por obsolescencia.

- Costos efectivos de gestión de pedidos, almacenaje y transporte.
 - Aumento de ventas por disminución de las roturas de stock.
2. Surtido Eficiente.- esta es una estrategia de la demanda y la principal, por que de ello depende que el distribuidor seleccione los artículos que pretende poner en sus puntos de venta, siendo estos los idóneos para los consumidores, con esto lo que se desea conseguir es optimizar los inventarios y la infraestructura asignada a los productos en los puntos de venta con el correcto surtido de mercancías.

Por otro lado el fabricante juega un papel muy importante en esta estrategia ya que es el encargado de distinguir sus productos en esta selección.

3. Promociones Eficientes.- la utilización de técnicas que incentiven a la demanda a corto plazo son importantes para minimizar costos en la elaboración de acciones promocionales de ventas. El realizar promociones, descuentos, combos, regalos, etc., ayudan a que los costos de producción, almacenaje y distribución se disminuyan, así como los de gestión y control, de igual forma la previsión de la demanda evitará costos por la falta de producción.
4. Desarrollo Eficiente de Nuevos Productos.- con esto se busca satisfacer las nuevas necesidades que pueden surgir de los clientes, previniendo el fracaso de productos no rentables o poco exitosos, para ello se debe tener una estrecha relación entre fabricante y distribuidor.

1.2.4 GESTIÓN LOGÍSTICA

1.2.4.1 GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO

La estrategia de abastecimiento se da por el desempeño de proveedores y compradores, “la medida en que la cadena es orientada hacia la cadena de abastecimiento se base en

cuatro variables: relaciones de largo plazo entre proveedor y comprador, participación del proveedor en el desarrollo de productos, calidad del enfoque en la selección de proveedores y base de proveedores reducida.”²¹

El abastecimiento o compra de productos tiene que ver con la elección de posibles proveedores, a quienes se debe realizar un examen para establecer su capacidad de cubrir las exigencias de los compradores, la habilidad de crear alternativas de compras y la constante mejora en este proceso, está representado por personas emprendedoras, una negociación confirma los puntos a evaluar en los proveedores y son:

- La calidad en los productos, esto se puede calificar con auditorías realizadas a clientes, con sistemas reconocidos internacionalmente como las ISO. Además se deben hacer auditorías a las maquinarias, materias primas, sus métodos de trabajo, etc.
- El Aspecto Financiero-Comercial, permite evaluar el grado de dependencia del proveedor hacia clientes específicos, la disponibilidad del servicio, garantías en los productos ofertados y la capacidad de hacer frente a la subida de precios.
- El servicio que proporciona en el cumplimiento de plazos, servicios postventa.
- Referencias que se pueden obtener de otros compradores, esto nos mostrará la imagen de nuestros proveedores.

Evaluación de Compras

Este proceso inicia con el establecimiento de las necesidades que surgen por parte de la empresa frente a los recursos de los que disponen, teniendo en cuenta: lo requerido en cantidades y la calidad, el costo asignado para la adquisición, los tiempos de entrega y el servicio esperado.

²¹ CARRANZA, Op. Cit., Pág.64

La Negociación, propone dos procesos:

1. Preparación de la Negociación que no es más que la planificación, recopilando información acerca de la empresa vendedora en lo que se refiere a precios, calidad, confiabilidad, garantías, cumplimiento de pagos y plazos, y servicio técnico.
2. La Entrevista, con ella se pretende que ninguna de las dos partes comprador y vendedor se sientan perjudicados, basándose en ideas como: el ser flexibles, evitar imponer ideas en las negociaciones, ganar mutuamente, realizar y cumplir acuerdos, ceder no es perder, entre otros, es durante la entrevista que suscitan estos elementos como argumentos para una buena negociación.

1.2.4.2 GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

Un almacén es el espacio físico donde se acumulan las materias primas, productos semielaborados, productos acabados u otros elementos a la espera de su utilización en el proceso productivo o de su entrega al cliente.²²

El construir un almacén no es simplemente su infraestructura física con un adecuado equipamiento, “la planeación de un almacén es una actividad continua cuyo proyecto se observa y adapta constantemente para anticiparse a los requerimientos. Para que una bodega cumpla con sus objetivos, sus gerentes deben considerar los recursos variables del almacén y moldearlos en un plan efectivo.”²³

Descrito el concepto de almacén podemos entender de mejor manera su funcionalidad, pues de esta gestión depende el dar información a la empresa del estado y disposición de los productos almacenados, teniendo como propósito principal el disminuir la

²² CASTAN, Op. Cit., Pág. 98

²³ CARRANZA, Op. Cit., Pág.194

manipulación de artículos y operaciones de movimientos, pudiendo tomar mejores decisiones para lograr operaciones de circulación y almacenaje eficientes.

Ubicación del Almacén

La decisión de situar la bodega se puede dar por los siguientes motivos:

- Por crecimiento de la organización, surge la necesidad de contar con el espacio más amplio y que esté cerca al mercado.
- Por un cambio de lugar de uno anterior que se encuentre en malas condiciones.
- Para descentralizar el almacén actual con la finalidad de contar con una estrategia óptima como contingencia.

Funciones:

El almacén tiene funciones indispensables como:

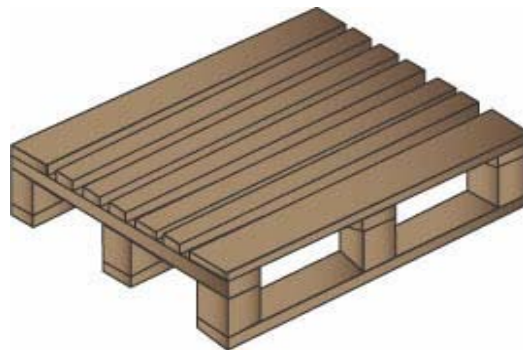
- El almacenar grandes cargas de mercaderías destinadas a un solo cliente o viceversa, aprovechar un solo envío para varios destinos.
- El beneficio de los precios bajos, para prever situaciones económicas difíciles, además se debe tener en cuenta que en un almacén se realizan actividades como: carga, descarga, etiquetaje, preparación de pedidos, etc.

Paletizar

Existen tres formas de manipulación de la mercadería como son: la tradicional, la asistida y la paletizada, esta última es la mejor por que la diferencia de tiempos con las otras dos es muy reducida.

Paletizar es reunir sobre una superficie una determinada cantidad de objetos con el fin de trasladar los productos al punto destinado, sin mayor esfuerzo, en una sola actividad y en el menor tiempo posible.

Pallet



Manual



Eléctrico



Grúa Elevadora

Almacén Paletizado



Para paletizar se debe contar con los accesorios necesarios como son:

- Los estibas que se pueden encontrar de dos y cuatro entradas, tipo jaula, especiales por su forma de adaptación para usos específicos (transporte de bidones, envases de vidrio, tanques de gas, etc.).
- Estructuras para apilar como estanterías metálicas, montantes o convertidores.
- La caja modular que es plegable y desmontable, se coloca sobre un estiba hasta formar una caja, y
- Los accesorios display que son los que vienen provistos de una plataforma o una base en forma de estiba.

1.2.4.3 GESTIÓN DE INVENTARIOS

“Una política de inventarios engloba un conjunto de decisiones con el propósito de coordinar, en las dimensiones tiempo y espacio, la demanda existente, el suministro de productos y la capacidad disponible, de modo que los objetivos de manufactura y de logística sean alcanzados, en términos de costo y nivel de servicio, dadas las

características específicas de cada producto y las necesidades de mercado por ser atendidas.”²⁴

Los inventarios son muy importantes así como la aplicación de sistemas en los mismos, pues la relación del inventario y la atención al cliente son necesarias para cualquier empresa. Nos permite satisfacer actuales o futuras necesidades y los procedimientos adaptados garantizan un control y manejo adecuado de las existencias en la organización, previniendo descoordinación en la entrega de productos.

Ubicación de los inventarios

La localización de los inventarios se da para determinar su centralización o descentralización en la cadena de valores y posee cuatro dimensiones:

1. Rotación del producto, cuanto más roten los artículos menores serán las posibilidades de daño y caducidad, además proporcionan un beneficio económicamente en la descentralización.
2. Tiempo estimado de respuesta, dar una respuesta rápida al consumidor final se da por la descentralización de los inventarios, es decir, que si el tiempo de entrega del producto es efectivo existirá una menor centralización con lo que se cumplirá con el objetivo propuesto.
3. Nivel de disponibilidad exigida por los mercados, hoy en día las exigencias del cliente son elevadas, por lo que la localización del producto se vuelve más complicado ante el destino hacia el consumidor del producto.
4. Costo añadido, “en la medida en que se añade valor a los productos, van aumentando los costos de oportunidad de mantenerlos en inventario. Casos

²⁴ CARRANZA, Op. Cit., Pág.266

reales de diversas empresas indican que la descentralización conduce a un aumento expresivo de los inventarios de seguridad”²⁵

Funciones de los Inventarios:

- Permiten seguir con el proceso productivo sin que afecte la falta de materias primas.
- Brinda un servicio óptimo ante demandas variables.
- Mantiene un programa de producción estable lo que permite atender a una demanda ocasional sin que se vea afectada la producción.
- Obtener descuentos en adquisiciones de mayor volumen con los proveedores por el manejo de materiales en lotes de tamaño económico.
- Prever la falta de inventarios por defectos en suministros de proveedores, mal tiempo, problemas en la entrega de productos, entre otros.

Dentro de la cadena logística se debe tener en cuenta que el buen manejo de este recurso almacenado, constituye un soporte básico para que se de la cadena logística correctamente en la empresa.

1.2.4.4 GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución física es la cuarta estrategia y una de las más importantes en el proceso logístico, las actividades de transporte o canalización geográfica de los productos permite su ubicación al consumidor final.

²⁵ CARRANZA, Op. Cit., Pág.274

Los canales de distribución pueden ser desde simples hasta complejos, en el primer caso el productor vende directamente al cliente final a esto se le conoce como canal directo y a lo segundo cuando hay muchos intermediarios entre el fabricante y usuario final.

Hoy en día son pocas las empresas que tienen definidos un canal específico a nivel global por la utilización de tecnologías de comunicación, competencia de productos, estrategias internacionales teniendo más oportunidades comerciales a diferencia de las que no tienen y limitan su crecimiento al mercado local.

El Transporte

El medio en el que se distribuye el producto debe considerarse como un factor importante en la competitividad corporativa ya que representa para la empresa una herramienta u obstáculo del valor adicional.

“En la mayor parte de los mercados, estos servicios son la última frontera para diferenciar una cadena de producción de otra. En gran medida la competitividad de algunas compañías depende de la rapidez con que pueda entregar sus productos, materias primas y partes al consumo, y de la capacidad que tiene para abastecer líneas de producción o centros de distribución.”²⁶

El servicio de transporte en la mayoría de mercados es la pauta de diferenciación entre una organización y otra, la rapidez con la que se llega a abastecer puntos de distribución o al consumidor final permitirá una competitividad sostenida.

Las actividades que se debe tomar en cuenta en el servicio de transporte son:

- La distancia que existe desde en punto de fabricación hasta el lugar de distribución o consumo.

²⁶ CARRANZA, Op. Cit., Pág.64

- Las características de los artículos, teniendo en cuenta que su manejo es diferente por las particularidades de cada uno, de ahí que su manipulación no debe significar el deterioro del producto.
- El tiempo en tránsito se refiere a la rapidez de reducción de tiempo del flujo entre la distribución y el consumo.
- Los servicios adicionales como proporcionar un accesible manejo de productos entre fabricantes y distribuidores en lugares donde los movimientos de mercadería se puedan ver interrumpidos.

Características del transporte:

- Debe ser accesible de localización.
- La ruta que realice tiene que estar consolidado.
- Capacidad para el control de sistemas y accesibilidad.
- La infraestructura de almacenamiento debe ser óptima.
- Prevención de cualquier tipo de riesgo.

1.2.5 LOGÍSTICA INVERSA

1.2.5.1 DEFINICIÓN

Es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y coste-efectivo de las materias primas, las existencias en proceso, los bienes acabados y la información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen, con el propósito de recuperar valor e eliminarlos de forma adecuada.²⁷

²⁷ SERRA, Op. Cit., Pág. 117

Con esta definición se puede entender de mejor manera su concepto y decir que no es más que volver los productos desde el consumidor final al origen para obtener algún valor o eliminarlos definitivamente considerando la importancia del reciclaje y buena atención en la devolución de artículos defectuosos, caducados, por innovación de tecnología, etc.

Un buen direccionamiento a la logística inversa permitirá contar con una herramienta estratégica hacia la competencia, disminuyendo el perjuicio al fabricante o productor. Tener una política ejecutable en la empresa ayudará a contar con una variedad en bienes ofertados actualizados y frescos al consumidor.

Es necesario tener en cuenta que la competencia, el incremento comercial, en los próximos años hará que las empresas presidan del manejo de la logística inversa teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive), las tecnologías de la información para el retorno de mercaderías, convirtiéndose en una estrategia empresarial por la disminución de costos.

Medio Ambiente

La logística verde (Medio Ambiente) como es conocida en Europa, es la encargada de controlar lo que retorna de la cadena logística como aquellos relacionados con el transporte, embalaje de artículos y el retiro de materiales peligrosos, entre otros, preocupándose del medio ambiente con procedimientos que acaparan su reciclaje, buena manipulación de productos devueltos sin causar mayor impacto ecológico en el entorno.

“Por eco-logística se entienden las actividades relacionadas con la elección de los mejores medios, formas de carga y rutas de transporte posibles y con la reducción del impacto medioambiental de toda la cadena de suministro. Algunas de las áreas claramente afectadas son el embalaje de los productos, los medios de transporte y el desarrollo del producto, entre otros.”²⁸

²⁸ SERRA, Op. Cit., Pág. 33

Es en países de Europa donde más se ha regulado a la logística inversa como en Alemania, España, Suecia en los cuales existen normas que recaen en los productores acerca de los residuos y su destino.

La participación de fabricantes, distribuidores, vendedores y consumidor final hacen que estas leyes sean llevadas eficientemente de modo que exista un depósito de materiales reutilizados o reciclados sin que exista un impacto ecológico considerable.

Un ejemplo de Ley Regulador es el SIG (Sistema Integradora de Gestión) aplicado en Cataluña el cual consiste en que el envasador paga por cada envase colocado en el mercado a la sociedad gestora de este proceso.

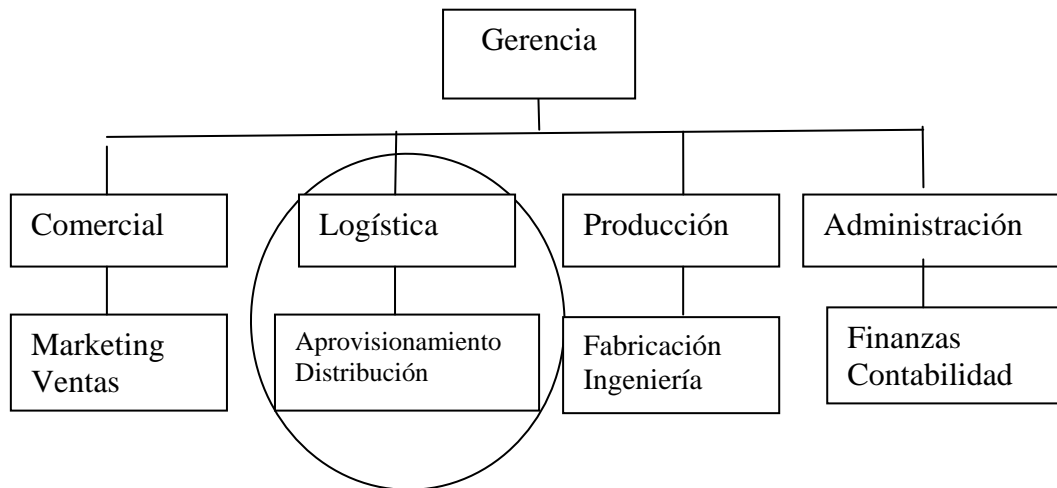
1.2.6 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Los cambios que se han producido en el ámbito empresarial con respecto a la logística en los últimos años, se relacionan con la intervención del consumidor que exige la calidad del producto por encima del precio, las empresas manufactureras y de servicios de éxito se han propuesto disminuir los niveles medios comparando períodos anteriores en base a: el ciclo de vida de los productos, innovación en la tecnología de información, la aplicación de la producción Justo a tiempo y la respuesta eficiente al consumidor.

La gestión de la logística no es solo el abastecimiento, almacenaje, inventarios y distribución, sino que también implica la manipulación de materiales, el embalaje, el procesamiento de pedidos y otros factores de producción y compras que pueden aparecer y en donde se debe aplicar un control del suministro.

De igual forma en la estructura organizacional la logística se ha considerado como un componente adicional por su debida importancia de coordinar y llevar a cabo la cadena de suministro de la empresa.

Ejemplo de la logística en la estructura organizacional:



Autora: Elizabeth Cuenca

Lo antes mencionado de la logística nos muestra que su intención es facilitar el proceso de entrega del producto al consumidor final con todo lo que esto implica en su cadena, además brinda lo siguiente:

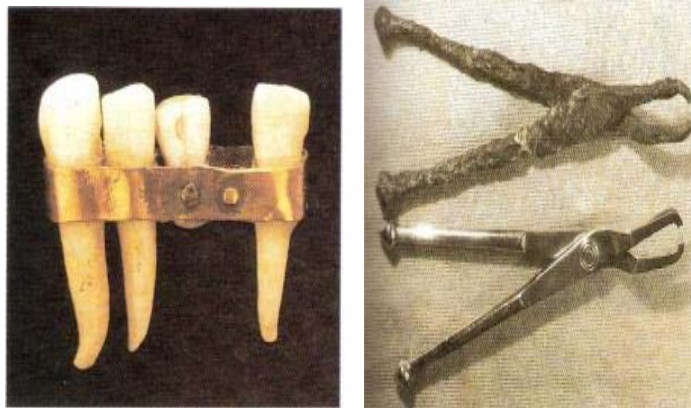
- Tiempo adecuado de entrega, cumpliendo el periodo destinado de entrega.
- Confiabilidad, con la seguridad que este proceso da para que el cliente encuentre el artículo en el punto de venta, también abarca fechas de entrega, facturas correctas y pedidos.
- Facilidad, la oportuna entrega del producto, así como un seguimiento a los clientes, asistencia técnica.

- Medios de comunicación para direccionar los artículos a los clientes satisfaciendo así las necesidades de los mismos.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CASO: DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.

2.1 ANTECEDENTES



La Odontología como especialidad tiene pocos años, pero como ciencia existe desde hace 3000 años a.c., estudios realizados indican que desde tiempos muy remotos ya existían dentistas artísticos, que elaboraban trabajos decorativos en dientes muy bien cuidados, también hay hallazgos en Egipto de bandas y alambres de oro para la elaboración de prótesis dentales.

Los pioneros en utilizar el marfil y conchas de mar como material odontológico para implantes fueron los Etruscos, quienes aportaron en el surgimiento de instrumentos más completos para los tratamientos actuales.

En Grecia por el siglo VI a.c. aparecen las primeras instituciones médicas de Alejandría, Cirene, Rodas y Cos en las cuales la enseñanza era libre y remunerada, con estas escuelas la ciencia odontológica tuvo sus inicios de lo sobrenatural a lo lógico.

Su importancia ha desarrollado un papel indispensable en quienes nace esta profesión ayudando a la humanidad con problemas en el aparato estomatognático (incluye: los dientes, la encía, la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales y otras estructuras anatómicas implicadas, como los labios, amígdalas, oro faringe y la articulación temporomandibular).

Las diversas acciones para prevenir, disminuir y eliminar los daños dentales se han dado en el transcurso de la historia, con grandes personajes como: Bernardo de Gordon (teoría del aflojamiento de los dientes), Chamant (elaboró un proceso para hacer dientes de porcelana). Fauchard (pionero en cirugías dentales), Monton (fue el primero que utilizó coronas metálicas), Bourdet (dedicado a la ortodoncia), Michael Buonocore (inventa los rellenos blancos de resina) entre otros grandes en el aporte a la medicina odontológica.

2.1.1 DE LA INDUSTRIA ODONTOLÓGICA

Es en el siglo XIX, que la Oficina Nacional de Normas Estadounidense da un gran paso en el análisis y selección de materiales a ser usadas en los servicios odontológicos federales, para luego integrarse a la Asociación Dental Americana, quien conjuntamente con las asociaciones de cada país se encargan de la supervisión de los materiales, así como de la investigación de nuevos instrumentos y químicos de mejor aplicabilidad tanto para doctores como para pacientes. En este siglo aparece la penicilina, los rellenos blancos de resina, los cepillos eléctricos, la pieza de mano de alta velocidad de aire y se inicia la técnica de implantes dentales con insumos mejorados, descubrimientos que dieron la pauta para el inicio de otros productos más sofisticados.

La demanda que siempre ha existido en pacientes con enfermedades dentales ha hecho que la oferta de productos se enfatice en cuanto a innovación, calidad y precios, incrementando cada vez más un mercado amplio en equipos, biomaterial e instrumentos odontológicos sofisticados en países desarrollados.

El Ecuador como otro país subdesarrollado, carece de posibilidades tanto humanas como monetarias para contar con tecnologías de primera, que permita desempeñar un trabajo pertinente hacia toda la demanda desatendida.

La industria Odontológica en nuestro país ha ido creciendo por la variedad de productos que van cubriendo las necesidades de los profesionales odontólogos y de la conveniencia de los clientes.

De ahí que podemos contar con un número reconocido de empresas dedicadas a ofertar un sinnúmero de artículos, que en la mayoría de ocasiones no se producen en el Ecuador y se debe recurrir a adquirirlas de otros lados del mundo como Estados Unidos, China, Japón, Brasil, etc., países que siempre están un paso más adelante que nosotros, en lo que se refiere a materias primas, tecnologías e investigación.

2.1.2 DE LA EMPRESA

La organización tiene 22 años en el mercado comercializando biomaterial, equipos y suministros de odontología. Fundada en Quito con la finalidad de competir el mercado dental en el país, con una gran variedad de productos a sugerir en cuanto a precio y calidad, además de ser adquiridos no solo localmente, sino fuera del país con pruebas que avalan el control de calidad.

Se inicia bajo el nombre de Acosta Von Buchwalt Cía. Ltda. en 1986, con la integración de las familias: Acosta, Von Buchwalt y Galarza, personas emprendedoras que buscaban crear un ente para fomentar fuentes de trabajo e incrementar la actividad económica del país, empresarios con experiencia en la comercialización de suministros odontológicos, por trabajar en empresas conocidas como 3M de Ecuador, distribuidoras farmacéuticas que en la actualidad ya no funcionan. La escritura de constitución se realizó ante el Notario Dr. Mario Zambrano Zaá, con el aporte de:

Acosta Von Buchwalt Cía. Ltda.	
Cuadro de Socios	
NOMBRE	APORTE
Sra. Margarita de Acosta	300.000,00 Suces
Sr. Francisco Von Buchwald	200.000,00 Suces
Srta. Gloria Galarza	100.000,00 Suces
TOTAL	600.000,00 Suces

Elaborado por: Elizabeth Cuenca

Se conformó por tres socios y dos empleados que realizaban varias actividades y demostraban su compromiso leal con la organización que veían crecer. Diez años después se desintegran los socios Von Buchwalt por situaciones netamente personales y su razón social cambia a la de: Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., integrado por: el administrador, tres vendedores, el contador y asistente, la secretaria, el chofer, el mensajero y a la cabeza la Sra. Margarita Galarza y el General Mario Acosta.

Uno de los factores para la trayectoria de la empresa es la importación de material y equipos odontológicos que ha realizado desde sus inicios, ofreciendo así productos innovadores con altos estándares de calidad, de manera que su participación en el mercado sea reconocida por clientes importantes.

La existencia reconocida de la empresa, se debe al empeño de cada uno de sus integrantes que siempre han contribuido de forma sólida al desarrollo de la misma, con una colaboración desinteresada. Es por la constancia de los miembros y la calidad de los productos que Depósito Dental Acosta Cía. Ltda. se mantiene en el mercado con bases consistentes.

2.1.2.1 FACTORES GENERALES

El cambio de razón social se realizó en el 2002, de igual forma por la adopción de la nueva moneda en el Ecuador, se estableció que el capital mínimo para la constitución de una compañía limitada es de 400,00 dólares de los Estados Unidos de América.

En el 2007 se efectúa formalmente el cambio de denominación a “Depósito Dental Acosta Cía. Ltda.”, ubicada en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. 9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos, con la integración y aporte de dos socios:

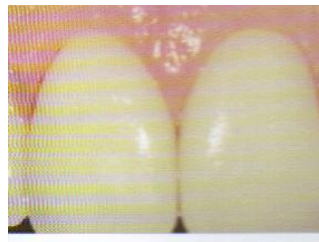
Depósito Dental Acosta Cía. Ltda.	
Cuadro de Socios	
NOMBRE	APORTE
Sra. Margarita Galarza	200,00 Dólares
Sr. José Vicente Troya	100,00 Dólares
General Mario Acosta	100,00 Dólares
TOTAL	400,00 Dólares

Elaborado por: Elizabeth Cuenca

La Compañía Limitada está legalmente constituida en el organismo competente que es la Superintendencia de Compañías, sujeta a la Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, entre otros organismos que legitimizan la existencia de una entidad.

2.1.2.2 FACTORES COMPETITIVOS

SALUD BUCAL



Misión

Ser una entidad ofertante de productos odontológicos innovadores y de alta calidad, preocupándose no solo del cliente odontólogo, sino del usuario final, el paciente, para contribuir a resolver sus problemas de salud bucal, brindando seguridad y confianza por la utilización de nuestros artículos.

Visión

En 3 años acaparar los mercados más importantes del Ecuador con el establecimiento de sucursales en las ciudades más importantes como son: Quito, Guayaquil y Cuenca con el abastecimiento de productos sofisticados y asesoramiento en la aplicación.

Valores Corporativos

Nuestros valores como empresa son:

Responsabilidad.- comprometernos con los clientes en ofertar productos competitivos en calidad y precio.

Puntualidad.- como valor en nuestra empresa el cumplir tanto interna como externamente con las personas que integran la empresa, relacionado a las obligaciones y compromisos adquiridos para la satisfacción de los empleados, proveedores y clientes.

Solidaridad.- somos una empresa que no ve al consumidor final como un cliente, si no también como un pariente cercano en el cuidado de su salud, por ello siempre deseamos el mejor de los tratamientos odontológicos.

Objetivos:

General

- Ofrecer productos altamente competitivos en el mercado odontológico, reconocidos a nivel mundial y de excelente acogida.

Específicos

- Ser un ente de desarrollo económico para el país y generar fuentes de empleo.
- Proporcionar asesoramiento en la aplicación de productos con profesionales altamente capacitados.
- Brindar estabilidad laboral a los integrantes de la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo institucional.

Productos y Servicios:

Accesorios Odontológicos	<ul style="list-style-type: none">• Algodoneros• Bandas• Cambia fresas• Freseros• Ganchos• Visores• Locetas• Agujas• Algodones• Esponjas• Cubetas• Descartables• Dientes• Fresas
--------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Jeringas • Componeros • Yesos
Biomaterial Odontológico	<ul style="list-style-type: none"> • Alcoholes • Alginatos • Amalgamas • Anestésias • Acrílicos • Ácidos • Barnices • Alvofar • Dycals • Hemostáticos • Mercurios • Oxidos • Quelatos • Topident • Septocal • Cementos • Ceras • Pastillas
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Amalgamadores • Compresores • Contrángulo • Cámara intraoral • Cuadrimodular • Esterilizadoras • Lámparas • Micro motor • Radio Visógrafo • Sistema Rotatorio • Clínica Dental

	<ul style="list-style-type: none"> • Reguladores • Rayo X
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicadores • Bandejas • Bruñidores • Alicates • Espejos • Elevadores • Estuches • Fórceps • Pinzas • Tijeras
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de Equipos • Cambio de repuestos

Clientes Principales:

Clientes	Ubicación
I.E.S.S.	Todo el país
Unidad de Atención A. Pelileo	Todo el país
Empresa Eléctrica Quito	Quito
Redental	Guayaquil
Hospital Pablo Arturo Suárez	Quito
Hospital Vozandes	Quito
EMAAP	Quito
Doctores	Quito
Cámara de Comercio de Quito	Quito
Fundaciones	Quito

Proveedores Principales:

Proveedores	Ubicación
Ameri-Dent	Estados Unidos
South American	Estados Unidos
Engle-System	Estados Unidos
3M Ecuador	Guayaquil
Aldental S.A.	Quito
Dental Krobalto	Guayaquil
Record Dental y Quimedica Cía. Ltda.	Cuenca
Cega Internacional Trades	Quito
Henotes S.A.	Quito

2.2 ENTORNO Y ORGANIZACIÓN

La experiencia que posee la empresa ha permitido su permanencia en el mercado, aunque su limitación en la innovación ha estancado su crecimiento permitiendo que la competencia vaya cubriendo la demanda desatendida, es por ello que se buscan estrategias de mercado que resulten óptimas en su aplicación.

Contar con un plan organizacional en las áreas en las cuales la empresa es vulnerable, afianzará el desarrollo de la misma haciéndola más competitiva y orientará las tendencias en el mercado.

El tener la idea de implementar un área logística puede ser el comienzo para enfrentar los nuevos retos del mercado, de ahí que se necesita contar con bases sólidas en el establecimiento de controles que no solo garanticen su permanencia si no también fomenten el desarrollo innovador en la empresa.

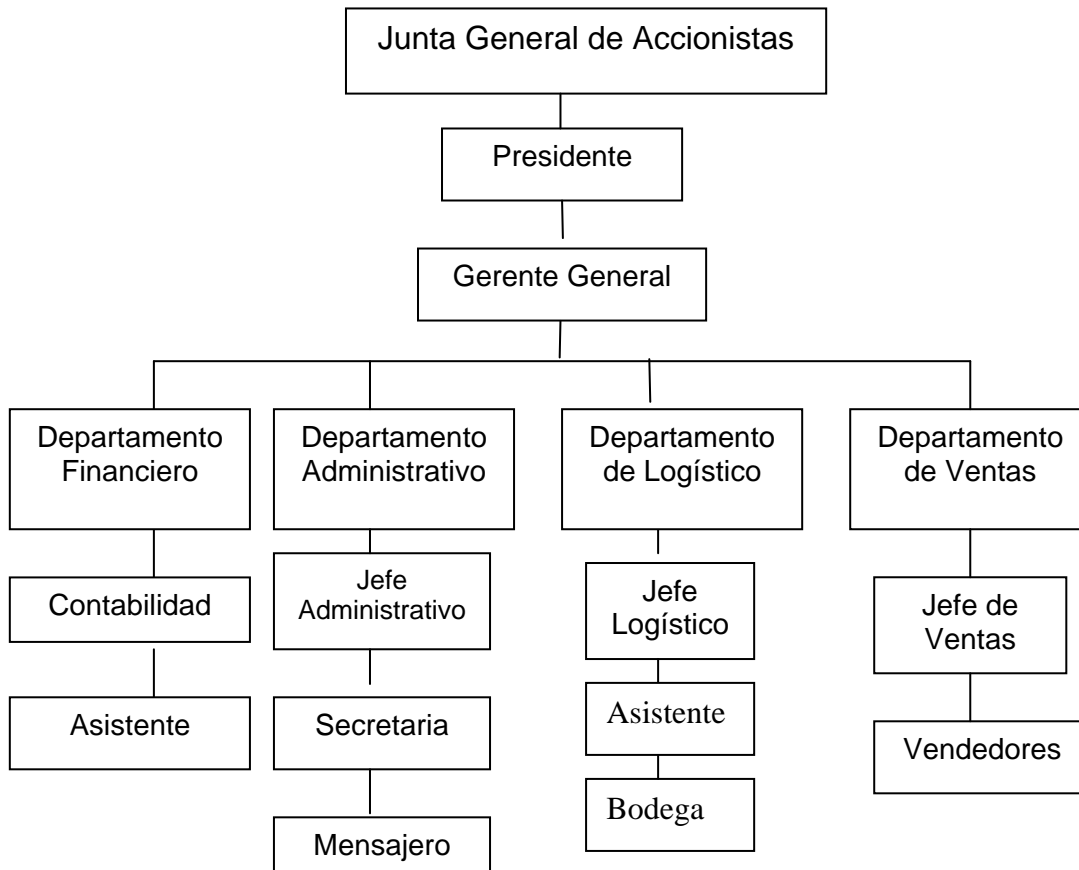
2.2.1 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado por más de 20 años. • Posee equipos tecnológicos actuales para brindar servicios técnicos seguros. • El Recurso Humano es confiable. • Credibilidad de los clientes. • Oferta productos con tecnología de punta. • Capacitación. • Realiza exposiciones de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema de control interno en el Área Logística. • No cuenta con un sistema logístico adecuado. • El Área de Logística no identifica la cadena de valores (adquisiciones, inventarios, almacenamiento y distribución). • No existe delimitación de funciones para los cuatro procesos logísticos. • El personal no esta capacitado en cuanto al sistema contable establecido en la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Importación de productos. • Odontólogos Regionales desabastecidos. • Importante demanda de productos de odontología. • Plan de entrega a nivel nacional de mercaderías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aranceles altos para desaduanizar las mercancías. • La poca información de la contratación pública. • Inestabilidad de precios.

Elaborado por: Elizabeth Cuenca

2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama Estructural Depósito Dental Acosta Cía. Ltda.



Elaborado por: Elizabeth Cuenca

2.2.3 SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

El tener identificados departamentos organizados, fomenta la asignación de actividades a los integrantes de cada una que, de acuerdo al perfil del cargo y las destrezas, las habilidades que el personal desempeña y los nuevos retos tecnológicos a los que se deben confrontar, estimula a los empleados a que obtengan conocimientos básicos en informática y se capaciten constantemente.

En una organización no solo los empleados son los que deben identificar bien sus funciones, sino también los directivos quienes en muchas ocasiones son el centro de toda información, originando directivos intermedios e incrementando personal innecesario para la empresa.

La identificación de poderes otorgados en la empresa se verán en relación de quien tiene acceso a datos específicos y la capacidad con la que manejan esa información, lo que puede motivar a personas en puestos inferiores a lograr un desarrollo profesional perseverante.

La empresa en análisis es protagonista de una mala asignación de funciones en todas las divisiones que conforman la empresa desde el rango más alto hasta el que realiza actividades básicas pero necesarias en la empresa, desempeñándose así:

- En el nivel ejecutivo la Gerencia General a más de dirigir y tomar decisiones, realiza actividades de compras y ventas, confundiendo al personal asignado para este trabajo.
- Los jefes departamentales, que deben actuar como supervisores de su área, conocer de las situaciones que acontezcan en ésta, son a quienes el ejecutivo encarga su labor de dirigir.
- En el nivel operativo se centran todas las actividades de toma de decisiones y son la base para que fluya la información de la organización, su desempeño se realiza de la siguiente forma:
 - ✓ Los asistentes, que a más del ingreso de información y realización de trámites, están en la obligación de efectuar tareas de atender llamadas, tener conocimiento de los datos de otros departamentos y en ocasiones encargados de entrega de mercadería a clientes cercanos, efectuar cambio de cheques, funciones que implican riesgos.
 - ✓ Las funciones de la secretaría son las de asistir de información al departamento establecido, recibir llamadas y efectuar actividades de su

área, en la empresa existe una secretaria que debe ser poli funcional, encargada de proveer datos a todos quienes lo requieran, contestar llamadas, elaboración de facturas, proformas, preparación de envíos, entre otros, lo que causa dependencia de la entidad a esta persona por desempeñar varias operaciones.

- ✓ El encargado de servicios generales junto con el chofer, son quienes deberían realizar un trabajo específico de entregas y trámites externos, pero sus operaciones en la empresa además de las antes mencionadas, son que ellos deben preparar los pedidos, manipular mercadería de la bodega y tienen acceso a la información de precios, lo que puede ocasiona fraudes significativos para la entidad.

RESPONSABILIDADES ASIGNADAS

El identificar o diferenciar el comportamiento profesional del personal, se debe a los requisitos con los que debe cumplir para el cargo asignado, la determinación de un personal idóneo debe ser dirigido por una persona con experiencia en el tema, que en la mayoría de casos será el departamento de recursos humanos con el que cuenta la organización. Hay que considerar que una persona en el desarrollo de sus actividades profesionales, va ha estar influenciada por factores de su personalidad y que puede sentirse obligado a comportarse de cierto modo por las exigencias del trabajo.

Todos los integrantes de un ente deben priorizar las actividades a su cargo, tomando en cuenta que muchas veces las personas no tienen un planteamiento equitativo de su trabajo ocasionando, estancamientos en la supervivencia de la organización. De ahí que las políticas de la empresa relacionadas con el personal tienen que ser un apoyo real para delegar funciones y no sólo formalismos institucionales.

Grados de responsabilidad:

- Grado Directivo, en este rango se encuentra la máxima dirección como es la Junta General de Accionistas, quién es la encargada de tomar las decisiones más importantes de la empresa en base a los resultados y novedades que se presenten de todos los movimientos.
- Grado Ejecutivo, aquí se encuentran los miembros encargados de hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos. El Presidente y Gerente General, son quienes llevan una representación diaria, por ser integrantes de planta.
- Grado Supervisor, en la entidad se cuenta con:
 - El Jefe Financiero
 - El Jefe de Ventas
 - El Jefe Administrativo
 - El Jefe Logístico

Los integrantes antes mencionados constituyen la base del funcionamiento correcto o fracaso de la organización, por las responsabilidades que deben cumplir y las obligaciones que deben asignar a los que se encuentran a su cargo, como son los asistentes (encargados del ingreso de información), los vendedores (son la carta de presentación de la empresa para ofertar los bienes y servicios), la secretaria (delegada para una relación adecuada con personas internas y externas de la organización) y las personas de los servicios generales (encomendados para en trámite de operaciones de entrega y retiro).

2.2.4 MANUAL DE FUNCIONES DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.

OBJETO

Establecer funciones, responsabilidades, autoridad, sustituciones e interrelaciones dentro de la organización

ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todo el personal de la empresa tanto a nivel ejecutivo como operativo.

DEFINICIONES

- **Salvaguardia:** Acción legal orientada a la protección de información confidencial de la empresa.
- **Funciones:** Actividades y obligaciones del personal enmarcado en el trabajo encomendado por la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL

A continuación, se describen las principales funciones relacionadas con el desempeño. De cada de uno de los cargos.

Gerente General

Es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa, así como su representante legal.

El Gerente General es nombrado por el Directorio de la empresa.

Sus funciones ejecutivas son:

- ✓ Representar legalmente a la empresa.
- ✓ Ejercer los deberes y atribuciones que le señalen los estatutos de ley.
- ✓ Celebrar y representar actos, contratos y reuniones importantes.
- ✓ Administrar y dirigir los negocios de la empresa.
- ✓ Dirigir el funcionamiento de la empresa.

- ✓ Identificar las oportunidades del mercado para la generación de negocios
- ✓ Presentar informes al directorio.
- ✓ Aprobar la incorporación del nuevo personal.
- ✓ Aprobar los Estados Financieros de la empresa y el Presupuesto Anual.
- ✓ Aprobar adquisiciones de activos fijos.

Sustituciones

La función será sustituida por persona quien él delegue para el efecto.

Contador General

- ✓ Supervisar ejecución presupuestaria y contable de la empresa.
- ✓ Elaborar la Contabilidad General de la empresa bajo Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- ✓ Asesorar a la Gerencia General en la toma de decisiones financieras de la empresa.
- ✓ Supervisar la correcta ejecución de actividades de Contabilidad y Tesorería.
- ✓ Verificar el correcto registro de ingresos, gastos, activos y pasivos de la empresa.
- ✓ Ejecutar ajustes contables previa aprobación de la Gerencia General.
- ✓ Realizar declaraciones de impuestos respectivos de manera oportuna.
- ✓ Entregar Estados Financieros trimestrales, semestrales, anuales.

Gerente Administrativo Financiero

Es la máxima autoridad administrativa, por lo que asume la responsabilidad del proceso de gestión de recursos. El Gerente Administrativo financiero es nombrado por el Gerente General.

Sus funciones del área financiera son:

- ✓ Elaboración anual del Presupuesto General de la empresa.
- ✓ Gestionar financiamiento externo.

- ✓ Aprobar financieramente la ejecución de proyectos específicos.
- ✓ Aprobación, Planificación de pagos a proveedores y acreedores.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignadas por su inmediato superior.
- ✓ Revisión y coordinación de Cuentas por Cobrar,

Sus Funciones en el área Administrativa son:

- ✓ Aprobar calificación de acreedores y revisar calificación de proveedores.
- ✓ Aprobar compra de suministros y servicios en el área de su competencia.
- ✓ Determinar criterios de manejo de Recursos Humanos.
- ✓ Registro y control contable de los cierres diarios de caja
- ✓ Coordinar y ejecutar las importaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa
- ✓ Asegurar que el personal entienda este manual de funciones.

Sustituciones

En su ausencia, ésta función puede ser sustituida por el Gerente General exclusivamente o podrá realizar delegación por escrito.

Asistentes Financieros Contables

Sus funciones son:

- ✓ Realizar registros contables, tributarios, presupuestarios y de tesorería.
- ✓ Mantener y archivar toda la documentación relacionada con su área de competencia.
- ✓ Planificar desembolsos para pago a proveedores y acreedores.
- ✓ Elaborar cheques con su respectivo comprobante de egreso.
- ✓ Realizar pagos a proveedores.
- ✓ Preparar información financiera de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignadas por el Contador General.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignadas por su inmediato superior.
- ✓ Coordinar el correcto control de inventarios.
- ✓ Elaborar liquidaciones de Importaciones

Sustituciones

En su ausencia, ésta función puede se sustituida por el Contador General

Asistente Administrativo (Recepción)

Sus funciones son:

- ✓ Realizar la planificación y seguimiento del subproceso de cobranza.
- ✓ Coordinar proceso de cobranza y apoyar en retiro de pagos.
- ✓ Mantener y archivar documentación relacionada con su área de competencia.
- ✓ Atender la recepcion de llamadas y personales .
- ✓ Atención a clientes y facturación de los servicios realizados.
- ✓ Reportar a la Gerencia Financiera a diario el movimiento de los valores ingresados a caja.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignadas por su inmediato superior.

Sustituciones

En su ausencia, ésta función será sustituida por el Asistente Financiero.

Supervisor de Ventas

Sus Funciones son:

- ✓ Coordinar zonas de visitas de los asesores comerciales
- ✓ Solicitar plan de trabajo de los vendedores
- ✓ Dar seguimiento a los clientes potenciales.
- ✓ Constatar visitas a los clientes
- ✓ Aprobar ventas a clientes

Sustituciones

En su ausencia, ésta función será sustituida por un asistente comercial.

Supervisor Logístico

Sus Funciones son:

- ✓ Recpta pedidos de los vendedores
- ✓ Constata cantidades de mercaderías a despachar
- ✓ Realizar compras de mercaderías locales y del exterior
- ✓ Autoriza despachos del almacén
- ✓ Coordina el medio de distribución de los productos al cliente

Sustituciones

En su ausencia, ésta función será sustituida por el Asistente Logístico

Asistente Logístico

Sus Funciones son:

- ✓ Ingresar mercadería adquirida.
- ✓ Verifica saldos reales de productos
- ✓ Asiste al Supervisor Logístico
- ✓ Elabora reportes para devolución de mercaderías
- ✓ Realiza documentos para tramitar despachos como guías de remisión, hojas ruta.
- ✓ Coordina entregas y contacta los transportes interprovinciales.

Supervisor de Bodega

Sus Funciones son:

- ✓ Realizar control físico de las bodegas de producto terminado
- ✓ Identificar bodegas según estándares de seguridad industrial.
- ✓ Ejecutar cruce de inventarios físicos e informáticos.
- ✓ Solicitar compra de productos para mantener su stock.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignadas por su inmediato superior.

Sustituciones

En caso de ausencia, ésta función puede se sustituida por el asistente de bodega o persona quien el delegue.

Asistente de Bodega

Sus Funciones son:

- ✓ Realizar recepción de mercaderías
- ✓ Ubicar los productos en lugares apropiados según su importancia.
- ✓ Entregar eficientemente el producto terminado para el despacho.
- ✓ Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.
- ✓ Dar mantenimiento permanente a los productos.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignadas por su inmediato superior.

Sustituciones

En caso de ausencia, ésta función puede se sustituida por la persona a quien el delegue.

2.3 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

La palabra logística en la empresa siempre ha sido utilizada como la entrega de mercadería a los clientes con procesos básicos por la forma en como los directivos siempre lo han interpretado, la contratación de profesionales jóvenes en la empresa les ha hecho comprender cuál es su concepto real, interesándose, pero no con el esmero necesario.

Como en la mayoría de casos contar con un área logística en las empresas es darle poca importancia, Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., ha implementado un departamento de logística sin darle el pertinente valor.

La empresa cuenta con una camioneta que no se abastece en el despacho de los productos ya que en muchas ocasiones por la urgencia del cliente en obtener la mercadería, la empresa debe dirigirse hasta las instalaciones del proveedor, propiciando pérdida de tiempo y quedando mal en las entregas.

El área de logística se crea en función a la necesidad de contar con un plan de direccionamiento de los recursos con los que cuenta la empresa, para efectuar una cadena adecuada en la adquisición, almacenamiento, manejo de inventarios y despachos de productos. Aunque todavía la entidad no cuenta con un plan bien estructurado, se ha realizado actividades que han generado inconvenientes, pero se ha notado una mejora comparando a lo que antes no se hacía.

La intervención de Gerencia General y de Gerencia Administrativa por la experiencia que poseen en la adquisición de productos tanto en el exterior como localmente, retarda el proceso de la cadena logística ya que en ocasiones no llegan a ponerse de acuerdo.

2.3.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

El servicio de entrega de nuestros productos satisfaga las expectativas de nuestros clientes y se enfatice nuestra competitividad en toda la serie de adquisición y entrega de productos odontológicos dentro y fuera de la ciudad de Quito.

VISIÓN

En tres años la empresa cuente con un sistema de flujo de recursos eficiente, para los movimientos de productos en las ciudades más importantes del país, garantizando así la estabilidad en el mercado.

OBJETIVOS

- Cumplir con nuestros clientes en la entrega de productos en el tiempo, lugar y cantidad establecidos.
- Crear valor añadido reduciendo costos innecesarios.
- Proporcionar a la empresa una ventaja estratégica ante la competencia.

2.3.2 ÁREA LOGÍSTICA

Diagnóstico Actual

La Empresa cuenta con un área logística en el organigrama estructural, el poco interés aplicado no demuestra el propósito de su existencia y los resultados no se justifican como una herramienta competitiva ante empresas que sí cuentan con un plan bien organizado, que poseen depósitos en las regiones más importantes del país para abastecer la demanda.

Los directivos ven cómo se maneja la competencia y piden resultados al área de logística, pero se palpa la falta de capacitación y lo que se tiene no es más que simples compradores y despachadores de productos, que hacen ver un trabajo básico, estancado, sin aportar al crecimiento de la empresa.

La totalidad de nuestros clientes son odontólogos de instituciones e independientes, éstos últimos siempre buscan ser los primeros en ser atendidos por ser los que trabajen con el material indispensable para un determinado trabajo como endodoncias, operaciones, lo que ocasionan cambios en las rutas establecidas para la distribución del producto.

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS ACTUAL

1. Control de Inventarios.- los inventarios se dan por la compra y su apilamiento en el almacén para su destino final la comercialización.

2. Proveedores.- la Compañía cuenta con una amplia base de datos de una extensa cartera de proveedores a nivel local y con un número de ocho a nivel extranjero.
3. Compras.- este proceso obedece a los requerimientos que exige el usuario, debidamente verificados en el almacén.
4. Almacén.- la infraestructura física para el almacenamiento del producto es notoria por la importancia que tiene, pero en varias ocasiones se descuida la fragilidad de la mercadería por la mala manipulación lo que genera pérdidas.

CADENA DE VALORES

1. ADQUISICIONES

- La Necesidad, en base a lo requerido por el cliente que es la cantidad, calidad y forma de entrega de los productos que la organización ofrece para su satisfacción.
- Legalización, es la autorización que emite el jefe logístico para el ejecútase de la compra, la transferencia se realiza mediante el respaldo de un comprobante de venta autorizado por el Servicio de Rentas Internas para el respectivo traspaso.
- El Ingreso de mercaderías se realiza por las compras, importaciones, devoluciones en ventas y por diferencias que pueden darse en la toma física de inventarios.
- Formalizar la compra, es determinar el proveedor que puede proporcionar los productos de acuerdo a una selección de entre tres candidatos con la importancia en tanto a precio y calidad.

- Seguimiento, se da constancia a la entrega de la mercadería de forma que satisfaga lo requerido por la empresa en el tiempo estimado para ser recibida oportunamente.
- Cumplir la transferencia, se verifica que todo este como se acordó con los documentos tales como: factura y guía de remisión, de lo contrario se realiza la respectiva devolución de la mercadería.
- Liquidación, es el último paso, en el cual se finiquita la operación con el pago convenido y las garantías recibidas de los productos.

2. ALMACENAMIENTO

- Identificación de necesidades, el almacén debe cumplir con su papel importante de saber los movimientos del tipo y las cantidades de productos.
- Importancia de la necesidad identificada, el evaluar y adaptar medidas correspondientes ante la necesidad que surge en el ingreso y salida de mercadería, permitirá tener un control periódico.
- Aceptación de productos, las condiciones en que llegue el producto se puede dar por la firma de aceptación en las órdenes de compra y por una inspección física del los mismos.
- Almacenamiento de productos, la estructura física de ubicación de la mercadería deberá proveerse en lugares adecuadas por sus actividades a presentar como: el apilamiento, el uso de estanterías, anaqueles, carros sobre rieles, identificaciones de orientación, espacio para inventarios.
- Entrega de productos, se da mediante alguna forma documental interna de la empresa que puede ser una requisición, orden de pedido y que debe estar autorizados debidamente.

3. INVENTARIOS

- Naturaleza, los productos se convierten en parte de un inventario cuando están en espera de ser vendidos al cliente, teniendo como función primordial mantenerlos en buenas condiciones y disponibles en el momento requerido.
- Consideraciones organizacionales, su actuación como factor importante en la empresa debe tener un nivel reconocido por su aporte en la toma de decisiones.
- Productos obsoletos, una parte de los productos que se comercializan en la empresa son caducables y el resto como en todo artículo puede presentar daños, la oportuna identificación permitirá pedir al proveedor un cambio y evitar pérdidas económicas.
- Ingreso de Mercadería, el registro de productos al kardex se da por las compras locales o extranjeras, devoluciones en ventas o sobrantes de mercaderías, las cuales son respaldadas con los respectivos documentos como; facturas y notas de crédito.
- Disponibilidad, el contar con un sistema contable pertinente de existencia reales, proporcionará información confiable para la elaboración de estados financieros, esto se da por el control físico de mercaderías y su permanente relación de registros.
- Salida de Mercadería, el egreso de productos esta dado por: las ventas, devoluciones en compras, mercadería defectuosa o caducada, siniestros y donaciones realizadas, su transferencia se realiza en la factura, notas de crédito recibidas, actas de baja de productos.

- Costo de Adquisición, el costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de la mercadería, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición²⁹

4. DISTRIBUCIÓN

- Servicio al cliente, la recepción de procesamiento de pedidos y el tiempo de despacho, se mide en la satisfacción del cliente.
- Canales, la entrega de mercadería al cliente final como se realiza en este caso es a nivel local o de distribución típica (detallista-consumidor).
- Formatos de control, se realizan hojas ruta en las que se describen las actividades de entrega de mercaderías a los clientes, los mismos que sumillan y sellan para constatar la hora de recepción.
- Transporte, se lo puede realizar con vehículos propios de la empresa, contratación con un proveedor determinado de este servicio para lugares que estén fuera de la ciudad.
- Seguimiento, para el mercado local el control se debe realizar con guías de remisión y facturas debidamente firmadas por los clientes aceptado el recibí conforme.

2.3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La medición de la información es aquella que se obtiene por la adopción de tecnologías recientes que proporcionan beneficios inherentes a la empresa. El acceso que se tenga a

²⁹ Normas Internacionales de Contabilidad. P. 35

la información hoy en día puede responder a la disposición de los rápidos cambios del mercado y a la atención que se preste para satisfacer las necesidades.

El temor a lo desconocido por parte del nivel directivo, que son quienes administran la empresa, delimita el desarrollo institucional, la desconfianza al ver que no se lleva un proceso manual sino que automatizado genera cierto grado de discreción al desenvolvimiento de las actividades, pero por otro lado surge la necesidad de estar a nivel con la competencia y la única forma es instalando tecnologías de información.

La empresa cuenta con un software contable que internamente facilita la generación de la información y dispone de una herramienta informática que es el Internet, medio que proporciona información de las variaciones que se produzcan en el medio del interés. Los costos de aplicación de tecnologías de información van disminuyendo a la vez que el nivel de conocimientos informáticos va aumentando.

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

La empresa cuenta con:

- Un servidor informático que está en red con cuatro computadores:
 - 1.El de Gerencia General
 - 2.El Departamento de Ventas

 - 3.El Departamento Financiero (el servidor y asistente)
 - 4.El departamento Administrativo.

- Un sistema administrativo contable creado por Ecuatorianos que es el Microsystems, con licencias adicionales para el resto de computadores que están en red, trabaja en una plataforma DOS, tiene un manual de procedimientos. El sistema cuenta con seis módulos:
 1. Contabilidad General

2. Análisis Financieros
3. Caja-Bancos
4. Cuentas por Cobrar (Ventas)
5. Cuentas por Pagar (Proveedores)
6. Inventarios

La capacitación se realiza con técnicos profesionales por las actualizaciones que cada año se realizan, además es un sistema fácil de entender y con adaptaciones de otros programas como: el micro-anexos (programa para elaboración de anexos transaccionales establecidos por el SRI), el micro-nómina (lleva un control del historial de los empleados, así como todos los cálculos de beneficios).

- Un plan de Internet contratado con TV Cable, tres máquinas son las que tienen este servicio, el financiero, ventas y el administrativo, la consulta de información, el descargar archivos y manejar envíos con archivos adjuntos a producido que su capacidad de la banda sea de 256 mega bites.

RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación y procesamiento de datos en la cadena logística tiene trascendencia por la importancia de su tratamiento para la toma de decisiones en los recursos a ser utilizados. La respuesta que se da a la información que llega a tener la organización, será la pauta para el estancamiento o desarrollo de las actividades económicas.

Información relacionada con los clientes

- Obtener información de cómo son utilizados los productos por odontólogos de países desarrollados, permite dar un asesoramiento a los clientes de los beneficios con los que cuentan nuestros materiales.

- El tener experiencia en el mercado nos facilita una información cercana y casi precisa con respecto a los inventarios en los consultorios de los clientes frecuentes.
- Otra información con la que se cuenta por parte del cliente es la que ellos sugieren en los productos a adquirir, con esto se pueden tomar decisiones en cuanto a la variedad de productos o su rediseño.

Información relacionada con la empresa

- El departamento de ventas emite un informe de precios referenciales vía mail interno, esta información emite el programa contable Microsystems que dispone de formatos a necesidad del usuario, el archivo se cambia a documento excel para su fácil utilización.
- La información que proporciona el departamento financiero es acerca del estado de cuenta del cliente y sobre la disponibilidad de mercadería, de igual forma existen establecidos reportes que benefician una ágil búsqueda de la historial del cliente.
- Los datos de capacitaciones y la coordinación de almacenamiento de mercaderías, es dada por la parte operativa de la empresa.
- El resto de información es agrupada por el logístico y cuyos datos provienen de los miembros de la organización de mayor conocimiento, como el de los proveedores.

2.3.4. IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ERRORES

La manera en que se ha venido desempeñando el área logística de la empresa ha desencadenado una serie de obstáculos que dificultan alcanzar los objetivos planteados y conseguir resultados positivos.

Solicitud de pedidos

Es un formato de mucha importancia, en el cual se inicia el ciclo de compras y se describe las necesidades de la mercadería, los inconvenientes son:

- 1) La falta de un formato establecido.
- 2) Las especificaciones de lo solicitado no son claras y se duplica el tiempo asignado por las correcciones que se deben hacer.
- 3) Los responsables de lo solicitado no comprueban bien la existencia de cantidades requeridas, generando un volumen elevado de inventarios al no existir rotación de los artículos.
- 4) Como la solicitud de pedido es manual, debe ir de aprobación en aprobación, obligando a solicitar un producto en más de 24 horas.
- 5) No existe un responsable por área, que se encargue de emitir el requerimiento.

Selección de proveedores

Esto pretende contar con una variada selección de proveedores en los productos que comercializa la empresa, la evaluación y registro de proveedores calificados para ser tomados en cuenta en el proceso de compras se da por el papel fundamental que cumplen, se pone a consideración la inadecuada participación en la institución:

- 1) Una base de datos de proveedores desactualizado, como la existencia de información de empresas que cerraron sus actividades comerciales.
- 2) El control en la asignación de códigos es mal utilizada generando diferentes para el mismo proveedor.
- 3) Problemática en la búsqueda de información.

- 4) Información propia de los proveedores desactualizada, como el cambio de dirección o de los números telefónicos.
- 5) No existe un formato general de solicitud de inscripción de proveedores.

Inventarios

Es muy habitual en las empresas escuchar novedades de la inexistencia de un manejo adecuado de los inventarios, la poca atención que se presta a los procesos de ingresos y egresos de mercadería corroboran a la desactualización de datos, lo que origina:

- 1) La mala asignación de códigos de identificación a los productos.
- 2) La poca información por parte de los proveedores, con respecto al material odontológico para crear códigos.
- 3) Desconocimiento de una guía o catálogo de productos.
- 4) Que se mezclen materiales defectuosos y buenos en un mismo rango del producto.
- 5) Falta de conocimiento de normas o capacitación de la persona encargada de generar códigos.
- 6) La aparición permanente de kardex no actualizados.
- 7) Códigos duplicados que cofundan el registro de la mercadería.

Orden de Compra

Este documento se aplica cuando los mecanismos de cotización y elección de proveedor son aprobados. La forma de orden de compra está diseñada en base a las necesidades de la empresa, identificando las compras locales y las importaciones, los inconvenientes que presenta este proceso son:

- 1) La aprobación de la orden de compra es muy legalizada porque debe pasar por el visto bueno de contabilidad, el Gerente General y el Presidente.
- 2) El tiempo que se demora en la aprobación del documento no es inmediato, prolongándose hasta más de 24 horas.

Tiempo de Entrega

El plazo de entrega depende de la aplicación de los usuarios y este se establece en la orden de compra, puede presentar los siguientes errores:

- 1) Es tiempo estipulado para la entrega del producto que da la empresa al proveedor es generalmente inmediato.
- 2) No se tiene un stock mínimo de mercadería para prevenir eventualidades en los productos de mayor acogida por el cliente.
- 3) No coinciden los tiempos de entrega de los proveedores con los pactados en la pro forma.
- 4) La importación puede presentar retrasos a causa de los inesperados cambios fronterizos.
- 5) Los proveedores locales en varios casos no cuentan con el stock necesario por lo que no se dan tiempos de entrega fija.
- 6) Las entregas del producto se dan a última hora, ocasionando que el almacén no recepte sino hasta el día siguiente.

Pedidos

Es la parte inicial de la cadena logística, es aquí donde se generan los requerimientos, su participación es la clave para el desarrollo de la gestión de compras y las deficiencias que puede presentar son:

- 1) La empresa no cuenta con un calendario óptimo de reposición de mercaderías.
- 2) Los pedidos de productos de mayor movimiento se realizan a la falta de los mismos, sin prever su necesidad.
- 3) Existe falta de coordinación para la realización de pedidos.
- 4) Al solicitar cambios se dan errores y se producen pérdidas de tiempo al realizar el proceso de devolución e ingresar el correcto.

Despachos

El proceso final de la cadena logística constituyen los despachos y se crea un malestar en el consumidor final que se da por:

- 1) Demora al momento de elaborar los documentos de salida como facturas y guías de remisión.
- 2) El uso de cierto tipo de embalajes no pertinentes que dañan los artículos para ser enviados al cliente.
- 3) El trámite de aprobación para que los documentos de salida procedan.
- 4) Los cronogramas diarios de despachos son nulos, lo que ocasiona que los productos de menos volumen se queden en espera.
- 5) La falta de personal en épocas con mayor fluidez de productos como es el ingreso escolar (certificados médicos odontológicos).

Proceso Logístico Aplicado

- Compras, para esta operación no se aplican las políticas establecidas de selección de proveedores, se realizan actividades de búsqueda del producto en

base a la experiencia y conocimientos de los miembros más antiguos que son: el gerente general o el administrador, uno de ellos o los dos conjuntamente realizan la actividad de búsqueda del producto, la comparación de precios y la solicitud del pedido de forma verbal, sin ninguna constancia escrita.

- Almacenamiento, en varias ocasiones al adquirir el producto no se almacena en el depósito, sino que se envía directamente al cliente, propiciando malestar en los mismos por no verificar el estado físico en el que se encuentran y generando futuras pérdidas al no llevar un control de caducidad del producto, el cual con anticipación o conocimiento puede ser devuelto al proveedor. Cuando la mercadería llega a la empresa es el asistente de logística conjuntamente con el encargado de bodega quienes receptan y constatan el estado del producto de forma ligera comparando el número físico con la factura.
- Inventarios, pese a contar con una herramienta como es un sistema contable, los inventarios van por caminos diferentes, ya que en muchas veces primero llega la mercadería y luego la factura de compras, generando ingresos duplicados, no existe un control o disciplina con los clientes por que algunos de estos por encontrarse ubicados cerca de la entidad, se acostumbraron a llegar apresurados con el justificante de que están con un paciente para el despacho rápido del artículo sin que se maneje un documento.

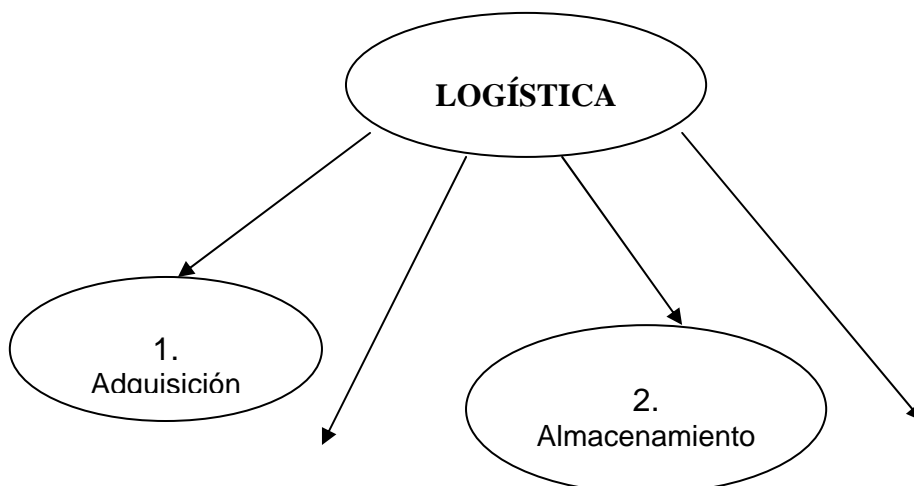
Los proveedores locales que están fuera de la ciudad envían los pedidos por partes y a veces ni ellos no completan lo requerido y realizan notas de crédito que envían a destiempo.

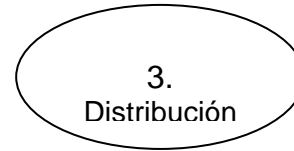
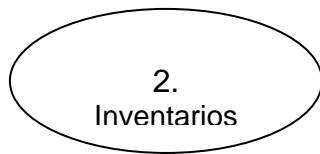
- Distribución, localmente el cumplimiento de envíos no se realiza a entera satisfacción por contar con un vehículo y un mensajero que no se bastan para realizar las entregas a tiempo. El incumplimiento en las entregas se ve reflejado en las quejas de los clientes, por que si bien se determinó que el chofer realice la distribución de las mercaderías y al mensajero para los trámites, en la mayoría de ocasiones ambos terminan haciendo las dos cosas por orden del gerente general, quedando mal en el tiempo de entrega acordado.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE BIOMATERIAL ODONTOLÓGICO CASO DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.

CADENA LOGÍSTICA: DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.





Autor: Elizabeth Cuenca

3.1 ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

3.1.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

El Manual de Procedimientos, es un elemento del Sistema de Control Interno, que sirve como instrumento de información detallada, contiene en forma ordenada instrucciones, responsabilidades y especificaciones acerca de las políticas, funciones y reglamentos de las diversas actividades de una organización.

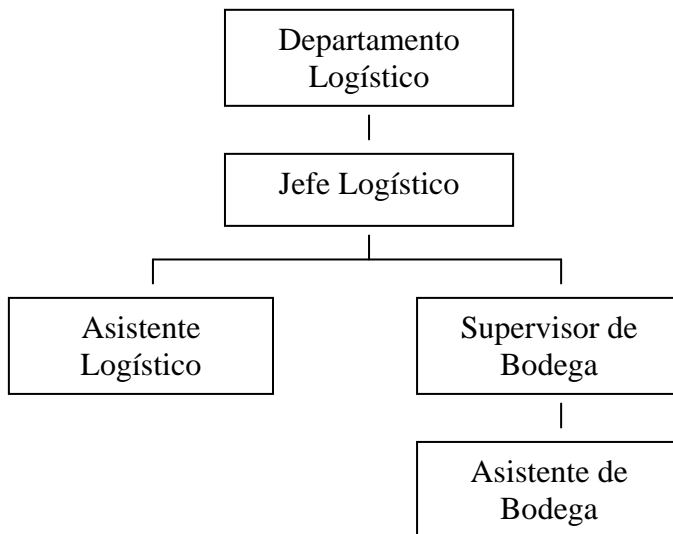
Importancia, proporciona información interna referente al funcionamiento de procesos aplicados por la empresa. Describe de una forma sencilla los sistemas, procedimientos y métodos de una serie de pasos a seguir para el cumplimiento de actividades.

Elementos del Manual

:

- a) **Identificación**, se refiere al logotipo de la empresa, a la fecha de realización del manual.
- b) **Índice**, son los capítulos y las páginas que componen el documento.
- c) **Introducción**, es la respuesta al porqué, para qué del manual de procedimientos.
- d) **Objetivos**, es el propósito que se quiere llegar a cumplir con el establecimiento de los procedimientos de control.
- e) **Áreas de aplicación**, son las delimitaciones de aplicación del proceso, se detalle el objetivo, alcance, políticas, métodos de control interno y las actividades o procedimientos.

3.1.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ÁREA LOGÍSTICA



RESPONSABLE DEL ÁREA LOGÍSTICA

De su obligatoriedad, el jefe logístico es el encargado directo de llevar a cabo la cadena logística de acuerdo a las normas establecidas, para su adecuado funcionamiento.

Del cargo asignado, el estar en un nivel de supervisor le permite tomar decisiones y aportar a los departamentos relacionados con los procesos de adquisiciones, almacenamientos y distribución de productos.

De las características, un operador logístico como también se les conoce debe cumplir con los valores éticos de un profesional, es decir, con la libertad de crear, de ser responsable, honrado, emprendedor, con actitud positiva, social, etc.

Esta conformada por:

- Jefe Logístico: encargado de coordinar los trámites de compras locales y del exterior previa decisión de Gerencia, coordina los envíos de mercaderías hacia el cliente final.

- Asistente Logístico: sus obligaciones son las de proporcionar apoyo al jefe logístico en las compras, da seguimiento a la entrega del producto por el control que lleva en las hojas ruta.
- Encargado de Bodega: realiza actividades de recepción de mercaderías, codificación, el despacho de los mismos y actualización del kardex en el sistema.
- Asistente de Bodega, es el encargado de la clasificación de los productos, apilamiento y el mantenimiento del espacio físico y del estado de los productos.

3.1.1.2 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

DEPOSITO DENTAL ACOSTA
DESDE 1986

ÍNDICE

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.

Introducción	1
Proceso de Control en el Área Logística	
I. Objetivo	1
II. Alcance	1
III. Proceso de Control para Adquisiciones	1
III.1 Objetivo	1
III.2 Alcance	2
III.3 Métodos de Control Interno	2
III.3.1 Narrativas de compras	2
III.3.2 Flujograma de compras locales	6
III.3.3 Flujograma de compras en el exterior	8
III.4 Manual de Procedimientos	10
III.5 Políticas de control interno	14
IV. Proceso de Control para Inventarios	17
IV.1 Objetivo	17
IV.2 Alcance	17
IV.3 Métodos de Control Interno	17
IV.3.1 Narrativa de inventarios	17
IV.3.2 Flujograma de inventarios	20
IV.4 Manual de Procedimientos	22
IV.5 Políticas	29

V. Proceso de Control para Almacenamiento	32
V.1 Objetivo	32
V.2 Alcance	32
V.3 Métodos de Control Interno	32
V.3.1 Narrativas de almacenamiento	32
V.3.2 Flujograma de almacenamiento	34
V.4 Manual de Procedimientos	36
V.5 Políticas de control interno	37
VI. Proceso de Control para Distribución	39
VI.1 Objetivo	39
VI.2 Alcance	39
VI.3 Métodos de Control Interno	39
VI.3.1 Narrativa de Distribución	39
VI.3.2 Flujogramas de Distribución	41
VI.4 Manual de Procedimientos	43
VI.5 Políticas	45

INTRODUCCIÓN

El departamento de Logística fue creado para direccionar los recursos de manera adecuada en la cadena de valores que son: las adquisiciones, inventarios, almacenamiento y distribución de productos en el menor tiempo posible con las cantidades correctas y el lugar adecuado. La empresa posee experiencia y conoce el mercado de ahí que mejorar esta área, fortalecerá su estadía y asegurará el crecimiento de la organización.

I. OBJETIVO

Aplicar correctamente los procesos de logística que son: compras, inventarios, almacenamiento y distribución de los productos que comercializa la empresa.

II. ALCANCE

Todos los integrantes relacionados directamente en proceso logístico, son responsables de la efectividad de los procedimientos.

III. PROCESO DE CONTROL PARA ADQUISICIONES

III.1 Objetivo

- Adquirir biomaterial, accesorios, instrumental y equipos odontológicos de acuerdo a las necesidades de la organización pudiendo considerarse en los productos la calidad, cantidad, precio y tiempo asignado, que otorgan los proveedores de primera línea con los que la empresa mantiene relaciones comerciales. El proveer productos innovadores y de gran acogida, es la garantía de existencia por más de 20 años de la entidad en el mercado, con clientes potenciales como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Empresa Eléctrica Quito, las Unidades de Atención Ambulatoria, clínicas privadas, entre otros.

III.2 Alcance

- Este procedimiento se aplica al Área Logística y demás relacionados en el proceso de compras de mercaderías para la empresa.

III.3 Métodos de control interno

III 3.1 Narrativa de Compras

- El desabastecimiento en la bodega o volumen de venta de un producto, se origina por la transferencia a un cliente.
- El cliente emite la orden de compra que confirma el pedido, ya que ratifica los precios y la descripción de los artículos solicitados, con la firma autorizada del responsable.
- El pedido ingresa a la empresa (orden de compra) y el asesor comercial verifica la orden de compra según las políticas establecidas ya sea que éste aplique crédito o realice sus transferencias de contado, elabora una orden de requerimiento interno (Dibujo HR-1 Pág. 10) y envía al área logística.
- El asistente logístico constata el kardex en el sistema y comunica al jefe logístico quien decide qué se debe comprar y en qué cantidades para efectuar el pedido al proveedor.

a) Compras Locales

- Una vez identificado los productos que se van a pedir, el jefe logístico determina las fuentes de abastecimiento y solicita tres cotizaciones a los proveedores que califiquen para dicha transacción, verifica en el archivo los datos de direcciones, precios, cotizaciones anteriores, condiciones de crédito y entrega.

- Las cotizaciones son analizadas por el jefe logístico en base a la calidad, precio, crédito y tiempos de entrega, se comparan las tres y se elige una que cumpla con los requisitos de las políticas de la empresa.
- El asistente logístico se contacta con el proveedor para comunicarle la decisión y realizar el trámite correspondiente a la contratación para adquirir los productos y efectuar el pedido.
- La elaboración de la orden de compra (Dibujo OC-1 Pág. 12) es realizada por el asistente logístico en un formato impreso, enumerado consecutivamente, con un original y dos copias, la descripción del producto debe ser entendible pero resumida para que no se de lugar a ningún tipo de dudas. El original es verificado y firmado por el jefe logístico, el cual envía al proveedor, una copia sin precios es para la bodega y la otra para constancia en el archivo.
- El seguimiento al cumplimiento del pedido en la mayor parte lo efectúa el asistente logístico que monitorea en forma constante, para tener la certeza de que nuestra compra esta siendo tramitada y no en espera.
- La recepción de la mercadería va a realizarse con la verificación física como cantidad, validación del producto contra la guía de remisión y factura, en presencia del representante asignado por el proveedor para la entrega, su aprobación será con la firma de una persona autorizada que será el encargado de bodega o ayudante de logística para la aceptación en el recibí-conforme de los documentos otorgados.
- Se da fin a la transacción cuando la mercadería recibe el encargado de bodega sin ninguna observación y la factura sea pagada al proveedor o documentada para el respectivo crédito.

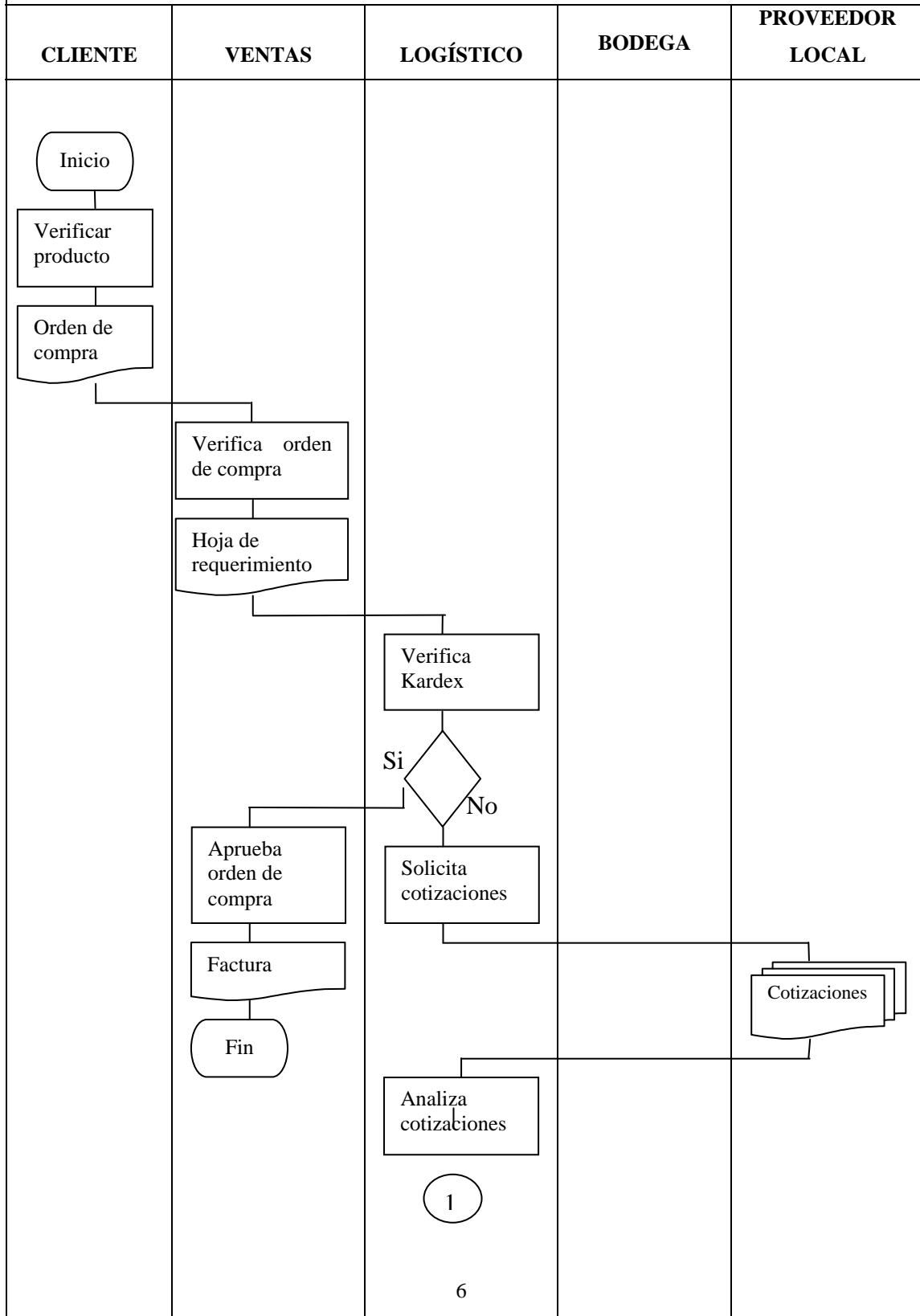
b) Compras al Exterior (Importación)

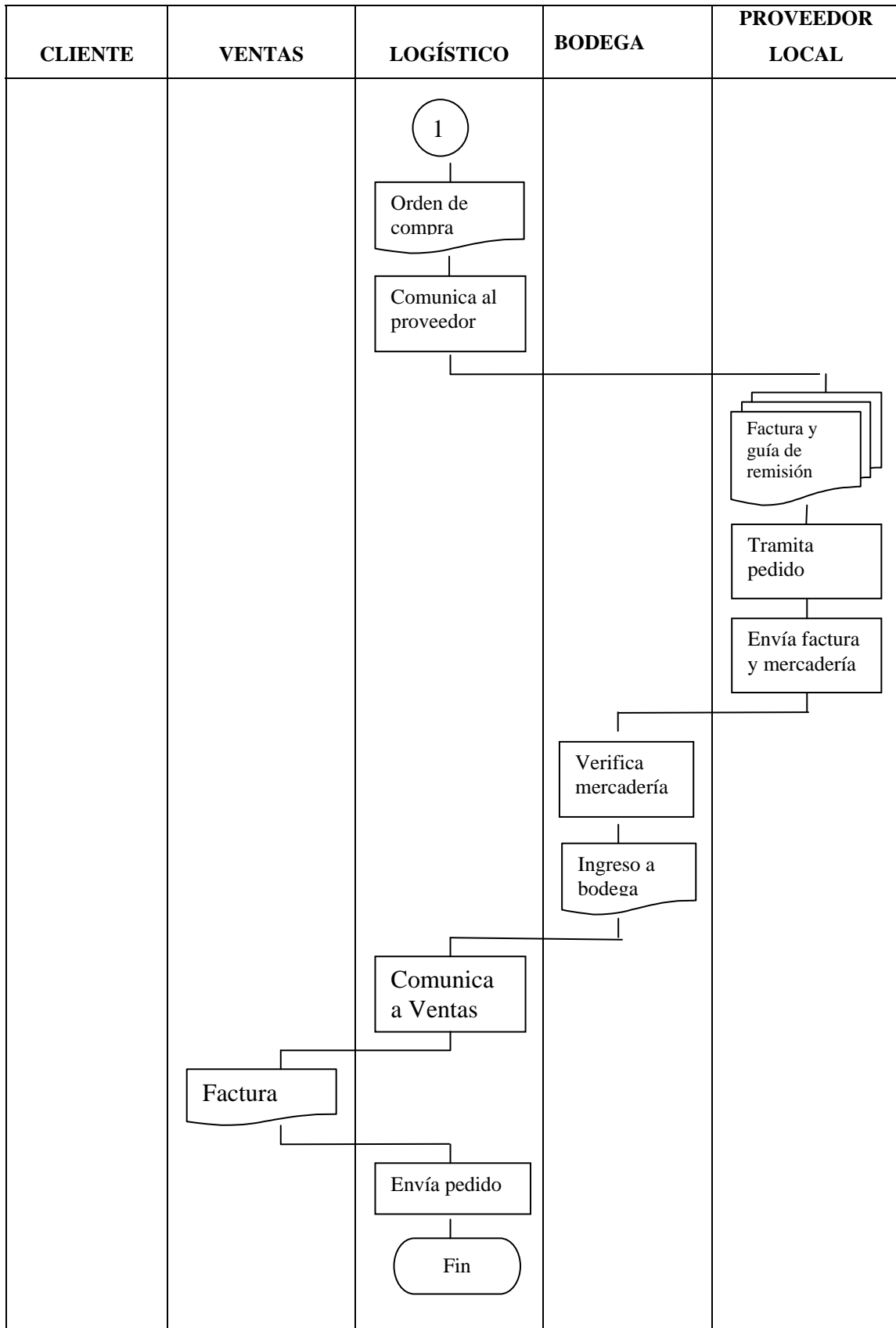
- La importación de productos tramita el área logística con la ayuda del departamento de contabilidad y se efectúa por el volumen de mercadería que solicita el cliente o por el movimiento que posee por su acogida en el mercado.
- El asistente logístico detalla el requerimiento de productos y realiza vía mail la descripción de cualidades de los artículos y las cantidades. En la base de datos se establecen las casas proveedoras de ciertos productos y es a dos de ellos a quienes se dirige el pedido.
- Una vez que determina el jefe logístico el proveedor del producto, se confirma vía mail el pedido con un formato de los datos de la empresa y la ubicación de ésta en el Ecuador.
- El seguimiento para el trámite de la factura lo realizan el ayudante o jefe logístico de forma periódica hasta la respuesta del proveedor y la impresión de la correspondiente documentación mandada del exterior.
- El jefe logístico es el encargado de realizar la gestión de los certificados de origen en el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), acerca de la procedencia de la mercadería.
- Se contacta el asistente de logística con el Agente de Aduana, a quien se entrega los documentos del proveedor y los certificados emitidos por el INEN para que realice el ingreso de los productos.
- El Agente de Aduana procede al ingreso de la mercadería mediante la Declaración Aduanera Única (DAU), en el cuál se formaliza el flete, el seguro, las multas, el aforo, los aranceles, entre otros procesos que ellos cumplen en el servicio que prestan.

- Luego de que los productos hayan ingresado al país el agente de aduana notifica al cliente o a quién hizo el pedido al exterior, para que cumpla con la obligación de pago al proveedor y esta se da mediante transferencia bancaria.
- Por último el agente de aduana presenta una carpeta con toda la documentación (factura original de la mercadería del exterior, factura del flete, del seguro, del aforo, liquidación de DAU, certificados INEN, etc.) y una factura con el anexo de los servicios prestados para que se liquide.

III.3.2 Flujograma de compras locales

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CIA. LTDA

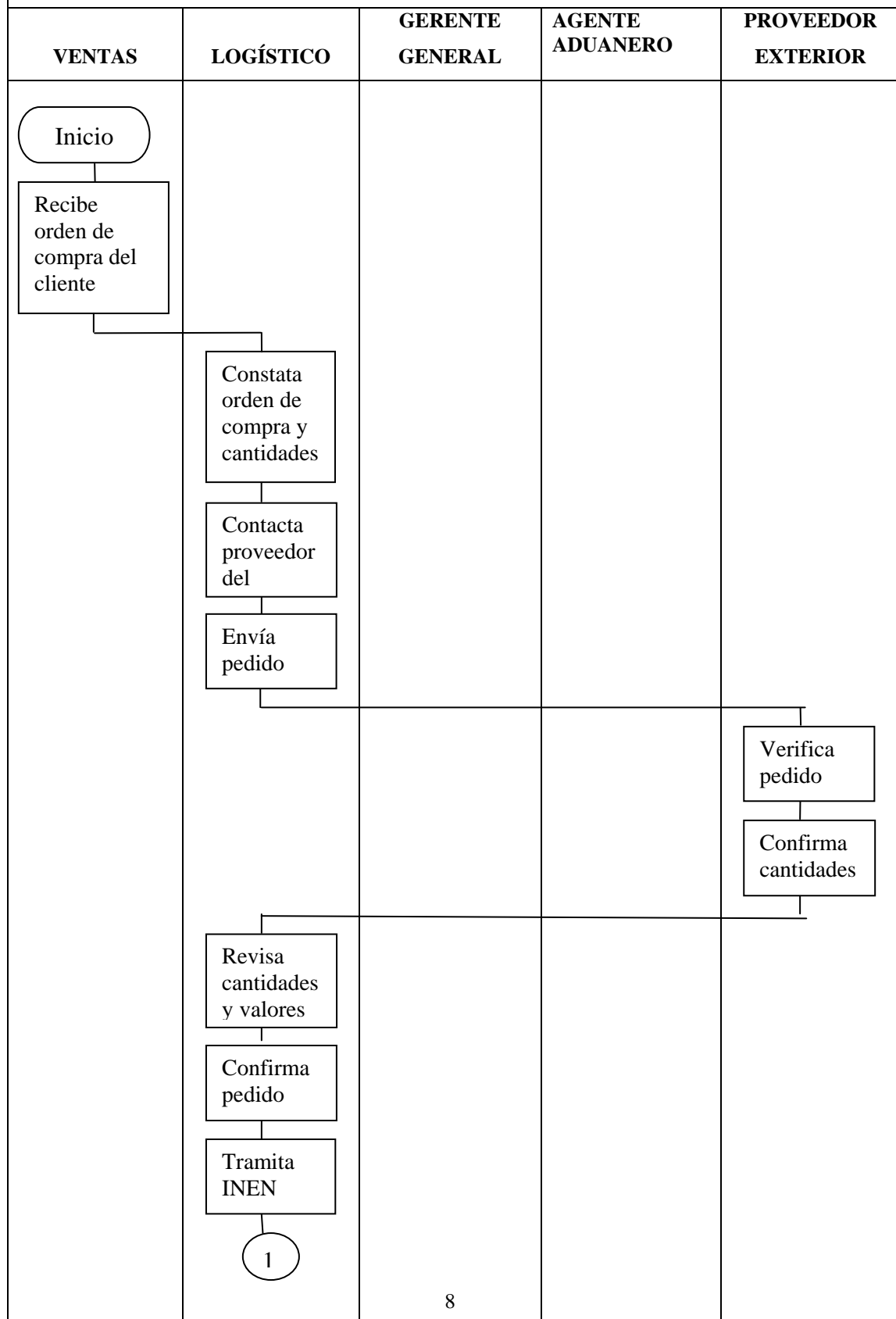


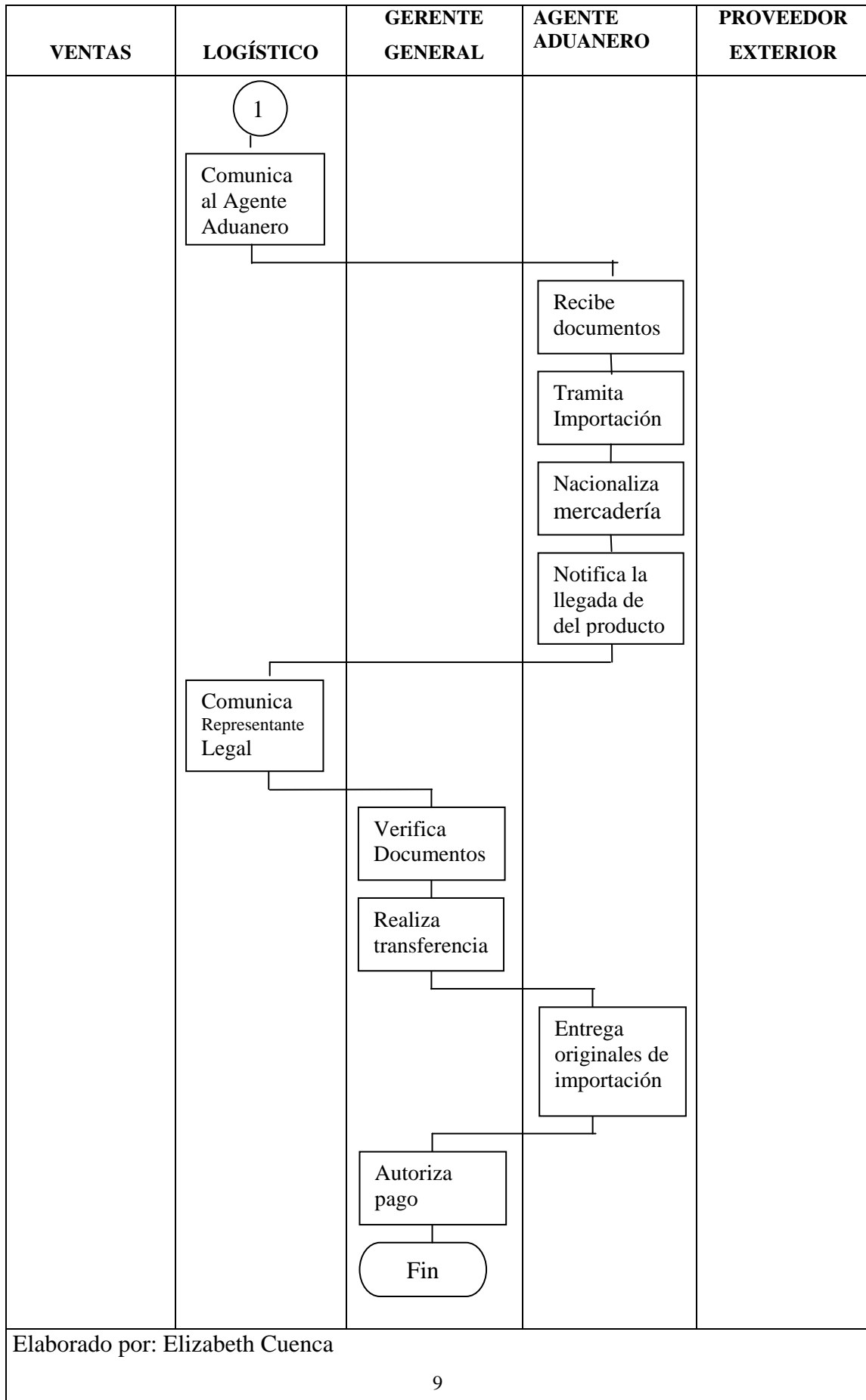


Elaborado por: Elizabeth Cuenca

III.3.3 Flujograma de compras en el exterior

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CIA. LTDA.





III.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE COMPRAS

A) Responsables:

- Jefe y asistente del área logística.

B) Procedimientos:

1. Se realiza la orden de requerimiento interna una vez identificado el desabastecimiento de mercadería que puede ser por la demanda del cliente o por reposición del stock.

DIBUJO HR-1

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA. Av. 9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos Telfs.: 2549-622 / 2549-888 / 2566-898 Quito - Ecuador			
HOJA DE REQUERIMIENTO No. 9947			
FECHA: _____			
RECIBIDO: _____			
ENTREGADO: _____			
Saldo Actual	Cantidad Requerida	Producto	Observación
_____ Elaborado por:		_____ Autorizado por:	

} → (1)

} → (2)

} → (3)

Instructivo:

- 1) Corresponde al informativo de la hoja de requerimiento, que consta por la fecha en la cual se realiza la necesidad del producto, quién recibe el documento es el área logística y el que entrega es el encargado de bodega responsable de las existencias físicas del producto.
- 2) Es la parte de la descripción del producto, en la cual el responsable de la bodega explica de que saldo dispone a la fecha, de que producto se trata, la cantidad que necesita y alguna observación como el porque del pedido.
- 3) En la última parte consta la responsabilidad de quién elaboro el documento que puede ser el encargado de bodega o su asistente y en el recibido consta la firma del área de logística.

Características:

- Documento interno
 - Preimpreso y prenumerado
 - Membretado, con los datos de la empresa
 - Responsabilidad de firmas
 - Original y una copia (1 área logística y 2 archivo bodega)
2. Se identifica qué se debe comprar y cuánto, de acuerdo al lineamiento como es biomaterial, insumos y equipos odontológicos.
 3. Comprobar que la hoja de requerimiento interna de la empresa se encuentre dentro del presupuesto asignado.
 4. Establecer fuentes de abastecimiento y solicitar cotizaciones en un número mínimo de tres, verificando la información de los proveedores en la base de datos del sistema contable actualizado.

5. Evaluar las cotizaciones y elegir al proveedor con las características que requiere la empresa en cuanto a la calidad y precio.
6. Autorizar la cotización seleccionada por la persona encargada
7. Comunicar al proveedor para el contrato y la realización de la orden de compra.

DIBUJO OC-1

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA. Av. 9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos Telfs.: 2549-622 / 2549-888 / 2566-898 Quito - Ecuador				} → (1)
ORDEN DE COMPRA No. 00001				
Fecha: _____				
Proveedor: _____ R.U.C. _____				} → (2)
Dirección: _____ Telf. _____				
Cantidad	Descripción del Producto	V. Unitario	V. Total	
		Subtotal		
		IVA 12%		
		Total		} → (3)
Plazo: _____				
_____ Autorizado por:		_____ Proveedor:		} → (4)

Instructivo:

- 1) En el encabezado se detalla la información más relevante de la empresa por ser un documento que se envía a usuarios externos.
- 2) Es la información que llena el logístico en el cual va la fecha de pedido de la mercadería, el proveedor a quién va dirigido y datos referentes como la dirección, RUC y teléfonos del proveedor.

3) Es la descripción del producto, la cantidad y los valores que se pactaron previo al pedido.

4) En el cuarto punto se identifica los responsable, por una parte la autorización de parte del Jefe logístico y por la otra el recibido del proveedor.

Características:

- Documento interno
- Preimpreso y preenumerado
- Membretado, con los datos de la empresa
- Responsabilidad de firmas
- Original y dos copias (1 para el proveedor, 2 contabilidad y 3 archivo logístico)

8. Se da seguimiento al cumplimiento del pedido, comprobando periódicamente el respectivo despacho.

9. La recepción e inspección de mercadería, va aprobado por la persona autorizada, ratifica el producto con su firma en el recibí conforme de la factura y la guía de remisión.

10. Finaliza la transacción, vigilado que la mercadería ingrese a bodega, se registre la operación y se cancela la factura con el pago correspondiente.

III.5 Políticas de Control Interno

CONTROL	ERRORES O FRAUDES	MONITOREO	INDICADOR	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
<p>➤ Se constata la correcta adquisición de productos</p> <p>Descripción.- El Área Logística es responsable del adecuado manejo de adquisiciones referente a las mercaderías que comercializa la empresa, los productos que se oferten al cliente son reconocidos por su calidad y alta acogida en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir costos elevados en la adquisición de productos. - Evitar productos de mala calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constatar la veracidad de las proformas entregadas por los proveedores. - Verificar facturas anteriores de los productos a adquirir para constatar precios y calidad. - Verificar certificados de calidad otorgados por los fabricantes. 	<p>Adecuada elaboración de solicitud de mercaderías a los proveedores.</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Pedidos sin problema}}{\text{Total pedidos realizados}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir un informe mensual de rotación de inventarios al Gerente General.
<p>➤ Se verifica las cantidades de mercadería para adquirir.</p> <p>Descripción.- Las órdenes de compra deberán estar respaldadas con las hojas de requerimiento emitidas por bodega, en el cual se detalla el ingreso de la mercadería a la empresa, pudiendo ser por reposición de existencias, compras para despachos especiales, importaciones o devoluciones en ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se previene el desabastecimiento de los productos. - Evita la pérdida de tiempo por compras aceleradas y duplicidad en los pedidos. - Se evita la pérdida de ventas a clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar el stock de mercadería de los productos con mayor movimiento y dar seguimiento a los productos estancados. - Constatar que la adquisición de un cierto producto este respaldado con un documento (contrato de compras) para realizar la transferencia del producto. 	<p>Nos permite identificar el número de pedidos generados sin retraso o sin la necesidad de información adicional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un reporte mensual de la mercadería con mayor movimiento elaborado por el asistente para el Jefe Logístico.

<p>➤ Verificar el tipo de compra</p> <p>Descripción.- este control se da debido a que las cantidad del producto pueden ser adquiridas localmente o en el exterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar costos altos en compras de volúmenes significativos, es decir, cantidades de 1000 unidades en adelante. - Prevenir pérdidas de tiempo por buscar varios proveedores locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Constatar en los presupuestos compras al exterior por las grandes cantidades de productos con mayor fluidez. - Realizar un estudio de mercado para establecer los productos con mayor acogida por el cliente de acuerdo a su procedencia. 	<p>Capacidad de compra local y en el exterior de mercaderías.</p> <p>Fórmula:</p> <p>A) $\frac{\text{Compras Locales}}{\text{Total compras realizadas}} \times 100$</p> <p>B) $\frac{\text{Compras Exterior}}{\text{Total compras realizadas}} \times 100$</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un gráfico estadístico del porcentaje de compras locales versus las compras del exterior. Responsable asistente. Emitido a Jefe Logístico.
<p>➤ Seleccionar el proveedor idóneo para la compra.</p> <p>Descripción.- Se establece que de un mínimo de tres candidatos, se analice la mejor propuesta en tanto a precio, calidad, crédito y el tiempo oportuno de entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir fraudes por comisiones entregadas al encargado de compras. - Evitar la centralización a un solo proveedor. - No contar con adecuados convenios para adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar en el historial de adquisiciones el estatus de cada proveedor. - Actualizar información en la base de datos de los proveedores, con un listado de los principales clientes y solicitar referencias. - Evaluar al responsable del proceso de compras mediante entrevistas 	<p>Grado de cumplimiento en las entregas recibidas por parte de los proveedores.</p> <p>Fórmula:</p> <p>$\frac{\text{Facturas recibidas}}{\text{Total de órdenes de compra}} \times 100$</p> <p>Nos indica la efectividad en las entregas obtenidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de logística elabora un informe mensual del proveedor más eficiente.
15				

<p>➤ Tratamiento del producto vulnerable.</p> <p>Descripción.- Para la adquisición de biomaterial, el Jefe Logístico realizará un contrato con el proveedor en el que se detalle la renovación de productos caducados previo un plazo de 25 días para su trámite. En casos especiales como importaciones erróneas o proveedores poco frecuentes, el logístico podrá disponer de los productos para ser vendidos con un 40% de descuento o realizar ofertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir la sustracción del producto por los responsables de bodega. - Prever la alteración de fechas de caducidad de los productos. - Evitar pérdidas significativas en los artículos expirados. - No identificar el volumen de los biomateriales que dispone la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constatar los contratos establecidos con los proveedores de biomaterial para determinar su validez y durabilidad. - Verificar los informes de caducidad con las facturas relacionadas. - Verificar mediante muestreo los productos próximos a caducarse y el trámite de devolución. 	<p>Índice de vulnerabilidad del producto</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Vida del producto}}{\text{Tiempo de duración}} \times 100$ <p>Demuestra el riesgo de caducidad del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar en un reporte al Jefe Logístico el índice de vulnerabilidad de los productos para la toma de decisiones.
<p>➤ Constatar la legalidad de la adquisición.</p> <p>Descripción.- Todas las compras realizadas deben estar sustentadas con un documento que avalice su legalidad como: la factura o nota de venta, con la debida autorización del Servicio de Rentas Internas (SRI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar compras de dudosa procedencia por costos inferiores a los del mercado. - Prevenir la clausura de la empresa por el SRI, al no respaldar las compras con documentos autorizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar físicamente el documento de compra. - Constatar ingresando a la página del SRI (www.sri.gov.ec) la validez de la factura o nota de venta. 	<p>Correcta aplicación de la normativa legal para adquisiciones, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interna</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Compras sin documento legal}}{\text{Total Compras}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - El departamento de contabilidad comunica al Gerente General el ingreso normal y actualizado de los anexos REOC.
16				

IV. PROCESO DE CONTROL PARA INVENTARIOS

IV.1 Objetivo

- Verificar y mantener adecuadamente las existencias tanto numéricas como físicas de mercaderías.

IV.2 Alcance

- El proceso tiene alcance al área de bodega y los relacionados que manejan saldos de existencias.

IV.3 Métodos de control interno

IV.3.1 Narrativa de inventarios

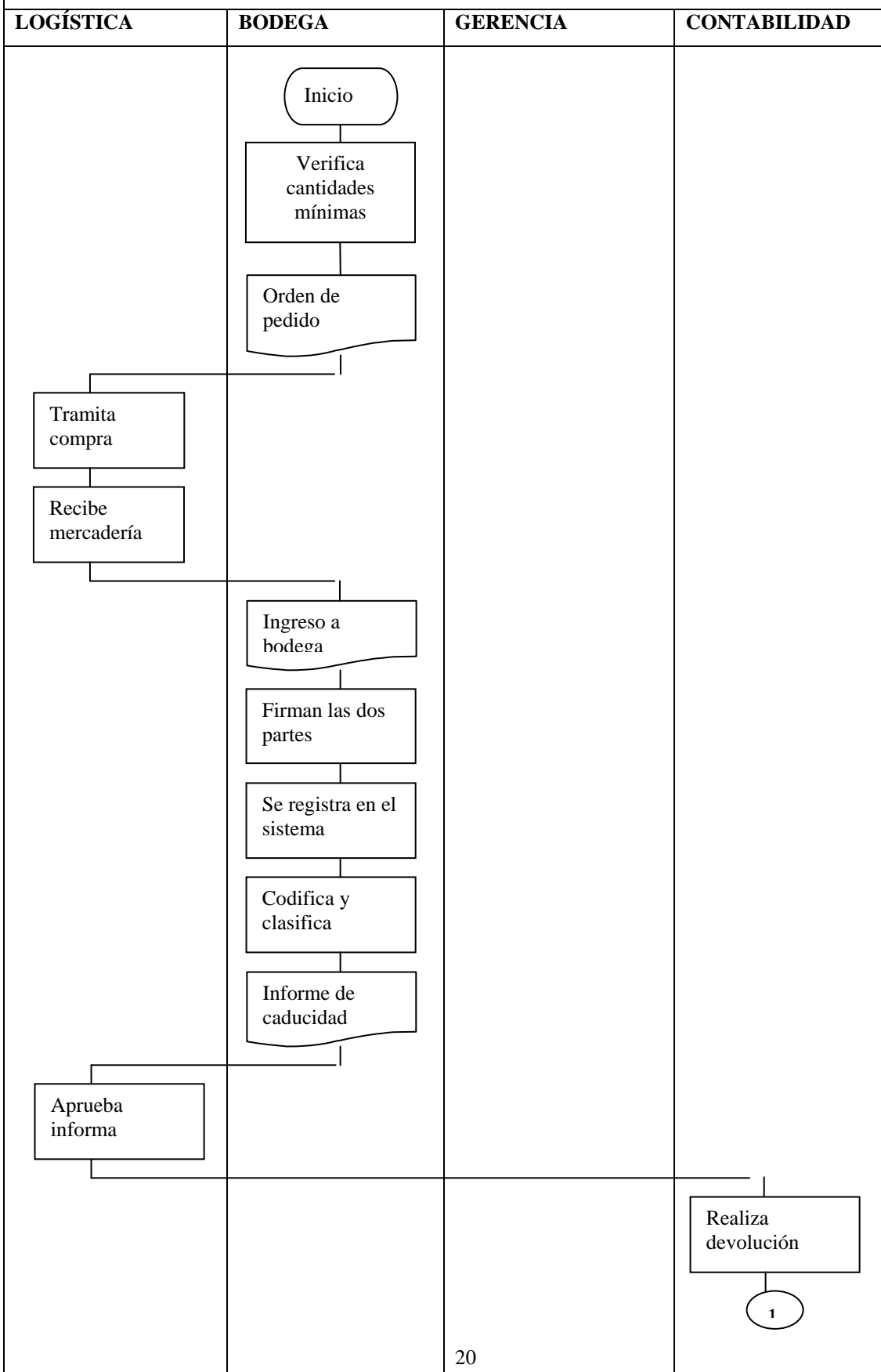
- El jefe de bodega verifica cantidades ya sea por los stocks mínimos o por ventas que representen incrementar los inventarios.
- Una vez identificados las cantidades de productos, elabora una hoja de requerimiento interno (Dibujo HR-1 Pág. 10) el jefe logístico quién desarrolla el proceso de compras antes descrito.
- La mercadería se registra en el documento de ingreso a bodega (Dibujo IB-1 Pág. 24) por el Supervisor, en el que se constata que lo detallado en el ingreso concuerde con el físico ingresado, y firman tanto el jefe logístico como el de la bodega.
- El encargado de bodega registra en el sistema los productos nuevos o devueltos y actualiza el kardex (Dibujo KX-01 Pág. 22) de los artículos.

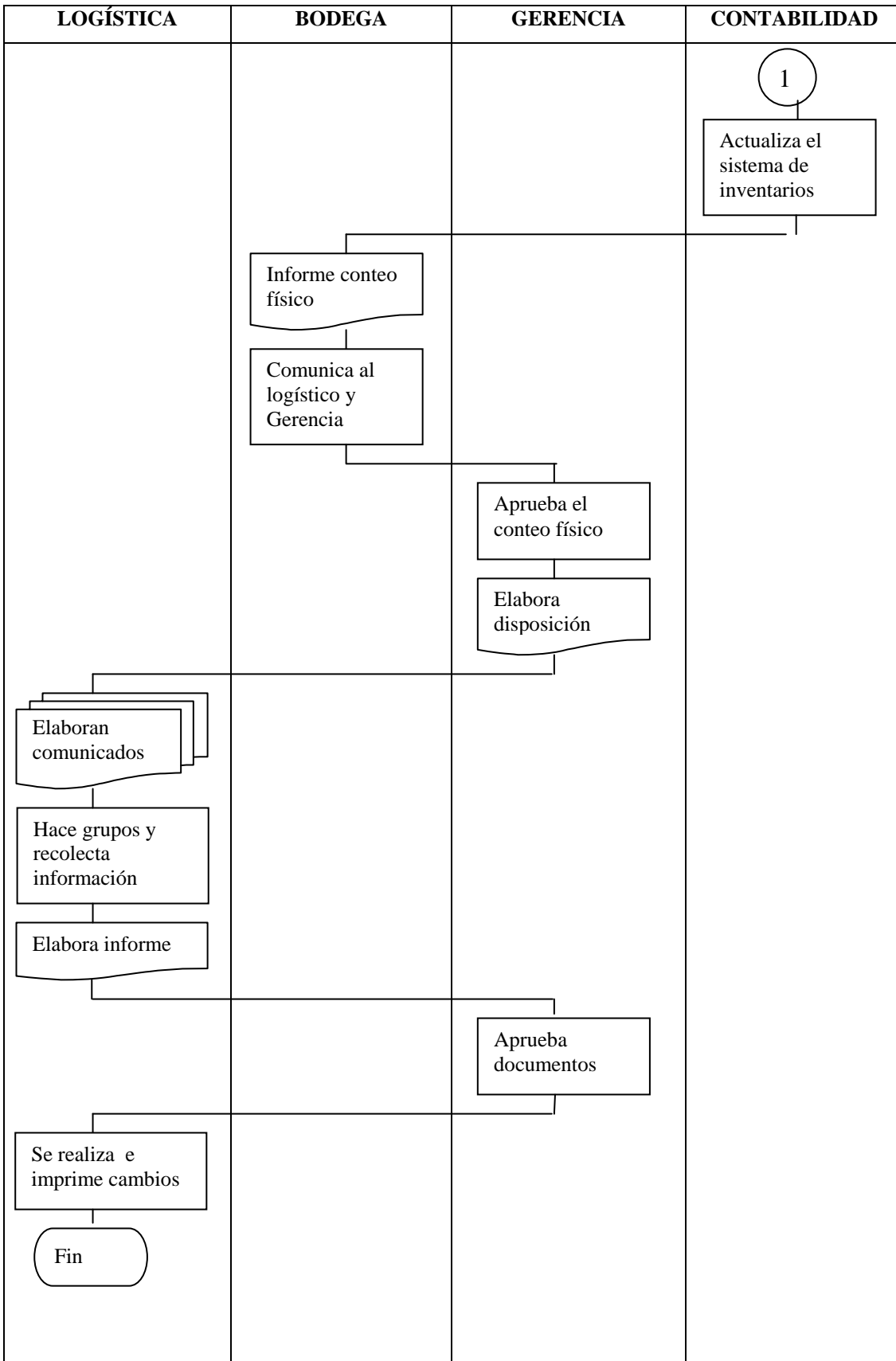
- EL Jefe de Logística codifica los productos y entrega para su ubicación al asistente.
- El asistente clasifica los productos por biomaterial, accesorios e instrumentales, en los primeros tiene la obligación de elaborar un reporte de caducidad de los mismos.
- El asistente de bodega emite el egreso de mercadería por riesgo (Dibujo EG-01 Pág. 26), 30 días antes de la fecha de caducidad del producto, para que el supervisor tramite la devolución con el área logística.
- El informe de caducidad será autorizado por el jefe logístico y enviado al departamento de contabilidad.
- El departamento de contabilidad es el encargado de tramitar devoluciones con los proveedores y de realizar actualizaciones del kardex en el caso de no ser devuelta la mercadería y recibir notas de crédito del proveedor.
- El encargado de bodega también actualiza su kardex de existencias y semestralmente elabora un comunicado para la toma física de mercaderías dirigidos al Área Logística y Gerencia General.
- Gerencia General aprueba el conteo físico y manda la orden al departamento logístico, quien es el encargado de comunicar al resto de departamentos mediante escritos aprobados por el Gerente.
- El asistente logístico elabora un comunicado informando a los usuarios externos del cierre de la empresa temporal por el motivo de la toma física de inventarios.

- El área logística y de de bodega realizan cuatro grupos para el conteo físico y designa un responsable.
- El asistente logístico recoge la información y el Jefe Logístico elabora un informe de faltantes y sobrantes.
- El Gerente General recibe el informe aprueba cruces y autoriza la emisión de facturas por faltantes.
- El Jefe Logístico registra los cambios e imprime el respaldo del inventario actual.

IV.3.2 Flujograma de Inventarios

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CIA. LTDA.





Elaborado por: Elizabeth Cuenca

IV.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDO DE INVENTARIOS

A) Responsables

- Supervisor de bodega y asistente.

B) Procedimientos:

- 1) Se constata en las tarjetas kardex las cantidades mínimas de existencias físicas del producto y se realiza un informe en el que se detalla las cantidades del producto, cuáles faltan y las unidades reales que deben existir.

DIBUJO KX-01

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA. TARJETA KARDEX										
ARTICULO: Amalgamas			CANT. MAX.: 150			PRECIO COSTO: 3,55				
CODIGO: AG001			CANT. MIN.: 50			PRECIO VENTA: 5,05				
Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldos		
		Cant	V U	V T	Cant	V U	V T	Cant	V U	V T
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100px; display: inline-block;"></div> Responsable										

→ (A)

→ (B)

→ (C)

→ (D)

Instructivo:

- A) Es la identificación del documento que en este caso es el nombre de Tarjeta Kardex con el logo de la empresa, información general de uso interno.
- B) En esta parte se describe el producto, las cantidades mínimas y máximas que deben existir y se detalla el método de valoración de mercaderías que es el último precio de compra para el establecimiento del costo.
- C) La forma de llenado se basa en la fecha de ingreso o salida del productos conjuntamente con las cantidades y valores del cada producto.
- D) La última parte consta la firma y nombre del encargado de llevar la tarjeta, que en este caso es el responsable de bodega.

Características:

- Documento Interno
 - Preenumerado
 - Membretado, con los datos de la empresa
 - Responsabilidad de firmas
 - Se emite en el sistema contable Microsystems por el número de productos que sobrepasan los mil y están únicamente en el computador.
- 2) La persona encargada de bodega receipta los artículos, en el momento que llega la mercadería del proveedor sustentada con la documentación correspondiente (factura y guía de remisión).

- 3) El bodeguero una vez recibida la mercadería comprueba detenidamente el estado en el que llega la misma, reporta defectos y elabora el comprobante de ingreso.

DIBUJO IB-01

<p>DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: right;">Av. 9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos Telfs.: 2549-622 / 2549-888 Quito - Ecuador</p>			<p>→ (A)</p>																		
<p style="text-align: center;">INGRESO A BODEGA No. 00001</p> <p>FECHA: _____</p> <p>RECIBIDO: _____</p> <p>ENTREGADO: _____</p>																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Descripción</th> <th>Observación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Cantidad	Descripción	Observación																<p>→ (C)</p>
Cantidad	Descripción	Observación																			
<p>Entregado Por: _____</p> <p>Recibido Por: _____</p>																					

Instructivo:

- A) Es la identificación del Ingreso a Bodega con datos informativos de la empresa.

- B) En esta parte se establece la fecha de ingreso del producto, así como la identificación del responsable de recibir y entregar los productos, encargado de bodega y asistente logístico consecutivamente.
- C) Es la descripción del producto, la cantidad y los valores que se pactaron previo al pedido.
- D) Se colocan las firmas de responsabilidad de quién recibe y entrega los artículos.

Características:

- Documento interno
 - Preimpreso y preenumerado
 - Membretado, con los datos de la empresa
 - Responsabilidad de firmas
 - Original y una copia (1 para el logístico y 2 para archivo de brega)
- 4) Si la mercadería reporta daños o se va a realizar el trámite para la devolución por la caducidad se llena el siguiente formato.

DIBUJO EG-01

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA. Av. 9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos Telfs.: 2549-622 / 2549-888 Quito - Ecuador		
EGRESO DE MERCADERÍA POR RIESGO		
Fecha: _____		
Referencia: _____		
Motivo:		
<input type="checkbox"/> Mal estado		
<input type="checkbox"/> Caducidad		
<input type="checkbox"/> Obsolescencia		
Cant.	Producto	Observación
Entregado Por: _____		Recibido Por: _____

A

B

C

D

Instructivo:

- A. La primera parte corresponde a datos informativos generales de la empresa.
- B. La parte B esta dado por la fecha de realización del documento, la referencia es el número de factura con que ingreso la mercadería, y el motivo es la razón de salida del producto.
- C. Es la cantidad del producto, el detalle y alguna observación adicional que pueda darse.
- D. En la última parte se registran las firmas de responsabilidad de quien entrega y recibe.

Características:

- Documento interno
- Preimpreso y preenumerado
- Membretado, con los datos de la empresa
- Responsabilidad de firmas
- Original y una copia (1 para el logístico y 2 para archivo de brega)

- 5) Ya elaborado el ingreso a bodega registra en el sistema los productos adquiridos y realiza la actualización correspondiente.
- 6) Al primer semestre, el encargado de bodega, realiza una carta comunicando la programación para el conteo físico de mercaderías, el Jefe Logístico aprueba y el asistente elabora comunicados a todos los integrantes de la organización.
- 7) Coordinan Jefe Logístico y de bodega los formatos y distribuciones para el conteo físico de acuerdo a los lineamientos del producto:

Biomaterial	
Responsable:	
Producto	Cantidad
Alcohol antiséptico	
Alcohol industrial	
Alginato cavex	
Alginato algimax	
Algodón Star	
Algodón Hidrófilo	
Acrilico Oralloy	
Acido BKL	
Alvofar cecatin	
Barnices jorinclean	
Patillas	

Accesorios	
Responsable:	
Producto	Cantidad
Aguajas	
Algodoneros metálicos	
Algodoneros porcelana	
Banda matriz rite	
Cambia fresas NKS	
Freseros Rite Dent	
Freseros acero inoxidable	
Ganchos porta radiografias	
Visor protector	
Locetas de vidrio	
Dientes	

Equipos	
Responsable:	
Producto	Cantidad
Cavitrone	
Compresores	
Cámara intraoral	
Lámparas	
Micro motor	
Radio Visografo	
Sistema Rotatorio	
Clínica Dental	
Rayos X	

Instrumental	
Responsable:	
Producto	Cantidad
Aplicadores Eufar	
Bandejas Quiruden	
Bruñidores Cetus	
Alicates	
Espejos	
Elevadores	
Estuches	
Fórceps	
Tijeras	

- 8) Luego de cuantificar las existencias, los responsables firman las hojas y entregan al Jefe Logístico, quién a su vez es el encargado de unificar y cuadrar con los repotes impresos de existencias.
- 9) El Jefe Logístico se encarga de emitir un informe con las novedades en cuanto a sobrantes y faltantes de productos al Gerente General, este último aprueba los ajustes y entrega los documentos al área logística.
- 10) El asistente logístico realiza los ajustes en el sistema, imprime reportes con inventarios reales y firman los responsables.

IV.5 Políticas de Control Interno				
CONTROL	ERRORES O FRAUDES	MONITOREO	INDICADOR	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
<p>➤ Verificación física de la mercadería.</p> <p>Descripción.- Toda mercadería que ingrese a bodega deberá ser verificada físicamente con el documento de respaldo que debe contener las firmas de responsabilidad tanto del Jefe Logístico (entregado) como del Supervisor de bodega (recibido).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir artículos estropeados. - Prever la existencia de hurtos o alteración de productos. - Evitar mal ingresos de mercadería con relación al detalle de los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observar frecuentemente el estado del ingreso de la mercadería a bodega. - Verificar los informes de devolución de productos por mal estado al proveedor. - Constatar el reingreso de productos por devolución o las notas de crédito recibidas. 	<p>Productos recibidos en mal estado al ingreso a la empresa.</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{N/C de productos devueltos}}{\text{Total facturas proveedor}} \times 100$	<p>- Se realiza un detalle de las mercaderías con defectos y no se acepta la factura comunicándole al Gerente General los motivos de devolución.</p>
<p>➤ Manipulación de productos vulnerables.</p> <p>Descripción.- los biomateriales próximos a caducarse deberán ser reportados por el encargado de bodega con un mes de anticipación para tomar los correctivos necesarios como devolución al proveedor o dar en oferta a los clientes, así como también deberá informar de la obsolescencia de artículos para realizar la baja correspondiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar pérdidas de los productos caducados. - Prevenir denuncias de los clientes en ventas inadecuadas de productos. - Evitar el deterioro de los instrumentales y equipos más frágiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constatar los informes de caducidad con los físicos en el almacén. - Comprobar el estado de los productos de mayor fragilidad. - Dar seguimiento al proceso de devolución de los productos próximos a expirar. 	<p>Tiempo de respuesta por parte de los proveedores al trámite de reemplazar los productos expirados por productos con mayor plazo de caducidad</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{N/C de productos caducados}}{\text{Total compras}} \times 100$	<p>- Elaboración de informes de productos con mayor riesgo de caducidad analizada por el Logístico.</p>

<p>➤ Revisar las cantidades mínimas de mercaderías.</p> <p>Descripción.- El stock con el que debe contar la empresa se clasifica en cuatro grupos que son: biomaterial (24 unidades por ítem), accesorios (100 unidades por artículo), instrumental (12 unidades por cada ítem) y equipos odontológicos bajo pedido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar desabastecimientos de los productos de mayor movimiento. - Evitar la manipulación de precios. - Prevenir cantidades inadecuadas de los grupos diferentes de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que las tarjetas kardex estén al día comparando con la última factura de compra o el documento de respaldo. - Realizar la constatación física al azar de dos o tres productos para cruzar con los saldos que refleja la tarjeta con el objeto de determinar diferencias que lleguen a existir. 	<p>Rotación de los productos</p> <p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \times 100$ <p>Indica en movimiento del capital invertido en su recuperabilidad mediante las ventas.</p>	<p>- Los informes de la rotación de productos para la autorización por el Gerente Genera de mantener el stock actual, incrementar o disminuir los artículos.</p>
<p>➤ Verificar si los conteos físicos están sujetas a una planificación.</p> <p>Descripción.- el levantamiento físico de inventarios se realizará semestralmente, la empresa no realizará sus actividades laborales normales y deberá mantener cerrada, con un informativo que indique la realización de inventarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar saldos irreales que se pueden dar. - Ocultar faltantes después de los recuentos por el personal de bodega. - Que la clasificación de los productos sean erróneos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constatar el plan de toma física de inventarios y las observaciones dadas. - Comprobar que el conteo realizado coincida con el kardex, posterior a la identificación de faltantes y sobrantes de productos. - Verificar que las existencias estén establecidas de acuerdo a la fecha del inventario 	<p>Valores reales de mercaderías.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor total del inventario}} \times 100$ <p>Se determina entre la relación del inventario contable con el físico.</p>	<p>- Emisión de informes referente al sobrante o faltante de la toma física.</p>
30				

<p>➤ Verificar la salida de mercadería.</p> <p>Descripción.- debe realizarse un egreso de bodega por cada artículo que sale de la misma, constando las respectivas firmas de responsabilidad.</p>	<p>- Evitar robos por funcionarios de la empresa.</p>	<p>- Comprobar en el archivo secuencial de egresos de bodega que los productos hayan salido con firmas de responsabilidad.</p>	<p>Índice de faltante de inventarios.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Faltante de mercadería}}{\text{Valor total del inventario}} \times 100$	<p>- Elaboración de un reporte de faltante de inventarios.</p>
31				

V. PROCESO DE CONTROL PARA ALMACENAMIENTO

V.1 Objetivo

- Contar con una infraestructura adecuada para el almacenamiento de mercaderías.

V.2 Alcance

- Este procedimiento se desarrolla en el Área de Bodega y se relaciona con el resto de integrantes por la infraestructura.

V.3 Métodos de control interno

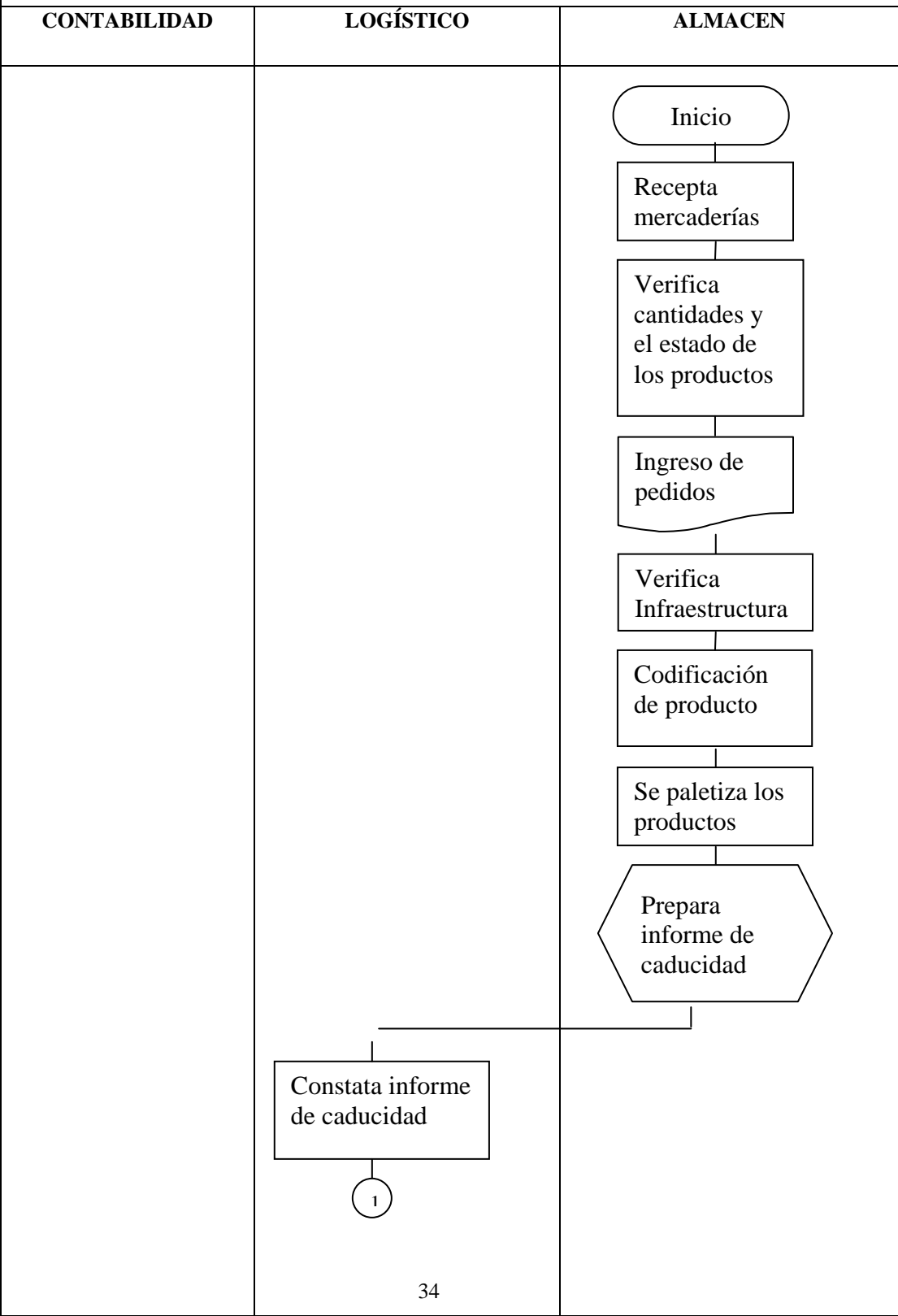
V.3.1 Narrativa de almacenamiento

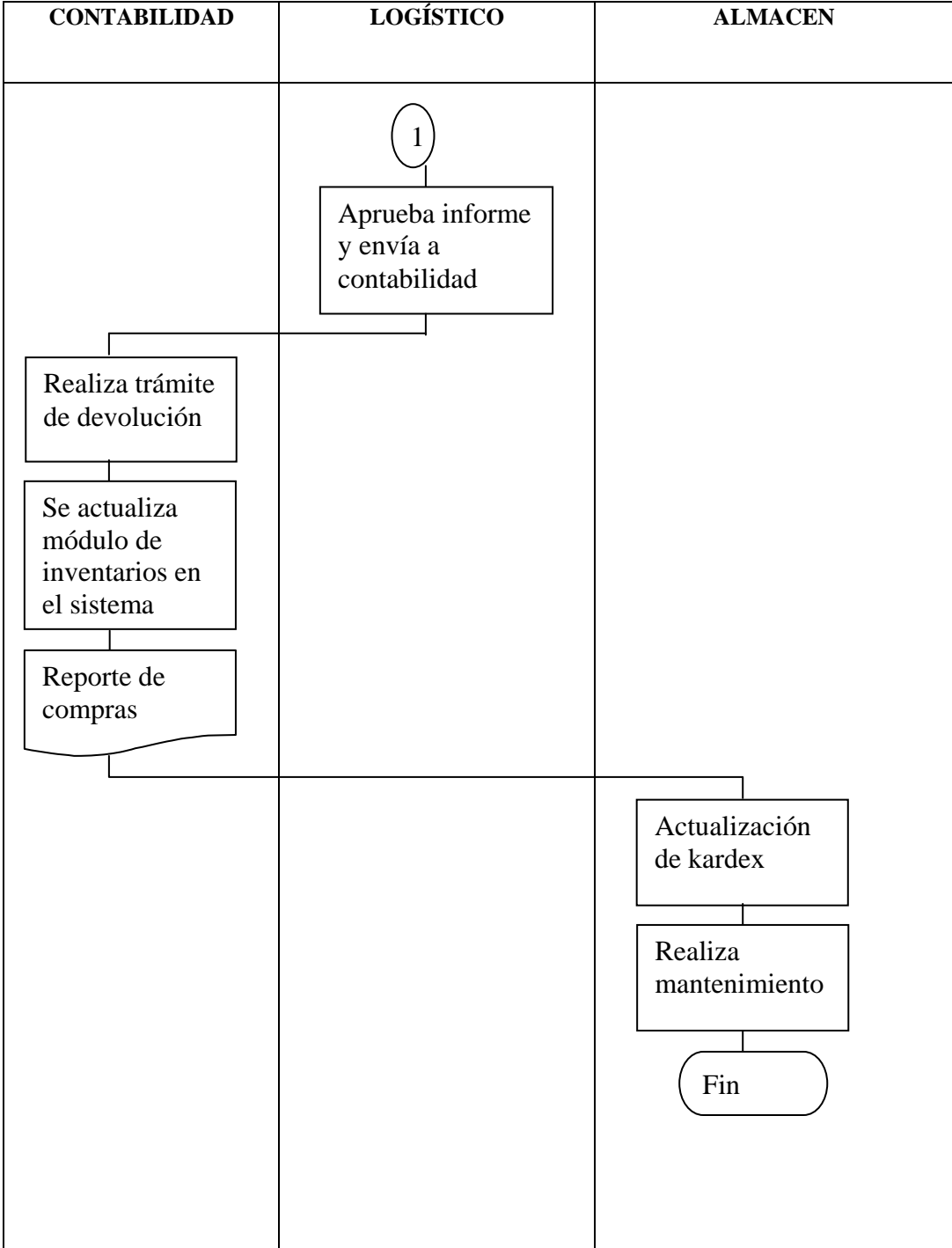
El almacenamiento de mercaderías engloba todas las actividades relacionadas con la pertinente manipulación del producto y el despacho de pedidos.

- El jefe de bodega verifica las cantidades de los productos descritos con los físicos a ingresar, una vez constatado realiza el ingreso a bodega, registrado las firmas correspondientes al recibido y entregado.
- La codificación de los artículos esta a cargo del jefe de bodega por la experiencia en el reconocimiento del producto en cuanto al lineamiento de su origen.
- En el almacén el asistente de bodega verifica las condiciones como: el equipo de almacenamiento que se tiene, las máquinas con las que se cuenta para la manipulación, los vehículos de transporte y, el estado de suelos y pavimentos con el fin de estibar la mercadería.

- La manipulación de la mercadería será paletizada por el asistente de bodega debido a la fragilidad de los productos y el cuidado que se obtiene en aplicar éste método de agrupación de objetos.
- Las condiciones de las estibas serán verificadas para su utilización o reemplazo, con el fin de que el producto no se deteriore en el lapso de tiempo que dure en el almacén, siendo el responsable de emitir un informe de caducidad del producto el jefe de bodega.
- El responsable de bodega realiza mantenimientos continuos de los productos almacenados con el fin de mantenerlos en buen estado.

V.3.2 Flujoograma de Almacenamiento
DEPOSITO DENTAL ACOSTA CIA. LTDA





Elaborado por: Elizabeth Cuenca

V.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE ALMACENAMIENTO

A) Responsables

- Supervisor de bodega y asistente

B) Procedimientos:

1. La mercadería en el almacén, luego de ser constatada físicamente, registrada en el sistema y codificada, pasa a ser clasificada por el asistente logístico según el grado de importancia.
2. Los artículos en el almacén son considerados como: productos de almacenaje normal, de caducidad y de alta fragilidad por ser materiales odontológicos.
3. Una vez clasificados el asistente de bodega manipula los artículos con mucha precaución, previo verificación del lugar a ser ubicados, la forma de almacenaje es mediante la palatización que consiste en agrupar los productos sobre una superficie (paleta),
4. Periódicamente el bodeguero envía un reporte informando al jefe logístico de la caducidad u obsolescencia de los productos.
5. Los mantenimientos son permanentes y quien es responsable es el asistente de bodega.

V.5 Políticas de Control Interno

CONTROL	ERRORES O FRAUDES	MONITOREO	INDICADOR	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
<p>➤ Verificar la adecuada ubicación de la mercadería.</p> <p>Descripción.- El espacio físico designado para la mercadería es importante ya que no solo nos permitirá ofrecer un producto de calidad sino también mantenerlo y presentarlo en perfecto estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar que se deteriore la mercadería. - Prevenir devoluciones de los productos entregados a los clientes. - Evitar pérdidas significativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observar los procesos de ubicación del producto físicamente. - Determinar si existe mercadería en mal estado y el costo que se propicio. - Comprobar en los informes del asistente de bodega el detalle de los productos en mal estado. 	<p>Mercadería en mal estado por la ubicación.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Productos dañados}}{\text{Valor total del inventario}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes de mercadería dañada por incorrecto almacenamiento.
<p>➤ Constatar la infraestructura del almacén</p> <p>Descripción.- las instalaciones del almacén deben poseer las medidas de seguridad física ante algún tipo de accidente natural o planeado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar pérdidas por desastres naturales o por inadecuada infraestructura. - Prevenir sabotajes internos por integrantes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar con que sistemas de seguridad cuenta la empresa. - Verificar las renovaciones de las pólizas de seguro de la organización. 	<p>Infraestructura de la bodega</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Productos dañados}}{\text{Valor total del inventario}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes de mercadería dañada por inadecuada infraestructura.

<p>➤ Verificar la paletización de los productos en el almacén</p> <p>Descripción.- La manipulación de los productos para su ubicación se realiza mediante paletas, un método más moderno que el estibaje por la utilización de un motorizado.</p>	<p>- Evitar la utilización de más de una persona para ubicar la mercadería.</p> <p>- Evitar el inadecuado manejo de los artículos en su ubicación</p>	<p>- Constatar físicamente la manipulación de los productos al ingreso a la empresa.</p> <p>- Verificar el estado de los elementos para paletizar las mercaderías como: las paletas y el motorizado</p>	<p>Paletización de la mercadería que ingresa al almacén.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Productos dañados}}{\text{Valor total del inventario}} \times 100$	<p>- Elaboración de informes de mercadería manipulada inadecuadamente en el proceso de ubicación.</p>
38				

VI. PROCESO DE CONTROL PARA DISTRIBUCIÓN

VI.1 Objetivo

- Seleccionar un adecuado mecanismo de transporte de mercaderías hacia el consumidor final.

VI.2 Alcance

- Este proceso tiene alcance al responsable de distribución de la mercadería y al área logística.

VI.3 Métodos de control interno

VI.3.1 Narrativa de Distribución

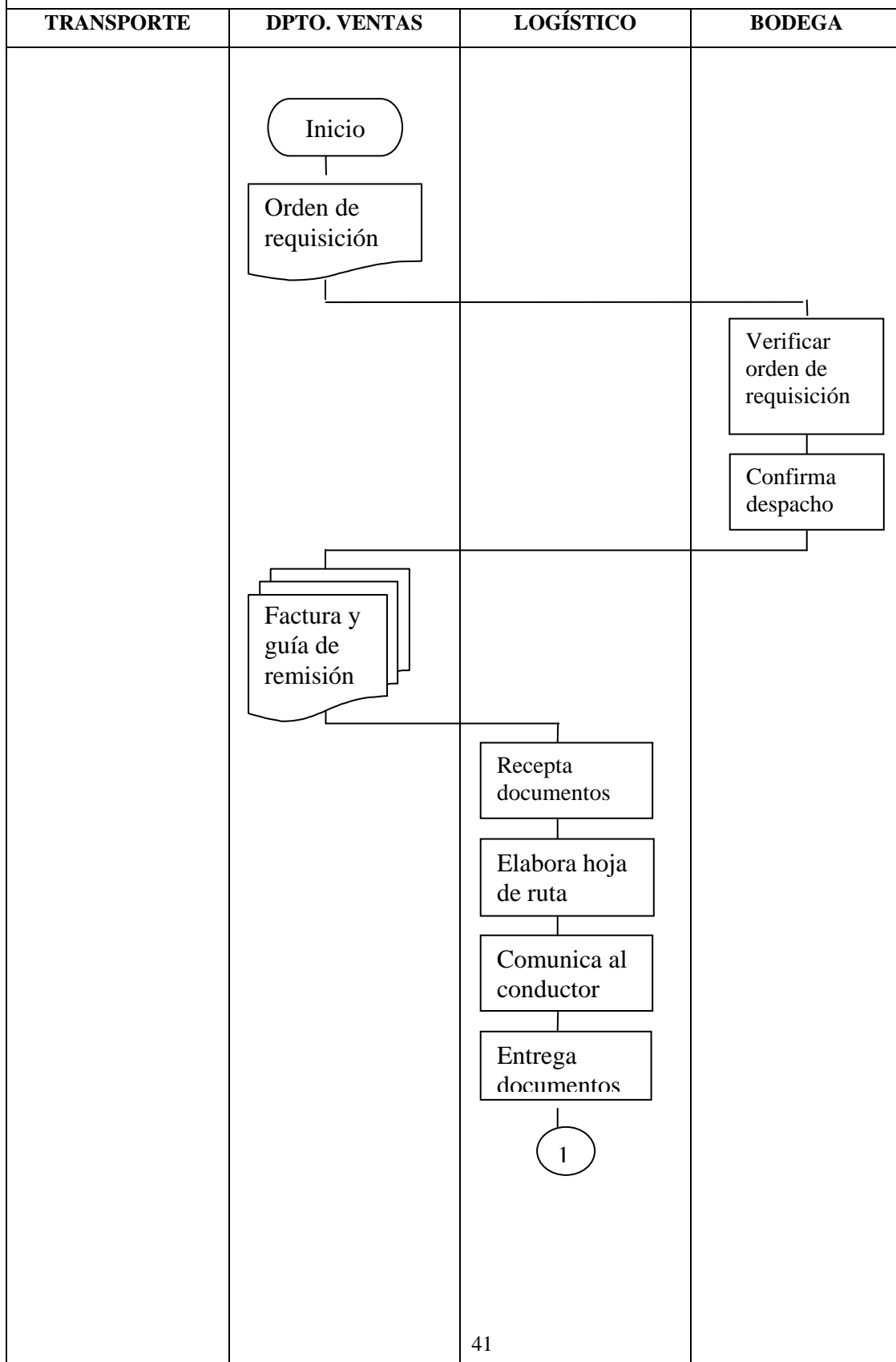
Las actividades de distribución de mercadería se da con la relación entre la facturación de pedidos que realizan los clientes y la entrega mediante el servicio de transporte.

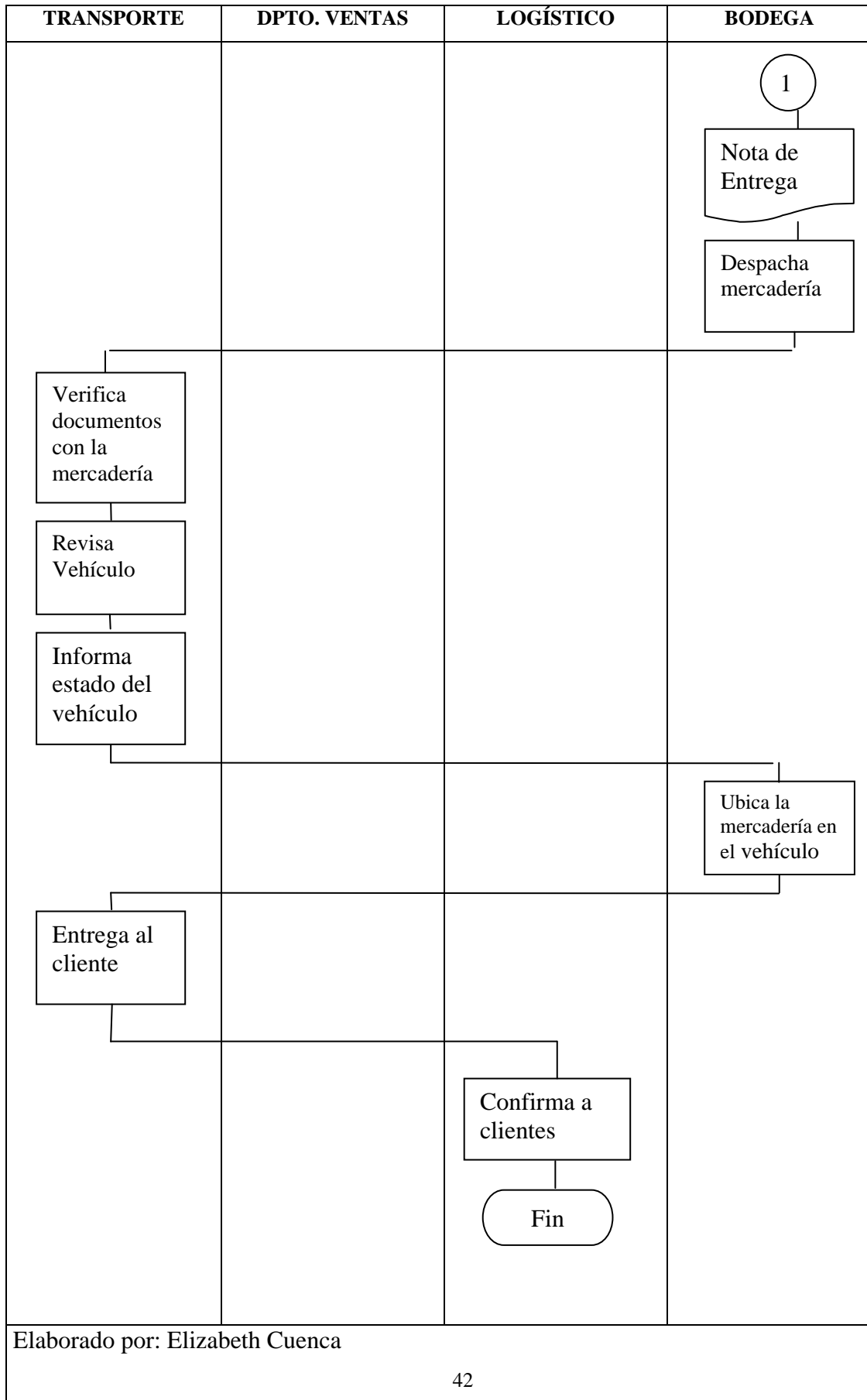
- El representante de ventas o asesor comercial realiza una orden de requerimiento por motivo de ventas, dirigido al encargado de bodega.
- El responsable de bodega verifica la orden de requerimiento, con el kárdex existente en el sistema para confirmar el despacho.
- El responsable de facturación emite el documento (factura y guía de remisión) de acuerdo a lo constatado en bodega y en varias ocasiones los pedidos incompletos no se despachan, ni se dan seguimiento.
- El supervisor logístico verifica los documentos (factura y guía de remisión), elabora la hoja de ruta (Dibujo HR-02 Pág. 43).

- El asistente de logística entrega los documentos y comunica al transportista de las entregas a realizarse.
- El responsable de la bodega realiza la nota de entrega de la mercadería y despacha.
- El transportista constata la factura con los productos físicos, revisa las condiciones de vehículo y elabora la hoja de informe en el que comunica el kilometraje, el estado del combustible, y alguna observación física.
- El asistente de bodega conjuntamente con el transportista cargan la mercadería.
- El transportista sigue el itinerario de entregas constatando las mismas, con el recibí conforme en las facturas o con alguna observación en las hojas ruta.
- El asistente de logística verifica la entrega con seguimientos al cliente a través de llamadas telefónicas.

VI.3.2 Flujoograma de Distribución

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CIA. LTDA





VI.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE DISTRIBUCION

A) Responsable

- Asistente logístico, conductor

B) Procedimientos:

- 1) La mercadería se despacha del almacén con las órdenes de pedido emitidas por el departamento logístico, el responsable es el encargado de bodega.
- 2) El asistente logístico comunica al conductor de la ruta de entrega y él verifica que lo que se detalla en la facturas correspondan a la guías de remisión.
- 3) El asistente logístico entrega al conductor la hoja de rutas y estiman verbalmente el tiempo para cada entrega.

DIBUJO HR-02

DEPOSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA. Av. 9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos Telfs.: 2549-622 / 2549-888 / 2566-898 Quito - Ecuador				
HOJA RUTA No. 001				
Responsable: _____		Zona: _____		
Tipo Motorizado: _____				
DESTINO	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN	HORA	FIRMA

Diagram illustrating the layout of the route sheet (DIBUJO HR-02) with callouts A, B, and C:

- Callout A points to the company name and address information.
- Callout B points to the fields for Responsible, Zone, and Type of Motorized vehicle.
- Callout C points to the table with columns: DESTINO, ACTIVIDAD, OBSERVACIÓN, HORA, and FIRMA.

Instructivo:

- A) Corresponde a datos informativos de la empresa a ser conocidos e identificados por terceras personas.
- B) En la segunda parte se constata el responsable de la ruta, el tipo de motorizado que va a utilizar como puede ser: la camioneta, la motocicleta o el transporte público y la zona que va a cubrir.
- C) Ahí se describe a que partes va a dirigirse y en que orden las debe cumplir.

Características:

- Documento interno
 - Preimpreso y preenumerado
 - Membretado, con los datos de la empresa
 - Responsabilidad de firmas
 - Original y una copia (1 para el logístico y 2 para archivo de brega)
- 4) El asistente logístico es el encargado de llamar a los clientes para la confirmación del envío de mercaderías y dar una hora referencial de llegada.
 - 5) El asistente logístico da seguimiento a la entrega del producto en contacto con el conductor.
 - 6) Se da por terminado las entregas cuando el conductor retorna con los documentos de respaldo debidamente recibidos (firma y sello de la empresa) y entrega la hoja de ruta con las respectivas observaciones, si el cliente no acepta el producto.

VI. Políticas de Control Interno				
CONTROL	ERRORES O FRAUDES	MONITOREO	INDICADOR	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
<p>➤ Verificar los documentos de salida de la mercadería</p> <p>Descripción.- Los documentos (factura y guía de remisión) que respalden el egreso de los productos de la empresa deben ser cotejados con lo físico a ser entregado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir salidas de productos sin respaldos. - Que los productos sean dispuestos a beneficio del encargado de la bodega. - Evitar diferencias en las existencias físicas y en los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar la existencia de los formatos que respaldan la salida del producto como son la factura y la guía de remisión. - Verificar firmas de responsabilidad en los documentos. 	<p>Productos entregados sin respaldo.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Egresos de bodega}}{\text{Total de ventas realizadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de informes de entrega de productos sin respaldo.
<p>➤ Revisar el cronograma de entregas de mercaderías</p> <p>- Descripción.- La realización de hojas ruta para tener un orden de entregas de acuerdo al plan de distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar despachos erróneos en tiempos inadecuados. - Prevenir la devolución de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar las hojas de ruta anteriores para comprobar la efectividad de entrega de las mercaderías con firma y sello de los clientes. - Realizar seguimiento a los clientes mediante llamas telefónicas para constatar su conformidad o desacuerdo. 	<p>Tiempo de entrega de los productos al cliente.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas realizadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un informe de clientes satisfechos por entregas a tiempo.

<p>➤ Verificar el estado de los vehículos para los despachos de las mercaderías.</p> <p>Descripción.- realizar mantenimientos trimestrales de los vehículos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar el mal uso de los motorizados en la empresa. - Prevenir accidentes de tránsito. - Evitar sanciones por no cumplir con la Ley de Tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los documentos relacionados a los motorizados para constatar las revisiones de tránsito anuales. - Verificar físicamente el estado de los vehículos con personal competente. 	<p>Revisión de los vehículos de la empresa.</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Entregas no realizadas a tiempo}}{\text{Total de entregas realizadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir un informe trimestral sobre el estado de los vehículos.
46				

CAPÍTULO 4

COSTO-BENEFICIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE LOGÍSTICA EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE BIOMATERIAL ODONTOLÓGICO CASO: DEPÓSITO DENTAL ACOSTA CÍA. LTDA.

4.1 ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO

¿Cuál es el costo de aplicar un sistema de control interno para el área de logística?

Si bien la pregunta es clara, la identificación de los costos también deben serlo, el aplicar un sistema de control interno en área de logística, es invertir en más de un elemento, ya que éste indirectamente afecta a varios componentes de la organización, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Partiendo por la estructura organizacional, el área logística debe ocupar el lugar como un departamento independiente en la entidad, más no como un integrante del departamento administrativo.
- El contar ya con una unidad legalmente constituida permitirá establecer los costos a las actividades relacionadas.

CUADRO DEL COSTO-BENEFICIO

COSTOS		BENEFICIOS
Los procesos de la cadena logística presentan los siguientes costos:		Los beneficios presentados justifican la inversión.
Detalle	Valor	Beneficios
Costos de implementación		
Adecuación del almacén	550,00	Evita pérdidas de mercadería por el mal estado del almacén como la humedad, polilla en las estanterías de madera, paredes y techos despostillados, que impactan en los productos.
Actualización del Sistema Administrativo Contable Microsystems.	450,00	La sistematización de los inventarios, permitirá que la persona encargada realice su trabajo de forma más rápida, evitando saldos irreales y pérdidas de tiempo en revisar físicamente el producto, además se disminuirán las horas extras en las que se incurre actualmente por la duplicidad de actividades como volver a realizar pedidos de mercadería.
Costos Permanentes (anuales)		Beneficios
Contratación de un asistente logístico	3.490,00	Implementación de estrategias de negociación con proveedores y clientes en descuento, promociones, fletes y de gestión en el proceso de distribución que generará clientes satisfechos, por ende un incremento en las ventas.
Impresión de documentos	670,00	Prevenir faltantes de productos por contar con los formatos indispensable para un adecuado control en el proceso logístico
Gastos de suministros de oficina	450,00	Disminuir faltantes de mercadería por no contar con los implementos de oficina para el cumplimiento de las actividades.

Capacitación del personal	320,00	Permitirá contar con personal capacitado y competitivo evitando pérdidas por mal manejo en los procesos.
Mantenimiento de los implementos para paletizar	500,00	Evitará pérdidas por el incorrecto almacenamiento de los productos, obteniendo una adecuada manipulación de los mismos.
Revisión mecánica de los vehículos para la distribución de productos.	600,00	Incremento de las ventas por clientes satisfechos en la entrega de productos y disminución de tiempos por no tener problemas mecánicos con los vehículos.
TOTAL	7.030,00	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. La empresa Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de control interno en el Área de Logística, lo que no permite el cumplimiento de objetivos planteados por la empresa.
2. Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., no cuenta con un manual de procesos y procedimientos que identifiquen correctamente los 4 procesos esenciales de la logística que son: adquisiciones, inventarios, almacenamiento y distribución de la mercadería a comercializar.
3. La Compañía Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., tiene una inadecuada delegación de funciones que no corresponden al perfil de varios funcionarios de la organización.
4. La tecnología de la información en la empresa Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., como lo es sistema administrativo contable Microsystems no cuenta con una versión más actualizada.
5. En los procesos de compras e inventarios lo más relevante es la poca capacitación que posee el personal para realizar los pedidos y actualizar el kardex en el sistema contable, lo que ocasiona retraso en toda la cadena logística.
6. La organización cuenta con un almacén en el subsuelo del edificio, que posee varios años en condiciones regulares de poca confiabilidad para el bodegaje de los productos.

7. La utilización de los activos de la empresa como en este caso los vehículos, deben ser utilizados sólo para el giro del negocio y no para el traslado de los funcionarios en actividades personales.

RECOMENDACIONES:

1. Implementar el sistema de control interno para el Área Logística en la empresa Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., diseñada en la presente investigación.
2. La entrega de cantidades correctas, en el lugar indicado y a la hora programada, es lo que busca la cadena logística, por ende la aplicación de un apropiado manual de procesos y procedimientos de control interno en esta área contribuirá a obtener los resultados esperados.
3. Una adecuada segregación de funciones de acuerdo a las áreas que componen la empresa Depósito Dental Acosta Cía. Ltda., permitirá contar con personal capacitado que brinde la seguridad en el departamento asignado, evitando así la duplicidad de trabajo a ciertos integrantes de la compañía.
4. El contar con herramientas informáticas como es un sistema administrativo contable, es actualizar la tecnología para evitar procesos innecesarios que quitan tiempo en el análisis de los mismos.
5. La capacitación constante del personal en el área logística referente al soporte en adquisiciones y manejo óptimo del sistema contable Microsystems permitirá una mejor fluidez de los recursos para cumplir con la cadena logística.

6. La organización tiene espacio para adaptar un mejor almacén o remodelar las instalaciones actuales que son inadecuadas y así prevenir el deterioro de productos que anualmente se dan de baja.

7. Las políticas implantadas deben ser cumplidas por todos los integrantes de la empresa y más aún por los altos funcionarios que son el ejemplo a seguir de los subalternos, la utilización de los vehículos de la empresa sólo demuestran la impuntualidad y poca seriedad de la organización hacia los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- **AGUIRRE** Juan, Auditoria III; Control Interno, Didáctica Multimedia, Edición 2001.
- **AVILA** Hernan, Managment y Organización Empresaria, Ediciones Print, Segunda edición.
- **CARRANZA** Octavio, Logística, Quinta Edición, Editorial Thomson, 2004.
- **CASTAN** José Maria, La Logística en la Empresa. Ediciones Pirámide, (Grupo Anaya, S.A.) 2003.
- **GOMEZ** María Estela, Contabilidad, Presupuestos y Control Interno, Ediciones Pegaso 1981. Primer tomo.
- **HOLMES** Arthur W., Auditoría Profesional-Control Interno para sistemas manuales, Tomo 6, Editorial Continental S.A. 1985.
- **LANNY** Salomón, **VARGO** Richard y **SCHOROEDER** Richard, Principios de Contabilidad, Edición Harla.
- **MANTILLA** Samuel Alberto, Control Interno Informe Coso, Ecoe Ediciones, cuarta edición.
- **MANTILLA** Samuel y **CANTE** Sandra, Auditoria de Control Interno, Ecoe Ediciones, primera edición
- **MARTHANS** César, Enciclopedia de Logística Empresarial. Ediciones Búho, segunda edición.
- **MUÑOZ** Rubén, Diccionario de logística y negocios internacionales, Ecoe Ediciones Ltda., segunda edición.
- **MURILLO Guillermo**, Teorías Clásicas de la Organización, Ecoe Ediciones, primera edición.
- **PERDOMO** Abraham, Fundamentos de Control Interno, Edición Thompson, 7ma edición.
- **SANTILLANA** Juan, El Control Interno Contable, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, séptima edición.
- **SERRA DE LA FIGUERA** Daniel, La Logística Empresarial en el nuevo milenio, Ediciones Gestión 2000.

- **VASCONEZ** José, Contabilidad Intermedia, Edición Charles 2001, 2 da Edición
- **WARREN** Carls, Contabilidad Administrativa, Cuarta Edición, Thomson Editores, 2000.
- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.**