



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Ciencias Contables

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA

TEMA

**Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno
para el Departamento de Compras y Bodegas de Insumos
de la Empresa Procesadora de Camarón "Promarisco S.A."**

AUTORES

Silvia Patricia Cabrera Flores
Tania Belén Moreta Villagómez

TUTORA

MAE. Ing. Com. Eva Guerrero López

Guayaquil, marzo del 2012



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES**

CERTIFICACION DE ACEPTACION DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación y Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Compras y Bodegas de Insumos de la Empresa Procesadora de Camarón PROMARISCO S.A.”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA

La formulación del problema de investigación se refiere a: ¿Es posible que con un sistema de control para los departamentos de compras y bodegas de insumos que cubran las necesidades de la empresa, se logre optimizar los recursos permitiendo disminuir el impacto negativo en la rentabilidad de la Procesadora de Camarón PROMARISCO S.A.?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema.

Presentado por las Egresadas:

Srta. Silvia Patricia Cabrera Flores
Srta. Tania Belén Moreta Villagómez

C.I. 091715573-1
C.I. 091430378-9

**MAE. Ing. Com. Eva Guerrero López
TUTORA**

RECONOCIMIENTO

Expresamos un reconocimiento a nuestra tutora Catedrática Universitaria MAE. Ing. Com. Eva Guerrero López que con su guía nos ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Silvia Patricia Cabrera Flores

Tania Belén Moreta Villagómez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar mi mayor agradecimiento va dirigido a mi DIOS todo poderoso, quien en todo momento me bendijo con sabiduría, porque fue mi guía no solo para culminar con éxito el desarrollo de éste proyecto, sino toda mi carrera universitaria.

En segundo lugar para mis padres y hermanas por su apoyo incondicional y sus palabras de aliento en todo momento con la finalidad de verme convertida en toda una Ingeniera.

En tercer lugar mi agradecimiento va al personal y administradores de Promarisco S.A., quienes desinteresadamente pusieron a nuestra disposición la información necesaria y posible para la realización de nuestro proyecto de investigación.

Finalmente un agradecimiento especial para los docentes de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte”, especialmente los que conforman la Escuela de Ciencias Contables, gracias por impartirnos durante estos cinco largos años no solo formación académica para ser grandes profesionales, sino también grandes seres humanos.

Silvia Patricia Cabrera Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme permitido cumplir una de mis metas que es llegar al final de mi carrera.

En segundo lugar a mi familia Mami, Papi, Tesorito y Papá Cesar muchas gracias por su apoyo incondicional, me han enseñado a encarar las adversidades y me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo con una gran dosis de amor, cariño, dedicación.

A Nana Marthita mil gracias porque siempre me ha apoyado, por estar conmigo en todo momento y porque me ayudo a emprender este sueño.

A mi niño gracias por estar ahí cuando lo he necesitado.

A todos ustedes los quiero y les agradezco de todo corazón su apoyo.

En tercer lugar agradezco de manera muy especial a mi amiga Patricia Cabrera por permitirme desarrollar este

proyecto de investigación con ella y por brindarme a lo largo de nuestra carrera universitaria su amistad.

En cuarto lugar a la empresa Promarisco S.A. por la apertura que nos ha brindado para la realización del presente proyecto de investigación.

Finalmente agradezco a los profesores de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por todos sus conocimientos impartidos.

Tania Belén Moreta Villagómez

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado sin duda alguna especialmente a DIOS, por ser parte fundamental en el desarrollo del mismo.

A mis padres y familia, quienes han sido mi constante motivación para culminar con éxito una etapa más de mi vida.

A mis profesores, quienes han compartido con nosotros sus vastos conocimientos con dedicación y paciencia.

También dedico éste trabajo a mis compañeros de carrera, de manera especial a Tania Moreta, mi compañera y amiga con quien he compartido no solo el desarrollo de éste proyecto de investigación, sino cinco años de estudio en los cuales ha sido un importante apoyo para culminarlos exitosamente.

Silvia Patricia Cabrera Flores

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico a Dios porque siempre ha guiado mi camino.

A mi familia: Papá Cesitar, Mami, Papi, Ñaña Marthita, Ñaño porque siempre me han apoyado y porque son las personas que más amo, y en especial a una persona que representa mucho en mi vida, y aunque ya no se encuentra físicamente conmigo, yo sé que en todo momento al desarrollar este trabajo estuvo conmigo, Tesorito todo este esfuerzo es para usted por el inmenso amor que le tengo.

A mi amiga Patricia por su apoyo incondicional.

Tania Belén Moreta Villagómez

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo las empresas se han dado cuenta que uno de sus recursos más importantes es la información. Una organización busca que la información sea confiable y oportuna para facilitar una toma de decisiones precisa y reaccionar más rápido a los requerimientos del mercado.

El Control Interno es una herramienta que nace debido a la necesidad de accionar positivamente a los efectos de eliminar o disminuir significativamente los riesgos a las cuales se hayan expuestos los distintos tipos de organizaciones, sean estas públicas o privadas.

El crecimiento que la Planta ha experimentado en los últimos años con la finalidad de incrementar su producción en el menor tiempo posible, implica un gran riesgo el no contar con un Control Interno adecuado, debido a que se genera una mayor demanda de compras y consumos de materiales y/o insumos para cumplir con su objetivo.

El Control interno propuesto para los Departamentos de Compras y Bodegas de Insumos permite obtener una visión integral de los mismos, para determinar si están alcanzando los objetivos y metas que se han planteado, así como también implementar estrategias a fin de medir el grado de fiabilidad de la información contable, promover la eficacia operacional y principalmente salvaguardar los activos.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
CARATULA	I
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	II
RECONOCIMIENTO	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	VIII
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA A INVESTIGAR	
1.1 Tema	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Árbol de problemas	1
1.2.2 Espina de pescado	2
1.2.3 Análisis de involucrados	3
1.3 Formulación del problema	8
1.4 Delimitación del problema	8
1.5 Justificación de la investigación	8
1.6 Sistematización de la investigación	9
1.7 Objetivo general de la investigación	10
1.8 Objetivos específicos de la investigación	10
1.9 Límites de la investigación	11
	10

1.10	Hipótesis general	12
1.11	Hipótesis particulares	12
1.12	Identificación de las variables	13
1.13	Operacionalización de las variables	14

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1	Antecedentes referenciales y de investigación	15
2.2	Marco teórico referencial	17
2.2.1	El control	17
2.2.1.1	Proceso de control	18
2.2.1.2	Control de gestión	19
2.2.1.3	Objetivos del control de gestión	19
2.2.2	Sistema	20
2.2.2.1	Clasificación de sistema	20
2.2.3	Departamento de compras	20
2.2.3.1	Estructura del departamento de compras	21
2.2.3.2	Responsabilidades del departamento de compras	21
2.2.3.3	Registros del departamento de compras	22
2.2.4	Inventarios	23
2.2.4.1	Valor neto realizable	23
2.2.4.2	Valor razonable	23
2.2.4.3	Costo de inventarios	24
2.2.4.4	Tipos de inventarios	24

2.2.4.5	Control de inventarios	25
2.2.4.6	Rotación de inventarios	26
2.2.4.7	Objetivos de la gestión de inventarios	26
2.2.4.8	Directrices que deben ser previstas al establecer las políticas de inventarios	27
2.2.5	Control interno	28
2.2.5.1	Lo que se puede lograr con el control interno	29
2.2.5.2	Elementos del control interno	29
2.2.5.3	Tipos de control interno	30
2.2.6	Cadena de valor	30
2.2.6.1	Cadena de valor elemental	31
2.2.6.2	Modelo de la cadena de valor	32
2.2.6.3	Etapas de la cadena de valor según Porter	32
2.2.7	Justo a tiempo	34
2.2.7.1	Objetivo del sistema justo a tiempo	35
2.2.7.2	Los cinco ceros del enfoque Justo a Tiempo	35
2.2.8	Supply chain management (Cadena de Suministros)	37
2.2.8.1	La Logística	37
2.2.8.2	Planificación integrada en la cadena de suministro	38
2.2.8.3	Incremento de valor a la compañía	39
2.2.8.4	Marco de actuación en la cadena de suministro	39
2.2.8.5	Mediciones del rendimiento de la Cadena de Suministros	40
2.3	Marco Legal	40
2.4	Marco Conceptual	41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Métodos de Investigación	49
3.2	Población y Muestra	52
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección	53
3.4	Recursos:	54
3.2.8	Fuentes documentarias para la recolección de datos	54
3.4.2	Cronograma de la aplicación de las herramientas de investigación	56
3.4.3	Presupuesto para la aplicación de las herramientas de investigación	57
3.5	Tratamiento a la información.- procesamiento y análisis	58
3.5.1	Entrevistas	58
3.5.2	Encuestas	82
3.5.3	Observación directa	121
3.5.3.1	Ficha de observación: proceso al control de inventarios	121
3.5.3.2	Ficha de observación: ingreso de materiales a bodega	122
3.5.3.3	Ficha de observación: proceso de compras	123
3.5.4	Método Analítico	124
3.5.4.1	Indicador financiero al 31 de enero del 2011	124
3.5.4.2	Indicador financiero al 28 de febrero del 2011	126
3.5.4.3	Indicador financiero al 31 de marzo del 2011	128

3.5.4.4	Indicador financiero al 30 de abril del 2011	130
3.5.4.5	Indicador financiero al 31 de mayo del 2011	132
3.5.4.6	Indicador financiero al 30 de junio del 2011	134
3.6	Conclusiones de la aplicación de las herramientas de investigación	135

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1	Título de la propuesta	138
4.2	Justificación de la propuesta	138
4.3	Objetivo general de la propuesta	139
4.4	Objetivos específicos de la propuesta	139
4.5	Productos de la propuesta	139
4.6	Operacionalización de objetivos y productos obtenidos	140
4.7	Flujo interactivo en la estructuración de la propuesta	141
4.8	Listado de contenidos	143
4.9	Desarrollo de la propuesta	147
4.10	Cronograma de implementación de la propuesta	210
4.11	Costo de la propuesta	211
4.12	Costo-beneficio de la propuesta	212
4.13	Validación de la propuesta	

213

CONCLUSIONES	221
--------------	-----

RECOMENDACIONES	222
-----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	223
ANEXOS	226

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo #1: Carta de Autorización de la empresa	227
Anexo #2: Entrevista al Jefe de Compras	228
Anexo #3: Entrevista a Asistente de Compras	230
Anexo #4: Entrevista al Supervisor de Bodega	233
Anexo #5: Entrevista al Auxiliar de Costos	235
Anexo #6: Encuesta al Departamento de Ingeniería y Mantenimiento	237
Anexo #7: Encuesta al Departamento de Producción	240
Anexo #8: Encuesta a Asistentes de Compras	242
Anexo #9: Encuesta al Personal de Bodega	245
Anexo #10: Proforma Software PRISMA 3	248
Anexo #11: Proforma Adecuación Bodega Técnica	249
Anexo #12: Proforma Adecuación Bodega Técnica	250
Anexo #13: Proforma Obra Civil Bodega Técnica	251
Anexo #14: Equipo de Cómputo Bodega Técnica	252
Anexo #15: Justificación Costo - Beneficio de la Propuesta	253
Anexo #16: Justificación Costo - Beneficio de la Propuesta	254
Anexo #17: Justificación Costo - Beneficio de la Propuesta	255

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

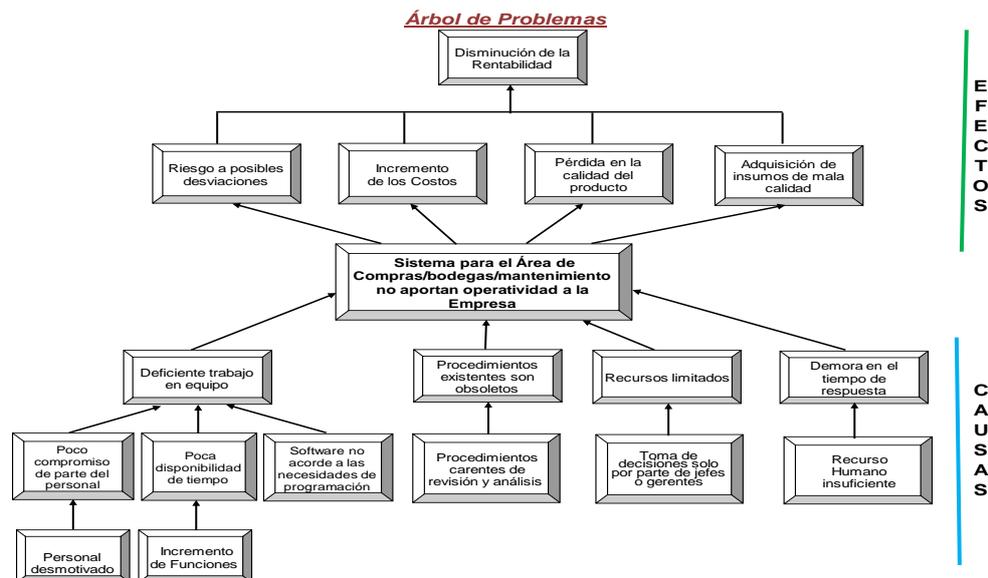
1.2 TEMA

Diseño e implementación de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Compras y Bodegas de Insumos de la Empresa Procesadora de Camarón “Promarisco S.A.”

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se utiliza como herramienta de análisis el árbol de problemas, que es parte de la metodología Cepal, que ayuda a determinar el problema central y conocer sus causas y consecuencias efectos del problema.

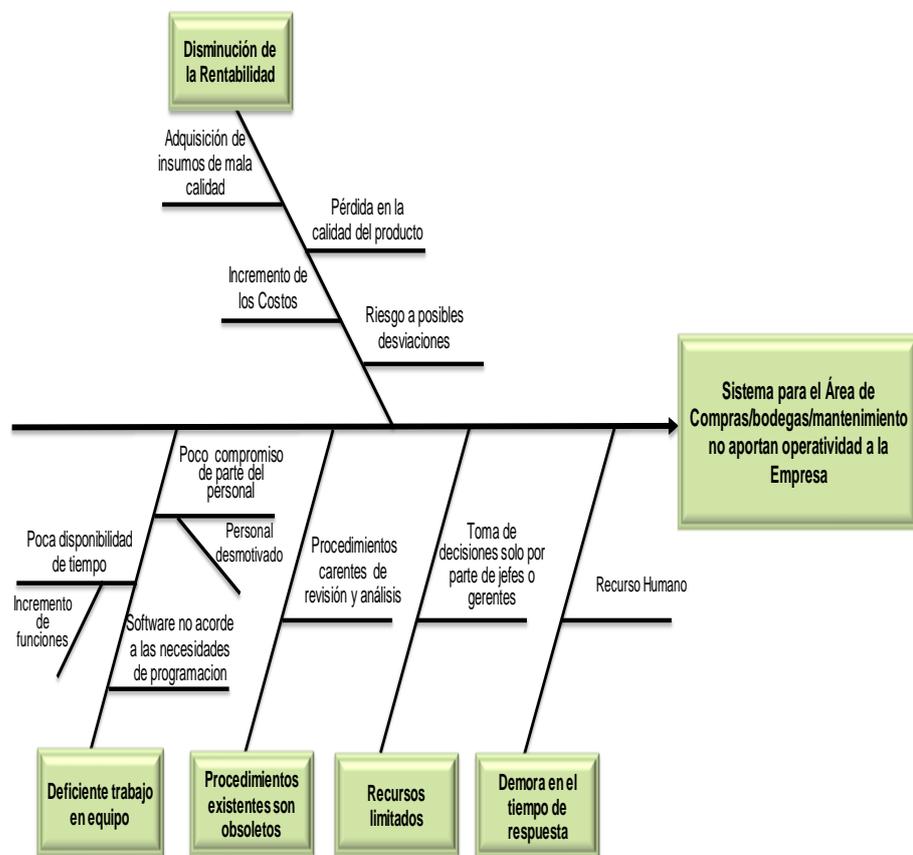


1.2.2 ESPINA DE PESCADO

La Espina de Pescado es otra herramienta que permite conocer las raíces causas y consecuencias de un problema.

Se confirma con esta herramienta lo descubierto en el árbol de problemas.

Espina de Pescado



1.2.3 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

La técnica de Análisis de Involucrados permite establecer las áreas que se encuentran implicadas dentro del proceso de investigación.

Análisis de los Involucrados

Áreas involucradas	Intereses	Problemas Percibidos	Conflictos Potenciales
Compras	✓ Abastecimiento de insumos y/o repuestos en el menor tiempo posible	✓ Mala imagen ✓ Acumulación de trabajo	✓ Pérdida de los créditos y descuentos por parte de los proveedores
Ingeniería	✓ Mantener equipos y/o maquinarias en óptimas condiciones	✓ Desabastecimiento ✓ Stock insuficiente	✓ Incremento en costos de mantenimiento
Producción	✓ Brindar producto de óptima calidad	✓ Incremento de costos	✓ Pérdida de una orden de producción
Bodega de Insumos	✓ Proporcionar inventarios actualizados	✓ Acumulación de trabajo	✓ Pérdida u error al ingresar la información
Contabilidad	✓ Facilitar costos reales de los procesos	✓ Retraso en recepción de información	✓ Costeo incorrecto de los productos

En la Planta Procesadora de Camarón Promarisco S.A. el sistema para el área de Compras no aporta operatividad a la empresa debido a:

El incremento de funciones que se ha generado para los distintos mandos medios, por el crecimiento rápido e inesperado de la Planta Procesadora, quienes son responsables de programar el pedido de insumos de acuerdo a su plan de mantenimiento, ha generado que los mismos no cuenten con la disponibilidad de tiempo para la elaboración de las programaciones correspondientes, a la vez que disponen de un software limitado que no va al ritmo del crecimiento de la empresa.

El personal de los distintos departamentos actualmente no se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización, debido a que sus funciones y responsabilidades fueron incrementadas considerablemente, mas la organización como tal no ha efectuado ninguna motivación al personal como retribución.

La falta de disponibilidad de tiempo, también ocasiona que no se efectúe la revisión y el análisis de los procedimientos existentes en la organización, los cuales deben ir cambiando conforme el sistema lo requiera.

Una de las políticas que mantiene la organización sobre la toma de decisiones, en lo que compete a la adquisición de insumos, indica que las mismas serán efectuadas previa autorización de un jefe o gerente de área. Esta política limita lo diligente que podría ser el Departamento de Compras al momento de requerir algún insumo de manera urgente, lo que entorpece el flujo normal de un proceso.

Como se ha indicado en líneas anteriores el crecimiento rápido inesperado de la organización ha demandado un sin número de cambios a nivel operacional, el mismo que a la vez requiere un incremento de personal en ciertas áreas, como es la de Compras, producto de la gran demanda con la que se cuenta al momento. Esta falencia origina no poder satisfacer a nuestros usuarios en el tiempo que ellos esperan.

Citadas las causas raíces que en el Departamento de Compras se presentan y que le impiden cumplir a cabalidad con la función para la cual fue creada, se dará a conocer cuáles son los efectos o consecuencias que se generan para la organización por no contar con un Sistema de Compras adecuado.

La carencia de un Sistema de Compras adecuado, origina que las adquisiciones efectuadas de manera directa por los distintos departamentos puedan dar lugar a desviaciones, debido a que en muchos casos no son reportados a bodega, de tal manera que no se verifica el ingreso de los mismos.

La necesidad de tener en el menor tiempo posible un insumo, promueve a que se realice la compra de manera directa, interviniendo para ello el área interesada y el proveedor o así como también el área interesada y un contratista (persona que presta otro tipo de servicios a la organización), esta forma de adquirir un bien ocasiona que no se negocien precios, peor aún se determine tiempo de crédito para el pago respectivo y que se origine una sobrevaloración en los costos del bien adquirido, debido a que la organización cancela al contratista como valor del bien el precio final que éste canceló más el IVA correspondiente.

Otro efecto que sufre la organización, se refleja en la calidad del producto, y esto va tomado de la mano del precio del mismo en el mercado, pues al adquirir la materia prima (camarón) para ser procesada como un producto clase "A", y al momento de no ser tratada en el tiempo correspondiente, el producto pierde su calidad inicial, teniendo luego que ser procesado como clase "B", lo que

da lugar a una menor rentabilidad, más aun si se debe incurrir en la utilización de una mayor cantidad de insumos para su conservación. Esto ocurre cuando alguna de las maquinarias utilizadas para el procesamiento sufre algún desperfecto, y al no contar con el repuesto que se necesita no se puede proceder con su reparación inmediata, debiendo proceder a su compra, la cual siguiendo los procedimientos actuales tomaría mucho tiempo, optando por realizar la compra de manera directa.

La adquisición de materiales y/o repuestos que no cumplen con las características técnicas, es otra de las consecuencias de no contar con un Sistema de Compras adecuado, pues en muchos casos el contratista que lo realiza no tiene la competencia adecuada para determinar las especificaciones correctas del material y/o repuesto a ser adquirido, lo que no soluciona de manera definitiva al problema, debiendo en poco tiempo volver a adquirir el mismo material y/o repuesto.

En conclusión todas las consecuencias detalladas en líneas anteriores tienen un impacto directo sobre la RENTABILIDAD DE LA EMPRESA, la misma que se ve afectada por el actual proceso de compras que maneja la organización.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible que con un sistema de control para los departamentos de compras y bodegas de insumos que cubran las necesidades de la empresa, se logre optimizar los recursos permitiendo disminuir el impacto negativo en la rentabilidad?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Ecuador- Guayas- Durán- Promarisco S.A.

Tipo de empresa: Privada

Sector: Industrial

Áreas: Operativas y Administrativas.

Tema: Diseño e implementación de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Compras y Bodega de Insumos de la Empresa Procesadora de Camarón “Promarisco S.A.”

Período de investigación: Análisis del primer semestre del 2011.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Planta Procesadora de Camarón PROMARISCO S.A. en los últimos años ha experimentado una gran expansión tanto en su infraestructura como en su producción, por tal razón se ve en la necesidad de contar con un sistema más ágil y adecuado en todos sus procesos, el mismo que a más de promover el trabajo eficiente

y eficaz del personal, contribuya al cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- ❖ ¿Las compras de insumos y/o repuestos de forma directa afectan al control de los inventarios?

- ❖ ¿Las compras de insumos y/o repuestos no programadas afectan al costo de producción?

- ❖ ¿La falta de disponibilidad de tiempo del personal dificulta programar el pedido de insumos y/o repuestos al Departamento de Compras?

- ❖ ¿Que los mandos medios no cuenten con poder de decisión obstruye el flujo del proceso de compras?

- ❖ ¿Los procedimientos no adecuados entorpecen al proceso de compras?

- ❖ ¿El no contar con Recurso Humano suficiente aporta a la demora en el tiempo de respuesta durante el proceso de compras?

- ❖ ¿Se ven los créditos afectados por las compras directas.
- ❖ ¿Pueden las compras directas dar lugar a desviaciones de los insumos y/o repuestos adquiridos?

1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar las causas por las cuales el departamento de compras no aporta a la operatividad de la empresa con el objetivo de diseñar un Sistema que permita mejorar el proceso impactando de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.

1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ❖ Recopilar información sobre los procesos actuales de cada una de las áreas consideradas como críticas.
- ❖ Analizar las causas que promueven las compras directas.
- ❖ Comparar costos entre insumos y/o repuestos adquiridos por el departamento de compras y los que se efectuaron de manera directa.
- ❖ Evaluar que insumos y/o repuestos han sido adquiridos en su mayoría a través de compras directas.
- ❖ Evaluar la participación de las áreas en el proceso de compras.

- ❖ Diseñar un Sistema de Compras que promueva la mejora de la empresa.
- ❖ Implementar un Sistema de Compras a 1 año.

1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

De tiempo: Se analizará lo relacionado al primer semestre del 2011, debido a que este es el periodo de mayor producción.

De espacio: La investigación se realizará en la Planta de Durán Promarisco S.A., por ser a la que se tiene acceso.

Política empresarial: Por políticas de empresa se prohíbe filmaciones o tomar fotografías dentro de las instalaciones de la planta.

De recursos: Se investigará los Departamentos de Compras, Bodega e Ingeniería & Mantenimiento por ser las áreas a los cuales se tienen acceso, las otras áreas por políticas de la empresa no pueden revelar información.

1.10 HIPÓTESIS GENERAL

Con un Sistema de Compras acorde a las necesidades de la empresa se lograría la entrega de insumos y/o repuestos de manera que no afecten a la rentabilidad.

1.11 HIPÓTESIS PARTICULARES

- ❖ Si el Sistema de Compras contara con procedimientos actualizados se evitarían las compras directas.
- ❖ Si los mandos medios tuvieran poder de decisión la provisión de insumos y/o repuestos se realizarían en el menor tiempo posible.
- ❖ Si el personal del gozará de un software adecuado podrían programar a tiempo sus adquisiciones de insumos y/o repuestos.
- ❖ Si el departamento de compras contara con suficiente recurso humano se ahorraría tiempo al realizar el Proceso de Compras.
- ❖ La programación de compra de insumos y/o repuestos mejoraría el costo de producción.

- ❖ Si las áreas consideradas críticas contaran con procesos eficientes aportarían a mejorar el sistema de compras.
- ❖ Si la Bodega de Insumos contara con personal capacitado sería menor el riesgo de que la información de los inventarios sea errónea.
- ❖ Si no se efectuaran compras directas se contaría con inventarios y costos reales de los insumos y/o repuestos adquiridos.

1.12 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Sistema de compras.

VARIABLE DEPENDIENTE

Entrega de insumos y/o repuestos de forma ágil.

1.13 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR
Procedimientos de compras	Cualitativa Ordinal	Eficiencia	Tiene su origen en el término latino <i>efficientia</i> y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.	% Satisfacción de los usuarios.
Entrega de insumos	De Razón	Tiempo	El concepto Del latín <i>tempus</i> , la palabra tiempo es la magnitud física que permite medir la duración o separación de las cosas sujetas a cambio.	Días
Costos reales de insumos	Cuantitativa	Numérica	Entidad abstracta que representa una cantidad (de una magnitud).	Dólares
Aprovechamiento de los recursos	Cualitativa Cuantitativa	Recursos Humanos Recursos Financieros	Un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se pretende.	% Satisfacción de los usuarios. Dólares

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ANTECEDENTES REFERENCIALES Y DE INVESTIGACIÓN

Fecha	Área Gestora	Decisiones-Correcciones-Implementaciones	Impacto/Logro
Año 1997	Alta dirección	Implementación de Políticas y Procedimientos para las diferentes áreas, Gestión ISO.	En su momento logro los resultados deseados, aunque no eran muy proactivos.
Año 2004	Jefe de Compras	Revisión y modificación de las Políticas y Procedimientos para el área de compras	Esta modificación permitió al sistema ser más proactivo hasta cuando la organización empezó a crecer por el año 2007.
Año 2008	Jefe de Compras	Se facilita para que los requerimientos urgentes se los solicite vía correo electrónico.	El impacto fue positivo por varios meses, luego los departamentos no hacían llegar a tiempo los requerimientos, mas aun con las firmas de autorización respectiva.
Año 2010	Jefe de Compras	Autoriza para que los requerimientos urgentes sean tramitados con la requisición de compra respectiva solo con la firma del Supervisor o Asistente del área.	Tuvo varios meses de cumplimiento, pero la falta de colaboración del personal de los diferentes departamentos, no permite que esta forma de agilizar el sistema de compras cumpla con el objetivo deseado.

Entre los antecedentes que tiene el tema motivo de investigación tenemos:

En el año 1997 la Organización implementó las normas ISO 9000, desarrollándose una serie de políticas y procedimientos para todos los Departamentos, incluyendo Compras, los mismos que en su momento a pesar de contener pasos algo engorrosos permitían llevar a cabo el proceso de compras, éstos se mantuvieron intactos hasta el año 2004, cuando cambiaron al Jefe de Compras, quien luego habría realizado algunas modificaciones a los procedimientos para hacerlos más proactivos, funcionando el proceso de compras de una mejor manera hasta el momento en que la Organización cambió de propietario e inició un crecimiento muy rápido a nivel de producción como de infraestructura.

El crecimiento de la organización por el año 2008 ocasionó una rápida y gran demanda de materiales e insumos y para poder cumplir con la misma el departamento de compras dio algunas facilidades a sus usuarios como el de enviar los pedidos con carácter de urgente vía correo electrónico, para agilizar la compra, esto dio un resultado positivo por pocos meses, pues luego los requerimientos con las firmas de aprobación no eran entregados a tiempo y se presentaban problemas para soportar dichas compras.

Otra de las facilidades que ha brindado el departamento de compras, es receptar los requerimientos respectivo con la firma del Supervisor o Asistente de los diferentes departamentos para tener un soporte de las compras que se van a realizar, esto mientras se toma las firmas de aprobación respectivas, esta alternativa de igual manera tuvo un impacto positivo por varios meses, pero la falta de colaboración por parte del personal de las diferentes áreas, que ven más fácil hacer compras directas sean o no éstas urgentes no ha permitido que las alternativas implementadas hayan logrado el objetivo deseado.

2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.2.1 EL CONTROL

Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un QUE, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos.

Por consiguiente el Control utiliza diferentes COMO, esto es, distintos medios (métodos, metodologías, técnicas). En un

desempeño óptimo, esto es, que no necesita correcciones, la técnica funciona de manera óptima y asegura el cumplimiento de los objetivos”¹

2.2.1.1 PROCESO DE CONTROL

La realización del proceso de control, ya sea mediante mecanismos formales o no formales, está ligada a la existencia de:

- ❖ Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar (y evaluar posteriormente) el comportamiento de cada departamento a las variables clave de la empresa.
- ❖ Un modelo predictivo que permita estimar *a priori* el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad,
- ❖ Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa,
- ❖ A través de las condiciones anteriores, la evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas (y la asignación de incentivos)²

¹ Mantilla B. Samuel. Auditoría 2005. Pontificia Universidad Javeriana-Ecoe ediciones, Bogotá, 2003, p.59

² Amat Salas, Joan. El Control de gestión: una perspectiva de dirección. Editorial Gestión. Sexta edición, 2002, p.29

2.2.2.2 CONTROL DE GESTIÓN

El Control de Gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamentalmente como sistema de información para la misma.³

2.2.1.3 OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

- ❖ Control de la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.
- ❖ Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- ❖ Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el reporting de control de gestión.
- ❖ Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.

³ Muñiz Luis. Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Gestión 2000, 2003, p.30

- ❖ Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.
- ❖ Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.⁴

2.2.2 SISTEMA

Un Sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados.⁵

2.2.2.1 CLASIFICACIÓN DE SISTEMA

- ❖ Sistema determinista: aquel en el que las partes interactúan de un modo perfectamente visible, sin dejar lugar a dudas.
- ❖ Sistema probabilístico: aquel respecto del cual no se puede hacer una previsión detallada.⁶

2.2.3 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

La posición de un Departamento de Compras varía en gran parte de acuerdo a la importancia de la empresa, así como a las exigencias y organización específica de cada una y al número de actividades o funciones que tenga encomendadas.

⁴ Muñiz, Luis. Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Gestión 2000, 2003, p.37

⁵ Van Gigch, John. Teoría General de Sistemas. México, 2006, p.53

⁶ Chiavenato Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, 1999, p. 706

Dentro de toda organización las funciones generales del departamento de compras no se encuentran claramente definidas y llegan a variar o diversificarse grandemente de una empresa a otra.

La dependencia del departamento de compras con otros departamentos es otro de los problemas que afronta esta función. Éstos son más o menos agudos, dependiendo del tamaño y características de la empresa.⁷

2.2.3.4 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Las principales responsabilidades del departamento de Compras están comprendidas en todas las operaciones las operaciones llevadas a cabo con los proveedores de la empresa.⁸

2.2.3.5 RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Las responsabilidades propias e inherentes al departamento de Compras son, entre otras:

⁷ Mercado Salvador. Compras: Principios y Aplicaciones. Limusa Ediciones, 2006, p. 68,71

⁸ Mercado Salvador. Compras: Principios y Aplicaciones. Limusa Ediciones, 2006, p. 73-74

1. Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios necesarios a la empresa.
2. Entrevistar a los proveedores o sus representantes, de ser posible estas entrevistas se harán sólo con personal del Departamento.
3. Efectuar visitas a las plantas e instalaciones de los proveedores.
4. Cotizar los precios, puntos de entrega, transporte, etc.
5. Escoger el proveedor que más convenga a los intereses de la compañía y efectuar la adjudicación de pedido.
6. Negociar los tratos necesarios en caso de rechazos y ajustes.⁹

2.2.3.6 REGISTROS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El departamento de compras debe guardar registro meticuloso de la siguiente información:

- ❖ La compra.
- ❖ El contrato.

⁹ Mercado Salvador. Compras: Principios y Aplicaciones. Limusa Ediciones, 2006, p. 74

- ❖ El proveedor.
- ❖ El precio o cotización.
- ❖ Resumen de lo acaecido en el proceso de compra.
- ❖ Datos misceláneos.¹⁰

2.2.4 INVENTARIOS

Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.¹¹

2.2.4.9 VALOR NETO REALIZABLE

Es el precio por el cual puede ser normal de la explotación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.¹²

2.2.4.10 VALOR RAZONABLE

Es el valor por el cual pueden ser intercambiados un activo o cancelado un pasivo, entre las partes interesadas y debidamente

¹⁰ Olavarrieta de la Torre Jorge. Nociones de Control de Producción, Costos, Suministros e Inventarios Universidad Iberoamericana, 1999, p. 40

¹¹ Muller Max. Fundamentos de Administración de Inventarios. Grupo Editorial Norma, 2004, p. 1

¹² Hansen-Holm & Co. NIIF Teoría y Práctica. Segunda edición, 2011,p.323

informadas, que realizan una transacción, en condiciones de independencia mutua.¹³

2.2.4.11 COSTO DE INVENTARIOS

Los inventarios traen consigo una serie de costos. Pueden formar parte de estos costos los siguientes:

- ❖ Dinero.
- ❖ Espacio.
- ❖ Mano de obra para recibir, controlar la calidad, guardar, retirar, seleccionar, empaçar, enviar y responsabilizarse.
- ❖ Deterioro, daño y obsolescencia.
- ❖ Hurto.¹⁴

2.2.4.12 TIPOS DE INVENTARIOS

- ❖ **Materias Primas:** compuesto por elementos simples y elementales que requieren cierto grado de transformación antes de que se les pueda considerar como un producto.

¹³ Hansen-Holm & Co. NIIF Teoría y Práctica. Segunda edición, 2011,p.323

¹⁴ Muller Max. Fundamentos de Administración de Inventarios. Grupo Editorial Norma, 2004, p. 2

- ❖ **Productos semielaborados:** artículos manufacturados que se incorporan en un artículo final; también se les denomina componentes.
- ❖ **Empaquetado:** artículos que se utilizan para empaquetar los productos terminados antes de su venta; también incluye los artículos que se destinan al empaquetado de protección, tanto para proceder a su venta como para preservar mejor los materiales durante el período en que permanezcan en inventario.
- ❖ **Consumibles:** son bienes que no se incorporan en el producto terminado, pero que, de una manera u otra, son necesarios para su elaboración.
- ❖ **Productos terminados:** artículos completos, funcionando y listos para su venta.¹⁵

2.2.4.13 CONTROL DE INVENTARIOS

El control de inventarios tiene dos aspectos totalmente diferentes, el primero es del control físico de los bienes que se guardan en las

¹⁵ Bravo Juan. Compras e Inventarios. Ediciones Díaz de Santos S.A., Mapcal, 1995, p 95-96

instalaciones de la empresa o fuera de el, el segundo se refiere al control del nivel de los inventarios.¹⁶

2.2.4.14 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Un índice muy útil para evaluar la efectividad del control de inventarios es la rotación. Este índice se expresa como el número de veces que se le da vuelta durante un tiempo dado. Este índice puede calcularse en forma global, para el total de los inventarios, o para un almacén en particular, o para un artículo en especial.

La forma de calcularlo es dividir el gasto anual en el inventario entre el nivel medio del inventario, ambos expresados en la misma unidad, pesos o piezas, etc. El resultado es el número de veces o vueltas que dio el inventario. Mientras mayor sea la rotación del inventario, mejor es el desempeño del control de inventarios.¹⁷

2.2.4.15 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

- ❖ Generar economías de escala: las compras en cantidades adecuadas permiten a la empresa generar importantes ahorros, tanto en precios de compra, en el transporte, como en la producción.

¹⁶ Olavarrieta de la Torre Jorge. Nociones de Control de Producción, Costos, Suministros e Inventarios Universidad Iberoamericana, 1999, p. 42

¹⁷ Olavarrieta de la Torre Jorge. Nociones de Control de Producción, Costos, Suministros e Inventarios Universidad Iberoamericana, 1999, p. 43

- ❖ Equilibrar la oferta y la demanda: los inventarios actúan como un <<colchón>> entre el mercado y la producción.
- ❖ Protección contra fluctuaciones en el abastecimiento de materias primas: las empresas realizan stocks de importancia ante un inminente aumento de los precios.
- ❖ Protección contra desajustes entre las áreas que intervienen en el proceso: los desajustes pueden producirse por: fallos en los plazos de entrega por parte de los proveedores, por deficiencias
- ❖ en la programación entre compras y producción o entre producción y distribución.¹⁸

2.2.4.16 DIRECTRICES QUE DEBEN SER PREVISTAS AL ESTABLECER LAS POLÍTICAS DE INVENTARIOS

1. Para la planificación de los inventarios, sólo se utilizarán las previsiones suministradas por el área de Marketing y Ventas.
2. La clasificación ABC se utilizará como guía para:
 - ❖ El control de los inventarios de productos terminados, materiales y materias primas.

¹⁸ Bravo Juan. Compras e Inventarios. Ediciones Díaz de Santos S.A., Mapcal, 1995, p. 100-101

- ❖ Fijar los objetivos de inversión y rotación de los inventarios.
 - ❖ Establecer los inventarios de seguridad, los puntos de reorden y los lotes de compra.
3. Los excesos de inventario y de productos de baja rotación se identificarán, se les dará seguimiento y se eliminarán rápidamente.
 4. Se permitirá, cuando sea posible y con la debida autorización, la sustitución de materiales que faciliten la reducción de inventarios, o cuando se trate de satisfacer los requerimientos de los clientes.
 5. La exactitud de las transacciones es vital para conseguir un inventario fiable y hacer una planificación correcta.
 6. El nivel de servicio se basará en la disponibilidad de inventarios de acuerdo con las coberturas de mercado establecidas.¹⁹

2.2.5 CONTROL INTERNO

El Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la

¹⁹ Bravo Juan. Compras e Inventarios. Ediciones Díaz de Santos S.A., Mapcal, 1995, p. 115

confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.²⁰

2.2.5.4 LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO

El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.²¹

2.2.5.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

1. Organización
2. Catálogo de cuentas.
3. Sistema de contabilidad.
4. Estados financieros.
5. Presupuestos y pronósticos

²⁰ Root, Steven J, Wiley John. Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance, New York, 1998, p.68

²¹ Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe Coso). Ediciones Dias de Santos, 1997, p. 7

6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.

7. Supervisión.²²

2.2.5.6 TIPOS DE CONTROL INTERNO

Los controles en el Control Interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos:

1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.
2. Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros.²³

2.2.6 CADENA DE VALOR

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que

²² Perdomo Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. 2004. Novena edición, p.3

²³ Mira Navarro Juan Carlos. Apuntes de Auditoría, p.11.

forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.²⁴

La cadena de valor proporciona:

- ❖ Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.²⁵

2.2.6.4 CADENA DE VALOR ELEMENTAL

- ❖ Valor: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado.
- ❖ Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- ❖ Margen: es la diferencia entre el precio de venta y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos.
- ❖ Valor agregado: se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.²⁶

²⁴ Francés Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición, 2006, p. 125

²⁵ Francés Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición, 2006, p. 146

2.2.6.5 MODELO DE LA CADENA DE VALOR

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff).

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicio posventa.²⁷

2.2.6.6 ETAPAS DE LA CADENA DE VALOR SEGÚN PORTER

1. Logística de entrada

Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

- ❖ Recepción y almacenamiento de materia prima.
- ❖ Manejo de materiales y programación de transporte.
- ❖ Almacenamiento y control de inventario.

²⁶ Francés Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición, 2006, p. 145

²⁷ Francés Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición, 2006, p. 146

- ❖ Devoluciones a proveedores.

2. Operaciones

Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

- ❖ Maquinado, ensamblaje y empaclado.
- ❖ Pruebas de control de calidad.
- ❖ Mantenimiento de la planta.
- ❖ Programación de la producción.

3. Logística de salida

Consiste en la distribución de los productos terminados.

- ❖ Almacenamiento de productos terminados.
- ❖ Programación de transporte.
- ❖ Transporte de productos.
- ❖ Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
- ❖ Procesamiento de órdenes.

4. Mercadeo y ventas

Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudio de mercado y promoción y venta.

- ❖ Publicidad.
- ❖ Fuerza de ventas.
- ❖ Estudios de mercado.
- ❖ Fijación de precios.
- ❖ Selección y manejo de canales de distribución.

5. Servicio postventa

Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

- ❖ Servicio de asesoría.
- ❖ Garantía y mantenimiento.
- ❖ Reparación y repuestos.
- ❖ Instalación y adiestramiento.²⁸

3.2.7 JUSTO A TIEMPO

Justo a tiempo es un método racional de producción que elimina los elementos innecesarios con el fin primordial de aumentar el

²⁸ Francés Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, 2006, p. 147-148

beneficio mediante la reducción de costos. Su idea básica radica en producir, en todas las fases del proceso de fabricación, lo que se necesita, en el momento adecuado y en la cantidad requerida en cada caso.

Este sistema impulsa el agrupamiento de suministros en pocos proveedores, fomentando el mantenimiento de relaciones estables a largo plazo con el objetivo de que dichos proveedores sitúen sus fábricas cerca de la empresa cliente, lo que deriva en una reducción de Costes y facilita la coordinación entre vendedor y comprador.²⁹

3.2.7.1 OBJETIVO DEL SISTEMA JUSTO A TIEMPO

El objetivo es la eficiencia de la manufactura. Utiliza el inventario como una herramienta para lograr eficiencia resaltando la calidad de los materiales utilizados y su entrega a tiempo. Cuando el JAT funciona adecuadamente, descubre las ineficiencias del proceso.³⁰

2.2.7.2 LOS CINCO CEROS DEL ENFOQUE JUSTO A TIEMPO

1. CERO DEFECTOS: los defectos causan excesos de costos e irregularidades que acaban traduciéndose en stocks Uno de los

²⁹ Castan Farrero José M.; Cabañero Carlos y Núñez Carballosa Ana. La Logística en la empresa fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación. Madrid, Ediciones Pirámide, 2003, p.172

³⁰ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. México, Décima edición, 2003, p.504

planteamientos del JIT, es hacer las cosas bien a la primera, con ello conseguiremos la calidad deseada y ahorro en costos por concepto de materiales no despilfarrados, ahorro de energía y de horas de proceso hombre- máquina, al no tener que repetir las tareas.

2. CERO AVERIAS: las averías proporciona retrasos y parones en la producción y son una de las causas que hacen que se mantengan stocks. El establecimiento de programas de mantenimiento productivo y la implicación de los operarios en las tareas de entretenimiento y conservación de las maquinas que manejan para las operaciones de producción, hace que las averías se reduzcan al mínimo y en consecuencia no será necesario mantener stocks para cubrir tales contingencias
3. CERO STOCKS: en toda la cadena logística ya que son un despilfarro, porque suponen tener inmovilizados recursos monetarios, lo que se traduce en un costo para la empresa. Además ocupan espacio y requieren vigilancia, todo ello unido a que ocultan problemas que redundan en una gestión inadecuada y baja productividad para la empresa.
4. CERO PLAZOS: para dar un servicio adecuado al cliente y evitar que se acumulen stocks en algún tramo del conducto

logístico. El plazo de entrega es junto al precio y la calidad una de las variables competitivas de los productos de una empresa.

5. CERO PAPEL: El JIT insiste en la búsqueda de la simplicidad. Intenta eliminar en la medida de lo posible cualquier burocracia. Captar y distribuir la información a través de medios informáticos, lo cual ayuda a simplificar notablemente las tareas administrativas.³¹

2.2.8 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (CADENA DE SUMISTROS)

Se entiende por Cadena de Suministro (Supply Chain, SC) la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización.³²

2.2.8.1 LA LOGÍSTICA

Es la parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos.³³

³¹ Castan Farrero José M.; Cabañero Carlos y Núñez Carballosa Ana. La Logística en la empresa fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación. Madrid, Ediciones Pirámide, 2003, p.173

³² Sánchez Gómez Gema. Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida, Del Blanco Editores. (2008)

³³ Sánchez Gómez Gema. Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida, Del Blanco Editores. (2008). Pag 92

2.2.8.2 PLANIFICACIÓN INTEGRADA EN LA CADENA DE SUMINISTRO.

Procesos de planificación

La Cadena de Suministro, SC, comprende procesos de planificación estratégica y de planificación táctica, así como de planificación operativa y de ejecución.

A nivel estratégico:

- ❖ Diseño de la red de distribución.
- ❖ Planificación y previsión de la demanda.
- ❖ Planificación del servicio.

A nivel táctico

- ❖ Programación de la distribución.
- ❖ Programa de la producción.

A nivel operativo

- ❖ Gestión de almacenes y manutención.
- ❖ Gestión de transporte.

A nivel ejecución.

- ❖ Gestión de inventarios.

- ❖ Gestión de pedidos.³⁴

2.2.8.3 INCREMENTO DE VALOR A LA COMPAÑÍA.

La optimización de la Cadena de Suministro permite aplicar iniciativas que aumentan directamente el valor de la compañía. Dichas iniciativas impactan directamente sobre el aumento de los ingresos de la compañía mediante la consecución del incremento del nivel de servicio.³⁵

2.2.8.4 MARCO DE ACTUACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Las principales áreas de actuación en la Cadena de Suministro sobre las que una compañía debe actuar son:

- ❖ Planificación.
- ❖ Compras.
- ❖ Fabricación.
- ❖ Almacenamiento y transporte.

³⁴ Sánchez Gómez Gema. Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida, Del Blanco Editores. (2008). Pag 21

³⁵ Sánchez Gómez Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida, Gema, Del Blanco Editores, 2008, pag 92

❖ Venta³⁶

2.2.8.5 MEDICIONES DEL RENDIMIENTO DE LA
CADENA DE SUMINISTRO.

La administración de la cadena de suministro implica el hecho de controlar el flujo de los materiales que generan inventarios dentro de la cadena de suministro. Por esta razón, los gerentes vigilan atentamente los inventarios con la finalidad de que permanezcan en niveles aceptables. El flujo de materiales también influye en diversas mediciones financieras que revisten interés para la empresa.³⁷

3.3 MARCO LEGAL

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD NIC 2

Objetivo NIC 2: Prescribir el tratamiento contable de las existencias

La NIC 2 define a los Inventarios como activos:

- a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación
- b) en proceso de producción de cara a esa venta; o

³⁶ Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida, Gema Sánchez Gómez, Del Blanco Editores, 2008, pag 93

³⁷ Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. Administración de operaciones: Estrategia y análisis,, 5ta edición, México 2000, pag474.

- c) en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios

3.4 MARCO CONCEPTUAL

ASISTENTES ADMINISTRATIVOS.-

Son los encargados de las órdenes de compra ya aprobada por la contraloría para su entrega a los proveedores seleccionados y luego la elaboración de la orden de pago también para la entrega a los proveedores.

CENTROS DE COSTOS.-

Manera de identificar contablemente las diferentes áreas o departamentos dentro de la Organización tenemos los centros de Producción, Servicios Distribuibles y Administrativos Operacionales.

PRODUCCIÓN.-

Estos centros básicamente son donde se transforma la materia prima, de acuerdo al pedido del cliente, tienen:

- ❖ Shell-On: Área de clasificado por tallas el producto y retiro de algún material que no tiene valor para el proceso.
- ❖ Congelación & Empaque: Área donde se realiza la congelación en placas y luego son empacadas.

- ❖ Descabezado: Área donde se extrae la cabeza al camarón, esto lo realizan sobre pedido, dependiente del requerimiento del usuario
- ❖ Cabinplant/Advantec: Son líneas de congelación de producto entero, es decir luego de la clasificación pasan a estas maquinas para su congelación y luego son empacados.
- ❖ Pelado: Como su nombre lo indica es el área donde se dispone a retirar la cascara del camarón, esto también se lo realiza mediante pedido del cliente,
- ❖ PVA II: En esta línea se procesa el producto q va a tener un valor agregado, ya sea porque va ir como tipo anillo en moldes confeccionados para el efecto o tipo chuzo.
- ❖ Frigoescandia: Este centro solo maneja los gastos del equipo como tal, en este equipo se congela y luego se empaca los productos procesados en la línea de PVAII.

CENTROS ADMINISTRATIVOS OPERACIONALES.-

Solo contamos con dos centros:

- ❖ Cámara de Producto Terminada: Que es el lugar donde se almacena el producto hasta que el mismo sea despachado al exterior.

- ❖ Áreas Comunes: Este centro asume todos los gastos por mantenimientos a aquellas áreas que no tienen un centro propio, como son las áreas externas, áreas verdes, edificios administrativos, etc.

CENTROS DE SERVICIOS DISTRIBUIBLES.-

Dentro de estos centros se encuentran aquellas áreas que dan servicio a la planta y que sus costos influyen considerablemente en el precio final del producto, tenemos:

- ❖ Ingeniería & Mantenimiento: Esta área asume todos los costos por el personal de eléctricos y mecánicos que pertenecen a la Organización y que se encargan de gran parte de los mantenimientos del personal.
- ❖ Planta Potabilizadora: Es el área que se encarga de la clarificación y potabilización del agua que será usada dentro de la planta.
- ❖ Fábrica de Hielo Placa: Es el área que se encarga de la producción de hielo tipo placa para luego ser despachado a las áreas de producción y logística.
- ❖ Refrigeración: Es área responsable del correcto funcionamiento de todos los equipos de frío.

- ❖ Climatización: Área responsable del mantenimiento y cuidado en todo lo que concierne al sistema de climatización tanto de planta como de las áreas externas.
- ❖ Generación & Subestación Eléctrica: Esta área se encarga del control y mantenimiento de lo que tiene que ver con los equipos de generación propia con los que cuenta la Organización, así como también del correcto funcionamiento de la energía eléctrica.
- ❖ Hielo Líquido: Esta área se encarga de la producción y despacho de hielo líquido a las áreas de producción y logística.

COMPRADORES.-

Son los responsables de pedir cotizaciones a los proveedores del ramo y vaciar los precios en actas de comité, controlar el seguimiento de las órdenes de compras y efectuar el seguimiento de la entrega de las cotizaciones.

DEMANDA.-

Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos y pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado.

DESMONTAJE.-

Desmontaje es el proceso mediante el cual se desarma cada pieza dentro de una estructura de una maquinaria.

FINANZAS.-

Gestión para proporcionar medios de pago. Las finanzas cubren el planeamiento financiero, estimación de ingresos y egresos de efectivo, el financiamiento o consecución de fondos y el control financiero o medida de cumplimiento de los planes originales.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.-

Es el responsable del cumplimiento de todo el proceso de compra de la organización.

LA COMPETENCIA.-

Empresas competidoras -actuales y potenciales-, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compite con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta).

LIBRAS PROCESADAS.-

Es la cantidad de camarón que está apto para su proceso, dentro de todas las libras recibidas.

MANDOS MEDIOS.-

Los mandos medios cuentan con un rol muy importante en las organizaciones, pues deben observar el día a día, gestionar y dirigir todas las actividades operativas, asegurándose que la organización alcance niveles adecuados de eficiencia y eficacia; suelen ser los responsables del trato con los clientes y proveedores, son finalmente los responsables de que la empresa realice en tiempo y en forma sus operaciones.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO.-

El mantenimiento preventivo permite detectar fallos repetitivos, disminuir los puntos muertos por paradas, aumentar la vida útil de equipos, disminuir costos de reparaciones, detectar puntos débiles en la instalación, etc. Además el mantenimiento preventivo en general se ocupa en la determinación de condiciones operativas, de durabilidad y de confiabilidad de un equipo en mención este tipo de mantenimiento que ayuda a reducir los tiempos que pueden generarse por mantenimiento correctivo.

MONTAJE.-

Montaje es el proceso mediante el cual se emplaza cada pieza en su posición definitiva dentro de una estructura. Estas piezas pueden ser de diferentes materiales pero las preferidas son las estructuras metálicas y de hormigón.

OFERTA.-

Precio por el que una persona está dispuesta a vender y otra a comprar. Cantidad de bienes que pueden ser vendidos en un mercado y en un momento determinado.

ORDEN DE COMPRA.-

Es el documento básico del comprador vendedor. Esta constituye el soporte material del contrato celebrado entre el comprador y vendedor en un marco jurídico legal.

ORDENES DE TRABAJO.-

Es un sencillo procedimiento que desde los inicios de la industrialización y de su racionalización, se viene utilizando en todas partes. No obstante la sencillez del sistema, que contrasta con su gran aportación a la organización industrial.

PLAN DE MANTENIMIENTO.-

Es un conjunto estructurado de tareas que comprende las actividades, los procedimientos, los recursos y la duración necesaria para ejecutar mantenimiento.

PRESUPUESTO.-

Plan de acción expresado en cifras para un periodo de tiempo determinado.

REQUISICIÓN DE COMPRAS.-

La requisición de compras es un documento que se elabora con el fin de notificar al departamento de compras que se tiene una necesidad y que esta debe ser cubierta lo antes posible, en este documento van descritas por renglones las necesidades de materiales y las especificaciones necesarias para que el departamento de compras las tramite.

SISTEMAS.-

Es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar algún objetivo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que se utilizarán en el desarrollo del presente proyecto serán los métodos deductivo y analítico.

MÉTODO DEDUCTIVO

Se utilizará el método deductivo porque permitirá a partir de los comportamientos generales deducir las causas y consecuencias de la problemática, determinando:

- ❖ Si las compras de insumos y/o repuestos de forma directa afectan al control de los inventarios, realizando una entrevista al Supervisor de Bodega, en el mes de Octubre, fecha por confirmar.
- ❖ Si las compras de insumos y/o repuestos no programadas afectan al costo de producción, realizando una entrevista al Asistente de Costos, en el mes de Octubre, fecha por confirmar y haciendo un análisis sobre las compras directas efectuadas durante el primer semestre del año 2011.

- ❖ Si la falta de disponibilidad de tiempo del personal dificulta programar el pedido de insumos y/o repuestos al Departamento de Compras, realizando una encuesta a los Supervisores de Producción y Mantenimiento en el mes de Octubre, fecha por confirmar.
- ❖ Si la falta de poder de decisión en los mandos medios obstruye el flujo del proceso de compras, efectuando una encuesta al personal de compras, en el mes de Octubre, fecha por confirmar.
- ❖ Si los procedimientos no adecuados entorpecen al proceso de compras, realizando una encuesta a los Supervisores de Producción y Mantenimiento y entrevista al personal de compras, en el mes de Octubre, fecha por confirmar.
- ❖ Si el no contar con Recurso Humano suficiente aporta a la demora en el tiempo de respuesta durante el proceso de compras, efectuando una encuesta al personal de compras, en el mes de Octubre, fecha por confirmar.
- ❖ Si se ven los créditos afectados por las compras directas, realizando entrevista al Jefe de compras, en el mes de Octubre, fecha por confirmar.

- ❖ Si pueden las compras directas dar lugar a desviaciones de los insumos y/o repuestos adquiridos, efectuando una encuesta al Supervisor y personal de bodegas, en el mes de Octubre, fecha por confirmar.

MÉTODO ANALÍTICO

Este método nos permitirá:

Conocer cómo afecta a los costos el tomar decisiones de comprar sin seguir los procesos establecidos a partir del análisis de datos.

Se procederá a comparar los resultados frente a lo presupuestado mediante la comparación de información.

Porque nos permitirá analizar el impacto en la situación financiera de la empresa a partir de la lectura de los indicadores financieros.

EL MÉTODO DESCRIPTIVO

Permitirá describir el comportamiento de las variables y su relación o asociación con otros hechos como: el proceso de compras, la toma de decisiones para las compras directas, así como el proceso de control de inventarios a partir de la observación directa.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la investigación la población se compone del personal de los siguientes Departamentos:

DEPARTAMENTOS/ÁREAS	CANTIDAD	TOTAL
Ingeniería & Mantenimiento		6
Supervisores de Mantenimiento	5	
Auxiliar de Ingeniería	1	
Producción		5
Supervisores de Producción	4	
Auxiliar de Producción	1	
Compras		5
Jefe de Compras	1	
Asistente de Compras	1	
Auxiliares de Compras	3	
Bodega		4
Jefe de Bodega	1	
Supervisor de Bodega	1	
Auxiliar de Bodega	2	
Costos		1
Auxiliar de Costos	1	
Total de la Población		21

La investigación se aplica al 100% de la población por considerarla de tamaño investigable, aplicando diferentes instrumentos.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Las técnicas o instrumentos que se utilizaran en la investigación son:

- ❖ Entrevista: Se la realizará al Supervisor de Bodega, Asistente de Costos, Jefe y Asistente de Compras, a fin de determinar las causas por las que los diferentes departamentos realizan compras directas.
- ❖ Encuesta: Se la efectuará a los Supervisores de Producción y Mantenimiento, Auxiliar de Producción e Ingeniería, Auxiliares de compras, Jefe y Auxiliar de de bodegas para conocer si el Recurso Humano satisface la necesidad de operaciones del departamento.
- ❖ Ficha de Análisis de Estados Financieros: se analizarán los resultados del primer semestre del 2011 para determinar si hay afectación a los costos.
- ❖ Observación directa: realizarla al proceso de compras, la toma de decisiones para las compras directas, así como el proceso de control de inventarios.

3.7 RECURSOS:

3.4.1 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se presentan las fuentes de investigación en el interior de la organización, localizándolo en sus departamentos:

Departamento de Ingeniería & Mantenimiento en virtud a la gran demanda de pedidos que efectúa mensualmente producto de las responsabilidades que maneja dentro de la organización.

Área de Producción, por la cantidad de insumos e implementos que debe adquirir para realizar el proceso de la materia prima.

Departamento de Compras, responsable de proveer a los diferentes departamentos las herramientas para que puedan cumplir a cabalidad con las tareas a su cargo.

Área de Bodega, responsable de la recepción y entrega de materiales insumos a los diferentes departamentos.

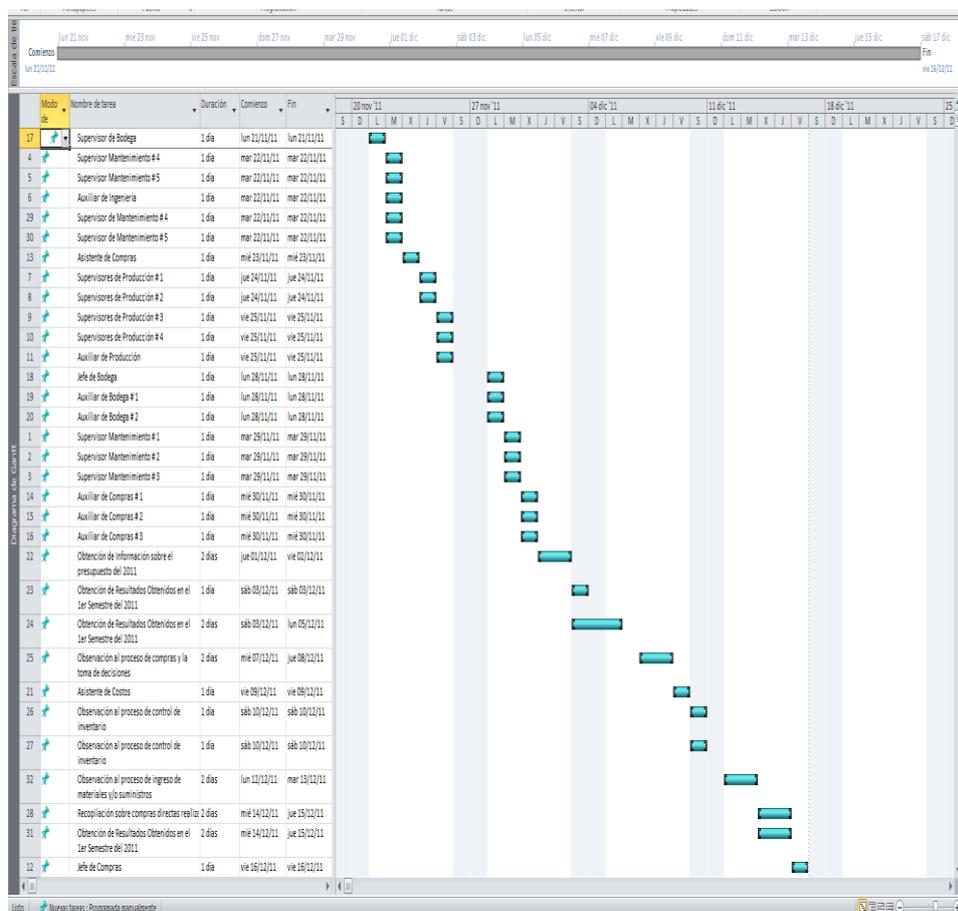
Departamento de Costos, responsable del análisis y control de los costos que se generan durante el proceso productivo.

A continuación la matriz de control de las fuentes:

FUENTES DE INVESTIGACIÓN		
DEPARTAMENTOS	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN	FECHA DE APLICACIÓN
INGENIERÍA & MANTENIMIENTO		
Supervisor Mantenimiento 1	Encuesta	29-nov-11
Supervisor Mantenimiento 2	Encuesta	29-nov-11
Supervisor Mantenimiento 3	Encuesta	29-nov-11
Supervisor Mantenimiento 4	Encuesta	22-nov-11
Supervisor Mantenimiento 5	Encuesta	22-nov-11
Auxiliar de Ingeniería	Encuesta	22-nov-11
PRODUCCIÓN		
Supervisores de Producción 1	Encuesta	24-nov-11
Supervisores de Producción 2	Encuesta	24-nov-11
Supervisores de Producción 3	Encuesta	25-nov-11
Supervisores de Producción 4	Encuesta	25-nov-11
Auxiliar de Producción	Encuesta	25-nov-11
COMPRAS		
Jefe de Compras	Entrevista	16-dic-11
Asistente de Compras	Entrevista	23-nov-11
Auxiliar de Compras 1	Encuesta	30-nov-11
Auxiliar de Compras 2	Encuesta	30-nov-11
Auxiliar de Compras 3	Encuesta	30-nov-11
BODEGA		
Jefe de Bodega	Encuesta	28-nov-11
Supervisor de Bodega	Entrevista	21-nov-11
Auxiliar de Bodega 1	Encuesta	28-nov-11
Auxiliar de Bodega 2	Encuesta	28-nov-11
COSTOS		
Asistente de Costos	Entrevista	09-dic-11

DE EVIDENCIAS DOCUMENTARIAS		
EVIDENCIA/DOCUMENTOS	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN	FECHA DE APLICACIÓN
Información sobre el presupuesto aprobado para el 1er semestre del 2011	Ficha de análisis	01-dic-11 02-dic-11
Información de resultados obtenidos en el 1er semestre del 2011 real vs presupuesto	Ficha de análisis	03-dic-11 05-dic-11
Indicadores financieros mensuales	Ficha de análisis	06-dic-11
Detalle de compras directas durante el periodo enero a junio 2011	Ficha de análisis	14-dic-11 15-dic-11

3.4.2 CRONOGRAMA DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN



3.4.3 PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

La proyección de gastos que se estimó para la realizar la recolección de datos es de USD 200.00; sin embargo a continuación se presenta el siguiente detalle de lo que se aplicó realmente:

GASTOS	COSTOS
Gastos preliminares de ante proyecto	\$ 70,00
Movilización desarrollo proyecto (buses, servicio de taxi)	\$ 120,00
Servicio Internet	\$ 20,00
Copias e impresiones	\$ 200,00
Alimentación	\$ 20,00
Llamadas telefónicas	\$ 10,00
TOTAL GASTOS	\$ 440,00

3.6 TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez que se ha tomado los resultados de entrevista y encuestas la información será tratada de la siguiente manera:

HERRAMIENTA QUE SE APLICARÁ	TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN
Encuesta	Presentación tabular (valores absolutos y relativos) y gráfica.
Entrevista	Se realizará una ficha resumen y se obtendrán conclusiones.
Análisis de datos	Se efectuará una ficha de datos
Análisis de gráficos estadísticos	Presentación del resultado en gráficos estadísticos

3.5.1 ENTREVISTAS

La siguiente entrevista es realizada al Jefe de Compras:

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVOS	ANALIZAR SI LAS COMPRAS DIRECTAS AFECTAN A LOS CREDITOS OTORGADOS POR LOS PROVEEDORES Y SI GENERAN UN MAYOR GASTO A LA ORGANIZACIÓN
PERFIL DEL ENTREVISTADO	JEFE DE COMPRAS PERSONA RESPONSABLE DE APROBAR LAS COMPRAS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO
FECHA A REALIZAR	13-DIC-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / SRTA. TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SR. CARLOS ORTIZ

1.- ¿Cuántos años tiene como jefe del departamento de compras?

Llevo en este cargo 4 años.

Deducción: El tiempo de experiencia le permite tener clara la problemática

2.- ¿Cuáles son las responsabilidades a su cargo?

Entre las responsabilidades a mi cargo está la de revisar y aprobar todas las compras que se realizan para todas las divisiones, así como también de la gestión de todo lo que se refiere a importaciones y de la elaboración del flujo semanal para los pagos tanto de lo que se adquiere localmente como de lo importado.

Deducción: Responsabilidades plenamente identificadas

3.- ¿El departamento cuenta con políticas para la aprobación de una compra?

Si, el departamento cuenta con políticas para aprobar una compra.

Análisis: Existen políticas claras para la aprobación de las compras.

4.- ¿Cuál es el criterio que se maneja para aprobar una compra?

La auxiliar de compras gestiona la compra teniendo que contrastar costos, calidad, crédito y tiempo de entrega con 3 proveedores diferentes, con esta información se analiza cual es el proveedor más conveniente y se procede a la aprobación de la compra. En el caso que se trata de una compra emergente, se obvia el paso de obtener 3 cotizaciones, en este caso se solicita solo una, eligiendo de la base de datos existente a que proveedor se solicitara la misma.

Deducción: Esta plenamente definido el criterio para aprobar una compra

5.- ¿Considera Ud. que las compras directas afectan los créditos que mantiene con los proveedores de la empresa?

En muchos casos si, cuando por la necesidad de adquirir de manera urgente algún insumo o material se acepta otro tipo de crédito al proveedor, peor aún se aceptan pagos de contado.

Análisis: Las compras directas pueden llegar a afectar el tiempo de crédito que se mantienen con los proveedores.

6.- ¿Considera Ud. que las compras directas generan un mayor gasto para la organización?

Si las compras se realizan a proveedores recurrentes que nos dan excelentes precios no, caso contrario sí.

Análisis: No todas las compras directas generan un mayor gasto para la organización.

7.- ¿Cuáles serían las ventajas si todas las compras fueran negociadas por su departamento?

Entre las ventajas tendríamos:

- ❖ Conseguir mejores precios.
- ❖ Mayor tiempo de crédito.

Deducción: Las compras deberían ser manejadas solo por el departamento de compras.

8.- ¿Cómo piensa Ud. se podrían evitar las compras directas? Que recomendaría

A mi criterio debería haber varios cambios, empezando por las cabezas Gerenciales, obteniendo de parte de ellos un mayor compromiso para organizar los departamentos que lideran en lo que se refiere al pedido de materiales y/o insumos, buscando las alternativas más idóneas que permitan eliminar las compras directas y que aporten a la operatividad de la organización.

Deducción: Cambios radicales ayudarían a eliminar las compras directas.

La siguiente entrevista es realizada al Asistente de Compras:

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVOS	IDENTIFICAR LAS CAUSAS POR LAS QUE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS REALIZAN COMPRAS DIRECTAS CONOCER SI EL RECURSO HUMANO SATISFACE LA NECESIDAD DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO
PERFIL DEL ENTREVISTADO	ASISTENTE DE COMPRAS MANTIENE RELACIONES DE NEGOCIACIONES CON LOS PROVEEDORES
FECHA A REALIZAR	23-NOV-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SRA. ROSA LEMOS

1.- ¿Cuántos años labora Ud. en el departamento de compras?

Voy a cumplir ya 18 años laborando en el departamento de compras.

Deducción: por el tiempo de experiencia, tiene el conocimiento claro de la problemática

2.- ¿Durante este tiempo conoce si han existido mejoras para el proceso de compras?

Básicamente mantenemos los procedimientos que fueron diseñados por el año 1997 cuando se implementó en la empresa ISO 9000, de allí en adelante hicieron algunas modificaciones para

hacer más proactivo nuestro servicio, últimamente no se han realizado cambios en los procedimientos.

Deducción: la empresa realizó gestiones para formalizar los procesos, pero no han sido actualizados.

3.- ¿Cuáles son los procesos a su cargo?

Bueno yo me encargo de realizar la compra de materiales y suministros para la división empacadora.

Deducción: las funciones del entrevistado están debidamente establecidas.

4.- ¿Estos procesos se encuentran debidamente diseñados?

A mi criterio los procesos se encuentran debidamente diseñados.

Análisis: de acuerdo a la respuesta del entrevistado los procesos existentes cumplen con los requerimientos de la empresa.

5.- ¿Existen políticas que definan los procesos a su cargo?

Si por supuesto, cuento con la descripción de funciones donde se definen los procesos que tengo a cargo.

Deducción: están debidamente establecidos los procesos los cuales permiten el cumplimiento de sus funciones.

6.- ¿Considera Ud. que los procedimientos existentes deberían ser revisados, y por qué?

Yo no tengo mayor inconveniente con los procedimientos establecidos, el problema radica en que el personal no los cumple y no los hacen cumplir.

Análisis: de acuerdo a la respuesta proporcionada el problema no radica en los procedimientos existentes sino en la falta de colaboración por parte del personal para el cumplimiento de los mismos.

7.- ¿Puede citar los factores que inciden para que no se realice la compra de insumos en el menor tiempo posible?

Bueno a raíz de que se recepta la requisición de compras, uno de los inconvenientes es que el área solicitante no haya detallado correctamente el pedido, lo que es una traba puesto que hay que ubicar al usuario para realizar las consultas pertinentes de tal manera que lo que se pida al proveedor sea correcto, y esto toma su tiempo. En caso de ser un pedido que se requiere de manera urgente se solicita proforma, en ese momento, a un solo proveedor y no a tres como indica el procedimiento.

Un factor también es el tomar la aprobación del jefe de compras, puesto que en muchos casos él no se encuentra a disposición para dar dicha aprobación.

Deducción: deficiencias en los documentos presentados lo cual provoca retrasos, y un control inapropiado de las compras.

8.- ¿En estos casos como determina que el proveedor elegido es el más conveniente?

Es que nosotros ya contamos con una base de datos de los proveedores, de los materiales y suministros que nos proveen y sus costos.

Deducción: disponibilidad de un listado de proveedores de cada material y suministro utilizado en la empresa.

9.- ¿Cuál cree Ud. es el inconveniente principal dentro del proceso de compras?

El inconveniente principal es que los diferentes departamentos en muchos casos no proveen sus necesidades, y si lo hacen se toman todo un tiempo para hacernos llegar el requerimiento, lo que ocasiona que esa necesidad se convierta en un momento de determinado en una urgencia, teniendo que el departamento de compras ver como cubre esa necesidad en el menor tiempo posible.

Análisis: los departamentos por lo general piden materiales y/o suministros en el momento que se les termina y no lo piden con anterioridad.

10.- ¿Considera Ud. que los diferentes departamentos contribuyen con el departamento de compras, de tal manera que faciliten su trabajo?

Bueno, no podría hablar de todos los departamentos, pues que muchos de ellos realizan requerimientos no muy a menudo, puede ser que en alguna ocasión no hayan cumplido con los procedimientos, pero los departamentos que generan más inconvenientes es producción y sobre todo Ingeniería & Mantenimiento.

Deducción: conflictos con dos departamentos debido a la necesidad de materiales y suministros.

11.- ¿Por qué piensa Ud. que los diferentes departamentos no programan sus pedidos de insumos?

Uno de los factores podría ser la gran demanda de trabajo que cada uno tiene, debido al crecimiento acelerado de la organización, pero también creo que en muchos casos no hay la predisposición para hacerlo.

Análisis: existe falta de coordinación para efectuar los pedidos en algunos departamentos y también por la falta de colaboración por parte del personal.

12.- ¿Por qué piensa Ud. que se dan las compras directas?

Primero quiero recalcar que el único departamento que realiza compra directas es el de Ingeniería & Mantenimiento, que es a la vez quien más demanda de requerimientos de compra, por las responsabilidad que tiene a su cargo, pero no es menos cierto que para los colaboradores de este departamento les queda más fácil llamar directamente al proveedor o hacer una compra a través de un contratista, antes que seguir los procedimientos establecidos.

Deducción: el departamento de Ingeniería & Mantenimiento por facilidad para la obtención de un material recurre a comprar de manera directa sin cumplir con los procedimientos establecidos por lo cual producen inconvenientes al departamento de compras.

13.- ¿Considera Ud. que los procedimientos existentes, contribuyen para que los distintos departamentos decidan realizar compras directas?

Los procedimientos no son el problema, el problema es que no se hacen cumplir los mismos, y no existe la predisposición para cumplirlos. Puesto que se han dado incluso ciertas facilidades para evitarlas, pero no han surtido efecto.

Deducción: falta de colaboración por parte de los departamentos ya que prefieren comprar de manera directa y hacer su requerimiento al departamento de compras.

14.- ¿Cómo afecta la realización de compras directas al departamento?

Nos afecta en la sobrecarga de trabajo que nos dan en un determinado momento y lo peor es la desorganización que generan en nuestro trabajo, puesto que a más de hacer las compras directas que ya es un problema, entregan la información acumulada y casi siempre con el tiempo justo para entregarla al departamento contable.

Deducción: debido a la realización de compras directas se genera un aumento en las tareas ya que por lo general la documentación se la entrega a último momento y ocasiona inconvenientes ya que la misma debe de ser entregada al departamento contable.

15.- ¿Hasta dónde llega su poder de decisión dentro del proceso de compras?

Actualmente no cuento con poder de decisión, puesto que yo efectúo las cotizaciones, negocio precios y tiempos de pago, pero al final quien debe aprobar la gestión realizada es el jefe de compras.

Deducción: únicamente se tiene el poder de negociar más no comprar.

16.- ¿Cree Ud. que si el personal de compras contara con mayor poder de decisión, esto mejoraría el proceso de compras?

Yo pienso que si, tal vez no en su totalidad, debido a las grandes sumas que se negocian, pero creo que sí debería haber poder de decisión sobre un monto determinado, de tal manera que el proceso puede ser más ágil.

Análisis: si se otorgará al personal de compras el poder de decisión las compras se las realizará de forma ágil y existiría unificación en el proceso.

18.-¿Cómo cree Ud. se pueden evitar el que se realicen compras directas?

Siendo realista no creo que se pueda evitar definitivamente que se realicen compras directas, pero si minimizarlas, todo es cuestión que el departamento que las realiza se programe de tal manera que los requerimientos que tengan sean enviados con tiempo.

Deducción: educar a los departamentos en el sentido de programar la necesidad de materiales a fin de proveerse de materiales de forma oportuna a fin de evitar demora en el tiempo.

19.- ¿Piensa Ud. que el departamento requiere de mayor recurso humano dado el crecimiento de la organización?

Actualmente como el departamento de Ingeniería & Mantenimiento realiza en un 90% compras directas, no me veo sobrecargada de

trabajo, pero si cumplieran con los procedimientos en ese caso no podría cubrir con todos los requerimientos que genera la división empacadora.

Deducción: si el departamento de Ingeniería & Mantenimiento cumpliera con los procedimientos el departamento de compras requerirá de más personal ya que también tendrían que cubrir sus necesidades de materiales y suministros.

**20.- Fundamentándose en su experiencia ¿Cree usted que la organización crecerá y la necesidad de formalizar todos los procesos ayudaría al desempeño de todos los departamentos?
¿Que nos recomienda?**

Yo pienso que efectivamente formalizar los procesos ayudaría al desempeño de los departamentos, siempre y cuando los procedimientos o lineamientos que se establezcan se cumplan, empezando desde los niveles jerárquicos más altos (gerentes, subgerentes, jefes, etc.), caso contrario sería un tiempo mal invertido.

Análisis: si existe apoyo por parte de los altos mandos en los procedimientos establecidos facilitaría la realización de las compras ya que se deberá cumplir con lo establecido.

La siguiente entrevista es realizada al Supervisor de Bodega:

**HERRAMIENTA DE INVESTIGACION
ENTREVISTA**

OBJETIVO	ANALIZAR SI LAS COMPRAS DIRECTAS AFECTAN AL CONTROL DE LOS INVENTARIOS
PERFIL DEL ENTREVISTADO	SUPERVISOR DE BODEGA PERSONA RESPONSABLE DE LA SUPERVISION DEL INGRESO Y EGRESO DE MATERIALES E INSUMOS DE LA BODEGA
FECHA A REALIZAR	21-NOV-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / SRTA. TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SR. GALO VILLALOBOS

1.- ¿Cuántos años tiene como Supervisor del área de Bodega?

7 años.

Deducción: por el tiempo que tiene en el cargo se deduce que conoce bien el manejo del área y todo lo que esto implica.

2.- ¿Cuáles son las responsabilidades a su cargo?

- ❖ Determinar niveles óptimos de stock, que permitan el correcto desempeño de actividades de la empresa, minimizando los costos de stock.

- ❖ Realizar inventarios físicos mensuales confirmando saldos en Kardex.

- ❖ Generación de reportes de rotación de inventario.
- ❖ Mantener abastecida la bodega de repuestos industriales, automotrices, lubricantes, insumos de grado alimenticio, materiales de limpieza, insumo médicos, reactivos químicos, gases industriales, combustibles, ferretería en general y demás, basado en los stocks mínimos y máximos determinados según la rotación

Deducción: las funciones del entrevistado están debidamente establecidas.

3.- ¿El departamento cuenta con políticas que definan los procesos a su cargo?

Sí.

Deducción: están debidamente establecidos los procesos los cuales permiten el cumplimiento de sus funciones.

4.- ¿Considera Ud. que los procedimientos existentes deberían ser revisados, y por qué?

Actualmente los procedimientos son los óptimos para la operación de la bodega y solo deben ser revisados y modificados si dichas operaciones son modificadas.

Análisis: de acuerdo a la respuesta del entrevistado los procedimientos existentes cumplen con los requerimientos de la empresa.

5.- ¿Existen procedimientos para el control de los inventarios?

Sí.

Deducción: la empresa cuenta con procesos que permitan llevar el control d de inventarios.

6.- ¿Cómo afecta a su control de inventarios, el que se realice compras directas?

Entendiendo que el significado de compras directas en esta empresa es la actividad que realiza un departamento, área o usuario para auto suministrarse de materiales que no existiesen en inventarios, podría decir que si afecta al control de inventarios pero por incumplimiento de las normas internas establecidas por bodega para que el usuario regularice dichas compras que se entienden solo son en casos de “emergencia”; es decir, que el usuario no ingrese físicamente los materiales a bodega, que no presente a tiempo los documentos que soportan una compra directa para el respectivo ingreso al inventario o que no faciliten inmediatamente el egreso de bodega cuando es solicitado, son motivos suficientes para que el control de inventarios se vea afectado.

Análisis: de acuerdo a la respuesta del entrevistado el control de inventarios se ve seriamente afectado producto del incumplimiento de los procesos existentes.

7.- ¿Todas las compras directas son verificadas por el personal de bodega?

No todas son verificadas por el personal de bodega, actualmente por la gran demanda existente producto de la ampliación de la planta muchos de los materiales son instalados por los usuarios sin previa revisión o verificación por parte del personal de bodega, en caso de existir emergencias que pueden darse los fines de semana o fuera del horario de atención de bodega, en ese caso personal de seguridad debería verificar el material adquirido por el usuario dejando como constancia en el documento que soporta la compra sello, firma y nombre del guardia que ha verificado.

Análisis: Se puede establecer que el personal de bodega no puede llevar el control de todo aquello que se adquiere a través de compras directas.

8.- ¿Considera que las compras directas dan lugar a desvíos de las compras realizadas?

Sí.

Deducción: Se deduce que de acuerdo a la respuesta del entrevistado la empresa podría sufrir pérdidas económicas producto de las compras directas.

9.- ¿Adicional al control de inventarios, como más afecta las compras directas a su Departamento?

El recurso “tiempo” se ve afectado ya que el personal de bodega debe muchas veces verificar los materiales in situ (una vez instalados), ingresar facturas con fechas atrasadas, realizar ingresos directos al inventario (sin la emisión de una orden de compra) y realizar prácticamente una persecución al usuario para que se elabore el egreso de bodega.

Análisis: Las compras tramitadas directamente por los usuarios origina gran pérdida de tiempo en la las labores cotidianas que realiza el personal de bodega.

10.- ¿Cómo piensa Ud. se podrían evitar las compras directas? Que recomendaría?

Las compras realizadas por el mismo usuario no deberían existir y evitarlas depende de las personas encargadas de la administración de la empresa, es muy cierto que existen emergencias en las que se debe de actuar inmediato para controlarlas o eliminarlas pero estas deberían de ser en un bajo porcentaje, recordemos que una empresa del sector industrial que demuestre en sus estadísticas un

bajo porcentaje de emergencias de infraestructura, maquinarias, vehículos, etc....es una empresa que se maneja con una planificación efectiva de prevención que minimiza las emergencias y reduce costos.

Recomendaría:

- ❖ Reuniones semanales de las áreas que encabezan la lista de mayores compradores directos con los departamentos de compras, contabilidad y bodega.
- ❖ Restringir autoridad para compras directas a supervisores, contratistas, ayudantes, asistentes, etc....
- ❖ Exigir explicaciones documentadas a los usuarios que realicen compras directas.
- ❖ Sancionar a él o los usuarios que hayan provocado una emergencia por falta de prevención o control.
- ❖ Que el área de mayor demanda pueda contar con su propia bodega técnica.

Análisis: Las compras tramitadas directamente deberían desaparecer en su totalidad.

La siguiente entrevista es realizada al Auxiliar de Costos:

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVO	ANALIZAR CUANTO IMPACTAN LAS COMPRAS DIRECTAS A LOS COSTOS DE PRODUCCION
PERFIL DEL ENTREVISTADO	AUXILIAR DE COSTOS PERSONA RESPONSABLE DEL ANALISIS MENSUAL DE LA VARIACION DE LOS COSTOS Y GASTOS
FECHA A REALIZAR	9-DIC-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SR. ENRIQUE GOMEZ

1.- ¿Cuánto tiempo desempeña el cargo de Auxiliar de Costos?

Aproximadamente 8 años.

Deducción: El entrevistado por el tiempo de labor en la organización debe conocer sobre la problemática.

2.- ¿Cuáles son las responsabilidades a su cargo?

Entre las responsabilidades a mi cargo tengo:

- ❖ El análisis y presentación mensual de las variaciones entre los costos y gastos que se dan en el proceso productivo

- ❖ Elaboración y presentación mensual de los indicadores de rentabilidad
- ❖ Compendio y control del presupuesto anual

Análisis: El entrevistado maneja información importante sobre los costos de producción.

3.- ¿Considera Ud. que las compras directas afectan al costo de la producción y por ende a la rentabilidad de la empresa?

Realmente no se podría decir que el costo de producción se ve afectado por todas las compras directas que se realizan, se debe efectuar una revisión para determinar en qué casos los costos se ven afectados, como por ejemplo:

- ❖ Si se requiere de un reparación emergente y no se cuenta con el repuesto, se solicita a uno de los contratistas para que lo adquiera, y luego éste emita una factura por dicho repuesto, lo que al final ocasiona que el repuesto se encarezca al tener que cancelar un subtotal al cual ya se le sumo el I VA que el contratista cancelo cuando compró el repuesto.
- ❖ Cuando se realizan muchas compras no programadas ya sean directas o canalizadas a través del departamento de compras, puesto que el costo del producto tendrá variaciones notables de un mes a otro.

- ❖ El no poder optar por otras alternativas, tal vez mas económicas pero que cuentan con las mismas características técnicas según lo requerido.

Análisis: Las compras directas no siempre influyen en el encarecimiento de los costos de producción.

4.- ¿Se ha realizado algún análisis para determinar en qué porcentaje afecta las compras directas a los costos de producción?

Al momento no se ha realizado un análisis para determinar en qué porcentaje se ve afectado el costo del producto por la realización de las compras directas.

Deducción: No se dado importancia al impacto que puede tener en los costos de producción la realización de compras directas.

5.- ¿Considera Ud. que el precio de venta del producto, se ve altamente afectado por el incremento de los costos de producción, originado por las compras directas?

A mi opinión, a más de las compras directas, se debería realizar un análisis para determinar que otros factores afectan al precio de venta del producto.

Análisis: No solo las compras directas tienen injerencia para encarecer el producto.

6.- ¿Cree Ud. Que el precio de venta del producto es aun competitivo dentro del mercado?

Una de las ventajas con las que contamos es el de procesar un producto de alta calidad y de ser comercializado solo en el exterior, eso aún nos permite mantenernos en la línea de la competitividad, internamente no podríamos competir.

Deducción: El precio del producto solo es competitivo en mercado internacional.

7.- ¿Conoce Ud. sobre alguna medida a tomar para evitar las compras directas?

Desconozco si se está tomando alguna medida para evitar las compras directas, pero sería importante que se trabaje en ello, no solo porque podría afectar al costo del producto, sino por la serie de inconvenientes que genera a otros departamentos.

Deducción: El entrevistado considera que se deben evitar las compras directas

8.- ¿Cómo piensa Ud. se podrían evitar las compras directas? Que recomendaría

Entre las cosas que a mi criterio se deberían realizar tenemos:

- ❖ Elaborar un buen programa de mantenimiento preventivo.
- ❖ Mantener un stock importante de los repuestos y/o insumos de alta rotación.

- ❖ Contar con un personal que tenga conocimientos técnicos para solicitar los repuestos para un mantenimiento preventivo.
- ❖ Disponer de un software que aporte a la elaboración de los planes de mantenimiento.
- ❖ El departamento de Ingeniería debería contar con su propia bodega técnica, pero siempre bajo la supervisión de la bodega general.

Análisis: Existen varias alternativas que al ser aplicadas pueden evitar se realicen compras directas.

3.5.2 ENCUESTAS

La siguiente encuesta es realizada a los Supervisores de Mantenimiento y al Auxiliar de Ingeniería:

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA & MANTENIMIENTO

Pregunta #1

Conoce usted si existen procedimientos diseñados para realizar el pedido de materiales e insumos?

Alternativas	#	%
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%



Lectura:

El 100% responde que si conoce que existen procedimientos para la realización de pedidos de materiales e insumos.

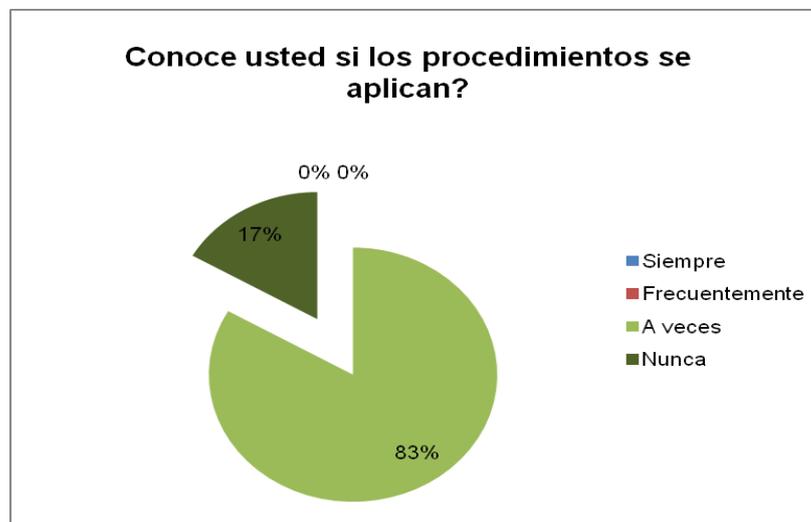
Análisis:

Lo que significa que si existen procedimientos, hay que investigar si se aplican o están diseñados correctamente.

Pregunta #2

Conoce usted si los procedimientos se aplican?

Alternativas	#	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
A veces	5	83%
Nunca	1	17%
Total	6	100%



Lectura:

El 83% responde que a veces los procedimientos se aplican.

El 17% responde que nunca, con 0% siempre y frecuentemente.

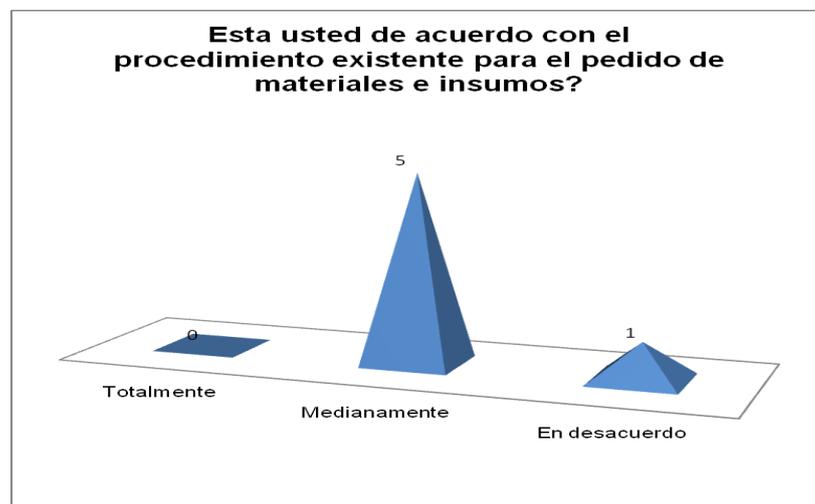
Análisis:

Lo que significa que los procedimientos existen pero a pesar de conocerlos no lo aplican.

Pregunta #3

Está usted de acuerdo con el procedimiento existente para el pedido de materiales e insumos?

Alternativas	#	%
Totalmente	0	0%
Medianamente	5	83%
En desacuerdo	1	17%
Total	6	100%



Lectura:

El 83% está medianamente de acuerdo.

El 17% está en desacuerdo.

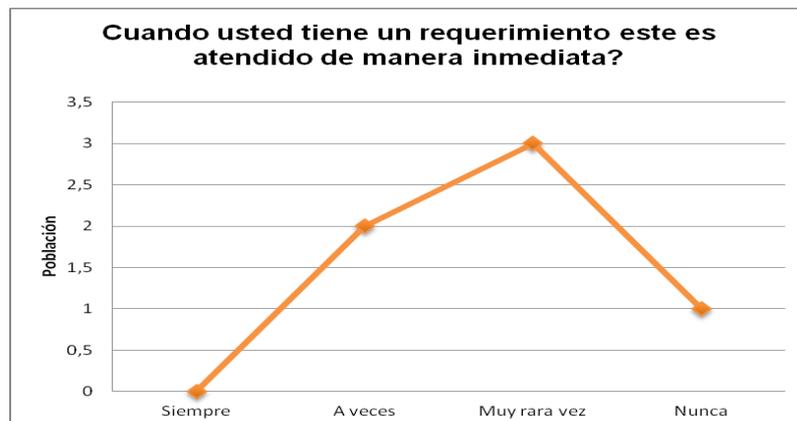
Deducción:

Se deduce que los actuales procesos no aportan operativamente pues quienes tendrían que aplicarlo no están de acuerdo con ellos.

Pregunta #4

Cuando usted tiene un requerimiento, éste es atendido de manera inmediata?

Alternativas	#	%
Siempre	0	0%
A veces	2	33%
Muy rara vez	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%



Lectura:

El 50% menciona muy rara vez.

El 33% menciona a veces.

El 17% menciona nunca y con 0% siempre.

Deducción:

Los procedimientos actuales no aportan a la operatividad de la empresa pues rara vez son atendidos de manera inmediata. Lo que significa que los procedimientos deben ser revisados.

Pregunta #5

El pedido de materiales que usted realiza son programadas?

Alternativas	#	%
Siempre	1	16%
A veces	4	67%
Nunca	1	16%
Total	6	100%



Lectura:

El 67% son programadas a veces.

Nunca y siempre comparten con un 16%.

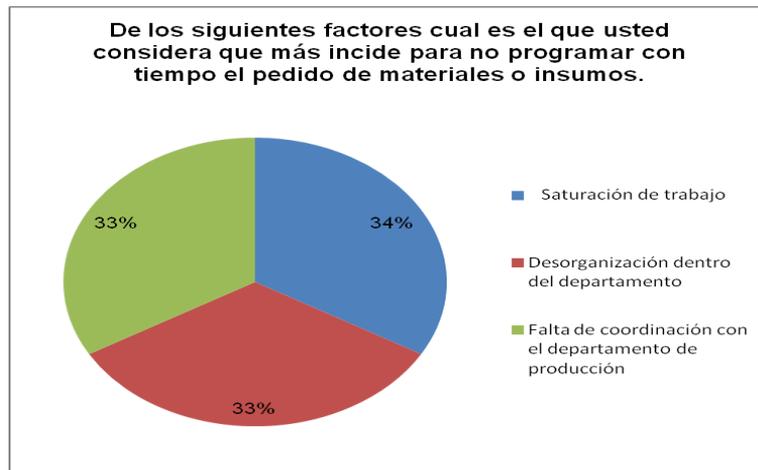
Deducción:

Se deduce que las compras que se realizan son por necesidades inmediatas y por tal no se encuentran programadas.

Pregunta #6

De los siguientes factores cual es el que usted considera que más incide para no programar con tiempo el pedido de materiales o insumos?

Alternativas	#	%
Saturación de trabajo	2	33,33%
Desorganización dentro del departamento	2	33,33%
Falta de coordinación con el departamento de producción	2	33,33%
Total	6	100%



Lectura:

Comparten las tres razones, las cuales representan 33% c/u.

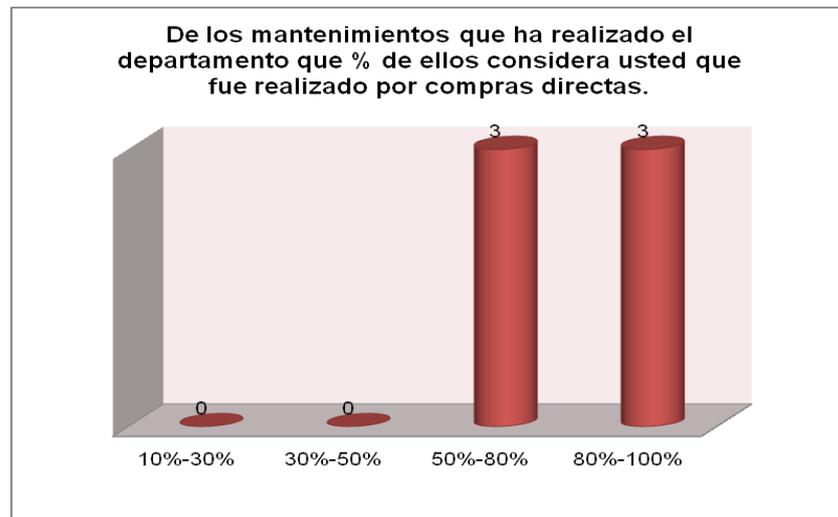
Deducción:

Se deduce que existe un gran problemática lo cual impide que se programen los pedidos de materiales e insumos a tiempo.

Pregunta #7

De los mantenimientos que ha realizado el departamento, qué % de ellos considera usted que fue realizado por compras directas.

Alternativas	#	%
10%-30%	0	0%
30%-50%	0	0%
50%-80%	3	50%
80%-100%	3	50%
Total	6	100%



Lectura:

Del 50%-80% y del 80%-100% comparten los resultados con un 50%

Deducción:

Se deduce que la mayor cantidad de materiales e insumos son adquiridos a través de compras directas, por lo tanto debe regularse

Pregunta #8

Usted cree que las compras directas afectan mensualmente al costo final del producto?

Alternativas	#	%
Si	6	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	6	100%



Lectura:

El 100% menciona que sí.

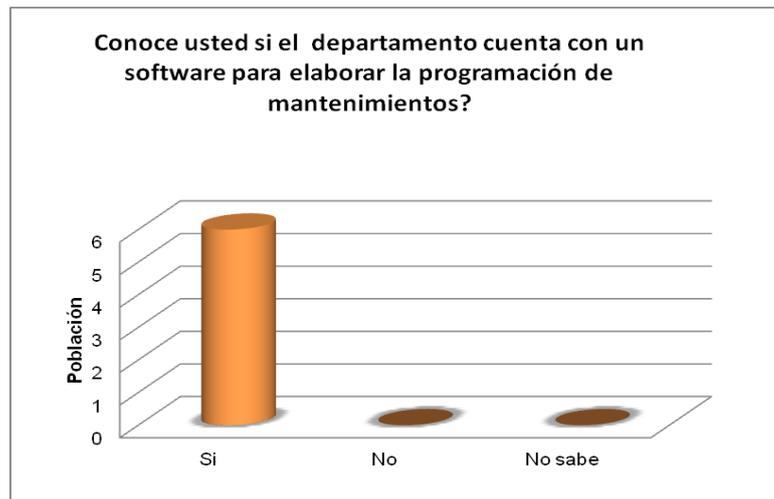
Dedución:

Significa que la realización de compras directas encarece el valor del producto o repercute en la rentabilidad de la empresa.

Pregunta #9

Conoce usted si el departamento cuenta con un software para elaborar la programación de mantenimientos?

Alternativas	#	%
Si	6	100%
No	0	0%
No sabe	0	0%
Total	6	100%



Lectura:

El 100% contesta que sí.

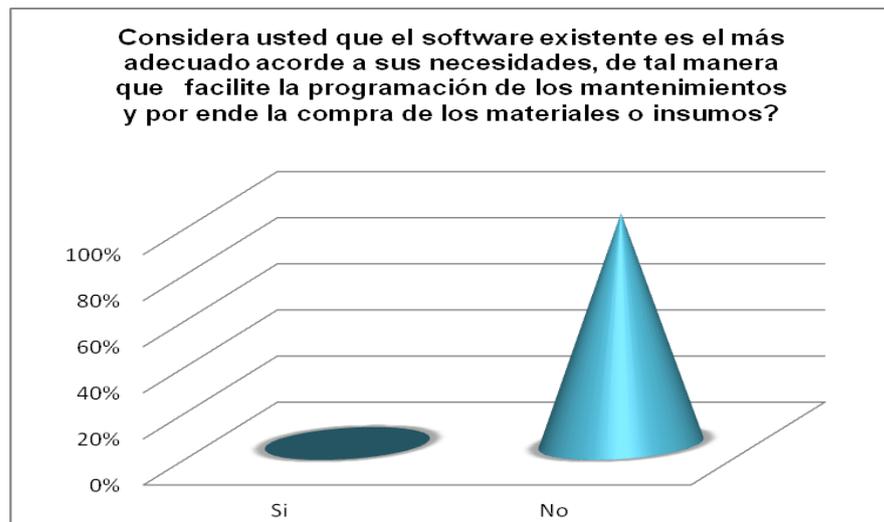
Deducción:

Lo que significa que el software existe pero a pesar de existir no lo aplican.

Pregunta #10

Considera usted que el software existente es el más adecuado acorde a sus necesidades, de tal manera que facilite la programación de los mantenimientos y por ende la compra de los materiales o insumos?

Alternativas	#	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%



Lectura:

El 100% responde que no.

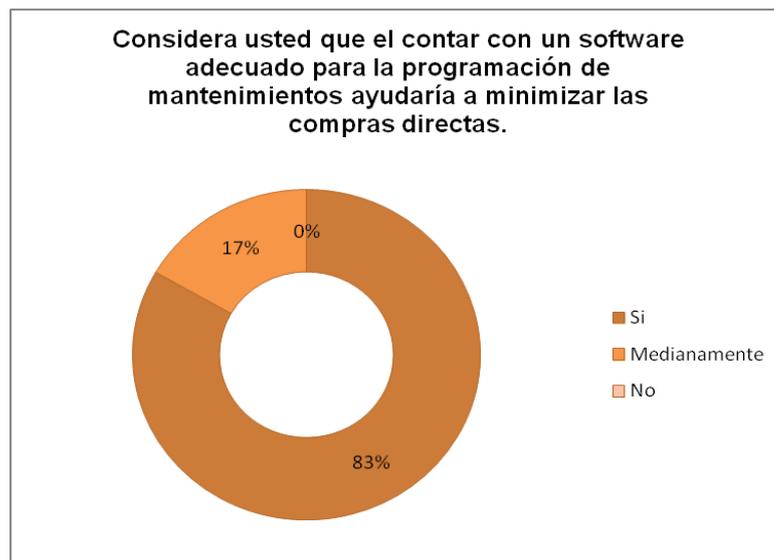
Hallazgo:

Significa que se debe cambiar el software por uno que cubra las necesidades.

Pregunta #11

Considera usted que el contar con un software adecuado para la programación de mantenimientos ayudaría a minimizar las compras directas.

Alternativas	#	%
Si	5	83%
Medianamente	1	17%
No	0	0%
Total	6	100%



Lectura:

El 83% responde que sí.

El 17% responde medianamente.

Hallazgo:

Lo que significa que debe de existir un software.

Pregunta #12

Si el departamento manejara directamente las compras de materiales e insumos esto ayudaría a ahorrar tiempo y dinero?

Alternativas	#	%
Si	6	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	6	100%



Lectura:

El 100% menciona que sí.

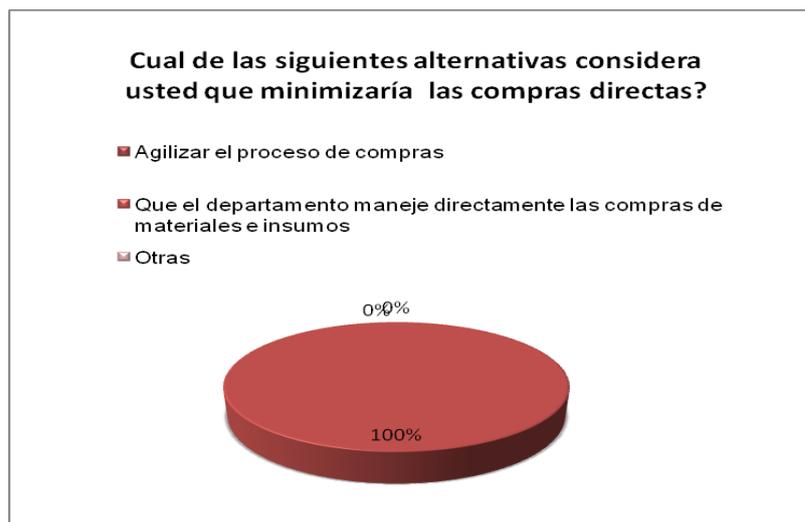
Hallazgo:

Significa que si únicamente el departamento de compras programara las compras de materiales e insumos contribuiría en la optimización de recursos.

Pregunta #13

Cuál de las siguientes alternativas considera usted que minimizaría las compras directas?

Alternativas	#	%
Agilizar el proceso de compras	0	0%
Que el departamento maneje directamente las compras de materiales e insumos	6	100%
Otras	0	0%
Total	6	100%



Lectura:

Con 100% que el departamento maneje directamente las compras de materiales e insumos.

Hallazgo:

Significa que si el departamento de compras debe de programar las compras de materiales e insumos.

La siguiente encuesta es realizada a los Supervisores de Producción y al Auxiliar de Producción:

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

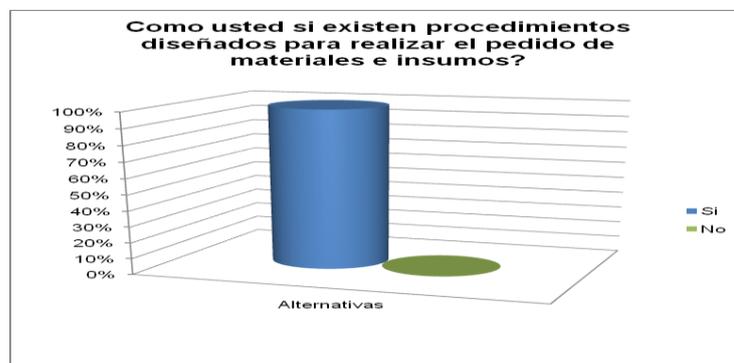
SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Pregunta #1

Conoce usted si existen procedimientos diseñados para realizar el pedido de materiales e insumos?.

Alternativas	#	%
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Lectura:

El 100% responde que si conoce que existen procedimientos para la realización de pedidos de materiales e insumos.

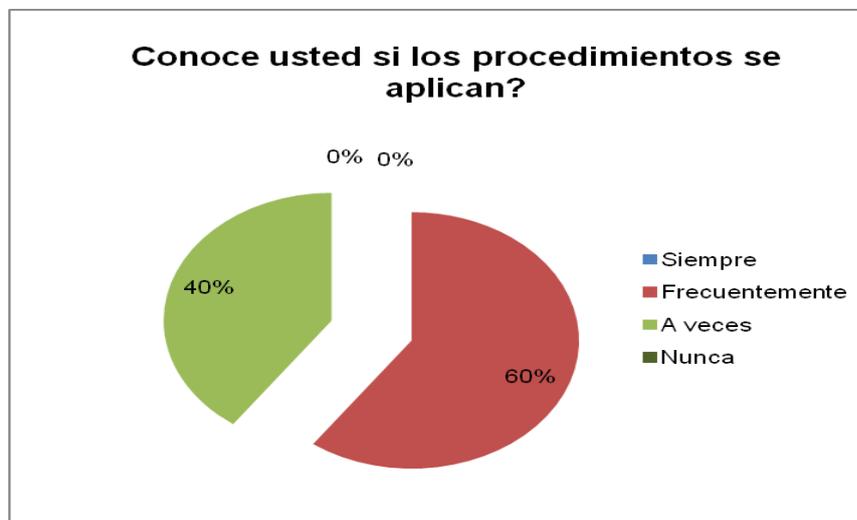
Análisis:

Lo que significa que si existen procedimientos, hay que investigar si se aplican o están diseñados correctamente.

Pregunta #2

Conoce usted si los procedimientos se aplican?

Alternativas	#	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	3	60%
A veces	2	40%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



Lectura:

El 60% responde que frecuentemente los procedimientos se aplican.

El 40% responde que a veces, con 0% siempre y nunca.

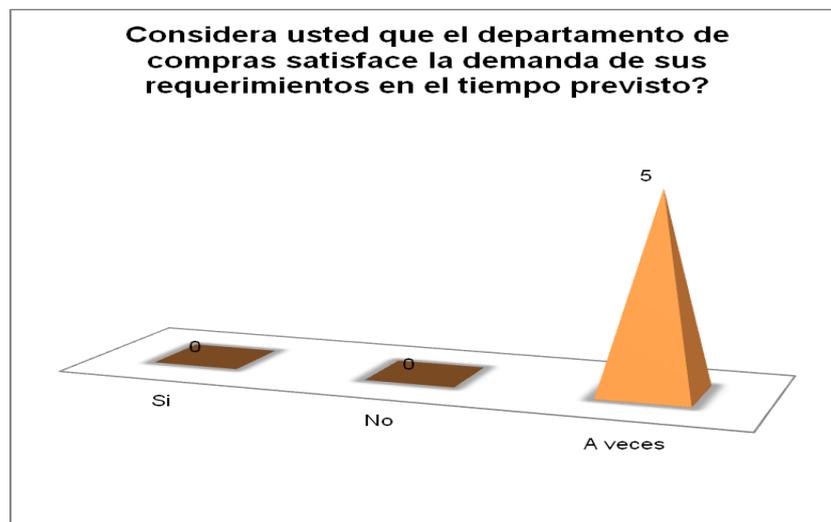
Análisis:

Lo que significa que los procedimientos existen pero a pesar de conocerlos no lo aplican en todas las operaciones.

Pregunta #3

Considera usted que el departamento de compras satisface la demanda de sus requerimientos en el tiempo previsto?

Alternativas	#	%
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	5	100%
Total	5	100%



Lectura:

El 100% responde que a veces.

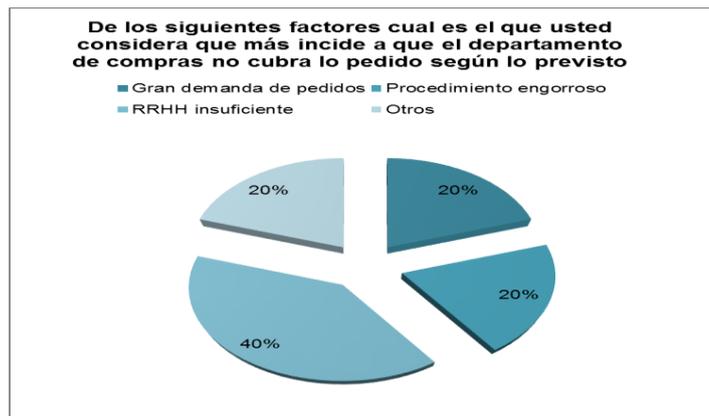
Análisis:

El departamento de compras en ciertas ocasiones carece de capacidad de satisfacer la demanda de requerimientos.

Pregunta #4

De los siguientes factores cual usted considera que más incide a que el departamento de compras no cubra su pedido según lo previsto. Escoja una.

Alternativas	#	%
Gran demanda de pedidos	1	20%
Procedimiento engorroso	1	20%
RRHH insuficiente	2	40%
Otros	1	20%
Total	5	100%



Lectura:

El 40% menciona RRHH.

Compartiendo el 20% las 3 razones restantes.

Deducción:

Se llega a la deducción que se requiere el personal actual no es suficiente ya que el departamento de compras no puede cubrir su pedido.

Pregunta #5

En cuál de los siguientes rangos de % usted considera que su departamento realiza compras directas? Escoja uno

Alternativas	#	%
10%-30%	5	100%
30%-50%	0	0%
50%-80%	0	0%
80%-100%	0	0%
Total	5	100%



Lectura:

El 100% menciona del 10%-30%.

Deducción:

Se deduce que las compras que se realizan son por necesidades inmediatas, por tal no se encuentran programadas y recurre a las compras directas.

Pregunta #6

Usted considera que agilizando el proceso de compras se contaría con los pedidos en el tiempo previsto?

Alternativas	#	%
Si	2	40%
No	0	0%
Tal vez	3	60%
Total	5	100%



Lectura:

El 60% menciona tal vez.

El 40% menciona que sí.

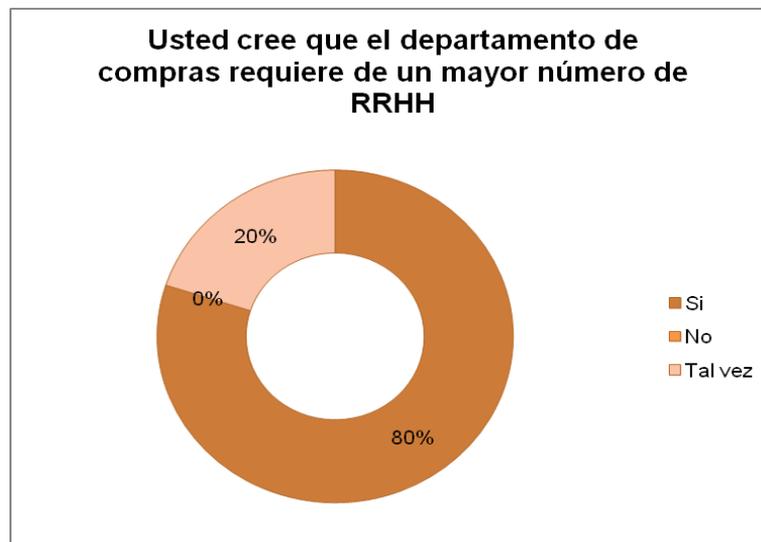
Deducción:

Se considera que si se sigue el procedimiento para la adquisición de materiales los pedidos se los tendría en el tiempo previsto.

Pregunta #7

Usted cree que el departamento de compras requiere de un mayor número de RRHH.

Alternativas	#	%
Si	4	80%
No	0	0%
Tal vez	1	20%
Total	5	100%



Lectura:

El 80% considera que sí.

El 20% considera tal vez.

Hallazgo:

El factor que impide el cumplimiento del departamento de compras es la falta de RRHH.

Pregunta #8

Usted considera que los auxiliares del departamento de compras deben contar con mayor poder de decisión al realizar una compra.

Alternativas	#	%
Si	5	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	5	100%



Lectura:

El 100% menciona que sí.

Hallazgo:

Significa que al personal de compras se le debe de dar mayor poder de decisión en la realización de sus actividades.

La siguiente encuesta es realizada a los Asistentes de Compras:

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

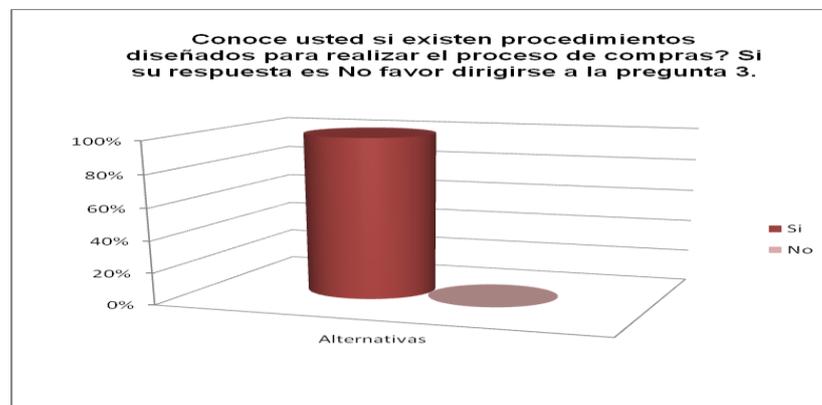
SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Pregunta #1

Conoce usted si existen procedimientos diseñados para realizar el proceso de compras? Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 3.

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% responde que si conoce que existen procedimientos para el proceso de compras.

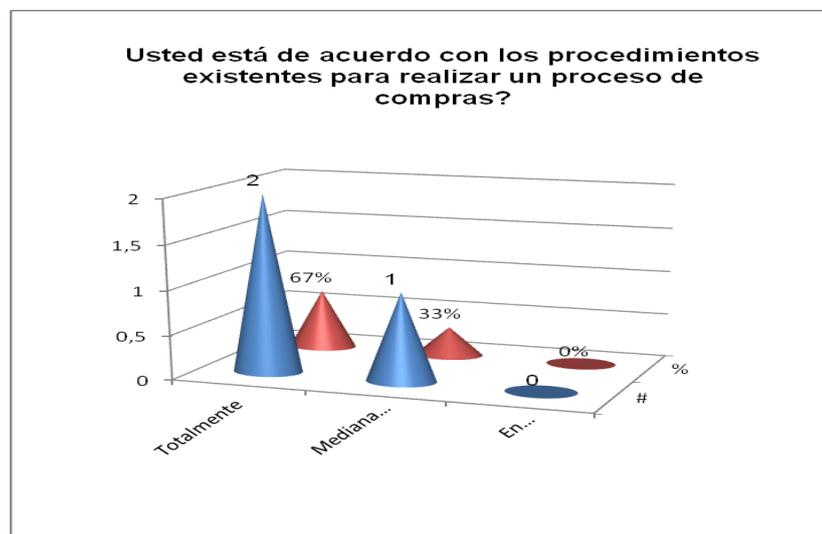
Análisis:

Lo que significa que si existen procedimientos, hay que investigar si se aplican o están diseñados correctamente.

Pregunta #2

Usted está de acuerdo con los procedimientos existentes para realizar un proceso de compras?

Alternativas	#	%
Totalmente	2	67%
Medianamente	1	33%
En desacuerdo	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 67% responde que están totalmente de acuerdo.

El 33% responde que está medianamente de acuerdo.

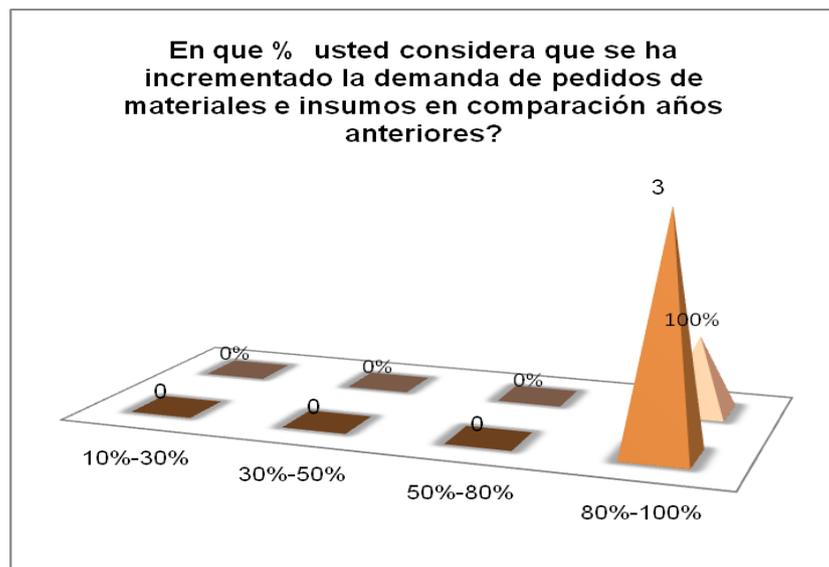
Análisis:

Lo que significa que los procedimientos existen pero a pesar de conocerlos no lo aplican en todas las operaciones.

Pregunta #3

En qué % usted considera que se ha incrementado la demanda de pedidos de materiales e insumos en comparación años anteriores?

Alternativas	#	%
10%-30%	0	0%
30%-50%	0	0%
50%-80%	0	0%
80%-100%	3	100%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% responde en un rango del 80%-100%.

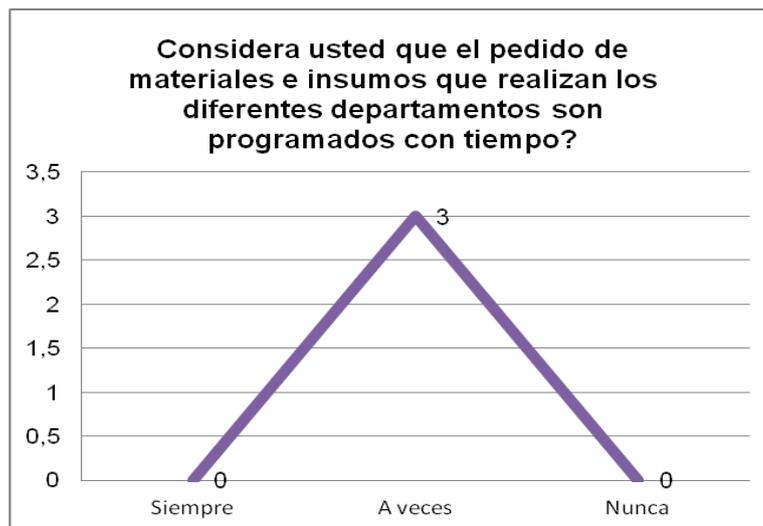
Análisis:

Significa que debido al incremento en los pedidos no se está cumpliendo con los procedimientos los cuales indican la programación de los pedidos.

Pregunta #4

Considera usted que el pedido de materiales e insumos que realizan los diferentes departamentos son programados con tiempo?

Alternativas	#	%
Siempre	0	0%
A veces	3	100%
Nunca	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% menciona a veces.

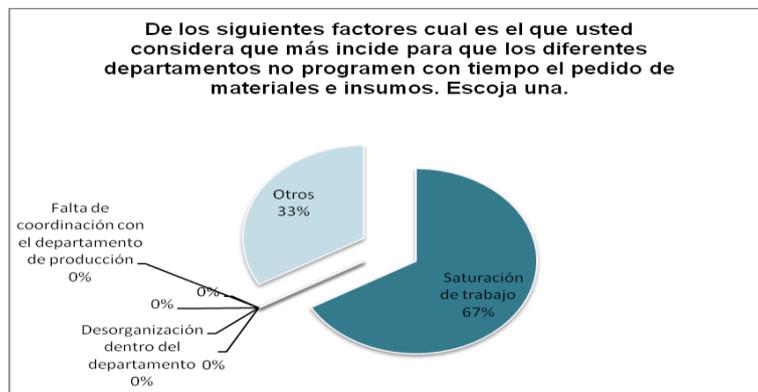
Deducción:

Se deduce que el personal de los distintos departamentos a veces programa el pedido de materiales e insumos.

Pregunta #5

De los siguientes factores cual es el que usted considera que más incide para que los diferentes departamentos no programen con tiempo el pedido de materiales e insumos. Escoja una.

Alternativas	#	%
Saturación de trabajo	2	67%
Desorganización dentro del departamento	0	0%
Falta de coordinación con el departamento de producción	0	0%
Otros	1	33%
Total	3	100%



Lectura:

El 67% responde saturación de trabajo.

El 33% responde otros.

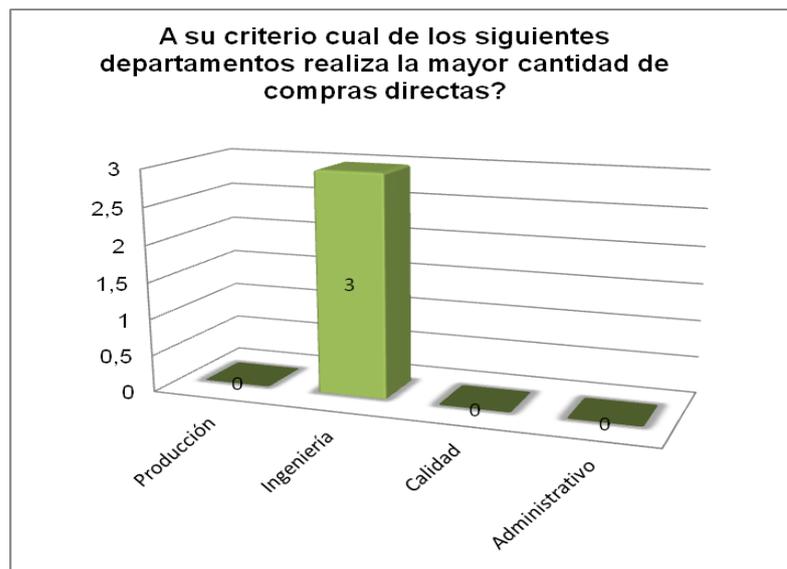
Deducción:

La mayoría coincide que la saturación de trabajo es el factor que más incide para que los departamentos no programen sus pedidos de materiales e insumos.

Pregunta #6

A su criterio cuál de los siguientes departamentos realiza la mayor cantidad de compras directas?. Escoja uno.

Alternativas	#	%
Producción	0	0%
Ingeniería	3	0%
Calidad	0	0%
Administrativo	0	100%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% menciona Ingeniería.

Hallazgo:

De manera unánime se considera que el departamento de Ingeniería es el que realiza un gran número de compras directas.

Pregunta #7

Usted cree que las compras directas generan más trabajo para su área en un determinado momento?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% menciona que sí.

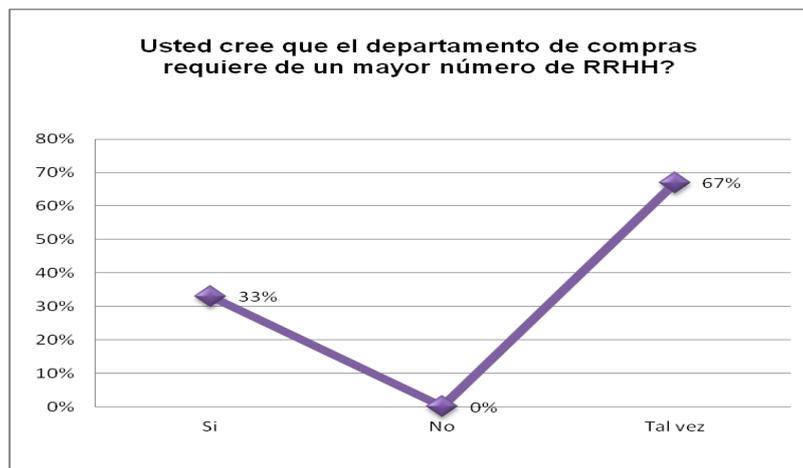
Hallazgo:

Se considera que las compras directas si generan más trabajo ya que hay que regularizarlas.

Pregunta #8

Usted cree que el departamento de compras requiere de un mayor número de RRHH?

Alternativas	#	%
Si	1	33%
No	0	0%
Tal vez	2	67%
Total	3	100%



Lectura:

El 67% considera que tal vez.

El 33% considera que sí.

El 20% considera tal vez.

Hallazgo:

El factor que impide el cumplimiento del departamento de compras es la falta de RRHH.

Pregunta #9

Usted cree que para minimizar las compras directas el departamento de Ingeniería & Mantenimiento debe de manejar por su cuenta las compras de materiales e insumos?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% menciona que sí.

Hallazgo:

Significa que el personal de Ingeniería & Mantenimiento quiere más autonomía en lo que respecta a las compras de materiales e insumos.

La siguiente encuesta es realizada al Jefe y Auxiliares de Bodega:

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

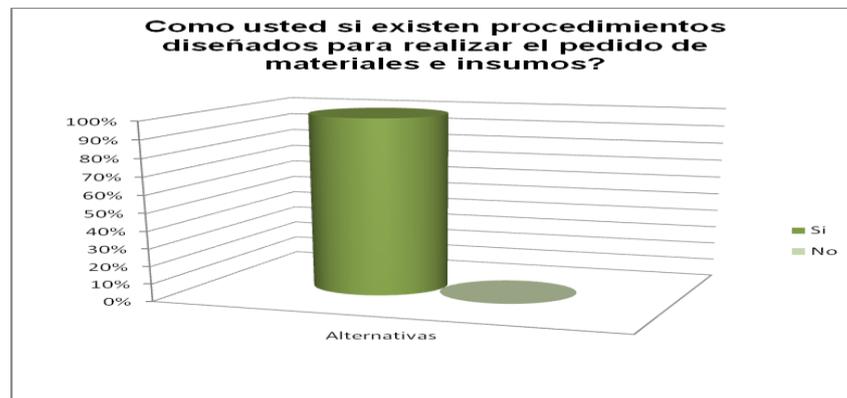
SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

PERSONAL DE BODEGA

Pregunta #1

Conoce usted si existen procedimientos diseñados para el manejo de inventarios? Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 3.

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% responde que sí.

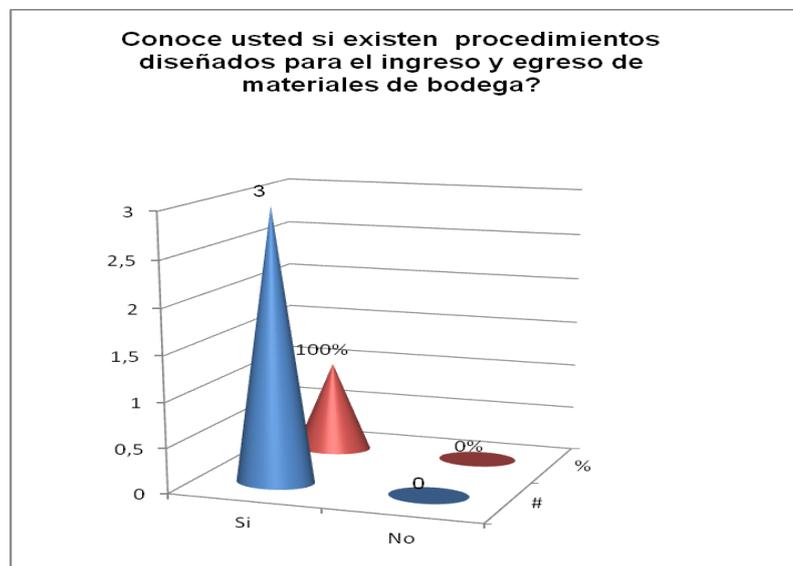
Análisis:

Lo que significa que si existen procedimientos, hay que investigar si se aplican o están diseñados correctamente.

Pregunta #2

Conoce usted si existen procedimientos diseñados para el ingreso y egreso de materiales de la bodega?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% responde que sí.

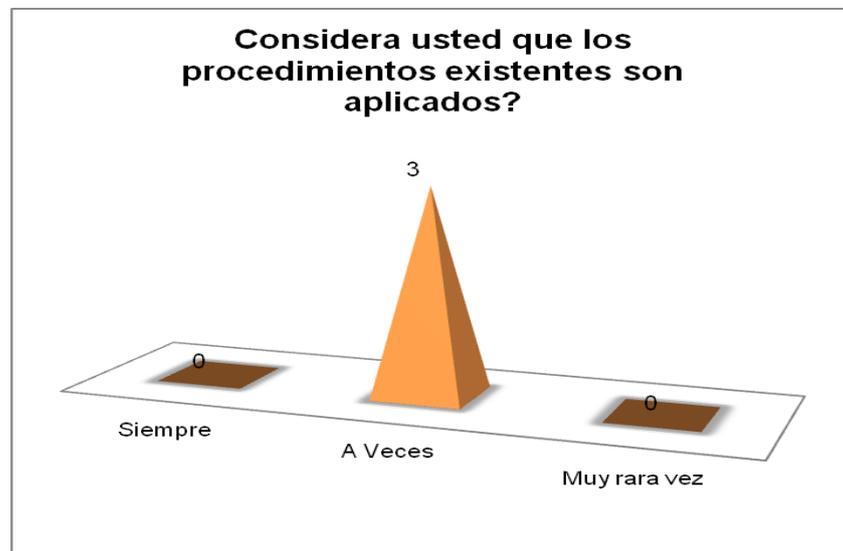
Análisis:

Lo que significa que si existen procedimientos, hay que investigar si se aplican o están diseñados correctamente.

Pregunta #3

Considera usted que los procedimientos existentes son aplicados?

Alternativas	#	%
Siempre	0	0%
A Veces	3	100%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% menciona que a veces.

Deducción:

Se deduce que los actuales procesos no aportan operativamente pues quienes tendrían que aplicarlo no conocen acerca de los mismos.

Pregunta #4

Usted cree que las compras directas afectan al control de los inventarios?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 50% menciona sí.

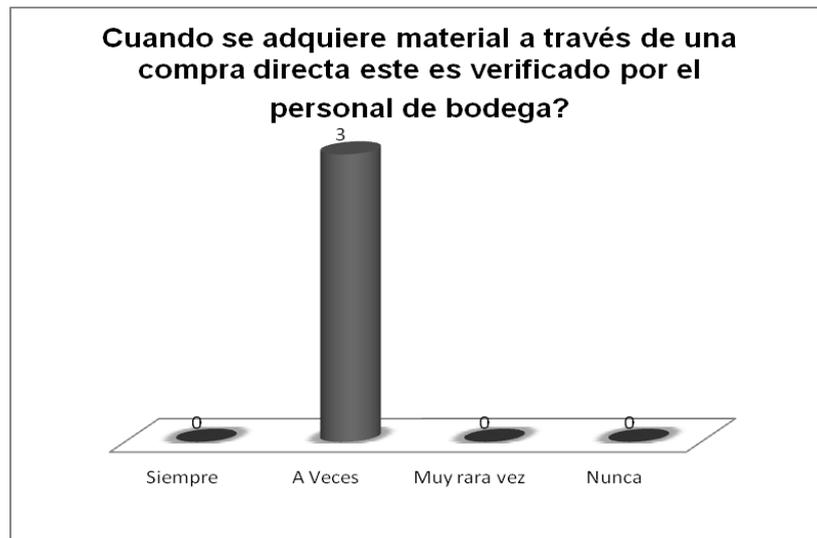
Dedución:

Mediante el incumplimiento de la aplicación de los procedimientos para compras esto está afectando a los inventarios de la empresa.

Pregunta #5

Cuando se adquiere material a través de una compra directa este es verificado por el personal de bodega?

Alternativas	#	%
Siempre	0	0%
A Veces	3	100%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% contesta que a veces se procede a la verificación.

Dedución:

Se deduce que existe falta de control cuando ingresa una mercadería producto de las compras directas.

Pregunta #6

Considera usted que las compras directas pueden dar lugar a desvíos de los materiales adquiridos causando un perjuicio económico a la Organización?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Probablemente	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% menciona que sí existe un desvío de materiales.

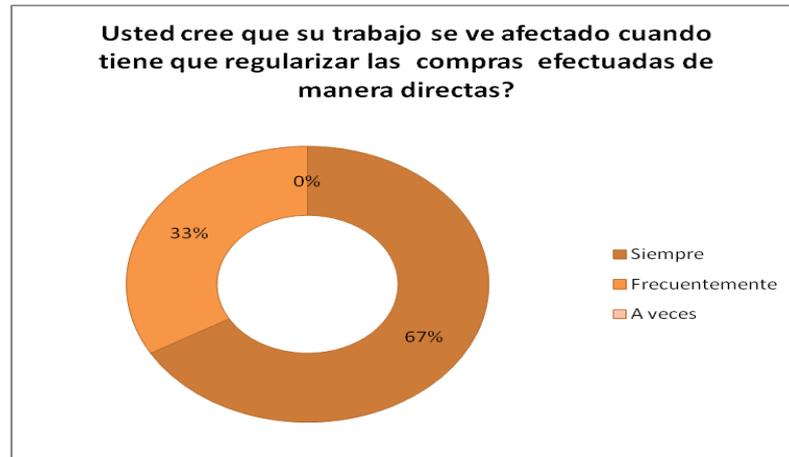
Hallazgo:

Se considera que las compras directas de una u otra forma están ocasionando un perjuicio económico a la empresa, para lo cual será necesario establecer una programación de pedidos por áreas.

Pregunta #7

Usted cree que su trabajo se ve afectado cuando tiene que regularizar las compras efectuadas de manera directas?

Alternativas	#	%
Siempre	2	67%
Frecuentemente	1	33%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 67% considera que siempre.

El 33% considera que frecuentemente.

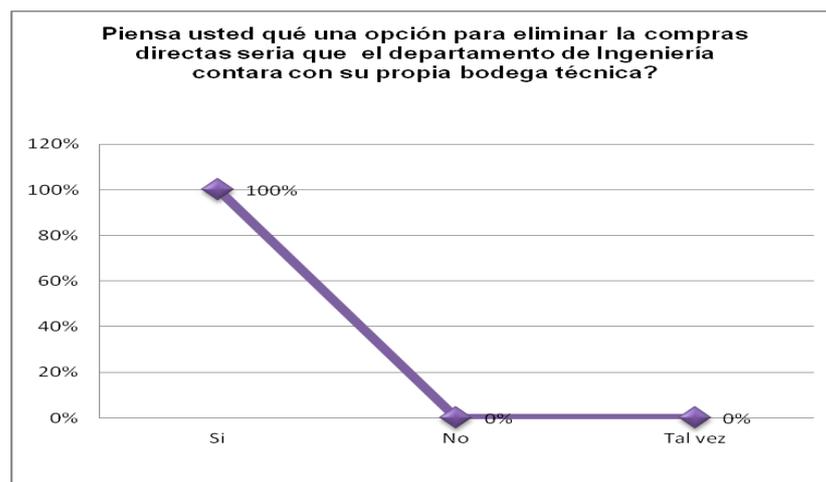
Hallazgo:

Se considera que las compras directas afectan en el cumplimiento de las funciones del personal ya que tienen que proceder a regularizar dichas compras.

Pregunta #8

Piensa usted qué una opción para eliminar la compras directas seria que el departamento de Ingeniería contara con su propia bodega técnica?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% considera que sí.

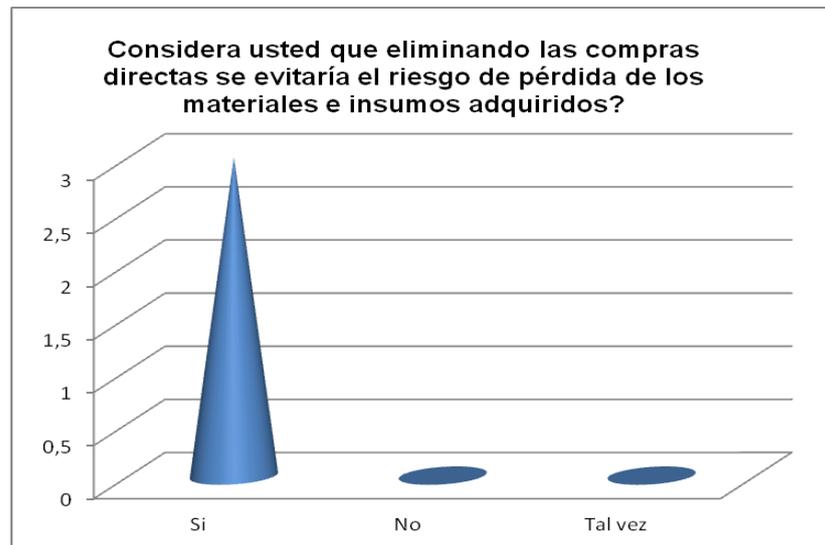
Hallazgo:

Mediante la creación de una bodega técnica ayudaría en la reducción y eliminación de las compras directas ya que contarían con materiales que cubran sus necesidades en el momento que lo requieran.

Pregunta #9

Considera usted que eliminando las compras directas se evitaría el riesgo de pérdida de los materiales e insumos adquiridos?

Alternativas	#	%
Si	3	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	3	100%



Lectura:

El 100% contesta que sí.

Hallazgo:

Lo que significa que una vez que se programen las compras no existirá la pérdida de materiales.

3.5.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

3.5.3.1 Ficha de Observación: Proceso al Control de Inventarios

ASPECTOS	OBJETIVO	RESUMEN DE LO OBSERVADO	DEDUCCIÓN/ANÁLISIS/HALLAZGOS
De la existencias	Verificar las existencias físicas	En el proceso de observación del Control de Inventario se constató que los mismos son realizados una vez a la semana, tomando al azar materiales o insumos para ser inventariados. Para este efecto se extrae del sistema el kardex correspondiente y se comienza con la verificación de la información que contiene este reporte.	No existen físicamente todos los materiales y/o insumos ingresados en el sistema.
	Verificar Kardex de materiales	Se verificaron los reportes del sistema detectándose que no había consistencia entre lo que reportaba el kardex vs. lo que se verifico físicamente.	No se están registrando los egresos de manera inmediata en el sistema y en muchos casos los mismos no han sido entregados por los usuarios.
De las evidencias	Constatar la documentación soporte	Se solicito información que forma parte de la documentación necesaria para el control de los inventarios, en algunos casos no fue proporcionada en su totalidad.	No se cuenta en varios casos con toda la documentación soporte que avale el control de inventario

3.5.3.2 Ficha de Observación: Ingreso de Materiales a bodega

ASPECTOS	OBJETIVO	RESUMEN DE LO OBSERVADO	DEDUCCIÓN/ANÁLISIS/HALLAZGOS
Recepción e ingreso de materiales y/o insumos	Verificar cumplimiento de procedimientos	Materiales no receptados por personal de la bodega.	Existen alta probabilidad de pérdida de materiales y/o repuestos.
		Materiales o repuestos son solo revisados por el personal de la bodega de insumos, mas no receptados.	Personal de bodega no cumple con los procedimientos.
		Personal de bodega sella guías de remisión mas no verifican su existencia.	Carencia de personal calificado.
	Verificar aprobaciones correspondientes	Los documentos observados contaban con las autorizaciones respectivas	
	Verificar ingreso de información al sistema	Se constató que existe gran cantidad de documentación por ser procesada y entregada al departamento contable.	Falta de personal. Carencia de personal calificado.
De las evidencias	Constatar la documentación soporte	No en todos los caso se cuenta con toda la documentación correspondiente.	Documentación soporte incompleta.

3.5.3.3 Ficha de Observación: Proceso de Compras

ASPECTOS	OBJETIVO	RESUMEN DE LO OBSERVADO	DEDUCCIÓN/ANÁLISIS/HALLAZGOS
Proceso de Compras	Verificar cumplimiento de procedimientos	Recepción de gran porcentaje de requisiciones de compra en primera instancia sin firmas autorizadas. Toda orden de compra tienen como mínimo la cotización de 2 proveedores. Envío de orden de compra a proveedores con aprobaciones correspondientes.	No siempre cumplen con los procedimientos existentes.
	Verificar tiempo de respuesta	Gran cantidad de requisiciones con carácter de urgentes. Cantidad considerable de requisiciones por ser tramitadas.	Recurso Humano insuficiente para cubrir la demanda de pedidos.
	Verificar calificación del personal	Dificultad en varios casos para el personal de compras al momento de elegir entre uno u otro material y/o repuesto.	Personal de compras con falta de conocimiento técnico.
	Constatar responsabilidades del personal	Mandos medios no cuentan con poder de decisión. Todas las órdenes de compra deben llevar la firma de autorización del Jefe de Compras.	
De las evidencias	Documentación soporte	En muchos casos la documentación y el contenido de la misma está completa en otros no.	No se cumple a cabalidad con el procedimiento.

3.5.4 METODO ANALITICO

3.5.4.1 Indicador financiero al 31 de Enero del 2011:

Análisis comparativo de los montos presupuestados vs. los gastos reales obtenidos durante el periodo 01 al 31 de Enero del 2011.

PROMARISCO S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA MATERIALES Y/O INSUMOS Al 31 de Enero del 2011						
Centro	Libras Procesadas			5.173.927,90	Variación	
	Real	Costo x libra	Presupuesto	Costo x libra	Valor	%
Producción:						
Shellon	60.813,21	0,012	55.713,33	0,011	(5.099,88)	-8,39%
Cong. & Empaque	2.005,08	0,000	4.432,01	0,001	2.426,93	121,04%
Descabezado	5.202,00	0,001	294,63	0,000	(4.907,37)	-94,34%
Cong. Cabinplant	6.410,86	0,001	3.050,00	0,001	(3.360,86)	-52,42%
Cong. Advantec	2.317,60	0,000	14.410,00	0,003	12.092,40	521,76%
Pelado	1.943,78	0,000	6.317,78	0,001	4.374,00	225,03%
Pva II	9.390,00	0,002	2.800,74	0,001	(6.589,26)	-70,17%
Cong. Frigoescandia	8.770,00	0,002	1.155,31	0,000	(7.614,69)	-86,83%
Total Producción	96.852,53	0,019	88.173,80	0,017	(8.678,73)	-8,96%
Administración & Ventas						
Cam. Producto Terminado	22.412,04	0,004	14.845,00	0,003	(7.567,04)	-33,76%
Áreas y Servicios Comunes	8.940,22	0,002	6.909,66	0,001	(2.030,56)	-22,71%
Total Administración & Ventas	31.352,26	0,006	21.754,66	0,004	(9.597,60)	-30,61%
Servicios Distribuibles						
Planta Potabilizadora	14.780,83	0,003	4.690,00	0,001	(10.090,83)	-68,27%
Fabrica de Hielo	10.630,00	0,002	1.433,08	0,000	(9.196,92)	-86,52%
Refrigeración	24.139,85	0,005	15.210,00	0,003	(8.929,85)	-36,99%
Climatización	500,00	0,000	1.765,00	0,000	1.265,00	253,00%
Generación Eléctrica	6.378,32	0,001	7.470,00	0,001	1.091,68	17,12%
Gastos Generales de Planta	120,00	0,000	910,00	0,000	790,00	658,33%
Máquina Hielo Líquido	3.812,39	0,001	4.500,00	0,001	687,61	18,04%
Total Servicios Distribuibles	60.361,39	0,012	35.978,08	0,007	(24.383,31)	-40,40%
Total	188.566,18	0,036	145.906,54	0,028	(42.659,64)	-22,62%

Gráfico Estadístico: Resultados al 31 de Enero del 2011



Análisis: Se puede apreciar según los resultados obtenidos que una de las áreas que mayormente impactan al resultado de este mes son los Centros que brindan servicios dentro de la Fabricas de Hielo y Refrigeración, todo esto producto de las reparaciones y/o mantenimientos no programados, y que en un mayor porcentaje para su realización se efectuaron compras directas de los materiales y/o repuestos.

Por otro lado el centro denominado como Planta Potabilizadora, ha sufrido una gran variación debido a los volúmenes de potabilización de agua que están manejando, esto va tomado de la mano con el incremento de las libras mensuales procesadas, tiene una relación directamente proporcional, lo que implica un alto consumo de insumos para su tratamiento.

Además cabe señalar que los gastos que generan los centros de Servicios Distribuibles como su nombre lo indica son distribuidos a los centros de producción al final de cada mes, lo que afecta considerablemente al costo por libra del producto.

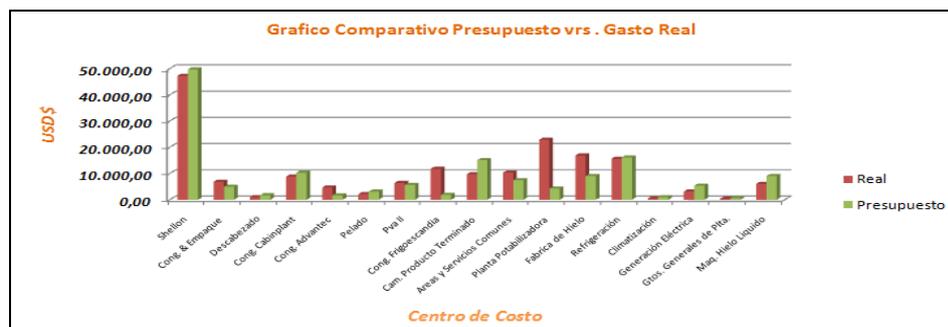
También hay varios centros de producción que están muy por encima de su presupuesto asignado, y que sumado a los centros de servicios generan una gran variación en la rentabilidad que la organización pudo proyectar para este mes.

3.5.4.2 Indicador financiero al 28 de Febrero del 2011:

Análisis comparativo de los montos presupuestados. Los gastos reales obtenidos durante el periodo 01 al 28 de Febrero del 2011.

PROMARISCO S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA MATERIALES Y/O INSUMOS						
Al 28 de Febrero del 2011						
Centro	Libras Procesadas		5.894.145,27		Variación	
	Real	Costo x libra	Presupuesto	Costo x libra	Valor	%
Producción:						
Shellon	47.264,80	0,008	49.683,66	0,008	2.418,86	5,12%
Cong. & Empaque	6.844,66	0,001	4.972,01	0,001	(1.872,65)	-27,36%
Descabezado	935,00	0,000	1.702,10	0,000	767,10	82,04%
Cong. Cabinplant	8.801,06	0,001	10.280,00	0,002	1.478,94	16,80%
Cong. Advantec	4.610,50	0,001	1.660,00	0,000	(2.950,50)	-64,00%
Pelado	2.118,78	0,000	3.097,78	0,001	979,00	46,21%
Pva II	6.391,45	0,001	5.660,00	0,001	(731,45)	-11,44%
Cong. Frigoescandia	11.782,76	0,002	1.850,00	0,000	(9.932,76)	-84,30%
Total Producción	88.749,01	0,015	78.905,55	0,013	(9.843,46)	-11,09%
Administración & Ventas						
Cam. Producto Terminado	9.725,46	0,002	15.090,00	0,003	5.364,54	55,16%
Areas y Servicios Comunes	10.312,61	0,002	7.436,07	0,001	(2.876,54)	-27,89%
Total Administración & Ventas	20.038,07	0,003	22.526,07	0,004	2.488,00	12,42%
Servicios Distribuibles						
Planta Potabilizadora	22.886,24	0,004	4.210,00	0,001	(18.676,24)	-81,60%
Fabrica de Hielo	16.869,12	0,003	9.040,00	0,002	(7.829,12)	-46,41%
Refrigeración	15.639,68	0,003	16.110,00	0,003	470,32	3,01%
Climatización	520,00	0,000	985,00	0,000	465,00	89,42%
Generación Eléctrica	3.166,80	0,001	5.320,00	0,001	2.153,20	67,99%
Gastos Generales de Planta	398,00	0,000	620,00	0,000	222,00	55,78%
Máquina Hielo Líquido	6.080,00	0,001	9.060,00	0,002	2.980,00	49,01%
Total Servicios Distribuibles	65.559,84	0,011	45.345,00	0,008	(20.214,84)	-30,83%
Total	174.346,92	0,030	146.776,62	0,025	(27.570,30)	-15,81%

Gráfico Estadístico: Resultados al 28 de Febrero del 2011



Análisis: En este mes se constata que al igual que en el mes de Enero, los centros de servicios siguen impactando al presupuesto general, excepto el área de Refrigeración que logro manejarse con el presupuesto asignado para este mes, el centro de producción denominado Congelación Frigoescandia también mantiene gastos elevados, producto de las reparaciones y/o mantenimientos que se han dado al equipo estos dos meses y que no estaban considerados dentro del presupuesto.

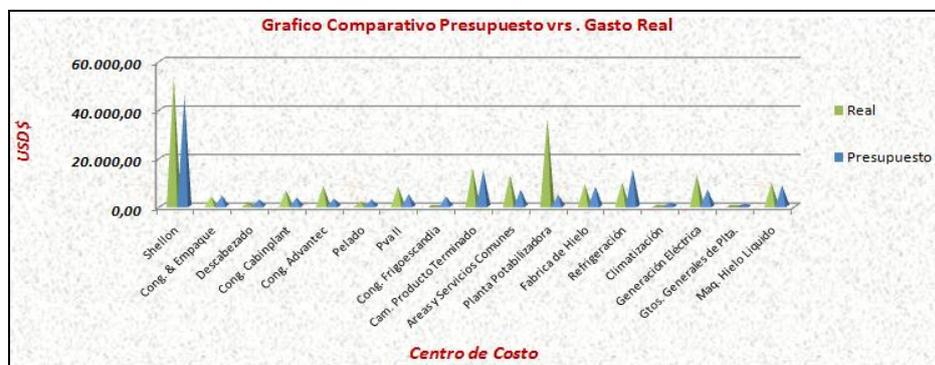
También se puede apreciar que el costo por libra del producto tuvo una ligera mejora, debido al incremento de las libras procesadas durante este periodo.

3.5.4.3 Indicador financiero al 31 de Marzo del 2011:

Análisis comparativo de los montos presupuestados vs. los gastos reales obtenidos durante el periodo 01 al 31 de Marzo del 2011.

PROMARISCO S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA MATERIALES Y/O INSUMOS						
Al 31 de Marzo del 2011						
Centro	Libras Procesadas		6.110.214,55		Variación	
	Real	Costo x libra	Presupuesto	Costo x libra	Valor	%
Producción:						
Shellon	53.463,33	0,0087	45.666,83	0,0075	(7.796,50)	-14,58%
Cong. & Empaque	3.886,00	0,0006	4.432,01	0,0007	546,01	14,05%
Descabezado	1.203,26	0,0002	2.852,00	0,0005	1.648,74	137,02%
Cong. Cabinplant	6.516,70	0,0011	3.660,00	0,0006	(2.856,70)	-43,84%
Cong. Advantec	8.550,00	0,0014	3.190,00	0,0005	(5.360,00)	-62,69%
Pelado	1.893,78	0,0003	2.827,78	0,0005	934,00	49,32%
Pva II	8.262,49	0,0014	4.990,00	0,0008	(3.272,49)	-39,61%
Cong. Frigoescandia	464,89	0,0001	4.120,00	0,0007	3.655,11	786,23%
Total Producción	84.240,45	0,0138	71.738,62	0,0117	(12.501,83)	-14,84%
Administración & Ventas						
Cam. Producto Terminado	15.796,54	0,0026	14.967,78	0,0024	(828,76)	-5,25%
Áreas y Servicios Comunes	12.832,02	0,0021	6.868,21	0,0011	(5.963,81)	-46,48%
Total Administración & Ventas	28.628,56	0,0047	21.835,99	0,0036	(6.792,57)	-23,73%
Servicios Distribuibles						
Planta Potabilizadora	36.342,80	0,0059	4.710,00	0,0008	(31.632,80)	-87,04%
Fabrica de Hielo	9.189,78	0,0015	8.220,00	0,0013	(969,78)	-10,55%
Refrigeración	9.868,20	0,0016	15.460,00	0,0025	5.591,80	56,66%
Climatización	375,00	0,0001	1.445,00	0,0002	1.070,00	285,33%
Generación Eléctrica	13.167,40	0,0022	6.990,00	0,0011	(6.177,40)	-46,91%
Gastos Generales de Planta	281,00	0,0000	880,00	0,0001	599,00	213,17%
Máquina Hielo Líquido	9.678,00	0,0016	8.720,00	0,0014	(958,00)	-9,90%
Total Servicios Distribuibles	78.902,18	0,0129	46.425,00	0,0076	(32.477,18)	-41,16%
Total	191.771,19	0,031	139.999,61	0,023	(51.771,58)	-27,00%

Gráfico Estadístico: Resultados al 31 de Marzo del 2011



Análisis: Se observa que en el mes de Marzo a pesar de haber un incremento en el volumen de libras procesadas en relación a Febrero, el costo por libra se ve nuevamente incrementado. Varios centros de producción no mantuvieron su presupuesto original, por mantenimientos y/o reparaciones no programadas.

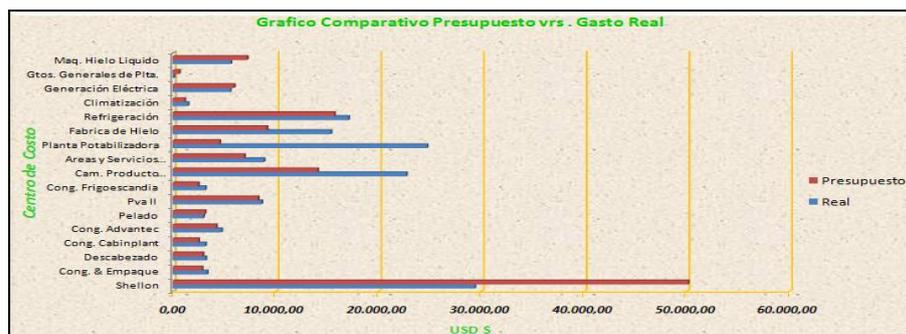
El centro de Planta de Agua con su relación de tratamiento de agua directamente proporcional a los volúmenes de libras procesadas sigue siendo quien más impacta a los resultados mensuales. Pero también se observa que el centro Generación Eléctrica tuvo un repunte, producto a generaciones eléctricas realizadas para efectuar la instalación de transformadores de alta tensión, y a mantenimientos de los equipos de generación.

3.5.4.4 Indicador financiero al 30 de Abril del 2011:

Análisis comparativo de los montos presupuestados vs. los gastos reales obtenidos durante el periodo 01 al 30 de Abril del 2011.

PROMARISCO S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA MATERIALES Y/O INSUMOS						
Al 30 de Abril del 2011						
Centro	Libras Procesadas		5.708.320,43		Variación	
	Real	Costo x libra	Presupuesto	Costo x libra	Valor	%
Producción:						
Shellon	29.399,52	0,0052	50.183,66	0,0088	20.784,14	70,70%
Cong. & Empaque	3.346,00	0,0006	2.822,01	0,0005	(523,99)	-15,66%
Descabezado	3.184,66	0,0006	2.902,10	0,0005	(282,56)	-8,87%
Cong. Cabinplant	3.158,58	0,0006	2.500,00	0,0004	(658,58)	-20,85%
Cong. Advantec	4.718,54	0,0008	4.210,00	0,0007	(508,54)	-10,78%
Pelado	2.969,77	0,0005	3.127,78	0,0005	158,01	5,32%
Pva II	8.643,89	0,0015	8.290,00	0,0015	(353,89)	-4,09%
Cong. Frigoescandia	3.164,27	0,0006	2.450,00	0,0004	(714,27)	-22,57%
Total Producción	58.585,23	0,0103	76.485,55	0,0134	17.900,32	30,55%
Administración & Ventas						
Cam. Producto Terminado	22.736,85	0,0040	14.092,78	0,0025	(8.644,07)	-38,02%
Areas y Servicios Comunes	8.853,36	0,0016	6.959,41	0,0012	(1.893,95)	-21,39%
Total Administración & Ventas	31.590,21	0,0055	21.052,19	0,0037	(10.538,02)	-33,36%
Servicios Distribuibles						
Planta Potabilizadora	24.739,37	0,0043	4.560,00	0,0008	(20.179,37)	-81,57%
Fabrica de Hielo	15.382,41	0,0027	9.150,00	0,0016	(6.232,41)	-40,52%
Refrigeración	17.117,60	0,0030	15.710,00	0,0028	(1.407,60)	-8,22%
Climatización	1.464,00	0,0003	1.135,00	0,0002	(329,00)	-22,47%
Generación Eléctrica	5.577,47	0,0010	5.950,00	0,0010	372,53	6,68%
Gastos Generales de Planta	102,00	0,0000	620,00	0,0001	518,00	507,84%
Máquina Hielo Líquido	5.647,00	0,0010	7.233,00	0,0013	1.586,00	28,09%
Total Servicios Distribuibles	70.029,85	0,0123	44.358,00	0,0078	(25.671,85)	-36,66%
Total	160.205,29	0,028	141.895,74	0,025	(18.309,55)	-11,43%

Gráfico Estadístico: Resultados al 30 de Abril del 2011



Análisis: Los resultados obtenidos durante este mes discrepan considerablemente con los obtenidos durante los meses de Enero a Marzo, esto se origina por una paralización que tuvo la planta durante los últimos diez días del mes, para realizar labores de desmontaje de alguna de sus líneas de clasificado que pertenecen al Centro Shell-On, por eso se puede apreciar según los resultados que este centro no genero un mayor gasto durante este mes, en cambio varios centros aprovecharon esta paralización para efectuar varios mantenimientos y/o reparaciones.

El costo por libra durante este mes estuvo más alineado al presupuestado.

3.5.4.5 Indicador financiero al 31 de Mayo del 2011:

Análisis comparativo de los montos presupuestados vs. los gastos reales obtenidos durante el periodo 01 al 31 de Mayo del 2011.

PROMARISCO S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA MATERIALES Y/O INSUMOS						
Al 31 de Mayo del 2011						
Centro	Libras Procesadas 4.634.665,41				Variación	
	Real	Costo x libra	Presupuesto	Costo x libra	Valor	%
Producción:						
Shellon	81.071,42	0,017	55.113,33	0,012	(25.958,09)	-32,02%
Cong. & Empaque	6.464,81	0,001	4.182,01	0,001	(2.282,80)	-35,31%
Descabezado	1.192,32	0,000	2.002,00	0,000	809,68	67,91%
Cong. Cabinplant	9.050,08	0,002	6.130,00	0,001	(2.920,08)	-32,27%
Cong. Advantec	602,31	0,000	3.960,00	0,001	3.357,69	557,47%
Pelado	7.214,82	0,002	3.667,78	0,001	(3.547,04)	-49,16%
Pva II	5.905,40	0,001	5.360,00	0,001	(545,40)	-9,24%
Cong. Frigoescandia	4.200,17	0,001	4.270,00	0,001	69,83	1,66%
Total Producción	115.701,33	0,025	84.685,12	0,018	(31.016,21)	-26,81%
Administración & Ventas						
Cam. Producto Terminado	16.143,93	0,003	14.967,78	0,003	(1.176,15)	-7,29%
Areas y Servicios Comunes	7.876,66	0,002	7.245,61	0,002	(631,05)	-8,01%
Total Administración & Ventas	24.020,59	0,005	22.213,39	0,005	(1.807,20)	-7,52%
Servicios Distribuibles						
Planta Potabilizadora	16.597,42	0,004	4.540,00	0,001	(12.057,42)	-72,65%
Fabrica de Hielo	11.273,26	0,002	8.240,00	0,002	(3.033,26)	-26,91%
Refrigeración	20.204,88	0,004	15.960,00	0,003	(4.244,88)	-21,01%
Climatización	1.653,30	0,000	1.615,00	0,000	(38,30)	-2,32%
Generación Eléctrica	11.908,64	0,003	6.840,00	0,001	(5.068,64)	-42,56%
Gastos Generales de Planta	511,23	0,000	960,00	0,000	448,77	87,78%
Máquina Hielo Liquido	1.795,53	0,000	6.480,00	0,001	4.684,47	260,90%
Total Servicios Distribuibles	63.944,26	0,014	44.635,00	0,010	(19.309,26)	-30,20%
Total	203.666,18	0,044	151.533,51	0,033	(52.132,67)	-25,60%

Gráfico Estadístico: Resultados al 31 de Mayo del 2011



Análisis: Durante este mes el volumen de producción tiene una baja considerable, pues se continua con el desmontaje de las líneas de clasificado en la planta actual y el montaje de las mismas en la nueva planta, básicamente han procesado solo 20 durante el mes; sin embargo el centro de producción Shell-On tiene un repunte en sus gastos, a raíz del arranque de sus líneas, todo esto por los imprevistos y problemas propios que se origina al momento de poner en marcha los equipos.

Se puede apreciar también que cuatro centros de servicios también tienen un gran impacto en el resultado obtenido durante este mes, por los continuos mantenimientos y/o reparaciones que se realizan y que siguen sin contar con una debida programación.

Este mes registra el mayor costo por libra de estos últimos meses en relación a los presupuestos.

3.5.4.6 Indicador financiero al 30 de Junio del 2011:

Análisis comparativo de los montos presupuestados vs. los gastos reales obtenidos durante el periodo 01 al 30 de Junio del 2011.

PROMARISCO S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA MATERIALES Y/O INSUMOS						
Al 30 de Junio del 2011						
Centro	Libras Procesadas				Variación	
	Real	Costo x libra	Presupuesto	Costo x libra	Valor	%
Producción:				5.510.024,10		
Shellon	65.109,77	0,0118	49.483,66	0,0090	(15.626,11)	-24,00%
Cong. & Empaque	5.472,25	0,0010	2.972,01	0,0005	(2.500,24)	-45,69%
Descabezado	4.001,55	0,0007	2.552,10	0,0005	(1.449,45)	-36,22%
Cong. Cabinplant	6.487,63	0,0012	4.130,00	0,0007	(2.357,63)	-36,34%
Cong. Advantec	5.579,00	0,0010	1.210,00	0,0002	(4.369,00)	-78,31%
Pelado	5.144,05	0,0009	5.057,78	0,0009	(86,27)	-1,68%
Pva II	5.289,79	0,0010	5.290,00	0,0010	0,21	0,00%
Cong. Frigoscandia	2.464,89	0,0004	1.750,00	0,0003	(714,89)	-29,00%
Total Producción	99.548,93	0,0181	72.445,55	0,0131	(27.103,38)	-27,23%
Administración & Ventas						
Cam. Producto Terminado	12.949,25	0,0024	14.067,78	0,0026	1.118,53	8,64%
Areas y Servicios Comunes	7.689,04	0,0014	7.042,91	0,0013	(646,13)	-8,40%
Total Administración & Ventas	20.638,29	0,0037	21.110,69	0,004	472,40	2,29%
Servicios Distribuibles						
Planta Potabilizadora	20.251,60	0,0037	4.310,00	0,0008	(15.941,60)	-78,72%
Fabrica de Hielo	6.826,31	0,0012	7.390,00	0,0013	563,69	8,26%
Refrigeración	9.749,05	0,0018	13.810,00	0,0025	4.060,95	41,65%
Climatización	305,11	0,0001	695,00	0,0001	389,89	127,79%
Generación Eléctrica	20.113,05	0,0037	5.470,00	0,0010	(14.643,05)	-72,80%
Gastos Generales de Planta	235,67	0,0000	720,00	0,0001	484,33	205,51%
Máquina Hielo Líquido	4.381,36	0,0008	5.910,00	0,0011	1.528,64	34,89%
Total Servicios Distribuibles	61.862,15	0,0112	38.305,00	0,0070	(23.557,15)	-38,08%
Total	182.049,37	0,033	131.861,24	0,024	(50.188,13)	-27,57%

Gráfico Estadístico: Resultados al 30 de Junio del 2011



Análisis: Incremento en el volumen de producción en relación al mes de mayo, sin embargo no hay mayor variación en el costo por libra, esto debido a los gastos incurridos para poner en funcionamiento de los equipos, luego de terminar el periodo de transición a la planta nueva, puesto que luego del arranque aparecieron varias cosas que ajustar tanto de forma como de fondo.

3.6 CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTAGIÓN

Luego de haber aplicado las herramientas de investigación, se efectuaron deducciones y análisis, las conclusiones son las siguientes:

Las herramientas aplicadas fueron apropiadas y aportaron a la investigación permitiendo efectuar deducciones y hallazgos relevantes.

La recopilación de datos fue fuentes apropiadas, de las que se obtuvo información que permitió analizar la situación actual.

Los hallazgos más relevantes fueron:

- ❖ Procedimientos no acordes al ritmo de crecimiento de la organización.

- ❖ Falta de implementación de procedimientos en algunas áreas.
- ❖ Poder de decisión limitado a los mandos medios dentro del área de compras.
- ❖ Falta de conocimientos técnicos por parte del personal de compras.
- ❖ Auxiliares de Bodega requieren mayor preparación y capacitación para desarrollar sus funciones.
- ❖ Falta de implementación de programas de mantenimiento y de un software adecuado según las necesidades de la empresa.
- ❖ Falta de RRHH para cubrir la demanda de trabajo en el área de compras.
- ❖ Carencia de información fiable respecto a los inventarios con los que cuenta la empresa.
- ❖ Omisión de los procedimientos existentes.
- ❖ Incremento en los costos de producción.
- ❖ Poco control que da lugar al desvío de materiales e insumos.

Los hallazgos encontrados se resumen en los siguientes procesos críticos:

- ❖ Procedimientos de compras y bodega de insumos desactualizados.

- ❖ Falta de capacitación por parte de los auxiliares de bodega, sobre el manejo de la misma.
- ❖ Falta de organización por parte de las diferentes áreas para programar sus pedidos.
- ❖ Carencia de un software para elaborar programas de mantenimiento.
- ❖ Costo de producción no competitivo dentro del mercado.
- ❖ Control de Inventarios no garantizados.

Todas estas falencias encontradas dejan en claro el hecho de que se requiere la implementación de procedimientos y controles que permitan a la organización salvaguardar su operatividad y rentabilidad.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Mejora de los procesos críticos a partir de la Estandarización del Supply Chain Management.

4.14 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Sabiendo que es imprescindible para toda organización tener un Sistema de Control Interno, a través de esta propuesta se pretende facilitar el control y desarrollo de las actividades de los departamentos de Compras y Bodega de Insumos, estableciendo mecanismos de prevención, control, mejoramiento permanente, que le permita a la planta procesadora de camarón manejarse de forma más eficiente y eficaz, dándole transparencia a sus procesos.

Cabe mencionar que el sistema de Control Interno para el Departamento de Compras y Bodega de Insumos propuesto proveerá una garantía razonable y no absoluta del logro de los objetivos de estos departamentos y que influyen en las metas de la organización.

Para la realización de la presente propuesta se ha tomado en cuenta los aspectos más significativos que deben incluirse en este sistema de Control Interno para mejorar el control y los procesos dentro de las áreas de Ingeniería & Mantenimiento, Compras y Bodega de Insumos que son muy importantes dentro de la empresa.

4.15 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Optimizar la gestión de los flujos físicos, administrativos y de la información a lo largo de la cadena logística desde la compra de los materiales y/o insumos hasta su consumo.

4.16 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- ❖ Salvaguardar el inventario y la rentabilidad de la empresa.
- ❖ Minimizar las compras directas.
- ❖ Disponer de información fiable respecto al inventario con el que cuenta la empresa de tal manera que permita tomar decisiones de manera oportuna.
- ❖ Agilizar el proceso de compras.

4.17 PRODUCTOS DE LA PROPUESTA

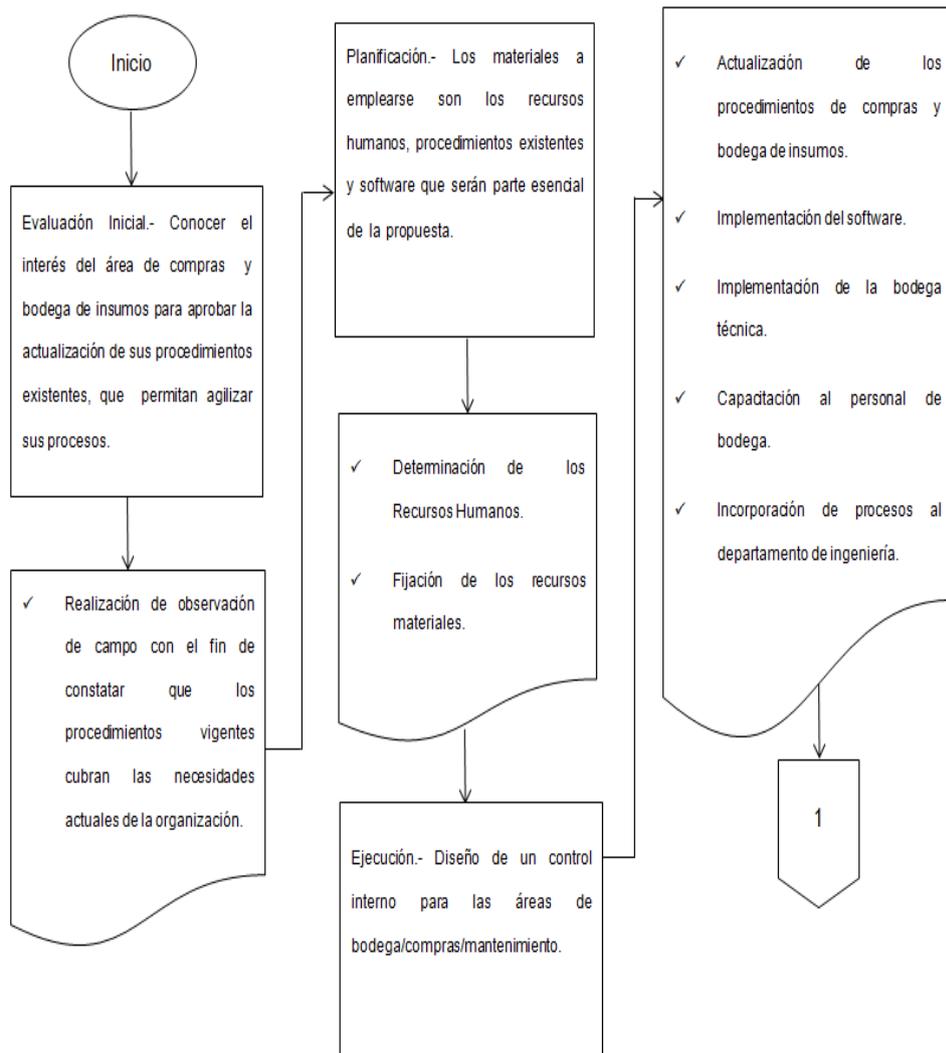
- ❖ Creación de una bodega técnica.

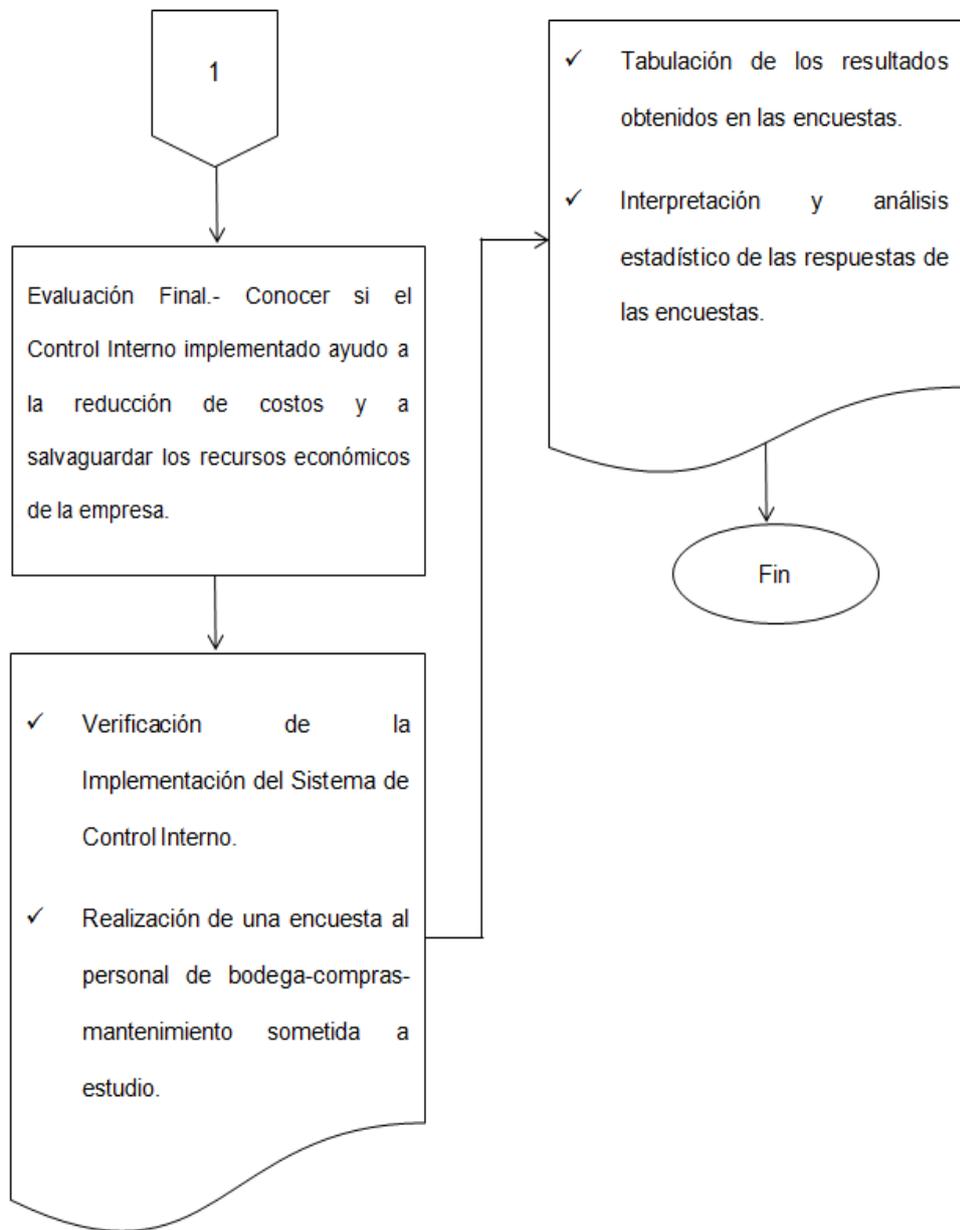
- ❖ Instalación de un software que permita implementar programas de mantenimiento preventivo.
- ❖ Actualización de los procedimientos de compras y Bodega de Insumos.
- ❖ Incorporación de procedimientos al departamento de Ingeniería & Mantenimiento.
- ❖ Capacitación al personal de la Bodega de Insumos.

4.18 OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS Y PRODUCTOS OBTENIDOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTO OBTENIDO	CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO
Salvaguardar el inventario y la rentabilidad de la empresa.	Incorporación de procedimientos al departamento de Ingeniería & Mantenimiento. Instalación de un software que permita implementar programas de mantenimiento preventivo	Cualitativa-Procesual Cuantitativa-Financiera
Minimizar las compras directas.	Creación de una bodega técnica.	Cualitativa-Estructural-Funcional
Disponer de información fiable respecto al inventario con el que cuenta la empresa el cual permita tomar decisiones de manera oportuna.	Capacitación al personal de Bodegas.	Cualitativa-Procesual
Agilizar el proceso de compras.	Actualización de los procedimientos de compras.	Cuantitativa-Financiera

4.19 FLUJO INTERACTIVO EN LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA





4.20 LISTADO DE CONTENIDOS

ETAPA 1

EVALUACIÓN INICIAL

Objetivo de la etapa:

Conocer el interés del área de compras y bodega de insumos para aprobar la actualización de sus procedimientos existentes, que permitan agilizar sus procesos y salvaguardar sus inventarios.

Actividad:

- ❖ Realización de observación de campo con el fin de constatar que los procedimientos vigentes cubran las necesidades actuales de la organización.

ETAPA 2

PLANIFICACIÓN

Objetivo de la etapa:

Los materiales a emplearse son los recursos humanos, procedimientos existentes y software que serán parte esencialmente de la propuesta.

Actividades:

❖ Determinación de los Recursos Humanos.

1. Selección de un bodeguero técnico y dos auxiliares de bodega para el manejo de la bodega técnica
2. Inducción al personal de bodega de insumos sobre procedimientos existentes.

❖ Fijación de los recursos materiales.

1. Recopilación de la información sobre los procedimientos existentes en el departamento de compras y bodega de insumos.
2. Cronograma de implementación del software para mantenimiento preventivo.
3. Cronograma para la realización de la propuesta.
4. Diseño de indicadores de gestión para las áreas de compras y bodega.

ETAPA 3

EJECUCIÓN

Objetivo de la etapa:

Diseño de un control interno para las áreas de bodega/compras/mantenimiento.

Actividades:

- ❖ Actualización de los procedimientos de compras y bodega de insumos.
- ❖ Implementación del software.
- ❖ Implementación de la bodega técnica.
- ❖ Capacitación al personal de Bodega de Insumos.
- ❖ Incorporación de procesos al Departamento de Ingeniería & Mantenimiento.

ETAPA 4

EVALUACIÓN FINAL

Objetivo de la etapa:

Conocer si el Control Interno implementado ayudo a la reducción de costos y a salvaguardar los recursos económicos de la empresa.

Actividades:

- ❖ Verificación de la Implementación del Sistema de Control Interno.
- ❖ Realización de una encuesta al personal de bodega-compras-mantenimiento sometida a estudio.
- ❖ Tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas.
- ❖ Interpretación y análisis estadístico de las respuestas de las encuestas.

4.21 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para su ejecución se desarrolló un estudio preliminar, basado en una investigación de campo, para lo cual se utilizó como instrumentos de investigación la encuesta, la observación directa y el análisis de datos, desarrollados en el capítulo III, mismas que se tomaron como base para conocer las ideas, los actividades y los resultados que se generan producto de las falencias que se han encontrado a lo largo del desarrollo del proyecto.

ETAPA 1

Evaluación Inicial

Actividades

1. REALIZACIÓN DE OBSERVACIÓN DE CAMPO CON EL FIN DE CONSTATAR QUE LOS PROCEDIMIENTOS VIGENTES CUBRAN LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Visitar el lugar en el cual se obtendrá la información necesaria a fin de determinar que los procedimientos vigentes están acorde al crecimiento de la empresa.

ETAPA 2

Planificación

Actividades

1. DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.1 Selección de un bodeguero técnico y dos auxiliares de bodega para el manejo de la bodega técnica

Para la selección del bodeguero técnico, que será la persona responsable del control y manejo de la bodega, y quien estará en contacto directo con los diferentes proveedores de materiales y/o insumos, y dos auxiliares de bodega que permita cubrir las necesidades de los dos turnos en los que la planta se maneja, se deberá como primer paso hacer la solicitud de requerimiento de personal, a la cual se le anexará el perfil y la descripción de funciones de cada uno de los cargos nuevos a incrementar.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. DATOS GENERALES

Nombre:	Cargo: BODEGUERO TECNICO
Área: INGENIERIA & MANTENIMIENTO	Departamento: MANTENIMIENTO
Reporta a: GERENTE / ASISTENTE DE INGENIERIA	Supervisa a: Auxiliares de bodega

2. VALORACIÓN DEL CARGO

El cargo propuesto de Bodeguero Técnico, tiene como finalidad salvaguardar y controlar los inventarios que se manejan desde la bodega técnica, este cargo jerárquicamente se encuentra al mismo nivel del Supervisor de la bodega de insumos.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Manejar y custodiar la bodega técnica.
2. Verificar y Controlar el inventario.
3. Mantener en stock los implementos de trabajo para el personal de Departamento de Ingeniería.
4. Mantener en stock los diferentes productos que las diferentes

áreas de servicio necesitan para su normal funcionamiento.

5. Supervisar el despacho de los diferentes materiales requeridos, que han sido previamente solicitados por los Supervisores de Mantenimiento.
6. Llevar control de existencias y pedidos al día, además de los materiales que se encuentran en calidad de consignación.
7. Dar de baja en el sistema diariamente los materiales y/o repuestos despachados.
8. Verificar y registrar el ingreso de materiales a la bodega.
9. Tomar inventarios físicos al azar de los materiales y/o repuestos cada quince días.
10. Realizar los pedidos para la compra de materiales eléctricos, mecánicos y de refrigeración previa autorización de la Gerencia de Mantenimiento
11. Verificar que el material que ingrese se encuentre de acuerdo con las especificaciones y cantidades solicitadas, posteriormente ingresar la factura en el sistema.
12. Mantener constante comunicación con los Supervisores de Mantenimiento para conocer de sus necesidades y planes de mantenimiento.

13. Velar por la limpieza y orden de la bodega.

4. AUTORIDAD DEL CARGO

N/A.

5. FIRMAS

Gerente de Área: _____

Jefe Inmediato: _____

Colaborador: _____

Fecha de actualización: _____

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. DATOS GENERALES

Nombre:	Cargo: AUXILIAR DE BODEGA
Área: INGENIERIA & MANTENIMIENTO	Departamento: MANTENIMIENTO
Reporta a: BODEGUERO TÉCNICO	Supervisa a: N/A

2. VALORACIÓN DEL CARGO

El cargo propuesto de Auxiliar de Bodega, tiene como finalidad salvaguardar y controlar los inventarios que se manejaran desde la bodega técnica, este cargo jerárquicamente se encuentra al mismo nivel de auxiliares de la bodega de insumos.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Ayudar en el proceso de control de inventario.
2. Realizar el despacho de los diferentes materiales requeridos, que han sido previamente solicitados por los Supervisores de Mantenimiento.
3. Entregar/recibir los materiales y las herramientas a los técnicos.

4. Llevar control de las herramientas entregadas.
5. Realizar el ingreso de los materiales adquiridos a la bodega.
6. Colaborar en la realización de los pedidos para la compra de materiales eléctricos, mecánicos y de refrigeración previa autorización de la Gerencia de Mantenimiento.
7. Receptar las solicitudes de egreso de materiales debidamente aprobados por las personas autorizadas.
8. Mantener debidamente etiquetados y orden los diferentes materiales y/o insumos que se encuentran en bodega.
9. Mantener limpia y ordenada la bodega.

4. AUTORIDAD DEL CARGO

N/A

5. FIRMAS

Gerente de Área: _____

Jefe Inmediato: _____

Colaborador: _____

Fecha de actualización: _____

Luego de la toma de firmas de aprobación respectiva dicha solicitud será entregada al departamento de Recursos Humanos, para que inicie el proceso de contratación del personal.

Recursos Humanos realiza la selección de los candidatos y de programar las entrevistas con el Gerente correspondiente.

El Gerente del Departamento selecciona entre todos los entrevistados a aquellos que cubran en mayor porcentaje el perfil requerido. Indicando al Departamento de Recurso Humanos para que se le realice la prueba psicológica a los seleccionados.

Con estos resultados el Gerente del Departamento decide cual candidato cubrirá el cargo vacante.

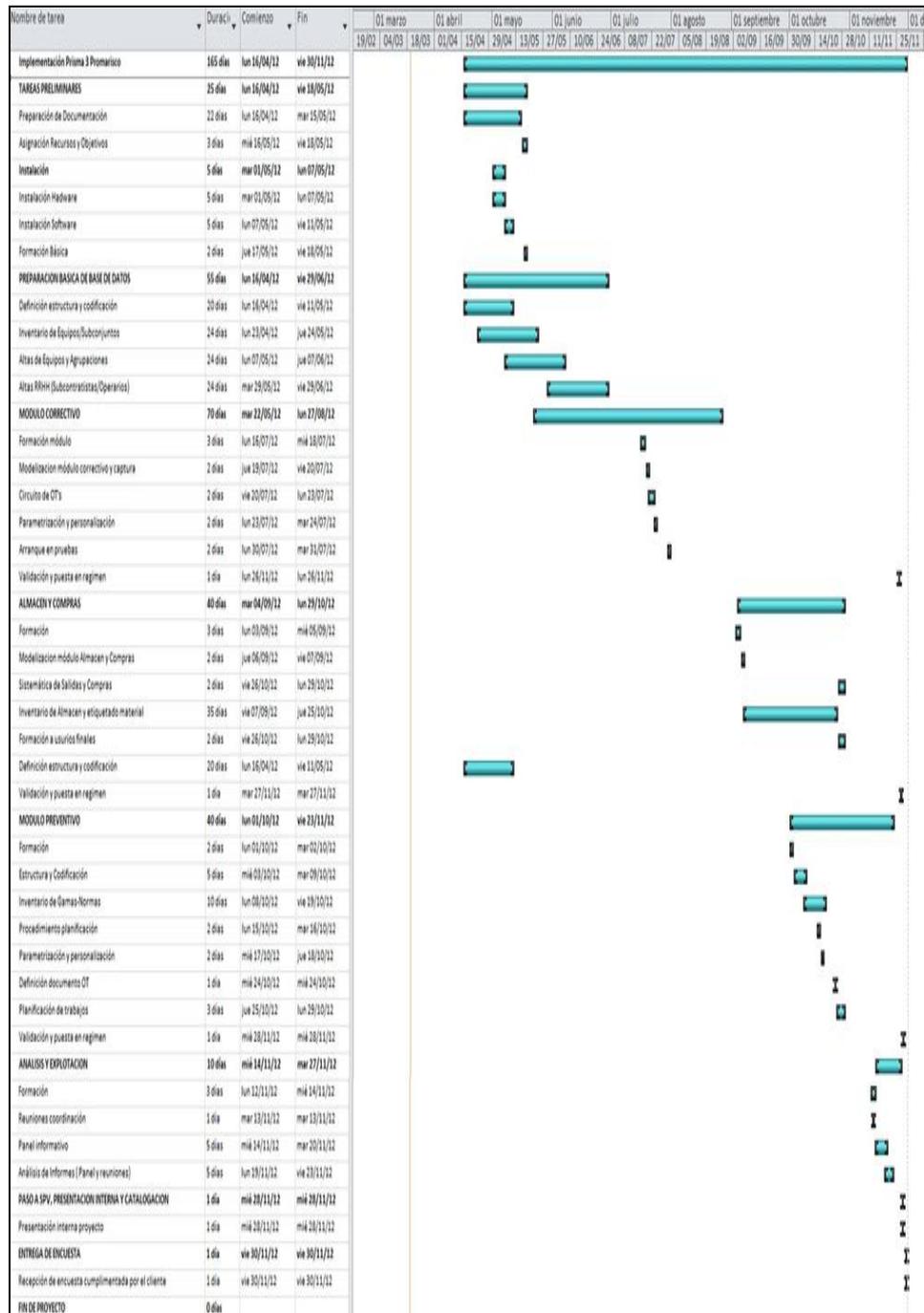
Finalizado esto, se procede a realizar la contratación propiamente dicha del candidato que fuere seleccionado.

2. ESTABLECIMIENTO LOS RECURSOS MATERIALES.

2.1 Recopilación de la información sobre los procedimientos existentes en el departamento de compras y bodega de insumos.

Se procederá a visitar y observar un día normal de labores de los departamentos de compras y bodega de insumos con el fin de obtener la mayor gran cantidad de información posible

2.2 Cronograma de implementación del software para mantenimiento preventivo.



2.3 Diseño de indicadores de gestión para las áreas de compras y bodega.

ADQUISICIONES			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de tiempo, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retomo, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción y mantenimientos.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de insumos	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de insumos, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

INVENTARIOS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre los egresos de bodega y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Egresos de bodega} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y los egresos promedio del último periodo. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Egresos Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta conlleva con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

ETAPA 3

Ejecución

Actividades

1. ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y BODEGA DE INSUMOS.

Esta reestructuración se realizará mediante la actualización de los procedimientos vigentes a la fecha, incorporando cambios que permita mejorar y disminuir los tiempos de respuesta por parte del personal de compras.

A continuación se presenta los procedimientos actualizados los cuales corresponden 2 al departamento de compras y 2 a bodega de insumos:

	PROCEDIMIENTO	Código :
	COMPRA DE MATERIALES Y/O SUMINISTROS	Vigencia: Versión : Página :

1. OBJETIVO

Establecer políticas que permitan regular la recepción de requisiciones de compras, de acuerdo al crecimiento de la organización, y que permitan al personal del departamento brindar un servicio más ágil a sus usuarios, si olvidarse que es importante la obtención de buenos precios y condiciones de compra.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las áreas que requieran materiales y/o suministros.

3. POLITICA

Se deberá contar con mínimo dos cotizaciones, para realizar la compra de un material y/o suministro nuevo, para los pedidos de materiales y/o suministros recurrentes se utilizara la base de datos existentes para definir a quien se realizará la compra.

4. PROCEDIMIENTOS:

Se receptaran requisiciones de compra siguiendo los siguientes parámetros:

- ❖ Suministro de oficina y domésticos: se receptaran 1 vez al mes, del 20 al 30 de cada mes. Los materiales podrán ser retirados a partir del 5to. día hábil del siguiente mes.
- ❖ Las requisiciones de blocks de formularios y tarjetas de presentación se receptaran todos los meses hasta el 5to. día hábil, y podrán ser retirados la última semana del mes.
- ❖ Uniformes: En el caso de este ítem, así mismo solo se receptaran requisiciones hasta el 5to. día hábil de cada mes, dependiendo de cantidad, modelos y colores se les comunicará a los usuarios el tiempo en que estarán disponibles en la bodega para su retiro.
- ❖ Lo que respecta a materiales y o repuestos ya sean estos industriales, mecánicos, eléctricos, de gasfitería, para refrigeración y más etc., estas serán receptadas todos los días en horario de 10:00 a.m. - 14:00 p.m., y el tiempo de llegada de lo solicitado por el usuario será aproximadamente de 4-6 días laborables, dependiendo de que el artículo se encuentre disponible en el mercado local. Dentro de este ítem se exceptúa los materiales de importación.

Los ítems que la bodega de M&S mantendrá en stock son:

- ❖ Hojas A4 con membrete de la Empresa

- ❖ Sobres blancos Empresa
- ❖ Block Salida de Guardianía
- ❖ Insumos necesarios para la operación (sal, azúcar, metabisulfito, químicos, diesel)
- ❖ Implementos de trabajo (guantes, wipe, desinfectantes)
- ❖ Las requisiciones deberán presentarse ordenadas por familias y/o tipos de productos adjuntando la debida hoja de Control Presupuestal y contar con las aprobaciones necesarias según las políticas de la compañía.
- ❖ En caso de existir requisiciones con carácter de URGENTES, se tomara de la base de datos al proveedor a quien se realizará la compra, y el documento deberá por lo menos traer la firma del Gerente de Área o de otra persona autorizada, indicando en el mismo que es un material que se requiere de manera urgente. Los urgentes se receptaran de lunes a viernes de 09:00 a.m. – 15:00 p.m.
- ❖ En caso de no seguir las instrucciones indicadas en el párrafo anterior la requisición seguirá su procedimiento normal.
- ❖ Al finalizar el cierre se emitirá un reporte de todas las urgencias que se han receptado en dicho mes para revisarlo en conjunto con los Gerentes de Área. Una copia de este reporte será

anexado al Reporte de Compras que recibe la Gerencia Financiera.

- ❖ El asistente de compras recibirá las requisiciones y las revisará, aclarando cualquier duda sobre los productos con el usuario. Pedirá cotizaciones a los proveedores cuando no se trate de ítems rutinarios, realizando comparaciones en precios y emitirá órdenes de compra, las cuales serán revisadas y aprobadas por el Jefe del departamento de compras.
- ❖ Los asistentes de compras podrán aprobar requisiciones de manera directa cuando el monto de lo solicitado no supere los USD 1.000,00; caso contrario deberá ser aprobada por el Jefe de Compras.
- ❖ Si la compra es un activo fijo, adjunta a la requisición deberá venir una copia del proyecto autorizado con las respectivas firmas de aprobación. Si el costo es mayor a lo aprobado en la requisición, el área de Compras remitirá al usuario la cotización para que obtenga nuevamente la aprobación de la Gerente Financiera.
- ❖ El Asistente de Compras enviará las órdenes de compra aprobadas a los proveedores, para que inicien el despacho de los productos. Cuando los productos sean recibidos en la

bodega de M&\$, el personal de Bodega notificará a los diferentes usuarios, la llegada de sus pedidos.

La distribución de las órdenes de compra es:

Original Proveedor (vía fax o e-mail)

Copia 1 Dpto. de Compras

Copia 2 Contabilidad

Copia 4 Bodega

- ❖ Los usuarios deberán retirar de la bodega los productos solicitados dentro de un plazo máximo de 15 días, transcurrido ese tiempo la bodega podrá entregar los productos a otras áreas que lo requieran.

5. MANEJO DE EXCEPCIONES

Cuando por motivos de fuerza mayor o por la necesidad de comprar insumos con carácter de urgente a un proveedor, al cual no se le ha efectuado el proceso de Auditoría o Control (no ha sido calificado), se solicitará la ficha técnica del producto y se pedirá su validación al departamento de calidad para proceder con la compra.

	INSTRUCTIVO CORPORATIVO	Código :
	TRANSPORTE DE INSUMOS Y MATERIAL DE EMPAQUE	Vigencia: Versión : Página :

LOGISTICA DE INSUMOS Y MATERIAL DE EMPAQUE.

En cuanto a la logística de los insumos y materiales de empaque, el proveedor deberá asegurar que serán transportados en vehículos totalmente cerrados, ya sean propios o alquilados, en perfectas condiciones mecánicas, limpios, sin olores, para de esta manera asegurar la calidad e inocuidad del producto.

En el caso de la sal, Promarisco contrata vehículos para transportar a la planta este insumo. Se toma como precaución colocar un plástico en la superficie del vehículo para poder estibar los sacos de este producto. En la época de invierno si no se consiguen vehículos cerrados se recubren con lona para protegerlo.

Es responsabilidad del área de Bodega constatar que los vehículos que transportan los productos cumplan con los requerimientos arriba mencionados y serán registrados en el Documento F-C-BOD-01 Registro de Recepción e inspección de Insumos. Si se presentare algún incumplimiento con lo dispuesto se rechazará dicha entrega.

Será responsabilidad del área de Compras notificar al proveedor del incumplimiento de lo acordado a través de una comunicación por escrito.

Cuando se seleccione a un nuevo proveedor será responsabilidad del área de Compras informarle de nuestros requerimientos y normas de transportación de insumos y material de empaque.

	INSTRUCTIVO CORPORATIVO	Código : Vigencia: Versión : Página :
	ALMACENAMIENTO Y ESTIBA	

Ayudante y/o Asistente de Bodega

1. Almacena insumos en espacios asignados por Supervisor de Bodega.

2. Estiba los lotes practicando el sistema PEPS, “lo primero en entrar, lo primero en salir”, lo cual garantiza una rotación adecuada de los lotes.

3. Los siguientes insumos son estibados bajo el siguiente esquema:

Insumo	Estibado	Amarre	Altura
Metabisulfito de Sodio	Paleta de plástico	De acuerdo a número de sacos x paletas	Max.15 sacos y/o estibados
Tripolifosfato de Sodio y/o Carnal	Paleta de plástico	De acuerdo a número de sacos x paletas	Max. 15 sacos y/o estibados
Sal Industrial # 3	Paleta de plástico	De acuerdo a número de sacos recibidos	Máximo 15 sacos
Químico para sanitización	Percha	Envase	Espacio de estantería
Hipoclorito de Sodio	Sobre piso	Envase	Envase
Apanadura	Paleta de Madera	De acuerdo a número de sacos recibidos	Almacenado en contenedor o cámara de frío
Salsa de Tomate	Paleta de Madera	Envase	5 envases de 20 Kg.
Cartones (Master)	Paleta de Madera	De acuerdo a número de bulto recibido	Max. 14 bultos.
Cajetas	Paleta de	De acuerdo a	Max. 10 cajas

	Madera	número de bulto recibido	
Etiquetas	Sobre perchas	De acuerdo a número de etiquetas/rollo	Libre
Fundas Plásticas	Paleta de Madera	Sacos	Max. 8 sacos
Envases Plásticos	Paleta de Madera	De acuerdo a embalaje recibido	Max. 10 cajas

En la bodega de cartones o másteres las estibas están cubiertas por plástico para protección del material primario.

4. Solo lo hará personal autorizado; el mismo que incluye al personal del proveedor que envía para que estibe el producto, siempre es supervisado por alguna persona de Bodega.

5. Así mismo ingresará únicamente personal autorizado al momento del retiro del producto por parte del usuario, supervisado por personal de Bodegas.

	INSTRUCTIVO CORPORATIVO	Código :
	DESPACHO DE INSUMOS	Vigencia: Versión : Página :

Este instructivo aplica para los insumos almacenados en las Bodegas de Materiales y Suministros y la Bodega de empaque.

Usuario

1. Elabora y entrega a Personal de Bodega Solicitud para retiro de Materiales a bodega F-C-BOD-03.

Personal de Bodega

2. Revisa que documento cuente con las firmas de autorización de Gerente de Área y/o Jefe/Supervisor (firma autorizada).
3. Revisa en el Sistema (SOLOMON) que dicho requerimiento cuente con presupuesto, caso contrario deberá presentar autorización de los Gerentes de Área y Gerente Financiero.
4. Despacha insumos cuya identificación sea con pizarra de color verde, que significa conforme dentro de especificaciones.
5. Firma documento como señal de despacho.
6. Aprueba en el Sistema (SOLOMON) la solicitud de retiro.
7. Registra en módulo de inventario el egreso del insumo con cargo al departamento solicitante.
8. El personal de esta bodega no despachará ni fundas ni cajas si el personal de Producción no va a retirar con las respectivas gavetas.

2. IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE.

En vista de la complejidad de la planta para la elaboración de programas de mantenimiento preventivo que permitan minimizar los mantenimientos correctivos que ocasionan un mayor costo para la organización, se propone la adquisición de un software que permita cumplir con este fin.

El crecimiento que esta ha tenido en los últimos años se sugiere incorporar un software que cubra las necesidades actuales de la planta, para cual se sugiere el software de procedencia mexicana llamado PRISMA3, el mismo que ya ha sido implementado en una filial del Grupo Pescanova, a la que pertenece PROMARISCO S.A., llamada CAMANICA en Nicaragua.

Este software el cual no solo permite elaborar programas de mantenimiento preventivo, cuenta también con los módulos de control de inventarios, compras y activos fijos de tal manera que las adquisiciones que se realicen para un mantenimiento determinado vaya enlazado con una orden de compra.

Para la implementación de este software se deberá contar con una persona responsable del manejo del mismo, en este caso será un programador de mantenimiento que tenga los conocimientos necesarios para cumplir con las funciones que tendrá a su cargo.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. DATOS GENERALES

Nombre:	Cargo: PROGRAMADOR DE MANTENIMIENTO
Área: INGENIERIA & MANTENIMIENTO	Departamento: MANTENIMIENTO
Reporta a: GERENTE DE ING. & MANTENIMIENTO	Supervisa a: N/A

2. MISION DEL CARGO

Responsable de garantizar la continua aplicación del “Sistema de Mantenimiento” a través de los grupos de análisis sistemáticos de fallas. Deberá programar y registrar las actividades de mantenimiento, optimizando el uso del recurso humano y de los materiales.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Coordinar la ejecución de las reuniones de Análisis Sistemático De Fallas (ACR), suministrando al equipo integrante (técnicos, operadores, supervisores de mantenimiento) todo el material necesario para los procesos de análisis.
2. Garantizar la aplicación sistemática del método de Análisis de

Fallas en las reuniones ACR (Consecuencia, falla, causa raíz, plan de acción).

3. Documentar y gestionar los procesos de Análisis sistemático, transformando los planes de acción aprobados en órdenes de trabajo programadas o correctivas.
4. Analizar junto con el grupo ACR los reportes de parada, proponer planes de acción y/o modificación para la prevención de fallas presentadas.
5. Actualizar el plan de mantenimiento en base a los resultados de las reuniones de análisis ACR.
6. Generar órdenes de trabajo según el plan de mantenimiento vigente.
7. Generar los formatos de inspección según el plan de inspección vigente.
8. Generar el programa de mantenimiento semanal para su propuesta, acuerdo y aprobación con las áreas de producción y programación de la producción.
9. Registrar la información de las órdenes de trabajo y mano de obra del personal técnico.
10. Realizar el mantenimiento, depuración y actualización de las

bases de datos de objetos técnicos de mantenimiento.

11. Mantener actualizada la documentación permanente del Sistema de mantenimiento: estructura de activos, inventario de partes, funciones, matriz de responsabilidad, diseños y diagramas.
12. Mantener actualizada la documentación temporal del sistema de mantenimiento: formatos de inspecciones, monitoreo de equipos, ordenes de trabajo y análisis de ACR.
13. Calcular y publicar los indicadores técnicos de desempeño del área técnica según la frecuencia especificado para cada uno de ellos.

4. AUTORIDAD DEL CARGO

N/A

5. FIRMAS

Gerente de Área: _____

Jefe Inmediato: _____

Colaborador: _____

Fecha de actualización: _____

No obstante se requerirá que todo el personal administrativo que forma parte del departamento de Ingeniería & Mantenimiento (Gerente, Asistente y Supervisores), deban ser capacitados sobre este software de tal manera que tengan conocimiento del manejo del mismo y conozcan los beneficios que éste les puede dar.

A continuación se detalla la propuesta y las características de la plataforma que necesita Prisma3 para su arranque:

Propuesta:

- ❖ Licencia para una instalación (una planta/centro) SIN LIMITES DE USUARIOS.
- ❖ 20 Jornadas de Asistencia a la Implementación (15 en situ y 5 internas). Las jornadas de implementación in situ se llevarán a cabo mediante tres estancias de una semana cada una (de lunes a viernes) a razón de una estancia al mes durante los seis meses de implantación del proyecto.
- ❖ Los informes, pantallas y consultas a emplear en la aplicación son los estándares del sistema; si se precisan adaptaciones adicionales deben presupuestarse o ser desarrollados por el cliente mediante Utilidades Avanzadas (requiere formación)

- ❖ El posible enlace de la aplicación con una Internet/Web Corporativa no presume ninguna adaptación de diseño de pantallas/Menús o comandos.
- ❖ El importe es de USD 32.000,00 :

Plataforma:

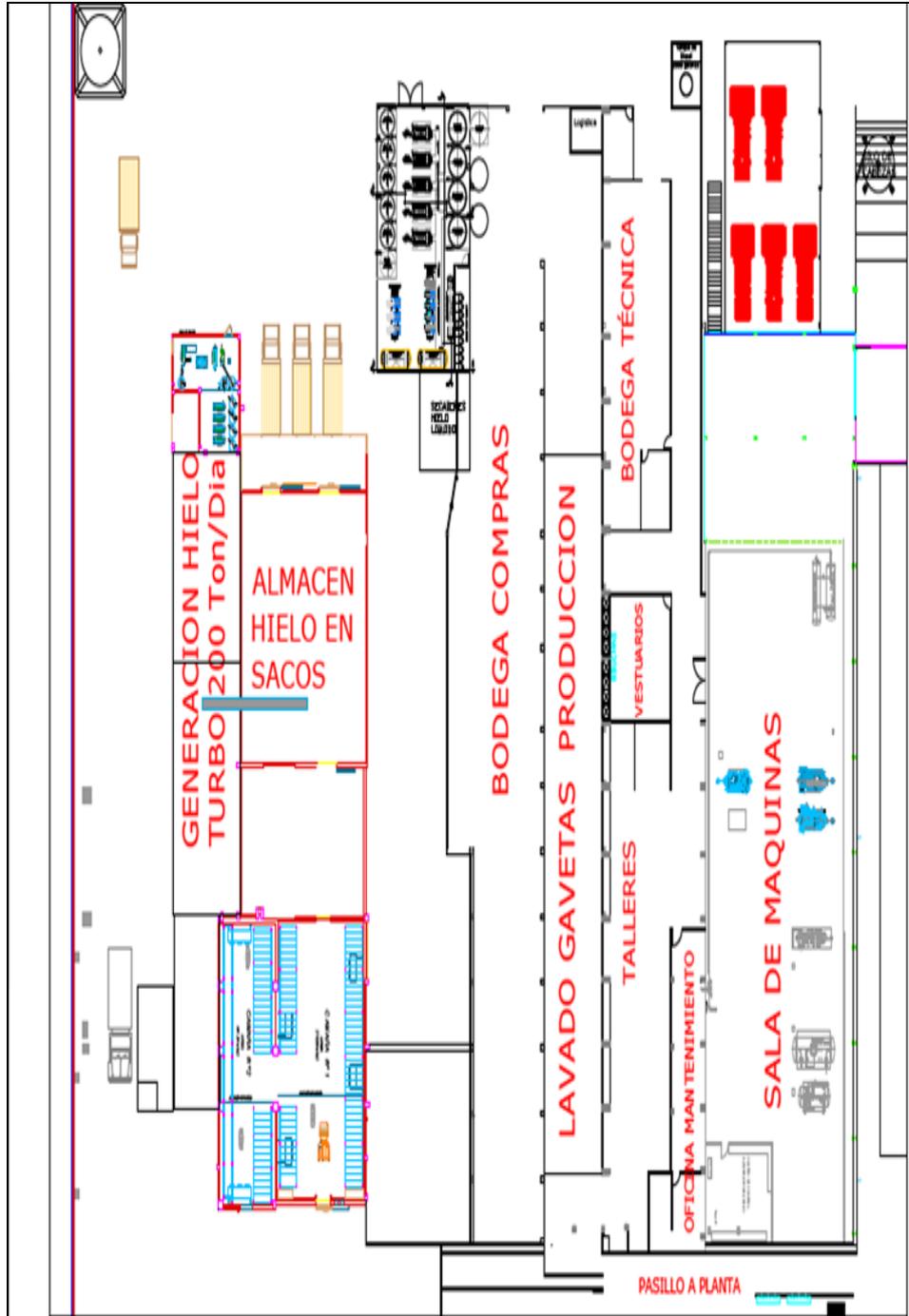
- ❖ Servidor Base de datos
- ❖ Intel Pentium Dual-Core Intel Xeon 2.3 GHZ
- ❖ Windows 2003 Server Standard Edition o superior
- ❖ Internet Information Services (IIS) 6.0 o Superior
- ❖ 4 Gb RAM ampliables
- ❖ Gestor base de datos
- ❖ Microsoft SQL Server 2008 Standar Edition/Oracle 11
- ❖ Servidor Web (recomendable que sea dedicado)
- ❖ Intel Pentium Quad-Core Intel Xeon 2.3 GHz ampliable
- ❖ Windows 2003 Server Web Edition o superior
- ❖ Internet Information Services (IIS) 6.0 o superior
- ❖ 4 Gb RAM/

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA BODEGA TÉCNICA.

Para este componente de la propuesta se requerirá de asignar un espacio físico donde funcionara la bodega técnica; según recorrido realizado por la planta se determinó que la ubicación más apropiada para la bodega técnica es en la parte posterior de la empresa, junto a la bodega de insumos y los talleres de mantenimiento eléctrico y mecánico, de tal manera que se cuente con un acceso rápido a la obtención de los materiales y/o repuestos que se requieran en un momento determinado (se anexa plano), con toda la infraestructura necesaria para que el inventario se encuentre a resguardo.

Se ha propuesto esa ubicación, en vista de que se ha planteado que la bodega de insumos actual continúe registrando y verificando físicamente el ingresos de los pedidos, pero inmediatamente estos serán transferidos a la bodega técnica tanto a nivel del sistema como físicamente desde donde se realizarán los despachos y el control de los inventarios.

3.1 PLANO DE LA BODEGA TÉCNICA



	PROCEDIMIENTO	Código :
	INGRESO DE INSUMOS, MATERIALES Y/O REPUESTOS A LA BODEGA TÉCNICA	Vigencia: Versión : Página :

1. OBJETIVO

Normar el proceso de Entrada de Artículos de la Bodega Técnica, documentando y registrando adecuadamente toda la información del movimiento, para mantener un adecuado control de la misma.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los artículos solicitados mediante una Requisición de compra (Solomon).

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Bodeguero, auxiliares de la Bodega Técnica y los Supervisores de Mantenimiento el aplicar de manera consistente este procedimiento.

4. DEFINICIONES

a) Entrada de Mercadería (Solomon)

Es todo proceso de recepción de uno o varios artículos, que han sido enviados por un proveedor específico para cumplir con una necesidad de la Empacadora que fue canalizada a través de una Orden de Compra Solomon.

b) Entrada de Mercadería (Consignada)

Es todo proceso de recepción de uno o varios artículos, que han sido negociados bajo el sistema de consignación, que no es otra cosa que disponer de materiales para los cuales la orden de compra se realizara luego de un periodo establecido y solo por la cantidad consumida a esa fecha.

5. PROCEDIMIENTO

- ❖ El bodega y/o auxiliar de la bodega técnica en ambos casos procederá a revisar los materiales y/o repuestos a ingresar.
- ❖ Los materiales a ingresar en ambos casos deberán adjuntar la respectiva guía de remisión
- ❖ El bodeguero verificara que el material y/o repuesto a ingresar cumpla con las características técnicas solicitadas y la cantidad.
- ❖ El bodega y/o auxiliar de la bodega técnica en ambos casos receptara la original de la guía de remisión y firmara la copia correspondiente, siendo esta la confirmación de que se ha recibido los materiales y/o repuestos de conformidad con lo solicitado.
- ❖ En el caso de los materiales que fueron solicitados a través de una orden de compra, luego de su recepción serán ingresados al sistema y,
- ❖ Los materiales recibidos en consignación serán registrados en el kardex elaborado para su registro.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	TOMA DE INVENTARIOS EN LA BODEGA TECNICA	Vigencia: Versión: Página:

- ❖ No se pueden aceptar en ninguno de los casos materiales con facturas solo con guías de remisión.

1. OBJETIVO

Garantizar la concordancia de la información del sistema con la información física de los ítems en la Bodega Técnica, para mantener una base de datos depurada y precisa de los artículos.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los artículos que se encuentran ubicados en la Bodega Técnica de Fábrica bajo el concepto de consignación y aquellos que están cargados a la cuenta inventario.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del área Administrativa de Fábrica, el efectuar los inventarios de artículos a la Bodega Técnica.

Es responsabilidad del Gerente de Ingeniería el establecimiento de los Planes de Acción para eliminar las inconsistencias que pudieran presentarse en la Bodega Técnica.

Es responsabilidad del Bodeguero Técnico el hacer el seguimiento a la ejecución de los Planes de Acción establecidos, así como también de la verificación de las acciones correctivas que sean necesarias para garantizar su implementación.

4. PROCEDIMIENTO

1. DEFINICIONES

- **Inventario Selectivo:** Es un Inventario parcial de la Bodega Técnica que se efectuará con una frecuencia mensual por parte del área Administrativa. Cada mes se selecciona al azar un número determinado de ítems de las perchas.
- **Inventario Total:** Es un Inventario a todos los ítems de la Bodega Técnica, que se efectúa cada seis meses por parte del área Administrativa a los materiales que estén bajo el concepto de consignación y aquellos que están cargados a la cuenta inventario.
- **Formulario para Inventario de la Bodega Técnica:** En este formulario se recopila la información física de los artículos (de las perchas) y la información del sistema. En base a esto se determinan las diferencias de stock, los sobre stocks y los ítems no existentes.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	SALIDA DE ARTICULOS DE LA BODEGA TECNICA	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Normar el proceso de Salida de Artículos de la Bodega Técnica, documentando y registrando adecuadamente toda la información del movimiento, para mantener un adecuado control de la misma.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los artículos solicitados mediante un Vale de Bodega y/o requisición de compra.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Supervisor de mantenimiento autorizar los Vales de Bodega para salida de materiales.

Es responsabilidad del Bodeguero entregar material técnico solamente cuando se le presenten Vales de Bodega debidamente llenados y autorizados.

Es responsabilidad del Supervisor de mantenimiento establecer y ejecutar las acciones correctivas necesarias, cuando se presenten anomalías en las aperturas de la Bodega Técnica fuera del horario normal de atención (quiebra).

4. DEFINICIONES

Salida de Artículo

Es todo proceso de salida de uno o varios artículos de la Bodega Técnica, a través de un Vale de Bodega, solicitados debido a una necesidad de la Empacadora.

5. PROCEDIMIENTO

a) Egreso de Bodega (Material Adquirido).

El egreso de bodega es el documento mediante el cual se puede solicitar material técnico ya adquirido a la Bodega. La información requerida en este documento es la siguiente:

- ❖ Destino del Material: Equipo en el que se utilizará el material.
- ❖ OT No. : Orden de Trabajo a la que se cargará el material.
- ❖ Ítem solicitado: se especifica la cantidad solicitada, la cantidad entregada (será llenada por el bodeguero), la unidad del artículo, la descripción y el código del material.
- ❖ Fecha: Fecha de elaboración del vale.
- ❖ Autorización entrega: el Supervisor Técnico visa el vale para autorizar al Técnico a retirar un material de la Bodega Técnica.

b) Materiales en Consignación

Cuando se requiera material técnico en consignación, se deberá llenar el respectivo egreso de Bodega indicando claramente: (Ítem literal A).

b1.- Reposición Mercadería Consignada.

Para el efecto se generará según sea el caso la o las requisiciones de compra por el despacho de los mismos bajo el siguiente cronograma:

Mercadería Eléctrica: Semanalmente, y;

Mercadería Mecánica: Quincenalmente indicando en cada caso que se trata de mercadería consignada, salvo casos excepcionales debidamente justificados.

Una vez generadas las requisiciones de compra se procederá solicitar aprobación para hacerlo llegar a compras acompañado de su respectivo egreso (3 copias). Departamento de abastecimientos procederá a generar la Orden de compra correspondiente para al hacerle llegar al proveedor.

c) Gestión de las llaves de la Bodega Técnica (Quiebra)

Cada vez que se generen mantenimientos programados (quiebra), se entregará la llave al Supervisor encargado (según programación) y este será responsable absoluto de todo material lo que se retire de la bodega.

4. CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE BODEGA DE INSUMOS

4.1 Inducción al personal de bodega de insumos sobre procedimientos existentes.

Para el desarrollo de este componente de la propuesta, se propone efectuar quince días de capacitación a los bodegueros auxiliares, por parte del Supervisor de Bodega, en temas concernientes al manejo de la bodega y los procedimientos existentes y que deben seguir.

Se propone efectuarlos en horario de 18:00 a 19:00, de tal manera que no se vean afectadas las labores diarias.

Se coordinara con departamento de Recurso Humanos para que facilite el área de sala de capacitación para llevar a cabo dicha capacitación.

5. INCORPORACIÓN DE PROCESOS AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA.

El departamento de Ingeniería mueve el mayor porcentaje de compras a nivel de insumos, materiales y/o repuestos, pero carecen de procedimientos que permitan hacer su trabajo de manera organizada, siendo este el caso se sugiere incorporar los siguientes procedimientos:

	PROCEDIMIENTO	Código:
	COMPRA DE INSUMOS, MATERIALES Y/O REPUESTOS	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Establecer normas y procedimientos para asegurar que aquello que se adquiera se lo realice siguiendo los lineamientos que busca la Organización.

2. POLITICA

Se adquirirá materiales y/o insumos a proveedores previamente calificados, se podrá hacer una sola excepción en caso de no contar el proveedor habitual con el material requerido.

3. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance el Área de Ingeniería & Mantenimiento.

4. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- ❖ El supervisor deberá presentar su detalle de materiales y/o insumos dependiendo de su necesidad y especialización.
- ❖ El detalle será entregado semanalmente al personal de la bodega técnica para que realice la respectiva requisición de compra en el formato establecido para el efecto F COM 01.

El detalle debe contar con las siguientes especificaciones:

- ❖ Descripción clara de lo que se desea adquirir.
- ❖ Cantidad.
- ❖ Nombre del centro de costo que asumirá el gasto, en caso de asumirlo varios centros, se debe especificar la cantidad que asume cada uno.
- ❖ Especificar si es un pedido a tramitar con carácter de urgente o normal.
- ❖ Firma de quien lo solicita.
- ❖ De ser posible adjuntar cotización previa.
- ❖ El personal de la bodega realiza la respectiva Requisición de Compra según el detalle proporcionado.
- ❖ En caso de no existir en el sistema un código para el material o insumo requerido, se procederá con la creación del mismo.
- ❖ Previo a su entrega al departamento de Compras dicha requisición contara con las firmas de aprobación del Gerente de Ingeniería y la firma del Gerente de Empacadora (en caso de que el monto supere los US\$ 1.000,00).
- ❖ En caso de no cumplir con los requerimientos, la requisición de compra será devuelta al responsable de la emisión.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	APERTURA DE PROYECTOS DE INVERSION	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Establecer normas que aseguren que todas las inversiones a ser ejecutadas hayan pasado por el respectivo proceso de análisis y aprobación por parte del Comité de Gerencia de la Organización.

2. POLITICA

Salvo excepción de fuerza mayor, y bajo autorización de la Gerencia General, se podrá ejecutar un proyecto sin contar con toda la información y aprobaciones requeridas.

3. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance todos los departamentos que producto de su actividad necesitan constantemente efectuar inversiones.

4. ANÁLISIS DE LA INVERSION.-

Para proceder con la apertura de un proyecto previamente se deberá analizar si cumple con los siguientes requisitos para considerarlo como tal:

- ❖ Si la inversión que se pretende realizar es parte de una mejora a un bien ya existente, y por ende alarga su vida útil.

- ❖ Si la inversión que se pretende realizar consiste en la adquisición de un bien nuevo.
- ❖ Si la inversión que se pretende realizar es para reemplazar algo que ya existe o dicha adquisición o proyecto permitirá un aumento en la productividad de la empresa.
- ❖ Si el monto es superior a los UD\$ 1.500,00 (Mil quinientos 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica) y cumple cualquiera de los tres enunciados anteriores, entonces puede ser considerado como un proyecto de acuerdo a las políticas vigentes en la Organización.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- ❖ El Departamento que solicita la ejecución de algún proyecto deberá facilitar la siguiente documentación a la Asistente de Ingeniería para que proceda a elaborar el formato de Apertura de Proyectos.
- ❖ Documentación soporte del análisis, justificación y objetivo del Proyecto a ejecutarse.
- ❖ Definición del proyecto (responsables, tanto de la ejecución del proyecto como quienes recibirán los resultados del mismo, cuando se terminará, cuánto va costar, quién hará el trabajo,

como se dará por terminado el trabajo, y cuáles serán los beneficios)

- ❖ Planeación del Proyecto (Determinación de cómo se va a realizar el trabajo).
- ❖ Cronograma de ejecución del proyecto.
- ❖ Documentación soporte (cotizaciones, ofertas, contratos, pólizas).
- ❖ Flujo de desembolsos según cronograma de ejecución.
- ❖ Formato de Apertura con todas las firmas de aprobación respectivas.

El departamento de contabilidad, será el responsable de verificar y constatar que se cumplan con todos los requisitos antes señalados, previo a la firma de aprobación del Gerente Financiero.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y/O CORRECTIVOS	Vigencia: Versión: Página:

1.- OBJETIVO

Elaborar una metodología lógica y contable que permita tener un mejor control y la respectiva verificación de trabajos de mantenimiento correctivos y preventivos; tanto internos como externos en la empresa.

2. POLITICA

3. ALCANCE

Aplica a todos y cada una de las áreas de la empresa, en lo que tiene que ver a su mantenimiento e infraestructura.

4.- RESPONSABILIDADES.

El departamento de Ingeniería & Mantenimiento es el responsable del diseño control, cumplimiento y verificación de los ítems que se consideran en parte de documento.

5.- REFERENCIAS

6.- PROCEDIMIENTO

6.1 El departamento de Ingeniería & Mantenimiento recibe el requerimiento para ejecutar algún trabajo, ya sea por medio del usuario o por generación automática de órdenes de trabajo. (SIPE

6.2 Si el trabajo requerido es urgente, se efectuará en un plazo no mayor a veinticuatro horas, en caso de no ser urgente se realizará una reparación temporal hasta la culminación del periodo de aguaje (quiebra) o el tiempo acordado con el usuario.

6.3 El departamento indica si es que dicho requerimiento puede ser cubierto por el personal de la empresa (Mantenimiento Interno) o un contratista idóneo (Mantenimiento Externo), decide y asigna encargando de trabajo.

6.4 Se procede a hacer análisis de trabajo, para determinar si requiere compra algún repuesto y se elabora una requisición de compra respectiva.

6.5 Una vez que llega a bodega el repuesto o material requerido se hace el egreso y se retira el material.

6.6 Una vez concluido el trabajo, se verifica y entrega al supervisor del área de tal manera que este goce de su aprobación.

6.7 Se hace un seguimiento del trabajo por parte de personal de mantenimiento a fin de comprobar que se a hecho correctamente.

7.- REGISTROS

N/A

	PROCEDIMIENTO	Código:
	TOMA DE INVENTARIOS EN LA BODEGA DE INSUMOS	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Garantizar la concordancia de la información del sistema con la información física de los ítems en la Bodega de Insumos, para mantener una base de datos depurada y precisa de los artículos.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los artículos que se encuentran ubicados en la Bodega de Insumos y que están cargados a la cuenta inventario.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del área Administrativa de Fábrica, el efectuar los inventarios de artículos a la Bodega de Insumos.

Es responsabilidad del Jefe de Bodega tomar medidas correctivas para eliminar las inconsistencias que pudieran existir en la Bodega de Insumos.

Es responsabilidad del Supervisor de Bodega, hacer el seguimiento respectivo para que se cumplan con las medidas correctivas tomadas.

4. PROCEDIMIENTO

1. DEFINICIONES

- **Inventario Selectivo:** Es una Inventario parcial de la Bodega de Insumos que se efectuará con una frecuencia mensual por parte del área Administrativa. Cada mes se selecciona al azar un número determinado de ítems de las perchas.
- **Inventario Total:** Es una Inventario total que se realiza a todos los ítems de la Bodega de Insumos, y el cual se realizará cada tres meses por parte del área Administrativa a los materiales que están cargados a la cuenta inventario.
- **Formulario para Inventario de la Bodega Técnica:** En este formulario se recopila la información física de los artículos (de las perchas) y la información del sistema. En base a esto se determinan las diferencias de stock, los sobre stocks y los ítems no existentes.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	RETIRO DE MATERIALES DE BODEGA	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Establecer normas que permitan controlar la salida de materiales y/o insumos de bodega, así como también salvaguardar los inventarios.

2. POLITICA

Salvo contadas excepciones, por no contar con la persona autorizada se podrá retirar materiales de la bodega, dejando registrado en bitácora los motivos y luego se procederá con la regularización de la documentación respectiva.

3. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance todas las áreas que pertenecen al departamento de Ingeniería & Mantenimiento.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se deberá contar con los siguientes requisitos, previo al retiro de los materiales de bodega:

- ❖ Respectiva orden de salida de bodega (Egreso de bodega)

- ❖ Los egresos de bodega deberán contar de lo siguiente:
- ❖ Fecha del documento.
- ❖ Detalle del área o áreas beneficiadas del material y/o insumos.
- ❖ Especificación del centro de costo y cuenta donde se descargara el material y/o insumos.
- ❖ Código del material y/o insumos.
- ❖ Descripción del material y/o insumos.
- ❖ Cantidad a requerirse.
- ❖ Unidad de medida.
- ❖ Detalle de utilización.
- ❖ Firma del funcionario solicitante.
- ❖ Firma de aprobación correspondiente.

Los egresos de bodega no podrán tener tachones ni enmendadura caso contrario perderán su validez y no serán considerados como documento soporte.

Si los egresos no cumplen con los requerimientos solicitados no podrán ser aprobados por ninguna persona con autorización para hacerlo.

Los materiales y/o insumos sólo serán despachados por el personal asignado para tal fin (auxiliares de bodega) y procederán a dar de baja del sistema lo entregado.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	APROBACIÓN Y RECEPCIÓN DE FACTURAS	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Establecer normas que permitan asegurar que todo lo facturado a la organización esté debidamente verificado y justificado.

2. POLITICA

La recepción de las facturas se efectuara de lunes a miércoles de cada semana en horario de 09:00 a.m. a 15:00 p.m.; salvo contadas excepciones, cuando se trate de un pago con carácter de urgente, se las receptara en días no autorizados previo la aprobación del Gerente de Ingeniería y/o Asistente de Ingeniería.

3. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance a todos los proveedores y/o contratistas que presten servicio a las áreas que pertenecen al departamento de Ingeniería & Mantenimiento.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Para la aprobación y recepción de facturas dentro del departamento de Ingeniería & Mantenimiento deberá cumplirse con los siguientes requisitos:

Aprobación

- ❖ Para la aprobación de facturas por venta de materiales y/o insumos el proveedor deberá adjuntar la guía de remisión que contenga sello y firma de recibido por parte del Bodeguero Técnico.
- ❖ En el caso de que la facturación corresponda a servicios de mano de obra por trabajos realizados dentro de la ejecución de algún proyecto se deberá adjuntar:
 - ❖ La debida proforma firmada por el Supervisor de proyectos y el Gerente de Ingeniería que detalle claramente el trabajo realizado, los materiales utilizados, la cuenta de proyecto a la que corresponde el trabajo y su costo.
 - ❖ Acta de entrega – recepción con las firmas del Gerente de Ingeniería en calidad de la persona que entrega el proyecto realizado y la recepción será firmada por la persona responsable del área beneficiada.
 - ❖ En el caso de que la facturación corresponda a servicios de mano de obra por trabajos de mantenimientos correctivos deberá adjuntar:
 - La proforma firmada por el Supervisor quien solicito el trabajo y el Gerente de Ingeniería, la cotización debe detallar

claramente el trabajo realizado, los materiales utilizados y su costo.

- La orden del mantenimiento correctivo que detallara el trabajo que se efectuó, los materiales utilizados, el centro de costos que asumirá el gasto y la firma de recepción del trabajo por parte del Supervisor y Gerente de Producción.

Recepción

La recepción de facturas se efectúa de la siguiente manera:

- ❖ Las facturas por ventas de materiales y/o insumos serán receptadas por el bodeguero técnico, verificando que conste de su guía de remisión respectiva.
- ❖ Las facturas por trabajos de mano de obra tanto de proyectos o mantenimientos correctivos serán receptados por la asistente administrativa del departamento de Ingeniería & Mantenimiento, verificando que conste de la proforma firmada con los datos y aprobaciones requeridas.
- ❖ Todas las facturas deberán cumplir con el siguientes requisitos:
 - Fecha de emisión
 - Nombre de la Empresa de manera correcta

- Dirección de la empresa
- Teléfono de la empresa
- Descripción clara del servicio brindado
- Costo en números (más IVA)
- Costo en letras
- Firma de persona autorizada
- Mantener vigente su autorización por parte del Servicio de rentas internas.

❖ Se receiptara la original y se firmara la recepción en la copia correspondiente.

En caso de no cumplir con alguno de estos requisitos la factura no será aceptada.

	PROCEDIMIENTO	Código:
	CONSIGNACIÓN DE MATERIALES Y/O REPUESTOS	Vigencia: Versión: Página:

1. OBJETIVO

Establecer normas y procedimientos para determinar el proceso para el manejo de materiales y/o repuestos mediante el sistema de consignación.

2. POLITICA

Se maneja el sistema de consignación de materiales únicamente con proveedores calificados.

3. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance la Bodega Técnica del Área de Ingeniería & Mantenimiento.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- ❖ El bodeguero técnico realiza un análisis, junto con los supervisores de Ingeniería & Mantenimiento, de los repuestos críticos y de alta rotación que se necesitan mantener en stock.
- ❖ Se solicitara a los proveedores calificados cotizaciones de los materiales y/o repuestos calificados como críticos o de alta rotación, para determinar cual favorece a los interés de la Organización.

- ❖ Luego de seleccionar las cotizaciones más favorables, se deberá establecer contacto con los representantes legales de las empresas favorecidas, para conocer si están interesados en formar parte del sistema de entrega de materiales a consignación.
- ❖ Se comunicara a los proveedores las condiciones para la entrega de los materiales y/o repuestos que se manejaran en calidad de consignación.
- ❖ Luego de determinar los materiales a manejar mediante el sistema de consignación, el bodeguero técnico previo a la solicitud de los materiales.
- ❖ Los recepción de los materiales entregados en calidad de consignación, deberá en traer un acta de entrega- recepción de los mismos, con la firma autorizada de parte del proveedor, detallando:
 - Fecha de entrega
 - Cantidad
 - Descripción de lo que entrega
- ❖ El bodeguero técnico deberá enviar un reporte al Gerente de Ingeniería de los materiales recibidos a consignación.
- ❖ Se efectuara un corte cada quince días a partir de la entrega para hacer un inventario de lo consumido.

ETAPA 4

Evaluación Final

Actividades

1. VERIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Se convocará a una reunión con el administrador de la organización para establecer un período de prueba del sistema.

2. REALIZACIÓN UNA ENCUESTA AL PERSONAL DE BODEGA-COMPRAS-MANTENIMIENTO SOMETIDA A ESTUDIO.

Se efectuará 2 encuestas a cada departamento (bodega-compras-mantenimiento) en el cual se conocerá la opinión del personal respecto a la Implementación del Control Interno.

Por lo cual a continuación se presenta las encuestas a realizar:

**ENCUESTA PARA MONITOREAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA**

PERSONAL DE BODEGA

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo conocer si el personal está conforme con el actual Sistema de Control Interno.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Se encuentra conforme con los actuales procedimientos para el manejo de inventarios?

Sí

No

2.- Usted aplica los procedimientos diseñados para el ingreso y egreso de materiales de la bodega?

Sí

No

3.- Cree usted que los procedimientos actuales han disminuido la realización de compras directas?

Sí

No

A veces

4.- Cuando se adquiere material y va a ingresar a la bodega técnica este es verificado por el personal de bodega?

Siempre A veces Nunca

5.- Usted considera que debido a la creación de la bodega técnica su trabajo ya no se ve afectado?

Sí No

6.- Usted considera que con la creación la bodega técnica todavía se efectuarán compras directas

Si No Tal vez

7.- Considera usted que debido a la eliminación de las compras directas ha disminuido el riesgo de pérdida de los materiales e insumos adquiridos?

Si No Tal vez

**ENCUESTA PARA MONITOREAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA**

ASISTENTE DE COMPRAS

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo conocer si el personal está conforme con el actual Sistema de Control Interno.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Usted utiliza los procedimientos diseñados para realizar el proceso de compras?

Sí

No

2.-Usted está de acuerdo con los actuales procedimientos para realizar un proceso de compras?

Totalmente Medianamente En desacuerdo

3.- Considera usted que en la actualidad los diferentes departamentos programan con tiempo los pedidos de materiales e insumos?

Sí

No

A veces

4.- En qué % usted considera que han disminuido las compras directas?

10% - 30%

30% - 50%

50% - 80%

80% - 100%

5.- Con la reducción de las compras directas considera usted que su trabajo ha disminuido.

Si

No

Tal vez

6.- Usted cree que el departamento de compras cuenta con RRHH suficiente?

Si

No

Tal vez

ENCUESTA PARA MONITOREAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA & MANTENIMIENTO

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo conocer si el personal está conforme con el actual Sistema de Control Interno.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Usted aplica los procedimientos diseñados para realizar el pedido de materiales e insumos

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

2.- Está usted de acuerdo con el procedimiento diseñado para el pedido de materiales e insumos?

Totalmente Medianamente En desacuerdo

3.- El pedido de materiales que usted realiza son programadas?

Siempre A veces Nunca

4.- Cuando usted tiene un requerimiento este es atendido de manera inmediata?

Siempre A veces Muy rara vez Nunca

5.- Usted cree que el costo final del producto ya no sufrirá variaciones ya que se cuenta con la bodega técnica?

Si No Tal vez

6.- Usted ahorra tiempo ahora que el departamento cuenta con una bodega técnica?

Si No Tal vez

7.- De los siguientes factores cual es el que usted considera que aún continúa en los departamentos y no permite programar con tiempo el pedido de materiales o insumos. Escoja una.

Saturación de trabajo

Desorganización dentro del departamento

Falta de coordinación con el departamento de producción

Ninguno

8.- Cree usted que el software PRISMA3 es el más adecuado acorde a sus necesidades, de tal manera que facilite la programación de los mantenimientos y por ende la compra de los materiales o insumos?

Si No

8.- Considera usted que con el software implementado para la programación de mantenimientos contribuye en la reducción significativa de las compras directas?

Si Medianamente No

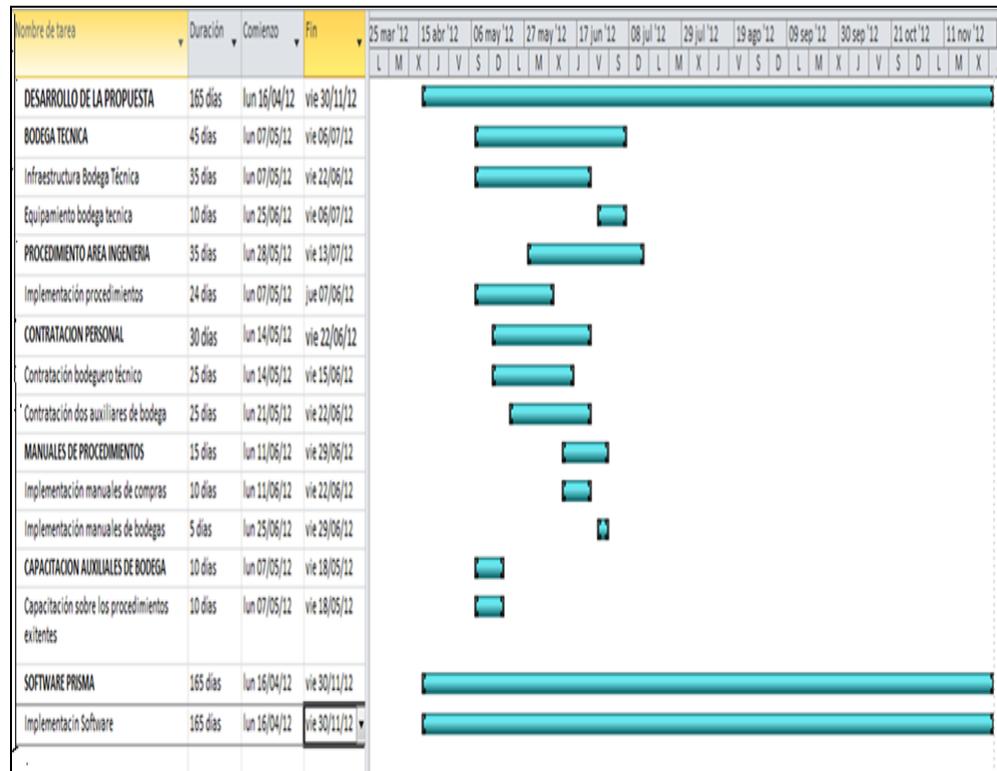
3. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS

Una vez que se ha realizado las 6 encuestas en los 3 departamentos se procede a efectuar la respectiva tabulación.

4. GRAFICACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS RESPUESTAS OTORGADAS EN LAS ENCUESTAS.

Teniendo tabuladas las encuestas se realiza el análisis correspondiente a fin de conocer las diferentes opiniones de los departamentos involucrados.

4.10 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA



4.11 COSTO DE LA PROPUESTA

1.- Implementación de la bodega técnica

❖ Contratación de un bodeguero técnico	\$700
❖ Contratación de dos auxiliares para la Bodega técnica \$470 c/u	\$940
❖ Equipos de cómputo (2 PC)	\$ 2.065
❖ Infraestructura de la bodega técnica	<u>\$ 30.335</u>
TOTAL	\$ 34.040

2.- Implementación Software Prisma 3

❖ Software Prisma	\$ 11.000
❖ Asistencia Técnica	\$15.000
❖ Viáticos	<u>\$ 6.000</u>
TOTAL	\$ 32.000

3.-Capacitación personal de bodega \$ 0.00

4.- Actualización procedimientos de compras
y bodegas de insumos \$ 0.00

5.- Implementación de procedimientos en el
Área de Ingeniería & Mantenimiento \$ 0.00

4.12 COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA

A continuación se dará a conocer el costo para el desarrollo de la propuesta:

COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA					
FLUJO PROMEDIO DE GASTOS ACTUALES		FLUJO PROMEDIO DE GASTOS IMPLEMENTANDO LA PROPUESTA			
Conceptos	Valores	Valores	Ahorro Mensual	Ahorro Anual	%
Reparaciones, mantenimientos preventivos y/o correctivos no presupuestados de maquinarias	\$ 36.686,84	\$ 21.278,37	\$ 15.408,47	\$ 184.901,66	42,00%
Sistema de trabajos en calidad de llave en mano y carencia de repuestos críticos	\$ 119.232,22	\$ 59.198,80	\$ 60.033,42	\$ 720.401,04	50,35%
Compras directas	\$ 23.846,44	\$ 4.292,36	\$ 19.554,08	\$ 234.649,01	82,00%
Inconsistencias en Inventarios	\$ 3.668,68	\$ 256,81	\$ 3.411,88	\$ 40.942,51	93,00%
TOTAL	\$ 183.434,19	\$ 85.026,33	\$ 98.407,85	\$ 1.180.894,23	53,65%

4.13 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Guayaquil, 15 de Marzo del 2012

Señor

CPA. Ricardo Picón

Ciudad

De mis consideraciones:

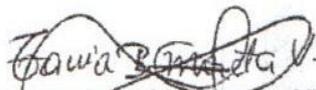
Por medio de la presente, las suscritas SILVIA PATRICIA CABRERA FLORES y TANIA BELEN MORETA VILLAGOMEZ, egresadas de la Escuela de Ciencias Contables de La Universidad "Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil" y autoras del trabajo de investigación: "**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y BODEGAS DE INSUMOS DE PROMARISCO S.A.**", previo a la obtención del título de **INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA-CPA**, en su condición de **EXPERTO**, solicitamos efectúe la **VALIDACION TEORICA DE LA INVESTIGACION**, para lo cual adjuntamos copia respectiva.

Por su atención a la presente, quedamos de usted muy agradecidas.

Atentamente,



Srta. Silvia Patricia Cabrera Flores



Srta. Tania Belén Moreta Villagómez

Guayaquil, 19 de Marzo del 2012

Señoritas

Silvia Patricia Cabrera Flores

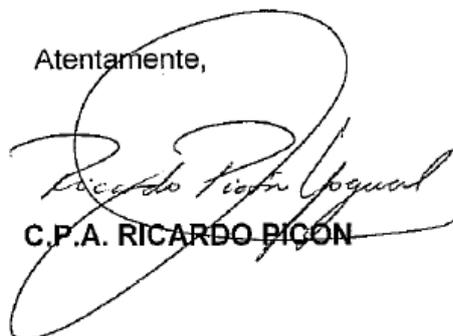
Tania Belén Moreta Villagómez

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, doy contestación a su solicitud respecto a la validación de su proyecto de investigación “ **Diseño e implementación de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Compras y Bodegas de Insumos de la Empresa Procesadora de Camarón “Promarisco S.A”**”. En cuanto a la validación **TEORICA**, me es grato comunicarles que no tengo observación alguna para el mismo.

Atentamente,



C.P.A. RICARDO PICON

RICARDO PICON YAGUAL

Información Personal

Estado civil: Casado
Nacionalidad: Ecuatoriana
Lugar de nacimiento: Guayaquil
Fecha de nacimiento: Agosto 2, 1980
Edad: 30 años

Objetivo

Formar parte de una importante organización empresarial alcanzar retos, desarrollo profesional y personal, mediante un trabajo en equipo, responsable, dinámico y pro-activo.

Formación Académica

Tecnológico de Monterrey

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera

Escuela de Administración de Empresas Anexa a la ESPOL
(ESPAE)

Maestría en Tributación

Máster en Tributación e Impuestos

Contador Público Autorizado
Universidad Estatal de Guayaquil, Facultad de Ciencias
Administrativas

Especialización: Finanzas
2000 - 2005

Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Colegio Particular Mercantil
1992 – 1997

Academia Naval Guayaquil
1985 - 1991

Experiencia Laboral

Molinos Champion S.A. (Empresa perteneciente al Grupo MOLDOR)

Teléfono: 6002270

Desde Junio de 1999 hasta Abril de 2007

Cargos desempeñados:

Contador General – desde Enero 2003 – hasta Abril 2007

Supervisor General y de Costos - desde Enero 2001 –
Diciembre 2002

Asistente Contable - desde Setiembre 1998 - Diciembre
2000

Funciones Realizadas:

- Preparación y análisis de Estados Financieros, para Gerencia General y Financiera, Superintendencia de Compañías, SRI. Estados Financieros para el exterior basados en US GAAP;
- Consolidación de estados financieros (Asientos de eliminación, interés minoritario, etc.);
- Preparación de informes y reportes, locales y US GAAP;
- Elaboración del presupuesto financiero y operativo de la compañía;
- Elaboración de flujos proyectados de efectivo y capital de trabajo;
- Análisis de sensibilidad y factibilidad de proyectos;
- Revisión y preparación de impuestos tributarios, informes de cumplimiento de obligaciones tributarias y demás información requerida por el SRI;
- Reclamos Tributarios (Pagos en exceso, Pagos Indebido);
- Cálculo de impuesto diferido
- Determinación de precios, puntos de equilibrio

- Costeo de materia prima, liquidación de ingresos de materia prima, consumos, producción, distribución de costos por línea de producción, determinación de costos;
- Seguimiento y toma de inventarios;
- Liquidación de comisiones a vendedores con base a la cobranza realizada;
- Análisis y registros de cuentas por pagar, cobrar, transferencias bancarias, cuentas intercompany ;
- Movimiento de cuentas con compañías relacionadas;
- Registros de movimientos de Activos Fijos;
- Liquidación y registro de importaciones;
- Contabilización de cuentas por pagar, elaboración de retenciones, registro de cobranzas, etc;
- Análisis de cuentas auxiliares; entre otras más.

Además en Julio del año 2006, la Gerencia del Grupo me encargo la tarea de sacar adelante a una de las compañías de este prestigioso Grupo (GRANPORSA), la cual se dedica a la producción y comercialización de cerdos.

Aplicación a Sistemas Contables:

AGRIS
ERP NAVISION

Banafresh S.A. (Exportadora de Banano)

Teléfono: 2687778

Desde Agosto de 2007 hasta Diciembre de 2008

Cargos desempeñados:

Contador General – desde Agosto de 2007 hasta Diciembre de 2008

Funciones Realizadas:

- Análisis de Estados Financieros, para Gerencia General y Financiera, Superintendencia de Compañías, SRI;

- Supervisión de los procesos de la compañía: Liquidación de Fruta, Cuentas por Pagar, Inventarios, entre otros;
- Implementación de controles en todas las áreas de la compañía, tanto exportadoras como haciendas;
- Revisión impuestos tributarios, informes de cumplimiento de obligaciones tributarias y demás información requerida por el SRI;
- Reclamos Tributarios (Crédito Tributario por IVA en calidad de exportadores);
- Contabilidades Agrícolas
- Planeación tributaria a fin de optimizar la carga fiscal;
- Presentación de información financiera al exterior;

Aplicación a Sistemas Contables:

SISTEMA INTEGRADO LUCAS
ERP XASS Y BANA XASS

AGROPARTNER S.A. (Exportadora de Banano)

Desde Enero de 2009 hasta la presente fecha

Cargos desempeñados:

Contado General – desde Enero de 2009 hasta Abril 2011

Funciones Realizadas:

- Preparación de Estados Financieros para Accionistas y entidades de control;
- Supervisión de los procesos de la compañía: Liquidación de Fruta, Cuentas por Pagar, Inventarios, entre otros;
- Implementación de controles en todas las áreas de la compañía;
- Revisión impuestos tributarios, informes de cumplimiento de obligaciones tributarias y demás información requerida por el SRI;

Aplicación a Sistemas Contables:

SISTEMA INTEGRADO LUCAS

AUTOSHARECORP S.A. (Dealer Exclusivo FORD para la Región COSTA)

Teléfono: 2207078

Desde Mayo de 2011 hasta la presente fecha

Cargos desempeñados:

Jefe de Contabilidad – desde Mayo de 2011 hasta la presente fecha

Funciones Realizadas:

- Preparación de Estados Financieros para Accionistas y entidades de control;
- Supervisión de los procesos de la compañía: Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Ordenes de Trabajo;
- Implementación de controles en todas las áreas de la compañía;
- Revisión impuestos tributarios, informes de cumplimiento de obligaciones tributarias y demás información requerida por el SRI;
- Consolidación Estados Financieros
- Planeación tributaria;
- Implementación NIIF:
- Líder en Proyecto de Implementación ERP DMS (Herramienta Tecnológica)
- Oficial de Cumplimiento ante la UNIDAD ANALISIS FINANCIERO (UAF)

Aplicación a Sistemas Contables:

SISTEMA INTEGRADO ZEUS

Actualmente emigrando a plataforma DMS

Cursos Y Seminarios

Aplicación de las NIIF en Ecuador
Instituto de Investigaciones Contables

Aplicación de las NIIF en Ecuador
Ernst & Young

Excel Avanzado
Universidad de Guayaquil

Inglés: Nivel Intermedio
COPEI – VIII Nivel

Inglés Técnico Contable: 85%
Inglés Hablado: 65%
Inglés Escrito: 80%

Conocimientos a nivel de usuario:

- Microsoft Word
- Microsoft Power Point
- Microsoft Excel
- Internet

Referencias Personales

Ing. Erwin Gonzáles Ronquillo

MOLINOS CHAMPION S. A.

Contador General MOLINOS CHAMPION S.A.

CPA. Geovanny Pilalo Medina

Contador General MOLIDOR S.A

CONCLUSIONES

Se concluye que la investigación fue apropiada que las herramientas aportaron a descubrir la problemática en virtud de los hallazgos encontrados como son: Procedimientos no actualizados y en otros casos carencia de los mismos, falta de una programación adecuada de mantenimientos preventivos, de mantener stocks en inventario, de capacitación del personal, etc., la propuesta responde acorde a la necesidad que tiene la organización de incrementar su rentabilidad pero ofreciendo al mercado un producto de la mejor calidad y a un bajo costo.

La propuesta refleja un impacto positivo dentro de las finanzas de la empresa, las áreas beneficiadas son la financiera y producción, debido a este impacto se espera que los procesos sean más rápidos, que los inventarios estén salvaguardados y lograr una reducción considerable en los costos de producción.

La empresa va a disfrutar de mejores procesos operativos y contables, además se utilizarán controles de medición y gestión que permitirán efectuar la comprobación del cumplimiento de los procedimientos establecidos para las áreas de Compras, Bodegas e Ingeniería & Mantenimiento. Los procesos a implementar tratan de impedir hechos o eventos que de alguna forma pudieran poner en riesgo la rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ❖ Fortalecer la comunicación entre los diferentes departamentos, de tal manera que facilite la coordinación entre ellos.
- ❖ Mayor compromiso por parte de los altos directivos de la Organización, a la implementación de nuevas propuestas que permitan lograr grandes beneficios para la misma.
- ❖ Realizar controles periódicos a los Departamentos de Compras, Bodegas de Insumos y Mantenimiento, con la finalidad de verificar la correcta implementación del proyecto propuesto.
- ❖ Mejor y mayor aprovechamiento del recurso tecnológico como humano con el que cuenta la organización.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- ❖ Amat Salas, Joan (2002) El Control de gestión: una perspectiva de dirección, Editorial Gestión, Sexta edición, Barcelona.
- ❖ Bravo, Juan (1995) Compras e Inventarios, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- ❖ Castan Farrero, José M Cabañero; Núñez Carballosa, Ana (2003) La Logística en la empresa fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación, Ediciones Pirámide, Madrid.
- ❖ Chiavenato, Adalberto (1999) Introducción a la teoría general de la administración, México.
- ❖ Coopers & Lybrand (1997) Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe Coso), Ediciones Días de Santos, Madrid.
- ❖ Francés, Antonio (2006) Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, México.
- ❖ Gitman, Lawrence J. (2003) Principios de Administración Financiera, Décima edición México.
- ❖ Hansen-Holm & Co (2011) NIIF Teoría y Práctica, Segunda edición, Guayaquil.
- ❖ Mantilla B, Samuel (2003), Auditoría 2005, Pontificia Universidad Javeriana-Ecoe ediciones, Bogotá.
- ❖ Mercado, Salvador (2006) Compras: Principios y Aplicaciones, Limusa Ediciones, México.
- ❖ Muller, Max (2004) Fundamentos de Administración de Inventarios, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

- ❖ Muñiz, Luis (2003) Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica, Gestión 2000, Barcelona.
- ❖ Olavarrieta de la, Torre Jorge (1999) Nociones de Control de Producción, Costos, Suministros e Inventarios, Universidad Iberoamericana, México.
- ❖ Perdomo Moreno, Abraham (2004) Fundamentos de Control Interno, Novena edición, México.
- ❖ Root, Steven J, Wiley John (1998) Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance, New York.
- ❖ Sánchez Gómez Gema (2008) Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida, Del Blanco Editores, Madrid.
- ❖ Soret Los Santos Ignacio Logística y Marketing para la distribución comercial, Madrid 3ra edición.
- ❖ Van Gigch, John (2006) Teoría General de Sistemas, México.

PÁGINAS WEB

- ❖ <http://www.slideshare.net/wenceslao/variables-5325498>
- ❖ http://www.vitutor.com/estadistica/descriptiva/a_2.html
- ❖ http://www.ditutor.com/estadistica/variables_tipos.html
- ❖ <http://www.google.com.ec/search?q=que+es+dimension+de+las+variables&btnG=Buscar&hl=es&source=hp&aq=f&aqi=&aql=&oq=>
- ❖ <http://www.google.com.ec/search?q=operacionalizacion+de+las+variables+en+la+investigacion&hl=es&source=hp&aq=2&aqi=g9&aql=&oq=operacionalizacion+de+las+variables>

- ❖ <http://es.scribd.com/doc/3275096/variables-y-operacionalizacion>
- ❖ <http://definicion.de/recursos-humanos/>
- ❖ <http://definicion.de/recursos-financieros/>
- ❖ <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>
- ❖ http://www.google.com.ec/search?hl=es&gs_sm=e&gs_upl=441598114419819101442237711611010101111391190316-1.11210&q=estado%20de%20arte%20de%20un%20proyecto&ct=broad-revision&cd=2&ie=UTF-8&sa=X
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos31/cadena-suministros/cadena-suministros.shtml>
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro
- ❖ <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

ANEXOS

ANEXO #1

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



Guayaquil, 6 de Agosto del 2011

Señores
Escuela de Ciencias Contables
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, certifico que las Srtas. Silvia Patricia Cabrera Flores y Tania Belén Moreta Villagómez, pueden obtener información debidamente autorizada de la Compañía Promarisco S.A., para la elaboración de su Proyecto de Tesis "Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para los Departamentos de Compras y Bodegas de Insumos".

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Oscar Calero M.
Gerente de Ingeniería

PROMARISCO S.A.
Km. 6 1/2 Vía Durán Tambo
GUAYAQUIL - ECUADOR
Tel.: (593-4) 2801910 - 2801850
Fax: (593-4) 2801167 - 2800052
www.promarisco.com



ANEXO #2

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVOS	ANALIZAR SI LAS COMPRAS DIRECTAS AFECTAN A LOS CREDITOS OTORGADOS POR LOS PROVEEDORES Y SI GENERAN UN MAYOR GASTO A LA ORGANIZACIÓN
PERFIL DEL ENTREVISTADO	JEFE DE COMPRAS PERSONA RESPONSABLE DE APROBAR LAS COMPRAS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO
FECHA A REALIZAR	13-DIC-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / SRTA. TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SR. CARLOS ORTIZ

- 1.- ¿Cuántos años tiene como jefe del departamento de compras?
- 2.- ¿Cuáles son las responsabilidades a su cargo?
- 3.- ¿El departamento cuenta con políticas para la aprobación de una compra?
- 4.- ¿Cuál es el criterio que se maneja para aprobar una compra?
- 5.- ¿Considera Ud. que las compras directas afectan los créditos que mantiene con los proveedores de la empresa?

6.- ¿Considera Ud. que las compras directas generan un mayor gasto para la organización?

7.- ¿Cuáles serían las ventajas si todas las compras fueran negociadas por su departamento?

8.- ¿Cómo piensa Ud. se podrían evitar las compras directas? Que recomendaría

ANEXO #3

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVOS	IDENTIFICAR LAS CAUSAS POR LAS QUE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS REALIZAN COMPRAS DIRECTAS CONOCER SI EL RECURSO HUMANO SATISFACE LA NECESIDAD DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO
PERFIL DEL ENTREVISTADO	ASISTENTE DE COMPRAS MANTIENE RELACIONES DE NEGOCIACIONES CON LOS PROVEEDORES
FECHA A REALIZAR	23-NOV-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SRA. ROSA LEMOS

- 1.- ¿Cuántos años labora Ud. en el departamento de compras?
- 2.- ¿Durante este tiempo conoce si han existido mejoras para el proceso de compras?
- 3.- ¿Cuáles son los procesos a su cargo?
- 4.- ¿Estos procesos se encuentran debidamente diseñados?
- 5.- ¿Existen políticas que definan los procesos a su cargo?
- 6.- ¿Considera Ud. que los procedimientos existentes deberían ser revisados, y por qué?

7.- ¿Puede citar los factores que inciden para que no se realice la compra de insumos en el menor tiempo posible?

8.- ¿En estos casos como determina que el proveedor elegido es el más conveniente?

9.- ¿Cuál cree Ud. es el inconveniente principal dentro del proceso de compras?

10.- ¿Considera Ud. que los diferentes departamentos contribuyen con el departamento de compras, de tal manera que faciliten su trabajo?

11.- ¿Por qué piensa Ud. que los diferentes departamentos no programan sus pedidos de insumos?

12.- ¿Por qué piensa Ud. que se dan las compras directas?

13.- ¿Considera Ud. que los procedimientos existentes, contribuyen para que los distintos departamentos decidan realizar compras directas?

14.- ¿Cómo afecta la realización de compras directas al departamento?

15.- ¿Hasta dónde llega su poder de decisión dentro del proceso de compras?

16.- ¿Cree Ud. que si el personal de compras contara con mayor poder de decisión, esto mejoraría el proceso de compras?

18.-¿Cómo cree Ud. se pueden evitar el que se realicen compras directas?

19.- ¿Piensa Ud. que el departamento requiere de mayor recurso humano dado el crecimiento de la organización?

20.- Fundamentándose en su experiencia ¿Cree usted que la organización crecerá y la necesidad de formalizar todos los procesos ayudaría al desempeño de todos los departamentos?
¿Que nos recomienda?

ANEXO #4

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVO	ANALIZAR SI LAS COMPRAS DIRECTAS AFECTAN AL CONTROL DE LOS INVENTARIOS
PERFIL DEL ENTREVISTADO	SUPERVISOR DE BODEGA PERSONA RESPONSABLE DE LA SUPERVISION DEL INGRESO Y EGRESO DE MATERIALES E INSUMOS DE LA BODEGA
FECHA A REALIZAR	21-NOV-2011
ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / SRTA. TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SR. GALO VILLALOBOS

- 1.- ¿Cuántos años tiene como Supervisor del área de Bodega?
- 2.- ¿Cuáles son las responsabilidades a su cargo?
- 3.- ¿El departamento cuenta con políticas que definan los procesos a su cargo?
- 4.- ¿Considera Ud. que los procedimientos existentes deberían ser revisados, y por qué?
- 5.- ¿Existen procedimientos para el control de los inventarios?
- 6.- ¿Cómo afecta a su control de inventarios, el que se realice compras directas?

7.- ¿Todas las compras directas son verificadas por el personal de bodega?

8.- ¿Considera que las compras directas dan lugar a desvíos de las compras realizadas?

9.- ¿Adicional al control de inventarios, como más afecta las compras directas a su Departamento?

10.- ¿Cómo piensa Ud. se podrían evitar las compras directas?
Que recomendaría?

ANEXO #5

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

OBJETIVO	ANALIZAR CUANTO IMPACTAN LAS COMPRAS DIRECTAS A LOS COSTOS DE PRODUCCION
PERFIL DEL ENTREVISTADO	AUXILIAR DE COSTOS PERSONA RESPONSABLE DEL ANALISIS MENSUAL DE LA VARIACION DE LOS COSTOS Y GASTOS
FECHA A REALIZAR	9-DIC-2011

ENTREVISTADOR	SRTA. PATRICIA CABRERA / TANIA MORETA
ENTREVISTADO	SR. ENRIQUE GOMEZ

- 1.- ¿Cuánto tiempo desempeña el cargo de Auxiliar de Costos?
- 2.- ¿Cuáles son las responsabilidades a su cargo?
- 3.- ¿Considera Ud. que las compras directas afectan al costo de la producción y por ende a la rentabilidad de la empresa?
- 4.- ¿Se ha realizado algún análisis para determinar en qué porcentaje afecta las compras directas a los costos de producción?
- 5.- ¿Considera Ud. que el precio de venta del producto, se ve altamente afectado por el incremento de los costos de producción, originado por las compras directas?

6.- ¿Cree Ud. Que el precio de venta del producto es aun competitivo dentro del mercado?

7.- ¿Conoce Ud. sobre alguna medida a tomar para evitar las compras directas?

8.- ¿Cómo piensa Ud. se podrían evitar las compras directas? Que recomendaría

ANEXO #6

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA & MANTENIMIENTO

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo establecer el nivel de conocimiento que el personal tiene acerca de los procedimientos existentes en el departamento.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Conoce usted si existen procedimientos diseñados para realizar el pedido de materiales e insumos?. Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 4.

Si

No

2.- Conoce usted si los procedimientos se aplican?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

3.- Está usted de acuerdo con el procedimiento existente para el pedido de materiales e insumos?

Totalmente Medianamente En desacuerdo

4.- Cuando usted tiene un requerimiento este es atendido de manera inmediata?

Siempre A veces Muy rara vez Nunca

5.- El pedido de materiales que usted realiza son programadas?

Siempre A veces Nunca

6.- De los siguientes factores cual es el que usted considera que más incide para no programar con tiempo el pedido de materiales o insumos. Escoja una.

Saturación de trabajo

Desorganización dentro del departamento

Falta de coordinación con el departamento de producción

7.- De los mantenimientos que ha realizado el departamento qué % de ellos considera usted que fue realizado por compras directas

10% - 30% 30% - 50%

50% - 80% 80% - 100%

8.- Usted cree que las compras directas afectan mensualmente al costo final del producto?

Si No Tal vez

9.- Conoce usted si el departamento cuenta con un software para elaborar la programación de mantenimientos?. Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 12.

Si No No sabe

10.- Considera usted que el software existente es el más adecuado acorde a sus necesidades, de tal manera que facilite la programación de los mantenimientos y por ende la compra de los materiales o insumos?

Si No

11.- Considera usted que el contar con un software adecuado para la programación de mantenimientos ayudaría a minimizar las compras directas.

Si Medianamente No

12.- Si el departamento manejara directamente las compras de materiales e insumos esto ayudaría a ahorrar tiempo y dinero?

Si No Tal vez

13.- Cual de las siguientes alternativas considera usted que minimizaría las compras directas? Escoja una

Agilizar el proceso de compras

Que el departamento maneje directamente las compras de materiales e insumos

Otras Menciónela _____

ANEXO #7

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo establecer el nivel de conocimiento que el personal tiene acerca de los procedimientos existentes en el departamento.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Conoce usted si existen procedimientos diseñados para realizar el pedido de materiales e insumos? Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 3.

Si No

2.- Conoce usted si los procedimientos se aplican?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

3.- Considera usted que el departamento de compras satisface la demanda de sus requerimientos en el tiempo previsto?

Si No A veces

4.- De los siguientes factores cual usted considera que más incide a que el departamento de compras no cubra su pedido según lo previsto. Escoja una.

Gran demanda de pedidos

Procedimiento engorroso

RRHH insuficiente

5.- En cuál de los siguientes rangos de % usted considera que su departamento realiza compras directas? Escoja uno

10% - 30%

30% - 50%

50% - 80%

80% - 100%

6.- Usted considera que agilizando el proceso de compras se contaría con los pedidos en el tiempo previsto?

Si

No

Tal vez

7.- Usted cree que el departamento de compras requiere de un mayor número de RRHH.

Si

No

Tal vez

8.- Usted considera que los auxiliares del departamento de compras deben contar con mayor poder de decisión al realizar una compra.

Si

No

Tal vez

ANEXO #8

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

ASISTENTE DE COMPRAS

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo establecer el nivel de conocimiento que el personal tiene acerca de los procedimientos existentes en el departamento.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Conoce usted si existen procedimientos diseñados para realizar el proceso de compras? Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 3.

Si

No

2.-Usted está de acuerdo con los procedimientos existentes para realizar un proceso de compras?

Totalmente

Medianamente

En desacuerdo

3.- En qué % usted considera que se ha incrementado la demanda de pedidos de materiales e insumos en comparación años anteriores?

10% - 30%	<input type="checkbox"/>	30% - 50%	<input type="checkbox"/>
50% - 80%	<input type="checkbox"/>	80% - 100%	<input type="checkbox"/>

4.- Considera usted que el pedido de materiales e insumos que realizan los diferentes departamentos son programados con tiempo?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

5.- De los siguientes factores cual es el que usted considera que más incide para que los diferentes departamentos no programen con tiempo el pedido de materiales e insumos. Escoja una.

Saturación de trabajo	<input type="checkbox"/>
Desorganización dentro del departamento	<input type="checkbox"/>
Falta de coordinación entre departamentos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

6.- A su criterio cuál de los siguientes departamentos realiza la mayor cantidad de compras directas?. Escoja uno.

Producción	<input type="checkbox"/>
Ingeniería	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>

7.- Usted cree que las compras directas generan más trabajo para su área en un determinado momento?

Si No Tal vez

8.- Usted cree que el departamento de compras requiere de un mayor número de RRHH?

Si No Tal vez

9.- Usted cree que para minimizar las compras directas el departamento de Ingeniería & Mantenimiento debe de manejar por su cuenta las compras de materiales e insumos?

Si No Tal vez

ANEXO #9

SONDEO DE OPINIÓN PARA PROYECTO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.

SRTA. SILVIA CABRERA – SRTA. TANIA MORETA

PERSONAL DE BODEGA

OBJETIVOS:

El presente sondeo de opinión tiene por objetivo establecer el nivel de conocimiento que el personal tiene acerca de los procedimientos existentes en el departamento.

INSTRUCCIONES:

Colocar una X en la opción que refleje su criterio.

PREGUNTAS:

1.- Conoce usted si existen procedimientos diseñados para el manejo de inventarios? Si su respuesta es No favor dirigirse a la pregunta 3.

Si

No

2.- Conoce usted si existen procedimientos diseñados para el ingreso y egreso de materiales de la bodega?

Si

No

3.- Considera Usted que los procedimientos existentes son aplicados?

Siempre A veces Muy rara vez Nunca

4.- Usted cree que las compras directas afectan al control de los inventarios?

Si No Tal vez

5.- Cuando se adquiere material a través de una compra directa este es verificado por el personal de bodega?

Siempre A veces Muy rara vez Nunca

6.- Considera usted que las compras directas pueden dar lugar a desvíos de los materiales adquiridos causando un perjuicio económico a la Organización?

Si No Probablemente

7.- Usted cree que su trabajo se ve afectado cuando tiene que regularizar las compras efectuadas de manera directas?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

8.- Piensa usted qué una opción para eliminar la compras directas seria que el departamento de Ingeniería contara con su propia bodega técnica?

Si No Tal vez

9.- Considera usted que eliminando las compras directas se evitaría el riesgo de pérdida de los materiales e insumos adquiridos?

Si

No

Tal vez

ANEXO #10

SOFTWARE PRISMA 3

Opción 2 Instalación completa sin límite de usuarios

CONCEPTO	PRESUPUESTO	MANTENIMIENTO ANUAL
Licencias PRISMA STANDARD		
Mantenimiento Avanzado	18.000,00	1.800,00
Stocks	4.000,00	400,00
Compras	6.000,00	600,00
Utilidades SDK Standard	0,00	
DESCUENTO PESCANOVA	-11.200,00	
Asistencia a Implantación		
Asistencia a la implantación	15.000,00	
Viáticos	6.000,00	
TOTAL	37.800,00	2.800,00
OFERTA ESPECIAL **	32.000,00	2.800,00
Importe Total pedido	33225	

Detalles de la propuesta:

- * Licencia para una instalación (una planta/centro) SIN LÍMITE DE USUARIOS, con los módulos descritos. Instalación de la aplicación.
- * 20 Jornadas de Asistencia a la Implantación, (15 in situ y 5 internas). Las jornadas de implantación in situ se llevarán a cabo mediante tres estancias de una semana cada una (de lunes a viernes) a razón de una estancia al mes durante los meses de proyecto.
- * Los impresos (Ots, Pedidos...), son presentados en maqueta para su validación-VPR* por el cliente antes de su desarrollo. Los cambios a partir de ese momento suponen facturación adicional.
- * Los informes, pantallas y consultas a emplear en la aplicación son los estándares del sistema; si se precisan adaptaciones adicionales deben presupuestarse o ser desarrollados por el cliente mediante Utilidades Avanzadas (requiere Formación).
- * El posible enlace de la aplicación con una Intranet / Web Corporativa, no presupone ninguna adaptación de diseño de pantallas/Menús o comandos.
- * Tarifas en US \$

** La OFERTA ESPECIAL Tiene vigencia hasta 15.05.2011. El importe de 32.000 \$ se divide en:

- Software PRISMA: 11.000 \$
- Asistencia: 15.000
- Viáticos, 6.000

La parte proporcional de mantenimiento facturada hasta final de año con un descuento del 25%: $2.800 / 12 * 7 \text{ meses} * 0,75 =$



0232005V111

31

GRUPO
PESCANOVA

PROFORMA SOFTWARE PRISMA3

ANEXO #11

BODEGA TÉCNICA



PEDRO ANTONIO PAGUAY FREIRE

MECANICO TORNERO

TRABAJOS EN SOLDADURAS - MECANICA EN GENERAL

R.U.C. 0906468806001

Colinas de la Alborada Mz. 782 V. 4

Telef.: 2219014 • Cel.: 094 313386 (Porta)

E-mail: antonio_paguay59@hotmail.com Guayaquil - Ecuador



PROFORMA

Nº 001135

Fecha: 28/07/12
 Cliente: Promarcet SA
 Dirección: Km. 6.5 Vía. Duran Tambo
 R.U.C./C.I.:
 Teléfono:
 Orden de Compra No.:
 Nº de Proveedor:

CANT.	DESCRIPCION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
	<p>construir 2 perchas centrales de 9,76 mt. de largo por 0,61 cm de ancho cada una divididas en 4 niveles de 70x50x50x50 cm de alt.</p> <p>construidas en \angle de 2"x2"x1/8" y tubos \square de 2"x2 mm m. pintadas de color azul y ancladas al piso con pernos de 3/8"x2"</p> <p>Instalación de 79 mt. l. por 0,61 cm de ancho de planchas 21E1110001 por 12 mm de espesor acopladas a las perchas.</p> <p>Presupuesto de mano de obra</p> <p>Material de \angle 2"x2"x1/8" y tubos \square 2"x2 mm proporcionados por la empresa.</p>		<p>\$5.135 =</p> <p>9.120 =</p>
SON:		SUB TOTAL	\$6.955 =
		DESCUENTO	3.000 =
		I.V.A. %	
		I.V.A. 0 %	
		TOTAL	

OFERTA VALIDA HASTA _____
 FORMA DE PAGO _____

Pedro A. Paguay
 FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

[Signature]
 16/08/12

PROFORMA ADECUACIÓN BODEGA TÉCNICA

ANEXO #12

BODEGA TÉCNICA



PEDRO ANTONIO PAGUAY FREIRE
MECANICO TORNERO
 TRABAJOS EN SOLDADURAS - MECANICA EN GENERAL
R.U.C. 0906468806001
 Colinas de la Alborada Mz. 782 V. 4
 Telef.: 2219014 • Cel.: 094 313386 (Porta)
 E-mail: antonio_paguay59@hotmail.com Guayaquil - Ecuador

PROFORMA
Nº 001134

Fecha: 28/01/12
 Cliente: Thomaris S.A. Teléfono: _____
 Dirección: Av. 6.5 Vía Duran Tumbur Orden de Compra No.: _____
 R.U.C./C.I.: _____ Nº de Proveedor: _____

CANT.	DESCRIPCION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
*	Construcción de 56 m.l de perchas divididas en 4 niveles de 141 mm cada una, por 2,20 mt de alto. Construidas en $2 \times 2 \times \frac{1}{8}$ " con estructura principal con tubo 2×2 m m. Las perchas están ensambladas y ancladas a la pared y al piso con pernos de anclaje de $3/8 \times 2$ " y pintadas de color azul.		3.640
*	Instalación de 56 m.l de tableros acoplados a las perchas de 141 mt x 0,88 cm de ancho x 12 mm de espesor - PLYWOOD.		1.960 =
*	Construcción de 72 mt. l por 0,90 cm de grosor de perchas divididas en 4 niveles cada dirección por 2,20 mt de alto con $2 \times 2 \times \frac{1}{8}$ " con estructura de 2×2 m m. ancladas a la pared y al piso con pernos de anclaje de $3/8 \times 2$ " pintadas de color azul.		4.680 =
*	Instalación y acople de los tableros de PLYWOOD por 12 mm de espesor. Presupuesto de mano de obra menos materiales de 7 proporcionalmente por la empresa.		2520 =
SON: _____		SUB TOTAL	12.800
_____		DESCUENTO	7.100
_____		I.V.A %	
_____		I.V.A 0 %	
_____		TOTAL	5.720

OFERTA VALIDA HASTA _____
 FORMA DE PAGO _____


 FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME


PROFORMA ADECUACIÓN BODEGA TÉCNICA

ANEXO #13

BODEGA TECNICA

Oswaldo Quimi PARRALES

Mecanico Industrial

R.U.C. 0911339984001

Calle A 704 entre Esmeraldas y Los Rios

TELEFAX 2581304 Cell 093 - 816649

GUAYAQUIL - ECUADOR



PROMARISCO S.A.					
PROYECTO: CONSTRUCCION BODEGA TECNICA					
FECHA: 20 ENERO 2012					
PROFORMA: 2111					
FORMULARIO DE OFERTA:					
ITEM	DESCRIPCION	UNID.	CANT.	P.UNIT.	P.TOTAL
	Construcción civil de una Bodega Técnica que incluye:				
	Construcción de parantes metálicos tipo columnas, excavación y fundición de pilintos,				
	Construcción de vigas de union encajonadas, bloqueado y enlucido				
	Construcción y fundición de perchas de hormigón armado.				
	Construcción de oficinas para personal de bodega, instalación de cerámica en pisos				
	Construcción de puertas y marcos de ventanas en aluminio claro, ventanas de poliuretano				
	Climatización de la oficina				
	Materiales				18.335,00
	Mano de obra				12.000,00
	SUBTOTAL 1				30.335,00
COSTO DE IVA 12%					3.640,20
TOTAL					33.975,20
TIEMPO DE EJECUCION:		2 MESES			
FORMA DE PAGO:		CONTRA ENTREGA			
GARANTIA:		SEIS MESES			
TIEMPO DE VALIDEZ DE LA OFERTA:		60 DIAS			

PROFORMA OBRA CIVIL BODEGA TÉCNICA

ANEXO #14

EQUIPO DE COMPUTO PARA BODEGA TÉCNICA

Guayaquil, 2 de Marzo del 2012



Empresa **PROMARISCO**
Atención Ing. Alberto Gonzalez

COTIZACION No. : C20120302-04

Atendiendo su gentil solicitud, tengo el agrado de poner a su consideración la siguiente oferta

# Parte	Descripcion	Cant.	P.Unit	P.Total
LK585LT#ABM	Computador HP Compaq 8200 Elite	1	\$1.245,00	\$1.245,00
	Chasis Procesador Disco Memoria Red CD / DVD Mouse y Teclado Video / Puertos Sist. Operativo Garantía			
	SMALL FORM FACTOR Intel Core i7-2600 3.40 GHz, caché de 8 MB, 4 núcleos 500GB SATA 7200rpm 4GB PC3-10600 DDR3 (1 x 4Gb) 10/100/1000 DVD+/-RW SuperMulti Double Layer LightScribe Drive Mouse Optico / Teclado PS/2 Intel HD Graphics (10) USB, (1) Puerto Serial, (1) RJ45, (1) VGA, (1) Display Port, (2) PCIe 16X perfil bajo, (1) PCI perfil bajo, (1) PCIe 1x perfil bajo Windows 7 Pro 64 Bits 3 Años 3.3.3			
M4GB	Memoria 4GB PC3-10600 1333Mhz	1	\$0,00	\$0,00
	Video PCI Express EVGA GeForce 8400GS 1GB DDR3 VGA/DVI/HDMI	1	\$0,00	\$0,00
W2243S	Monitor LG LCD 21.5"	1	\$0,00	\$0,00
A0Y06LT#ABM	Computador HP 3400 Pro	1	\$820,00	\$820,00
	Chasis Procesador Disco Memoria Red CD / DVD Mouse y Teclado Video / Puertos Sist. Operativo Garantía			
	MICROTORRE Intel Core i3-2100 3.1 GHz, 6 MB cache, 2C/4T, Turbo, HD 2000 Graphics 500-GB SATA 7200 rpm 2-GB PC3-10600 (DDR3 1333-MHz) Non-ECC (1 x 2GB) 10/100/1000 16X SATA SuperMulti Drive Mouse Optico / Teclado USB Intel HD 2000 Graphics Windows 7 Pro 32 bits 1 Año 1.1.1			
U6578E	Extensión de garantía a 3 años (3-3-3)	1	\$0,00	\$0,00
W1943C	Monitor LG LCD 18.5"	1	\$0,00	\$0,00
			Sub-Total	\$2.065,00
			12 % IVA	\$247,80
			Total	\$2.312,80

Validez de la oferta: Hasta agotar stock
Forma de Pago: Crédito 60 Días
Tiempo de entrega: 24 Horas
Garantía: 3 Años

Atentamente

Carlos Silva D.
Asesor Comercial

Guayaquil: Av. Francisco de Orellana y J. T. Marengo Edif. Cofin
Telefonos : 2643048 - 2643058 - 2643059

**PROFORMA EQUIPO DE CÓMPUTO PARA BODEGA
TÉCNICA**

ANEXO #15

Distribución Mensual Gasto Real

Mes	Gasto real	Manten. prevent. y/o correctivos no presupuestados de maquinarias y/o equipos	Sistema de trabajos en calidad de llave en mano y carencia de repuestos críticos	Compras directas	Inconsistencias en Inventarios
		20%	65%	13%	2%
Enero 2011	188.566,18	37.713,24	122.568,02	24.513,60	3.771,32
Febrero 2011	174.346,92	34.869,38	113.325,50	22.665,10	3.486,94
Marzo 2011	191.771,19	38.354,24	124.651,27	24.930,25	3.835,42
Abril 2011	160.205,29	32.041,06	104.133,44	20.826,69	3.204,11
Mayo 2011	203.666,18	40.733,24	132.383,02	26.476,60	4.073,32
Junio 2011	182.049,37	36.409,87	118.332,09	23.666,42	3.640,99
Total	1.100.605,13	220.121,03	715.393,33	143.078,67	22.012,10
Promedio Mensual	183.434,19	36.686,84	119.232,22	23.846,44	3.668,68

JUSTIFICACIÓN COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA

ANEXO #16

Desglose gasto mensual por mantenimientos

Mes	Gasto Real	Mantenimientos presupuestados	Mant. preventivos no presupuestados	Mant. correctivos no presupuestados
		50%	15%	35%
Enero 2011	37.713,24	18.856,62	5.656,99	13.199,63
Febrero 2011	34.869,38	17.434,69	5.230,41	12.204,28
Marzo 2011	38.354,24	19.177,12	5.753,14	13.423,98
Abril 2011	32.041,06	16.020,53	4.806,16	11.214,37
Mayo 2011	40.733,24	20.366,62	6.109,99	14.256,63
Junio 2011	36.409,87	18.204,94	5.461,48	12.743,46
Total	220.121,03	110.060,51	33.018,15	77.042,36
Promedio Mensual	36.686,84	18.343,42	5.503,03	12.840,39

Gasto de mantenimientos implementando propuesta

Mantenimientos presupuestados	Mant. preventivos no presupuestados	Mant. correctivos no presupuestados	Total	Ahorro Mensual
18.856,62	1.131,40	1.885,66	21.873,68	15.839,56
17.434,69	1.046,08	1.743,47	20.224,24	14.645,14
19.177,12	1.150,63	1.917,71	22.245,46	16.108,78
16.020,53	961,23	1.602,05	18.583,81	13.457,24
20.366,62	1.222,00	2.036,66	23.625,28	17.107,96
18.204,94	1.092,30	1.820,49	21.117,73	15.292,15
110.060,51	6.603,63	11.006,05	127.670,20	92.450,83
18.343,42	1.100,61	1.834,34	21.278,37	15.408,47

Desglose gasto mensual trabajos en calidad de llave en mano

Mes	Gasto Real	Gasto por mano/obra	Materiales/repuestos adquiridos por contratistas	Carencia de repuestos críticos
		25%	65%	10%
Enero 2011	122.568,02	30.642,00	79.669,21	12.256,80
Febrero 2011	113.325,50	28.331,37	73.661,57	11.332,55
Marzo 2011	124.651,27	31.162,82	81.023,33	12.465,13
Abril 2011	104.133,44	26.033,36	67.686,74	10.413,34
Mayo 2011	132.383,02	33.095,75	86.048,96	13.238,30
Junio 2011	118.332,09	29.583,02	76.915,86	11.833,21
Total	715.393,33	178.848,33	465.005,67	71.539,33
Promedio Mensual	119.232,22	29.808,06	77.500,94	11.923,22

Gasto de trabajos en calidad de llave en mano implementando propuesta

Gasto por mano/obra	Materiales/repuestos adquiridos por contratistas	Carencia de repuestos críticos	Total	Ahorro Mensual
25%	33%	3,2%		
30.642,00	26.290,84	3.922,18	60.855,02	61.713,00
28.331,37	24.308,32	3.626,42	56.266,11	57.059,39
31.162,82	26.737,70	3.988,84	61.889,36	62.761,92
26.033,36	22.336,62	3.332,27	51.702,25	52.431,19
33.095,75	28.396,16	4.236,26	65.728,17	66.654,85
29.583,02	25.382,23	3.786,63	58.751,88	59.580,21
178.848,33	153.451,87	22.892,59	355.192,79	360.200,54
29.808,06	25.575,31	3.815,43	59.198,80	60.033,42

JUSTIFICACIÓN COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA

ANEXO #17

Desglose gasto inconsistencias en inventarios

Mes	Gasto Real	Materiales y/o repuestos	Insumos
		60%	40%
Enero 2011	3.771,32	2.262,79	1.508,53
Febrero 2011	3.486,94	2.092,16	1.394,78
Marzo 2011	3.835,42	2.301,25	1.534,17
Abril 2011	3.204,11	1.922,46	1.281,64
Mayo 2011	4.073,32	2.443,99	1.629,33
Junio 2011	3.640,99	2.184,59	1.456,39
Total	22.012,10	13.207,26	8.804,84
Promedio Mensual	3.668,68	2.201,21	1.467,47

Inconsistencia en inventarios implementando propuesta

Materiales y/o repuestos	Insumos	Total	Ahorro Mensual
188,57	75,43	263,99	3.507,33
174,35	69,74	244,09	3.242,85
191,77	76,71	268,48	3.566,94
160,21	64,08	224,29	2.979,82
203,67	81,47	285,13	3.788,19
182,05	72,82	254,87	3.386,12
1.100,61	440,24	1.540,85	20.471,26
183,43	73,37	256,81	3.411,88

JUSTIFICACIÓN COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA