



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS,
DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014”

AUTORES:

Sr. Roberto Javier Suarez Santos

Sr. Arturo Adalberto Asencio Rosales

TUTOR:

Econ. Manuel Tenesaca Gavilánez

Guayaquil – Ecuador

2014

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TITULO Y SUBTITULO: DISEÑO DE UN MUANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y LA BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014.		
AUTOR/ES: Suárez Santos Roberto Javier Asencio Rosales Arturo Adalberto		REVISORES: Manuel Tenesaca Gavilánez, ECO.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		FACULTAD: Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Ciencias Contables
CARRERA: Contabilidad y Auditoria		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		N. DE PAGS: 181
ÁREAS TEMÁTICAS: Compra, Bodegas, Insumos y Repuestos		
PALABRAS CLAVE: Elaboración de un Manual de Procedimientos		
<p>RESUMEN: Este proyecto de investigación fue realizado en base a la necesidad que tiene Tiosa S.A. para cumplir a cabalidad con los procesos internos dentro de la organización, y solucionar los inconvenientes que se han presentado en el departamento de compras y bodegas de insumos y repuestos, ya que sus procesos se los viene realizando con disposiciones y órdenes emitidas de parte de la administración financiera, los mismos que con el pasar del tiempo terminan aplicándose de manera incompleta, omitiendo así pasos importantes, ocasionando duplicidad de tareas, pérdidas de tiempo, costos significativos, controles y malestar del cliente interno.</p> <p>Por lo antes expuesto se dio paso al levantamiento de información, entrevistas, recopilación, tabulación de datos, evaluación de la información obtenida y la difusión respectiva a los colaboradores involucrados</p> <p>De esta manera surge la idea de aportar con un manual de procedimiento interno, que sirva de guía y respaldo en cada uno de los procesos en las que están involucrados estas importantes áreas de nuestra organización.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:		<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES/ES: Suarez Santos Roberto Javier Asencio Rosales Arturo Adalberto		Teléfono: 0991910581 0993004329 E-mail: Roberto.19761976@hotmail.com Marcopolo_44@hotmail.es
CONTACTO EN LA INSTITUCION:		Nombre: Eco. Manuel Tenesaca Gavilánez
		Teléfono: 2-287200 Ext. 148
		E-mail: mtenesacag@ulvr.edu.ec

Quito: Av. Whympner E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión,

Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la 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 DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

Contador Público Autorizado – CPA

La formulación del problema de investigación se refiere a, ¿Cuál es el efecto económico y de gestión que ocasiona la ausencia de un procedimiento que norme, regule y evalúe la gestión de compras, así como el abastecimiento de la bodega de insumos y repuestos?

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

Presentado por los Egresados:

Roberto Javier Suarez Santos C.I. 0916844319

Arturo Adalberto Asencio Rosales C.I. 0914799259

Econ. Manuel Tenesaca Gavilánez

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, Roberto Javier Suarez Santos y Arturo Adalberto Asencio Rosales, declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opciones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotros. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la compañía TIOSA. S.A., de la ciudad de Guayaquil cuente con un manual de Control Interno útil para el desarrollo de sus actividades de cada una de las funciones de los distintos Departamento de Compras, Bodega de Insumos y Repuestos, maximizando el empleo de sus recursos e incrementando su nivel de rentabilidad

Roberto Javier Suarez Santos

C.I. 0916844319

Arturo Adalberto Asencio Rosales

C.I 0914799259

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias a DIOS por habernos brindado los dones necesarios que nos llevaron a estructurar este proyecto.

A nuestras familias que siempre estuvieron apoyándonos e impulsándonos a seguir adelante, sin duda alguna la mejor herencia por parte de ellos.

Del mismo modo, queremos agradecer a los Directivos de TIOSA S.A. por permitirnos llevar a cabo la realización de nuestro proyecto de investigación.

También queremos manifestarle nuestro sincero agradecimiento por la orientación y ayuda que nos brindó para la realización de esta tesis, a nuestro querido Econ. Manuel Tenesaca Gavilánez por ser un gran amigo, consejero y excelente profesional de la cual nos queda un gran aprendizaje de lo que fue nuestra etapa universitaria para poder así aplicarlo en el desarrollo tanto profesional como personal.

Se agradece a todas aquellas personas que en forma directa o indirecta contribuyeron a que este trabajo de investigación pudiera llevarse a cabo.

Autores.

Sr. Roberto Javier Suarez Santos

Sr. Arturo Adalberto Asencio Rosales

DEDICATORIA

Nuestra tesis de investigación está dedicada a DIOS, por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A nuestras FAMILIAS quienes nos han motivado, guiado, y apoyado en el transcurso de nuestra carrera universitaria, y en cada momento de nuestras vidas, agradeciéndoles su amor incondicional.

A nuestro tutor ECON. MANUEL TENESACA, por ser un excelente guía durante este proceso, brindándonos siempre su disposición y conocimientos para llevar a cabo la culminación de este proyecto.

Autores.

Sr. Roberto Javier Suarez Santos

Sr. Arturo Adalberto Asencio Rosales

RECONOCIMIENTO

La realización de esta investigación de tesis fue posible, en primer lugar, a la cooperación brindada por el ECON. MANUEL TENESACA GAVILÁNEZ, por su aporte como tutor de la investigación.

Como es de entender, se agradece al Comité de Tesis, a la MAE. ING. COM. EVA GUERRERO LÓPEZ, por su dirección y ayuda constante, en especial por su orientación metodológica y por su continuo estímulo durante todo el proceso hasta al final del mismo.

A los excelentes profesionales que aportaron con su guía y conocimiento durante el proceso del Seminario

Autores.

Sr. Roberto Javier Suarez Santos

Sr. Arturo Adalberto Asencio Rosales

RESUMEN

DISEÑO DE UN MUANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014.

Este proyecto de investigación fue realizado en base a la necesidad que tiene Tiosa S.A. para cumplir a cabalidad con los procesos internos dentro de la organización, y solucionar los inconvenientes que se han presentado en el departamento de compras y bodegas de insumos y repuestos, ya que sus procesos se los viene realizando con disposiciones y órdenes emitidas de parte de la administración financiera, los mismos que con el pasar del tiempo terminan aplicándose de manera incompleta, omitiendo así pasos importantes, ocasionando duplicidad de tareas, pérdidas de tiempo, costos significativos, controles y malestar del cliente interno.

Por lo antes expuesto se dio paso al levantamiento de información, entrevistas, recopilación, tabulación de datos, evaluación de la información obtenida y la difusión respectiva a los colaboradores involucrados.

De esta manera surge la idea de aportar con un manual de procedimiento interno, que sirva de guía y respaldo en cada uno de los procesos en las que están involucrados estas importantes áreas de nuestra organización.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	II
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
RECONOCIMIENTO	VII
RESUMEN	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE TABLA	XIV
ÍNDICE FIGURAS	XVI
ÍNDICE ANEXOS	XVII

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema:	1
1.2 Planteamiento del problema:	1
1.3 El árbol del problema	3
1.4 Formulación del Problema.	4
1.5 Situación	5
1.6 Delimitación del Problema.	6
1,7 Justificación de la Investigación	6
1,8 Sistematización de la Investigación.	8
1.9 Ubicación del Problema en un Contexto	10
1.10 Evaluación del problema.	10
1.11 Objetivo General de la Investigación.	12
1.12 Objetivo Específico de la Investigación	12
1.13 Límites de la Investigación	13
1.14 Identificación de las Variables	14
1.15 Hipótesis General	15
1.16 Hipótesis Particular	15
1.17 Operacionalización de Variables	17

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Generales	20
2.2	Marco Referencial - Teórico	21
2.2.1	Evolución Histórica del Proceso de Compras.	21
2.2.2	Importancia de la Gestión de las Compras	23
2.2.3	Objetivos de la Función de Compras	24
2.2.4	Contribución al Beneficio de la empresa y su relación con el costo de optimización de recursos.	25
2.2.5	Detección y Descripción de la Necesidad de Aprovisionamiento.	26
2.2.6	Investigación y Búsqueda de Fuentes de Aprovisionamiento.	27
2.2.7	Preparación y Ejecución de la Compra.	28
2.2.8	Modelo Empresarial Predictivo y Reactivo.	30
2.2.9	Conversión Efectivo a Efectivo	32
2.2.10	Flujo del Inventario	33
2.2.11	Políticas de Administración del Inventario	34
2.2.11.1	Control del Inventario	35
2.2.11.1.1	Revisión perpetua del inventario	35
2.2.11.1.2	Revisión periódica del inventario	37
2.2.12	La Gestión Estratégica Organizacional	38
2.2.13	Conceptos de política empresarial.	39
2.2.14	Enfoques de la Política Empresarial	40
2.2.15	Factores Condicionantes de la Política Empresarial.	41
2.2.16	Ventajas de las Políticas Empresariales.	41
2.2.17	Clasificación de las Políticas Empresariales.	43
2.2.18	Etapas de la Política Empresarial.	43
2.3	Marco Legal.	
2.3.1	Costo de los Inventarios.	44
2.3.2	Costo de Adquisición	45
2.3.3	Costos de transformación.	45
2.3.4	Métodos de Valoración del Costo de los Inventarios.	46
2.3.5	Reconocimiento tributario sobre la deducción de costos y gastos.	48
2.3.6	Deducibilidad del gasto por deterioro de inventarios.	48

2.3.7	Incidencia del Tratamiento del Inventario en la Aplicación del Impuesto al Valor Agregado.	50
2.4	Marco Conceptual.	
2.4.1	Obsolescencia	51
2.4.2	Almacenamiento	51
2.4.3	Aprovisionamiento	51
2.4.4	Auditoría del Proveedor	52
2.4.5	Fuentes de Información.	52
2.4.6	Inventarios	53
2.4.7	Valor Neto Realizable	53
2.4.8	Valor Razonable	53
2.4.9	Políticas de Compras	54
2.5	Preguntas Directrices.	54

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de Investigación a Desarrollar.	56
3.2	Métodos de Investigación.	58
3.2.1	Método de Inducción - Deducción.	59
3.2.2	Método de Análisis - Síntesis	59
3.3	Población y Muestra.	60
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	63
3.4.1	Entrevista.	64
3.4.2	Encuesta.	64
3.5	Recursos: Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos.	65
3.5.1	Fuentes de Investigación.	65
3.5.2	Cronograma de Aplicación de las Herramientas de Investigación.	71
3.5.3	Presupuesto para la Aplicación de las Herramientas de Investigación.	75
3.6	Tratamiento a la Información	
3.6.1	Entrevistas.	75
3.6.2	Encuestas	80

3.6.3	Listas de Cotejo	89
3.6.4	Evidencias Documentarias.	9
3.6.4.1	Análisis de Gestión Financiera	99
3.6.4.1.1	Confrontación y Examen de Resultados 2010 Versus 2011.	99
3.6.4.1.2	Confrontación y Examen de Resultados 2012 Versus 2013.	101
3.6.4.1.3	Crecimiento Económico del Inventario 2010 Versus 2011.	103
3.6.4.1.4	Crecimiento Económico del Inventario 2012 Versus 2013.	105
3.6.5	Conclusiones de la Aplicación de las Herramientas de Investigación.	107

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

4.1	Título de la Propuesta	109
4.2	Justificación de la Propuesta	109
4.3	Objetivo General de la Propuesta	110
4.4	Objetivos Específicos de la Propuesta	110
4.5	Hipótesis de la Propuesta	111
4.6	Listado de Contenidos y Flujo de la Propuesta.	112
4.7	Desarrollo de la Propuesta.	113
4.7.1	Diseño del flujo del proceso del almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos).	113
4.7.2	Configuración del Flujo Integrado del Proceso de Compras, y de las Bodegas de Insumos y Repuestos.	117
4.7.3	Estructuración de la política de procedimientos del área de compras.	119
4.7.4	Estructuración de la política de procedimiento de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos).	124

4.7.5	Diseño del procedimiento de recepción, almacenamiento, entrega y control de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios (bodega de repuestos).	129
4.7.6	Difusión de los procedimientos y efectos de la integración de la metodología.	137
4.8	Impacto – Costo – Beneficio Obtenido.	139
4.8.1	Resultados Esperados	144
4.9	Validación de la Propuesta	149
4.10	Validacion de un Esperto	150
4.11	Conclusiones	153
4.12	Recomendaciones	154
	Fuentes Bibliográficas	156
	Anexos	157

ÍNDICES DE TABLAS

NÚMERO	CONTENIDO	PÁGINAS
1	Operacionalización variable independiente y dependiente.-	17
2	Operacionalización variable independiente y dependiente.-	18
3	Operacionalización variable independiente y dependiente.-	19
4	Evolución Histórica del Proceso de Compras.	22
5	Contribución al Beneficio de la empresa y su relación con el costo de optimización de recursos.	25
6	Parámetros de Selección y Búsqueda de Proveedores	28
7	Punto para volver a hacer un pedido en unidades	36
8	Pedido de Re abasto	36
9	Fórmula para calcular el punto para volver a hacer un pedido de la revisión periódica es:	37
10	Fórmula del inventario promedio para el caso de la revisión periódica	38
11	Enfoques de la Política Empresarial	40
12	Enfoques de la Política Empresarial	41
13	Ventajas de las Políticas Empresariales.	42
14	Clasificación de las Políticas Empresariales	43
15	Etapas de la Política Empresarial	43
16	Costos de Transformación	46

17	Deducibilidad de Costos y Gastos, sometidos al proceso de gestión de compras	48
18	Deducibilidad del Deterioro de los Inventarios	49
19	Tratamiento del Inventario en la Aplicación del Impuesto al Valor Agregado.	50
20	Muestra poblacional	61
21	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	64
22	Matriz de Control de Fuentes de Investigación	67
23	Evidencias Documentarias del Objeto de Investigación	71
24	Cronograma de Aplicación de las Herramientas de Investigación.	72
25	Presupuesto para la Aplicación de las Herramientas de Investigación	75
26	Entrevista Jefe de Compras	76
27	Entrevista Jefe del Almacén Materias Primas	78
28	Encuesta Pregunta No. 1	80
29	Encuesta Pregunta No. 2	81
30	Encuesta Pregunta No. 3	82
31	Encuesta Pregunta No. 4	83
32	Encuesta Pregunta No. 5	84
33	Encuesta Pregunta No. 6	85
34	Encuesta Pregunta No. 7	86
35	Encuesta Pregunta No. 8	87
36	Encuesta Pregunta No. 9	88
37	Lista de Cotejo Jefe de Compras	89
38	Lista de Cotejo Comprador	92
39	Lista de Cotejo Jefe Almacén Materias Primas.	94
40	Lista de Cotejo Despachador de Almacén de Materiales y Repuestos.	96
41	Lista de Cotejo Contador (3)	97
42	Confrontación y Examen de Resultados 2010 Versus 2011.	100
43	Confrontación y Examen de Resultados 2012 Versus 2013.	102
44	Crecimiento Económico del Inventario 2010 Versus 2011.	104
45	Crecimiento Económico del Inventario 2012 Versus 2013.	106
46	Diagrama de GANTT	113
47	Ventas Anuales TIOSA SA	141
48	Flujo de Efectivo Proyectado	144
49	Indices Financieros	145
50	Tasa de Descuento.	145
51	Suma de Flujos Descontados	145
52	Ratios Financieros.	145
53	Punto de Equilibrio	146

54	Capital de Trabajo	146
55	Rendimiento de Liquidez	146

ÍNDICE DE FIGURAS

NÚMERO	CONTENIDO	PÁGINAS
1	Árbol del Problema.	3
2	Figura No. 2: Pregunta No. 1	80
3	Figura No. 3: Pregunta No. 2	81
4	Figura No. 4: Pregunta No. 3	82
5	Figura No. 5: Pregunta No. 4	83
6	Figura No. 6: Pregunta No. 5	84
7	Figura No. 7: Pregunta No. 6	85
8	Figura No. 8: Pregunta No. 7	86
9	Figura No. 9: Pregunta No. 8	87
10	Figura No. 10: Pregunta No. 9	88
11	Figura No. 11: Crecimiento Económico del Inventario años 2010 & 2011	105
12	Figura No. 12: Crecimiento Económico del Inventario años 2012 & 2013	107
13	Figura No. 13.- Listado de Contenido y Flujo de la Propuesta.	112
14	Figura No. 14.- Proceso: Administrar Bodega de Materia Prima e	115

	Insumos	
15	Figura No. 15.- Proceso: Bodega de Materias Primas, Empaques e Insumos	116
16	Figura No. 16.- Flujo Integrado del Proceso de Compras, y de las Bodegas de Insumos y Repuestos	118
17	Figura No. 17.- Solicitud de Compras	121
18	Figura No. 18.- Solicitud de Cotización	122
19	Figura No. 19.- Ingreso de Cotización	122
20	Figura No. 20.- Selección Mejor Cotización	123
21	Figura No. 21.- Orden de Compra	123
22	Figura No. 22: Estructura general del procedimiento interno de TIOSA S.A.	138
23	Figura No. 23: Proyección Rentabilidad 2014	139
24	Figura No. 24: Crecimiento Económico Ingresos años 2010 – 2013	141
25	Figura No. 25: Costos y Gastos Vs Rentabilidad años 2010 - 2013	142
26	Figura No. 26: Rentabilidad años 2010 – 2013	142

ÍNDICE DE ANEXOS

NÚMERO	CONTENIDO	PÁGINAS
1	Anexo 1.- Carta de Autorización de la Empresa.	154
2	Anexo 2.- Formato entrevista jefe de compras.	155
3	Anexo 3.- Formato entrevista jefe del almacén materias primas.	156
4	Anexo 4.- Formato lista de cotejo jefe de compras	157
5	Anexo 5.- Formato lista de cotejo comprador	158
6	Anexo 6.- Formato lista de cotejo jefe almacén materias primas	159
7	Anexo 7.- Formato lista de cotejo despachador de almacén de materiales y repuestos	160
8	Anexo 8.- Formato lista de cotejo contador (3)	161
9	Anexo 9.- Formato de encuesta	162

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema:

DISEÑO DE UN MUANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y LA BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014.

1.2 Planteamiento del Problema:

TIOSA S.A. cuenta con más de 68 años en el mercado ecuatoriano los mismos que han sido de rápido crecimiento por las acertadas gestiones y estrategias de sus administradores en mantener los productos como líderes en el mercado nacional durante todo este tiempo.

Sin embargo, para esta organización no ha sido posible analizar y establecer por escrito los procesos que se ejecutan a diario en el departamento de compras y la bodega de insumos y repuestos, por lo que sus colaboradores efectúan las tareas sin reconocer si estas son empleadas bajo duplicidad y exceso

En efecto, se determina que la aplicación inapropiada de procedimientos informales en el área de compras, mantiene falencias que incurren en incumplimientos y retrasos, lo que deteriora la gestión administrativa y debilita el control interno.

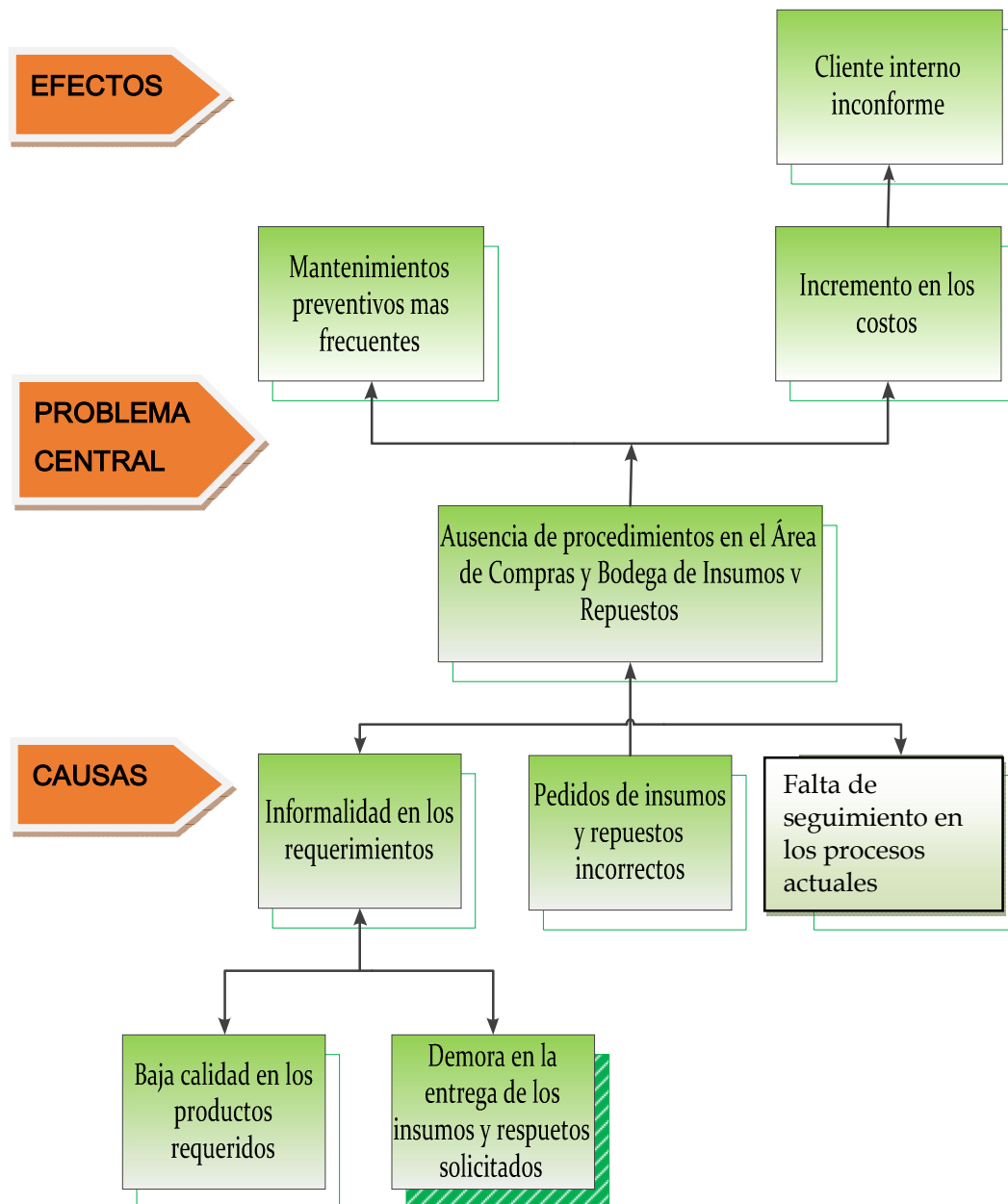
Es por eso que, se necesita investigar las causas que menoscaban el cumplimiento de aquellas funciones previamente establecidas para el departamento de compras, y en donde no se realizan los seguimientos respectivos, como tiempo de entrega, costo y calidad de los productos adquiridos.

El problema se centra en el débil proceso de adquisición de bienes que gestiona el departamento de compras a nivel nacional, puesto que los insumos y repuestos adquiridos, en ciertos casos no se ajustan a la calidad, precio y tiempo de abastecimiento requerido por las áreas que los solicitaron, generando insatisfacción en el cliente interno e inconformidad en los procedimientos efectuados por este departamento.

1.3 El Árbol del Problema.

Figura No.1

El Árbol del Problema



Elaborado por: Roberto Suárez – Arturo Asencio.

1.4 Formulación del Problema.

¿Cuál es el efecto económico y de gestión que ocasiona la ausencia de un procedimiento que norme, regule y evalúe la gestión de compras, así como el abastecimiento de la bodega de insumos y repuestos?

Si bien es cierto que TIOSA S.A. es una organización que cuenta con muchos años de presencia en el mercado, actualmente carece de un proceso de gestión de compras que guíe, analice y evalúe el trabajo realizado por el área de compras, lo que minimiza primordialmente el abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos.

Por lo cual, la planificación inadecuada y la débil comunicación que mantiene el departamento de compras con las áreas que participan directa e indirectamente en el abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos hacen vulnerable a la organización causando insatisfacción al cliente interno y poniendo en riesgo su ventaja competitiva.

La entrega inoportuna de suministros y repuestos necesarios para la adecuada gestión y funcionamiento de la organización es uno de los factores que representan el débil sistema logístico y de control que afronta la compañía debido a la insuficiencia de investigación de nuevos proveedores y de la homologación de suministros y repuestos, así como la falta de identificación de las necesidades de consumo, reemplazo, reserva y seguridad.

Lo que tiene gran connotación en el desempeño ineficiente del personal que integra esta sección, socavando la gestión de compras, lo que de una u otra manera incrementa el costo operativo, siendo esta una de las causales que minimiza el rendimiento financiero.

1.5 Situación

Actualmente la organización cuenta con alrededor de 80 proveedores de bienes y servicios de los cuales el 40% corresponden a insumos y repuestos, este último tiene mayor incidencia en la operatividad de la empresa, puesto que la carencia del repuesto de una máquina produciría importantes pérdidas económicas que menoscabarían el compromiso que tiene la empresa con sus clientes.

La comunicación en conjunto con un seguimiento, evaluación y un debido procedimiento estandarizado permitirá cumplir con este compromiso. Por tal motivo la empresa se vio en la necesidad de investigar las causas que ocasionan la descoordinación, atrasos, considerables de devoluciones, y descuadres en los inventarios por la inadecuada utilización de los códigos de inventario que se utiliza para ingresar las compras.

1.6 Delimitación del Problema.

Este proyecto se desarrollará dentro de la empresa TIOSA S.A. que se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios considerando los siguientes departamentos como son, compras y bodega de insumos y repuestos.

- **Área:** Departamento de Compras y Contabilidad
- **Aspecto:** Administración, control, y gestión del departamento de compras y de las bodegas de insumos y repuestos.
- **Período:** 2014
- **Tipo de Investigación:** Básica.
- **Población:** Una muestra poblacional de 154 empleados de la empresa TIOSA S.A.
- **Marco Espacial:** Instalaciones de la compañía TIOSA S.A. ubicada en Km. 25 vía Perimetral, diagonal a la Gasolinera Mobil.

1.7 Justificación de la Investigación

La administración acertada de los recursos implica la ejecución oportuna de directrices que permitan normar y estandarizar el accionar de uno o varios departamentos de una organización, por tal motivo con la implementación de un manual de procedimientos enfocado para el área de compras y las bodegas de

insumos y repuestos, se pretende evaluar y potencializar el desempeño establecido en el desarrollo de sus funciones.

De tal manera que pueda precisar una logística apropiada del departamento de compras en conjunto con las bodegas de insumos y repuestos, a través de una negociación viable del precio de adquisición, propiciando la homologación de aquellos repuestos e insumos de elevada prioridad y necesidad, a través de un abastecimiento pertinente y evitando el elevado costo de mantenimiento de espacio.

Es muy importante que los colaboradores tengan bien claras y definidas las funciones y actividades que deben desempeñar dentro de la empresa para lograr que los procedimientos se apliquen dentro del tiempo establecido con un sentido de cliente interno, esto hará que la compañía obtenga mejor calidad en sus procesos y será más eficiente y competitiva.

A través de este manual para el departamento de compras y de bodega de insumos y repuestos, habrá mejores controles en la organización y en la toma de decisiones, la logística y calidad en sus procesos, que es fundamental para una industria de productos alimenticios con más de 68 años en el mercado.

Por lo general los problemas administrativos surgen cuando hay que determinar la labor a ejecutarse, seleccionar a las personas adecuadas para desarrollarlas, e incluyendo en estos los recursos que estén disponibles para

cumplir con los procesos que se originan del plan establecido inicialmente y obtener los resultados esperados.

Es importante la coordinación entre lo antes mencionado, para ello se debe desarrollar controles preventivos, evaluar y medir los resultados y de ser el caso tomar las medidas correctivas durante y después de este proceso.

El manual de procedimientos permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores de los departamentos de compras y bodega de insumos y repuestos, a pesar de que poseen la suficiente experiencia laboral y buen juicio profesional, es muy importante contar con un manual que sea utilizado como una herramienta que permita transmitir prácticas y conocimientos, y además mejorar sus funciones. Mediante este se contribuirá a mejorar la eficiencia y organización del manejo de los recursos humanos y materiales.

Esta iniciativa cuenta con la aprobación de la Gerencia Financiera de la empresa TIOSA S.A. (Ver Anexo 1) Anexar carta de autorización de la empresa para realizar la investigación

1.8 Sistematización de la Investigación.

- a) ¿Cuáles serían las causas por las cuales el área de compras no puede gestionar correctamente sus procedimientos?

- b) ¿Cuáles son las razones por las que se requiere diseñar el manual?

- c) ¿Cuáles serían las consecuencias de mantener los requerimientos de las áreas involucradas de manera informal?

- d) ¿Es posible contar con la colaboración no solamente del personal vinculado al departamento de compras y almacén, sino también de las otras áreas como por ejemplo producción, control de calidad, recursos humanos, administración, sistemas, etc.?

- e) ¿Existe la predisposición necesaria de parte de la gerencia general para llevar a cabo esta implementación y hacer cumplir estos procedimientos para mejorar los controles de los nuevos procesos?

- f) ¿Será posible concientizar al personal, que se adapte a trabajar bajo un procedimiento estandarizado para ejecutar de la mejor manera el control de los procesos dentro de los departamentos de compras y almacén?

- g) ¿Se mejorara el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo involucrados al aplicar un manual de procedimientos?

1.9 Ubicación del Problema en un Contexto.

TIOSA S.A. es una organización con más de 68 años en el mercado, y a pesar del tiempo que lleva en el mercado industrial, uno de sus principales retos es reestructurar la gestión desarrollada por el área de compras e integrar su desempeño con las bodegas de insumos y repuestos.

De hecho, y con el pasar del tiempo la logística que interviene en el abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, así como del cliente interno, se ha vuelto obsoleta, minimizando el desarrollo de las distintas áreas que integran la empresa, generando insatisfacción en el cliente interno y obstaculizando el proceso de producción.

Así mismo, el enfoque y desarrollo de esta investigación se fundamenta en evaluar aquellos parámetros informales que entorpecen la recepción, aprobación, distribución y custodia de los productos que integran la bodega de insumos y repuestos, promoviendo la pérdida de tiempo y posibles pérdidas económicas.

1.10 Evaluación del problema.

A continuación se detalla la evaluación del problema de investigación:

Delimitado.- En primer lugar se establece la distancia y la ubicación de la organización, puesto que se encuentra en Km. 25 vía Perimetral, diagonal a la

Gasolinera Móvil. Además del límite de tiempo por las diversas tareas realizadas de índole personal y laboral.

Claro.- La redacción del presente trabajo de investigación será diáfana, transparente y lúcida, de tal modo que permita al lector comprender la problemática que afronta TIOSA S.A. en relación a la gestión de compras y al abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos.

Concreto.- Se establecerá un lenguaje concreto y claro que posibilite el entendimiento acertado de la situación que actualmente afronta TIOSA S.A., y de cómo la reestructuración del proceso de compras así como el del abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, mejorarían la atención del cliente interno.

Relevante.- Generalmente las empresas suelen pensar que alcanzar el crecimiento y posicionamiento en el mercado es el último eslabón, sin embargo si no se renuevan los procesos podría representar un descenso económico en el mediano o largo plazo, es por eso que la implementación de una política para el área de compras y las bodegas de insumos y repuestos encuentra su relevancia por ser un proceso que soluciona el problema de la compañía.

Pertinente.- Este tema es pertinente, porque su planteamiento responde a las líneas de investigación de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Original.- Se propone y plantea un metodología que norme el desempeño del área de compras, en conjunto con las bodegas de insumos y repuestos de tal forma que aumente la logística y la recepción de los productos de forma acertada y oportuna.

Factible.- En definitiva es una normativa de alta factibilidad, porque encierra un proceso estructurado que compromete al área de compras y al personal de las bodegas de insumos y repuestos a realizar un trabajo en conjunto que maximice los recursos y aumente la rentabilidad.

1.11 Objetivo General de la Investigación.

Optimizar los procesos en el área de compras y almacén de la empresa TIOSA S.A., a través del estudio de las funciones operativas, para mejorar la eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales.

1.12 Objetivo Específico de la Investigación.

Conocer la situación actual sobre el manejo operativo y los procedimientos que se aplican en el Área de Compras y en las Bodegas de Insumos y Repuestos, para de esta manera realizar los cambios que se requieren.

Levantar información de los actuales procedimientos administrativos con respecto a las gestiones realizadas con los proveedores, tiempo de entrega, evaluarlo y mejorarlo, realizando los ajustes necesarios de acuerdo al resultado obtenido en la investigación.

Elaborar mecanismos, mediante un procedimiento estandarizado, para supervisar y controlar las actividades, aplicando un sistema adecuado que permita obtener el margen de rotación y el control de la existencia en la bodega.

Aplicando los nuevos procedimientos previamente analizados y con la aprobación de la Gerencia General de la compañía, obtendremos una mayor optimización de tiempo y recursos, las mismas que beneficiaran a todas las áreas y colaboradores involucrados en todo este proceso.

1.13 Límites de la Investigación.

La investigación que se propone desarrollar consiste en diseñar un manual de procedimientos para el correcto funcionamiento del área de compras y el debido control del área de insumos y repuestos.

Para dicho procedimiento se ha realizado el respetivo levantamiento de información y análisis, con la finalidad de conocer la situación actual de las áreas involucradas, considerando la colaboración de los directivos y de todo el personal involucrado.

1.14 Identificación de las Variables.

Variable dependiente.- Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de compras y almacén de repuestos, para realizar un control eficiente.

Los puntos que se van a considerar para la elaboración de este diseño de manual son:

- a) Proveedores
- b) Cumplimiento en la entrega (plazos)
- c) Diseño de la solicitud de compras (formato)
- d) Aprobación de la solicitud
- e) Recepción de la mercadería
- f) Documento de ingreso (Almacén)
- g) Adecuado almacenamiento de la mercadería
- h) Inventarios
- i) Despacho
- j) Pagos a proveedores

Variable independiente.- El diseño del manual de procedimientos para el departamento de compras y almacén de repuestos.

1.15 Hipótesis General.

Debido a la ausencia de procedimientos de control, el área de compras y bodega viene teniendo un sin números de falencias, las mismas que producen retraso en la producción de la compañía y creando malestares entre las áreas relacionadas o que depende de la misma.

Un plan con estrategias enfocadas a mejorar el movimiento del área, con respecto a los requerimientos solicitados identificándolos y asignándoles un nivel de preferencia o prioridad, para su eficaz y efectiva respuesta en bienestar de todos los involucrados.

1.16 Hipótesis Particulares.

- a) Realizar una matriz de relación de procesos, así definir las interrelaciones y procesos que el área de bodega tiene con otras áreas o que trabajen en conjunto que se realizan en la empresa.
- b) Desarrollar información de los principales procesos operativos y su flujo de trabajo.
- c) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- d) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

e) Elaborar las normas y procedimientos de los procesos adquisiciones y almacenamiento

1.17 Operacionalización de Variables.

Tabla No. 1: Operacionalización variable independiente y dependiente.-

Tabla No. 1

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional, Aspectos, Dimensiones	Indicadores
Implementación de un manual de políticas y procedimientos	Independiente	Es un grupo de normas y políticas que permiten describir los procedimientos y actividades a seguir en el desempeño de una u otra función.	Procedimiento que coadyuva a la toma de decisiones y al desempeño del cargo.	Políticas Procedimientos Controles Reportes
Negociación de precios y abastecimiento oportuna de las bodegas de insumos y repuestos	Dependiente	Significa que debe existir una gestión que consiga precio y calidad consistente, sin que se descuide el abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos.	Obtener el mejor precio y adquirir el inventario necesario para producir y mantener las maquinarias de fábrica.	Políticas Controles Reportes

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Tabla No. 2: Operacionalización variable independiente y dependiente.-

Tabla No. 2

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional, Aspectos, Dimensiones	Indicadores
Diseño de una normativa interna	Independiente	La estructuración de un conjunto de normas que permitan reglamentar el desempeño de los colaboradores, sin dejar de lado de que se trata de una guía para hallar el camino más apropiado.	Parámetros que posibilitarán el desarrollo de las funciones.	Políticas Procedimientos Controles Reportes
Satisfacción del cliente interno.	Dependiente	Cubrir de forma oportuna las necesidades de las distintas áreas y departamentos de la empresa	Cumplimiento oportuno de las solicitudes o requerimientos de los distintos departamentos.	Políticas Controles Reportes

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Tabla No. 3: Operacionalización variable independiente y dependiente.-

Tabla No. 3

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional, Aspectos, Dimensiones	Indicadores
Creación de un procedimiento	Independiente	Crear un procedimiento significa unir un grupo de instrucciones y sintetizarlas en un documento que sirva de herramienta para lograr el buen funcionamiento de la organización.	Procedimiento para dirigir y obtener mayores beneficios.	Políticas Procedimientos Controles Reportes
Disminución de la acumulación de repuestos obsoletos	Dependiente	Insumos y repuestos que se acumulan en la bodega como obsoletos, por lo que su incremento promueve oportunidades para su reducción.	Incremento del número de repuestos obsoletos, por falta de una acertada revisión.	Políticas Controles Reportes

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En esta sección se presentan aquellos conceptos que forman parte de la estructura teórica que interviene en el análisis y estudio del problema de investigación, eje primordial que permitirá establecer un criterio formal enmarcado en la estructura cognitiva de aquellos términos y metodologías relacionados con la problemática expuesta.

2.1 Antecedentes Generales.

TIOSA S.A., como se denomina desde el año 2007, es una empresa sólida que cuenta con 900 colaboradores aproximadamente. En la actualidad, opera con dos plantas industriales ubicadas en Quito y Guayaquil. Además cuenta con 16 agencias y 200 vehículos para la distribución nacional de sus 82 productos de panadería, llegando así al hogar de varias familias ecuatorianas.

Desde 1964, su crecimiento como empresa la ha llevado a ser modelo de liderazgo e innovación; brindando así productos de alta calidad que cada día millones de personas pueden disfrutar.

Por lo que, al margen de este proyecto de investigación la organización pretende evaluar, definir, conocer y deducir el resultado de la gestión establecida, lo cual permitirá diseñar políticas de gestión orientadas al empleo acertado de los recursos, incrementando su nivel de rentabilidad y competitividad en el mercado.

2.2 Marco Referencial – Teórico.

En efecto la necesidad de establecer el empleo acertado de los recursos, renovar la metodología orientada a adquirir repuestos e insumos, y la oportuna distribución de estos constriñe a la compañía a circunscribir parámetros de gestión y de mejora continua que logre minimizar posibles pérdidas económicas en el corto, mediano y largo plazo.

2.2.1 Evolución Histórica del Proceso de Compras.

En relación al desarrollo histórico del proceso de compras, Martínez E. (2010), menciona los primeros empresarios (propietarios-dueños), porque se lo permitía el reducido tamaño de su empresa y por su propia idiosincrasia, querían controlarlo todo y por lo tanto asumían todas las funciones, entre las que se encontraba la de comprar. Cuando necesitaban asesoramiento contrataban especialistas.¹(p 17)

¹ MARTINEZ, E. *GESTION DE COMPRAS*. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.

Por ello, Martínez E. (2010) indica que con el crecimiento de las organizaciones alguna de estas funciones lograron fortalecerse, por lo cual a continuación, y basados en el criterio del autor, se expone un cuadro que muestra el proceso evolutivo de las organizaciones en la gestión de compras:

Tabla No. 4

FASE	PROCESO HISTÓRICO
Primera	Organización (división) de la empresa en secciones/departamentos, que se estructuran de acuerdo con el modelo inicial, cada responsable asume todas las funciones, entre ellas la de comprar.
Segunda	Al aumentar en tamaño y complejidad la empresa, se reconoce la necesidad de agrupar las actividades dispersas de compra, creando un servicio común que coordine la petición de ofertas, facturas, pagos, etc., pero quedando la responsabilidad igual que en la fase anterior en los diferentes Departamentos. La función de Compras se encontraría todavía en una fase administrativa.
Tercera	Si además de nombrar un responsable de la función de Compras, se le hace participar en la vida, en la toma de decisiones de la empresa, asignándole responsabilidades (normalmente además de comprar, distribución, almacenes, tráfico, etc.), que generalmente se concretan en dar un buen servicio al resto de las Direcciones que dependan de los suministros exteriores, estaríamos en la fase en la que se encuentran la mayoría de las empresas (medias) de nuestro entorno.
Cuarto	En algunas grandes empresas, se puede hablar de una etapa más, que complementaría y haría compatible, la idea de servicio con unos resultados de explotación, asignando un presupuesto, (unos objetivos) a la Dirección de Compras.

Fuente: MARTINEZ, E. GESTION DE COMPRAS. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p

En cierta forma la evolución histórica del proceso de compras esgrime y desentraña lo que ha sido un progreso gradual que permite comprender como en un principio el empresario (propietario) asumía el

compromiso de controlar toda la organización, no obstante el crecimiento corporativo promueve la segmentación por áreas o departamentos designándoles responsabilidades para el desempeño de cada una de estas secciones.

Sin embargo, hasta ese momento la gestión de compras sólo era una función administrativa, lo que llevaría más tarde a darle un enfoque funcional y directivo, otorgándole la cualidad de tomar decisiones, donde finalmente se la incorporaría a ser partícipe de la estructura del presupuesto, así como la instauración de metas y objetivos propias de la entidad como de su área.

2.2.2 Importancia de la Gestión de la Compras.

La gestión de compras centra su desarrollo y evolución en los objetivos que plantea la organización orientados a mejorar, modernizar y perfeccionar el proceso de adquisición de insumos y repuestos enmarcados en el direccionamiento establecido por el área de compras, a través parámetros y directrices que maximicen el mencionado procedimiento incrementando el nivel de respuesta y rentabilidad.

Tal como indica Martínez E. (2010), la misión general del aprovisionamiento consistiría en obtener del exterior de la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento,

en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.²(p 17)

Lo que significa que la importancia de la gestión de compras y su éxito, no sólo se radica en adquirir los bienes solicitados al menor costo y con la mejor calidad, sino que también incita a encauzar su esfuerzo en abastecer a las bodegas y obtener la satisfacción del cliente interno en los plazos requeridos y de forma oportuna.

2.2.3 Objetivos de la Función de Compras.

Lograr un trabajo en conjunto con las distintas secciones que integran la organización, no sólo depende del establecimiento de un objetivo, es importante efectuar una tarea de seguimiento, análisis y evaluación de resultados, que permitan potencializar el costo de adquisición de insumos y repuestos, el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente interno y externo.

En efecto, la gestión de compras radica en satisfacer las exigencias y cubrir la demanda de la empresa, maximizando los recursos invertidos, a través de un trabajo comprometido y en conjunto con las demás secciones, llevándola a alcanzar las metas y objetivos planteados, mejorando su desempeño económico y competitivo.

² MARTINEZ, E. *GESTION DE COMPRAS*. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.

2.2.4 Contribución al Beneficio de la empresa y su relación con el costo de optimización de recursos.

La administración acertada de los recursos se concentrará en las siguientes etapas:

Tabla No. 5

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Disminuyendo el coste total que representan las Compras	- Aumentando las cantidades a negociar en cada pedido, por aumentos en las entregas o utilizando el compromiso de compra (fórmula contractual).
	- Concentrando las compras, tras una adecuada selección de proveedores, podemos aumentar relativamente nuestra potencia de compras con los que nos interese.
	- Adaptándonos mejor al mercado suministrador, lo que supone aumentar la presencia de materiales estándar u homologados de acuerdo con nuestra Dirección de Ingeniería (Técnica).
	- Aumentando la calidad de nuestro equipo de Compras.
Reduciendo nuestros costes operacionales en Compras	- Para obtener materiales, artículos o servicios del exterior, nos hace falta un equipo profesional que trabaje en unas instalaciones adecuadas. Lo que representa un coste, al que denominamos coste de funcionamiento (operacional).
	- Contar con un adecuado soporte informático y un buen proceso de datos (existen programas estándar, que se pueden adaptar a nuestras necesidades concretas).
	- Racionalización de los costes de funcionamiento, de acuerdo con la exigencia de calidad (excelencia) de nuestra empresa, podemos actuar de forma más eficaz si analizamos otro tipo de costes.

	- Definir un normativa adecuada que contemple el seguimiento y controles tanto de los niveles de calidad, como de las entregas, pactando escrupulosamente tanto las condiciones de cumplimentación de las entregas y las sanciones a aplicar en casos de incumplimientos, no podremos nunca medir y por tanto plantearnos de una manera eficaz su disminución efectiva.
Disminuyendo los costes relacionados con las existencias	Sobre la variedad (surtido, catálogo, etc.) aumentando los productos estándar, homologados, normalizados, etc.
	Eliminando materiales de baja (nula) rotación, con una política permanente de saneamiento.
	Reduciendo el tiempo de permanencia en los almacenes.

Fuente: MARTINEZ, E. GESTION DE COMPRAS. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p

Determinar el costo de optimización dependerá en gran parte de la estrategia que se defina para llevar a cabo la gestión de compras, sin embargo para evaluar la rentabilidad, será necesario evaluar el destino de los recursos y la efectividad de la inversión.

2.2.5 Detección y Descripción de la Necesidad de Aprovisionamiento.

La ejecución del proceso de compras, está enmarcado en la identificación y descripción de la necesidad de aprovisionamiento de acuerdo a los requerimientos no sólo del área de producción, sino también de la sección de mantenimiento técnico y control administrativo.

En efecto, al ser el departamento de compras el principal contacto y vía de comunicación con los proveedores, debe requerirse de estos, en

cierta forma, su contribución en el diseño de nuevos productos con el aporte de materiales, insumos y repuestos de óptima calidad. Lo que posibilitará en un principio la evaluación de la calidad y el costo de los productos favoreciendo al incremento de la rentabilidad y mejorando su participación en el mercado.

2.2.6 Investigación y Búsqueda de Fuentes de Aprovisionamiento.

La evolución y agresividad del entorno competitivo al que se somete TIOSA S.A., es uno de los factores que promueven su amplio compromiso de construir estrategias que le permitan potencializar y fortalecer la ejecución de las operaciones minimizando el costo a través de una función de compras que reconozca y determine las necesidades de sus clientes internos, a través de un sondeo y análisis oportuno de fuentes de aprovisionamiento.

Martínez E. (2010) nos explica que, para tomar la decisión inicial sobre fabricar o comprar, es fundamental la información que aporte Compras: sobre costos, calidades, tendencias y disponibilidad que ofrece el Mercado. Conjuntamente con los datos que aporte el resto de los departamentos implicados, permitirá a la empresa decidir qué fabricar y qué comprar en cada circunstancia.³(p 32).

³ MARTINEZ, E. *GESTION DE COMPRAS*. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.

Entonces, no cabe duda de que la búsqueda de fuentes de aprovisionamiento y el modo en el que se fundamenten requiere de un equipo de compras con experiencia amplia para negociar con los empleados de servicio técnico del proveedor y de la misma empresa. De tal modo que permitan a estos proveedores calificados competir con los habituales y por ende obtener descuentos considerables en el precio.

Por ende el primer paso para instaurar un sondeo de proveedores es la recolección de datos, que está enmarcada en las siguientes directrices:

Tabla No. 6

Parámetros de Selección y Búsqueda de Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de nuestra necesidad cualitativa y cuantitativamente. • Mercado de producción: materias primas, métodos de fabricación, fabricantes más significativos, evolución de la producción, etc. • Consumo y distribución del artículo (precios), datos estadísticos sobre el consumo, evolución y previsiones cara al futuro
<p>Fuente: MARTINEZ, E. GESTION DE COMPRAS. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p</p>

2.2.7 Preparación y Ejecución de la Compra.

Decidir a quién y cómo comprar es uno de los aspectos trascendentales que surgen en la preparación y ejecución de la compra, y tal como se indicó anteriormente el origen de un proceso eficaz de aprovisionamiento dependerá en gran medida del reconocimiento

acertado y profundo que se haya efectuado sobre los posibles proveedores en relación a la calidad y, por sobre todo, precio del producto.

Por tal motivo, la preparación y ejecución de la compra inicia con la eficaz búsqueda, observación y examen de los probables proveedores, por lo cual, para cerciorarse de que cumple las condiciones y requisitos necesarios será procedente acudir a sus talleres, almacenes o servicio técnico, de modo que logre emitirse un informe que comunique su situación financiera, laboral y competitiva, lo que permitirá decidir si es un potencial proveedor, donde estos parámetros conformen una futura política de compras estructurada.⁷

Así mismo Martínez E. (2010) expresa que, en una empresa industrial, corresponde a Compras el establecimiento y la dirección de la relación comercial. Queremos decir la iniciativa, que no la simple imposición de las reglas del juego, cada mercado tiene las suyas y son el resultado de procesos de interacción comercial: frente a la fuerza de la empresa nos encontramos con la fuerza del mercado suministrador.⁴(p 34).

Sin embargo, luego de seleccionar los proveedores apropiados, de acuerdo al análisis de costos y de los beneficios implícitos que envuelven

⁴ MARTINEZ, E. *GESTION DE COMPRAS*. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.

el producto o servicio que se requiere, será necesario ejecutar la compra a través de la solicitud de las cotizaciones como base fundamental de una política que esté orientada a formalizar el proceso de aprovisionamiento bajo términos contractuales fijando calidad, tiempo de entrega y precio.

2.2.8 Modelo Empresarial Predictivo y Reactivo.

La evolución de las sociedades y, el crecimiento corporativo y económico, demanda el establecimiento de una gestión estratégica de compras, que minimice los costos inherentes a ella y al almacenaje, mantenimiento y otros, así como la satisfacción del cliente interno y externo, con el único fin de maximizar el empleo de recursos incrementando la rentabilidad.

Por tal motivo se vuelve necesario fijar un análisis de los modelos empresariales predictivo y reactivo, puesto que ello, nos permitirá alcanzar una visión amplia de cuáles serían las directrices que debe vaticinar y ejecutar TIOSA S.A., con el objeto reestructurar la cadena de distribución, evaluar los procesos actuales y analizar el impacto económico que ejerce el área de compras sobre las operaciones del negocio.

Por lo cual, Bowersox, Closs & Cooper (2007), indican que el modelo predictivo surge debido a que no existía información disponible

del comportamiento de compras, por lo cual el fabricante común generaba productos con base en una predicción del mercado. Asimismo, los mayoristas, distribuidores y minoristas compraban el inventario con base en sus predicciones y planes promocionales. Debido a que muy a menudo los resultados de la predicción eran erróneos, existía mucha discontinuidad entre lo que las empresas planificaban hacer y lo que, de hecho, terminaban por hacer.⁵ (p11)

Del mismo modo, Bowersox, Closs & Cooper (2007), explican que, el modelo empresarial reactivo busca reducir o eliminar la dependencia en las predicciones mediante una planeación conjunta y un rápido intercambio de información entre los participantes de la cadena de suministro, por lo tanto, cuando todos los integrantes de la cadena de suministro sincronizan sus operaciones, existen oportunidades para reducir el inventario general y eliminar costosas prácticas duplicadas.⁶ (p11-12)

Sin lugar a duda el modelo empresarial reactivo debe situarse como un complemento importante en la gestión de compras, lo cual permitirá minimizar costos innecesarios a través de una acertada planificación en coordinación con las diferentes áreas que intervienen en

⁵ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

⁶ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

el abastecimiento de la bodega de insumos y repuestos, mitigando la obsolescencia y el empleo inadecuado de los recursos.

2.2.9 Conversión de Efectivo a Efectivo.

Bowersox, Closs & Cooper (2007), señalan que el tiempo requerido para convertir la materia prima o las compras del inventario en ingresos por ventas se denomina conversión de efectivo a efectivo. Ésta se suele relacionar con la rotación del inventario: entre más alta es la rotación del inventario, más rápida es la conversión del efectivo. Una meta del diseño de una cadena de suministro es reducir y controlar el tiempo desde la recepción de un pedido hasta la entrega, en un esfuerzo por acelerar la rotación del inventario.⁷ (p15)

Lo que se pretende es interiorizar la cadena de suministros como una herramienta enfocada a dilucidar la falencias que existen al momento de efectuar la compra y de aprovisionar las bodegas de insumos y repuestos, de tal manera que a través de una eficiente planificación se disminuya el tiempo de entrega se evite el almacenamiento de inventario obsoleto que cause pérdidas irremediables para la compañía.

⁷ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

Por ende el proceso de compras debe estar sustentado y soportado bajo una administración logística integral que promueva el procesamiento oportuno de pedidos, el abastecimiento y almacenaje de los insumos y repuestos adquiridos, y la distribución adecuada de los mismos logrando la satisfacción del cliente interno.

2.2.10 Flujo del Inventario.

La demanda y requisición del inventario de una empresa se asocian directamente con el sistema y distribución de la planta y el grado deseado de satisfacción al cliente. Por lo tanto, una compañía tiene la posibilidad de almacenar cada artículo vendido por cada cliente, en cada planta dedicada a dar servicio.

Sin embargo, el objeto de una estratagema para lograr la administración eficiente de ese inventario, es lograr el servicio al cliente deseado integrando un exiguo compromiso y nivel de inventario, puesto que el exceso demostraría las falencias del sistema logístico, pudiendo producir un costo más elevado del habitualmente necesario.

Por ende TIOSA S.A. tiene un tarea importante en cuanto a la coordinación y establecimiento de políticas dirigidas a desarrollar una gestión de compras que permita medir el nivel de abastecimiento del inventario de las bodegas de insumos y repuestos, y que promuevan la

rentabilidad en el marco de una estrategia sólida que eleve la satisfacción del cliente interno y la rotación máxima del inventario por medio del diseño básico de un sistema logístico.

2.2.11 Políticas de Administración del Inventario.

La gestión de compras, a más de sustentarse bajo un sistema logístico que le permita optimizar el tiempo de abastecimiento y la satisfacción del cliente interno, también es necesario establecer de forma implícita una política efectiva de administración del inventario que le permita ejercer un proceso de compras enmarcado en la oportunidad y la reducción de costos.

Así pues, Bowersox, Closs & Cooper (2007), explican que, la administración del inventario implementa una política del inventario. El método reactivo o de atracción del inventario emplea la demanda del cliente para atraer los productos por el canal de distribución. Una filosofía alterna es un método de planeación que asigne el inventario de manera proactiva con base en la demanda predicha y en la disponibilidad de los productos. Una tercera lógica (híbrida) emplea una combinación de impulso y atracción.⁸ (p152)

⁸ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

2.2.11.1 Control del Inventario.

El control del inventario debe ser una de las directrices que integren el establecimiento e implementación de la política de compras, así como de la bodega de insumos y repuestos, ya que por ser un proceso que trabaje de forma integral y mancomunada, incluye la revisión y medición constante de los niveles óptimos del mismo, con el objeto de determinar cuándo y cuánto se debe requerir. Apoyándose en la contabilidad de control, la cual da seguimiento a los ingresos y salidas de bodega a través del sistema informático y del recuento físico.

2.2.11.1.1 Revisión perpetua del inventario.

Bowersox, Closs & Cooper (2007) un proceso de control perpetuo de inventario revisa constantemente el estado del inventario para determinar las necesidades de reabasto. Para utilizar una revisión perpetua, se requiere un seguimiento preciso de todas las SKU (Stock Keeping Unit – Número de Referencia). Esta revisión se implementa por medio de un punto para volver a hacer un pedido y una cantidad del pedido.⁹ (p152)

⁹ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

Por lo cual, y de acuerdo a Bowersox, Closs & Cooper (2007), la observación perpetua del inventario define las siguientes fórmulas que consienten en fijar una forma eficaz de generar una nueva compra y controlar el inventario de las bodegas de insumos y repuestos.

Tabla No. 7

Punto para volver a hacer un pedido en unidades
Fórmula: ROP = D X T + SS
<p>Dónde:</p> <p>ROP = el punto para volver a hacer un pedido, en unidades</p> <p>D = la demanda promedio diario, en unidades</p> <p>T = la duración del ciclo de desempeño promedio, en días</p> <p>SS = las existencias de seguridad o de amortiguamiento, en unidades</p> <p>La cantidad del pedido se determina mediante el EOQ (<i>Economic Order Quantity – Cantidad Económica de Pedido</i>)</p>
<p>Fuente: BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. Administración y Logística de la Cadena de Suministros. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.</p>

Lo cual indica que la revisión perpetua confronta y relaciona el inventario en un requerimiento y el inventario utilizable o existente, de tal modo que si la cantidad disponible adicional a la que está en un pedido es menor que lo definido para realizar una nueva petición, se ejecuta una solicitud de re abasto.

Tabla No. 8

Pedido de Re abasto
Fórmula: <i>Si I + Qo ≤ ROP, entonces hacer un pedido Q</i>
<p>Dónde:</p> <p>I= el inventario disponible</p> <p>Qo= el inventario en un pedido de los proveedores</p> <p>ROP= el punto para volver a hacer un pedido, en unidades</p> <p>Q= la cantidad del pedido, en unidades</p>
<p>Fuente: BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. Administración y Logística de la Cadena de Suministros. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.</p>

Por ende, el cálculo y aplicación de la fórmula considera e implica que se realizarán mayores requerimientos de compras cuando llegue al tope para volver a efectuarlas, donde el método de control suministrará y promoverá la vigilancia constante del nivel óptimo del inventario, ya sea de insumos o repuestos. Caso contrario, deberá depurarse y afinarse los parámetros que establecen el control continuo del inventario.

2.2.11.1.2 Revisión periódica del inventario.

Bowersox, Closs & Cooper (2007), *“el control periódico del inventario revisa el estado del inventario de un artículo a intervalos regulares, como cada semana o mes. Para una revisión periódica, el punto básico para volver a hacer un pedido debe ajustarse para considerar los intervalos entre las revisiones.”*¹⁰ (p154)

Tabla No. 9
Fórmula para calcular el punto para volver a hacer un pedido de la revisión periódica es:
$ROP = DX (T+ P/2) + SS$
Dónde:
ROP = el punto para volver a hacer un pedido
D = la demanda diaria promedio
T = la duración del ciclo de desempeño promedio
P = el periodo de revisión, en días
SS = las existencias de seguridad
Fuente: BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. Administración y Logística de la Cadena de Suministros. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

¹⁰ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

Bowersox, Closs & Cooper (2007), como las cuentas del inventario ocurren periódicamente, cualquier artículo puede caer bajo el punto para volver a hacer un pedido antes del periodo de revisión. Por lo tanto, se hace la suposición de que el inventario caerá bajo el estado ideal para volver a hacer un pedido antes de la cuenta periódica aproximadamente la mitad de las veces de la revisión.¹¹ (p154)

Tabla No. 10

Fórmula del inventario promedio para el caso de la revisión periódica
$I_{prom} = Q/2 + (P \times D)/2 + SS$ <p><i>I_{prom}</i> = el inventario promedio, en unidades <i>Q</i> = la cantidad del pedido, en unidades; <i>P</i> = el periodo de revisión, en días; <i>D</i> = la demanda diaria promedio, en unidades <i>SS</i> = las existencias de seguridad, en unidades</p>
<p>Fuente: BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. <i>Administración y Logística de la Cadena de Suministros</i>. 2da. Ed. México, MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.</p>

2.2.12 La Gestión Estratégica Organizacional.

Prieto (2011), es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.¹² (p81)

¹¹ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

¹² PRIETO J. *Gestión Estratégica Organizacional*. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

Donde la proactividad es el eje central que constriñe la atención de los involucrados en cada una de las vicisitudes propias del entorno corporativo, de tal manera que posibilite la obtención de los mejores resultados empleando como herramienta principal los recursos que se encuentran a su alcance, definiendo así su futuro y logrando que éste ocurra.

Por ello es importante destacar que el proceso y las actividades realizadas por el departamento de compras deben circunscribirse en la distribución adecuada de funciones, el planteamiento de objetivos reales y alcanzables, y el empleo de efectivo de recursos, lo cual permitirá evaluar resultados e incrementar la rentabilidad.

2.2.13 Conceptos de política empresarial.

Por lo tanto, y en este punto del desarrollo de este trabajo investigativo es preponderante definir las directrices y conceptualizaciones que orientarán la edificación y estructuración de una política que permita el diseño de un manual de procedimiento interno para el departamento de compras, y la bodega de insumos y repuestos.

Prieto (2011),...podemos definir la política empresarial como los objetivos en los que se basan las actividades de una organización y tiene claramente el carácter de línea de conducta o de comportamiento para su

realización eficaz. Aquí los objetivos pueden describirse como lo que se busca o realiza y la política como las características o limitaciones principales de cómo puede conseguirse ese objetivo. Tanto la política como los objetivos deben ser estables, duraderos, precisos pero flexibles.¹³ (p82)

2.2.14 Enfoques de la Política Empresarial.

De acuerdo a Prieto (2011), la composición de una política empresarial mantiene dos enfoques que aprueban y facultan su viabilidad en el despliegue de las labores y funciones encargadas a un área o departamento específico de una organización.

Tabla No. 11

Enfoques de la Política Empresarial	
Ético	Que en ocasiones es externo cuando habla del tipo justo de comercio e interno cuando habla de los tipos justos de empleo
Operativo	También externo cuando habla de los fundamentos organizacionales operativos subyacentes al campo de acción y desarrollo del mercadeo y la producción, e interno cuando se refiere al trabajo en términos de normas, estándares, prácticas, calidad, eficiencia, comportamientos y técnicas de programación y control.

Fuente: PRIETO J. *Gestión Estratégica Organizacional*. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

Entonces la aplicación, definición y estructuración de la política de compras, así como de la bodega de insumos y repuestos, deberá

¹³ PRIETO J. *Gestión Estratégica Organizacional*. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

contener los parámetros éticos y operativos externos e internos, donde se norme el accionar de los empleados en el sentido personal y laboral.

2.2.15 Factores Condicionantes de la Política Empresarial.

Los factores que condicionan la disposición de una política organizacional son diversos, por tal motivo a continuación se presenta aquellas circunstancias que intervienen en ello.

Tabla No. 12

Enfoques de la Política Empresarial	
Internos	Sentimientos personales, puntos de vista, conocimientos, experiencia, hechos, fuentes, comprensión, interpretación, ambiente y la gente.
Externos	Opinión pública, Estado, publicaciones, asociaciones profesionales, situación internacional, economía, sociedad y asuntos políticos.

Fuente: PRIETO J. Gestión Estratégica Organizacional. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

2.2.16 Ventajas de las Políticas Empresariales.

A continuación se detallan las ventajas estructurales que contienen la construcción de políticas empresariales:

Tabla No. 13

Ventajas de las políticas empresariales	Permiten apreciar el punto de vista y la filosofía de la administración en campos específicos de la compañía.
	Suministran un marco referencial que permite actuar rápidamente.
	Fijan los límites y alcances de la toma de decisiones.
	Anticipan situaciones y condiciones para superar las crisis.
	Mantienen un clima laboral favorable y estimulan el mejoramiento continuo.
	Garantizan el equilibrio entre datos, hechos, intuición y el instinto.
	Establecen las bases para el seguimiento de la ejecución.
	Fomentan la comunicación, participación y coordinación entre los miembros de la organización.

Fuente: PRIETO J. Gestión Estratégica Organizacional. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

La política empresarial desempeña un papel importante, y en TIOSA S.A. aquello se fundamenta en normar el accionar de los colaboradores a través del condicionamiento de sus decisiones, llevándolos a escoger la más conveniente para la organización, de tal forma que el diseño de un procedimiento marque el camino adecuado para que se asegure y definan los pilares fundamentales para la toma acertada de las mismas.

2.2.17 Clasificación de las Políticas Empresariales.

Tabla No. 14

POR SU ORIGEN	Impositivas: Vienen de afuera de la compañía (Gobierno, sindicatos, gremios)
	Consultivas: Inquietudes de jefes medios a superiores
	Formuladas: Escritas para regular área específica
POR SU EXTENSIÓN	Generales: Cubren todos los departamentos de la empresa
	Particulares: Rigen para un departamento, área o sección de la compañía.

Fuente: PRIETO J. Gestión Estratégica Organizacional. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

2.2.18 Etapas de la Política Empresarial.

Tabla No. 15

ELABORACIÓN	Investigación:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el objetivo ✓ Reunir la información ✓ Comparación externa ✓ Consulta expertos ✓ Definición de resultados
	Ejecución:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición del asunto ✓ Aplicación de la política escogida ✓ Procedimiento a seguir ✓ Asignación de responsabilidades
APROBACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el proyecto de política • Buscar una opinión técnica • Obtener aprobación del Consejo de Dirección • Escuchar la opinión de los interesados 	
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la difusión de la política • Verificar su comprensión total • Designar los mensajeros de la política • Atender las sugerencias a la política 	
APLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la factibilidad de operación de la política • Asignar responsabilidades de evaluación de la 	

	<p>política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la aplicación integral
--	--

REVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente la política de la empresa • Vigilar y evaluar la aceptación de la política • Detectar los desvíos de la política y corregirlos • Hacer replanteamientos oportunos • Asumir los cambios inherentes a la política
-----------------	--

Fuente: PRIETO J. Gestión Estratégica Organizacional. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.

En efecto y de acuerdo a la estructura expuesta precedentemente, antes de implementar la política empresarial que norme el desempeño operativo del departamento de compras, y de las bodegas de insumos y repuestos, aquella deberá superar las etapas de elaboración, aprobación, comunicación, aplicación y revisión.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Costo de los Inventarios.

Sin lugar a duda definir una política que norme y controle el abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos de la compañía TIOSA S.A., incluye el reconocimiento de la normativa contable vigente en relación al costo de los inventaros y su variada clasificación.

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.¹⁴

2.3.2 Costo de Adquisición

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.¹⁵

2.3.3 Costos de transformación.

Con el objeto de instaurar un criterio acertado acerca de la incidencia de la gestión de compras en el proceso y costo de transformación y fabricación de uno o varios productos, a continuación se procede a detallar un esquema breve que emplea la información contenida en la NIC 2 acerca del tema expuesto anteriormente.

¹⁴ IASCF. *La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios*. Fecha de vigencia: 1 de enero de 20093. 980p.

¹⁵ IASCF. *La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios*. Fecha de vigencia: 1 de enero de 20093. 980p.

Tabla No. 16

Costos de Transformación	
1	Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa.
2	Costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.
3	El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción.
4	Los costos indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del periodo en que han sido incurridos.
5	Los costos indirectos variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción.
6	El proceso de producción puede dar lugar a la fabricación simultánea de más de un producto.
7	Cuando los costos de transformación de cada tipo de producto no sean identificables por separado, se distribuirá el costo total, entre los productos, utilizando bases uniformes y racionales.
8	Como resultado de esta distribución, el importe en libros del producto principal no resultará significativamente diferente de su costo.

Fuente: IASCF. La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.

Lo que nos demuestra que el proceso de compras en la adquisición, distribución y abastecimiento de insumos y repuestos para el perfeccionamiento, elaboración y venta de uno o varios productos depende de aquellos lineamientos que involucren no sólo el área de compras sino al resto de secciones competentes de la organización bajo la dirección de potencializar el costo e incrementar el rendimiento.

2.3.4 Métodos de Valoración del Costo de los Inventarios.

La instauración de un procedimiento que norme el desempeño del área de compras relacionado al aprovisionamiento de la bodega de

insumos y repuestos requiere que ésta sección conozca de forma incluyente que el cálculo que se utiliza para costear el inventario está directamente influenciado por el precio que otorgue el mercado.

Lo cual compromete al departamento de compras a enfocar su mejor esfuerzo en conseguir adquisiciones cuyo precio no varíe de forma relevante, y minimice el impacto económico sujeto a la divergencia de costos ocurridos entre un mismo periodo u otro.

El método de valoración usado por TIOSA S.A. para determinar el costo de sus inventarios es PROMEDIO ponderado, que de acuerdo a la NIC 2 explica que,...si se utiliza el método o fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo. El promedio puede calcularse periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad.¹⁶

¹⁶ IASCF. *La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios*. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.

2.3.5 Reconocimiento tributario sobre la deducción de costos y gastos.

Ejecutar una política que faculte a TIOSA S.A. a mejorar el abastecimiento de la bodega de repuestos e insumos a través de la gestión acertada del departamento de compras, implica que ésta reconozca en su máxima expresión las directrices de la normativa tributaria vigente, de tal modo que contribuya a minimizar el contingente tributario e incremente el empleo adecuado de los recursos.

Tabla No. 17

Deducibilidad de Costos y Gastos, sometidos al proceso de gestión de compras
Los costos y gastos imputables al ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente; Fuente: Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 10, numeral 1. Año 2012
Aquellos costos y gastos que se sustenten y respalden en comprobantes de ventas otorgados por empresas inexistentes, fantasmas o supuestas, no serán deducibles, sin perjuicio de las acciones penales pertinentes. Fuente: Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 26. Año 2012
Son deducibles todos los costos y gastos requeridos, ejecutados en el ejercicio económico, vinculados directamente con la realización de cualquier actividad económica, con el objeto de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas, soportados en comprobantes de venta. Fuente: Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 27. Año 2012

2.3.6 Deducibilidad del gasto por deterioro de inventarios.

De hecho este procedimiento se basará en la identificación de la deducibilidad del gasto por deterioro del inventario, ya sea de aquel que se encuentra en la bodega de suministros o en la de repuestos, por ello a

continuación se detalla el fragmento de la normativa tributaria que faculta una visión amplia de este enfoque.

Tabla No. 18

Deducibilidad del Deterioro de los Inventarios
Aquellas pérdidas que ocurran por caso fortuito, delitos o fuerza mayor, y que sean comprobadas, de tal manera que afecten económicamente a los bienes que mantienen y mejoran los ingresos, en la sección que haya sido cubierta por indemnización o seguro y que no se haya detallado en los inventarios.
Fuente: Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 10, numeral 5. Año 2012
Las pérdidas ocasionadas por bajas de inventarios se sustentarán a través de una declaración juramentada efectuada mediante un juez o notario, por el representante legal, bodeguero o contador, en la cual se definirá la destrucción o donación de aquellos inventarios ante una organización pública o de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. Donde comparecerán simultáneamente en el acto de donación de forma conjunta el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su apoderado. Por lo que los notarios deberán emitir la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en el tiempo y medios que éste determine.
En el caso de robos, pérdidas o desaparición de los inventarios, el contribuyente deberá agregar la respectiva denuncia realizada durante el período fiscal en el cual surge, a la autoridad pertinente, y a la empresa aseguradora cuando esto aplique.
Cuando la documentación fuere adulterada o falseada, esto constituirá delito de defraudación fiscal en los términos establecidos por el Código Tributario.
Donde el Servicio de Rentas Internas tendrá la facultad de solicitar en cualquier instante las actas, documentos y registros contables que sustenten la baja de aquellos inventarios.
Fuente: Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 27. Numeral 8, literal b Año 2012

2.3.7 Incidencia del Tratamiento del Inventario en la Aplicación del Impuesto al Valor Agregado.

Si bien es cierto que el inventario que descansa en la bodega de repuestos e insumos es un activo no disponible para la venta, el presente procedimiento debe definir y establecer su alcance en el afirmación oportuna de la gestión tributaria referente a la transferencia de estos bienes de consumo interno.

Tabla No. 19

Tratamiento del Inventario en la Aplicación del Impuesto al Valor Agregado.
--

Los retiros de bienes corporales muebles efectuados por un vendedor o por el dueño, socios, accionistas, directores, funcionarios o empleados de la compañía, para uso o consumo personal, sea esto para su propia producción o adquiridos para la reventa o comercialización de servicios, indistintamente de la naturaleza jurídica de la sociedad. Para ello, se determinarán como retirados, y empleados para su uso o consumo propio todos los bienes que faltaren en los inventarios del comercializador, en la cual no lograre justificarse de forma efectiva, salvo aquellos casos de destrucción o pérdidas debidamente comprobados.

En el caso de adición de inventario para activos fijos proveniente de autoconsumo, la base imponible será la del precio de venta.

Así también se considerarán como transferencias los egresos de bienes muebles corporales empleados para rifas y sorteos, a título gratuito que pertenezcan o no al negocio, con el objeto de establecer promociones o propagandas por el contribuyente, aun cuando éstos sean distribuidos por los vendedores de forma gratuita.

Fuente: Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 140. Numeral 2. Año 2012

2.4 Marco Conceptual

En referencia a este tema, a continuación se constituye el marco conceptual que compone la investigación:

2.4.1 Obsolescencia.

El costo por obsolescencia es el resultado del deterioro del producto durante el almacenamiento.¹⁷ (p136)

2.4.2 Almacenamiento.

El costo de almacenamiento es el gasto de la planta relacionado con mantener un producto en vez de manejarlo.¹⁸ (p136)

2.4.3 Aprovisionamiento.

El aprovisionamiento es el cúmulo de actividades que desempeñan las organizaciones para afirmar la disposición de los bienes y servicios externos que son requeridos para efectuar sus actividades.¹⁹

Usualmente se suele confundir este concepto con el de las compras, donde se entiende que éstas son el cúmulo de gestiones

¹⁷ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

¹⁸ BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. *Administración y Logística de la Cadena de Suministros*. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.

¹⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-concepto-logistica/concepto-aprovisionamiento> [consulta: 01/Mayo/2014]

relacionadas a la acción de comprar, y el APROSIONAMIENTO como tal, es la actividad de comprar incluyendo la planificación y vigilancia de materiales.²⁰

2.4.5 Auditoría del Proveedor

Valoración previa de un posible suministrador que tenga varias líneas de producción (o varios centros de producción), habrá una parte evidentemente común, pero pueden existir diferentes grados de modernización (en medios, equipos e instalaciones) lo que dará lugar a valoraciones distintas según las áreas analizadas.²¹ (p65)

2.4.6 Fuentes de Información.

Toda la información sobre nuevos productos, materiales, y en general las innovaciones que puedan afectar a la función de compras, en sentido amplio, debe ser estudiada, analizada y después de un primer filtro, delimitar la que sea relevante para referenciarla y proceder a su archivo informatizado. La forma más indicada para organizarlo, debe ser la que mejor se adapte a las propias clasificaciones que establece el mercado (familias de materiales, productos, etc.).²² (p65)

²⁰ <http://www.mailxmail.com/cursos/concepto-logistica/concepto-aprovisionamiento> [consulta: 01/Mayo/2014]

²¹ MARTINEZ, E. *GESTION DE COMPRAS*. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.

²² MARTINEZ, E. *GESTION DE COMPRAS*. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.

2.4.7 Inventarios.

Los inventarios son activos: a) conservados para ser comercializados en el curso habitual del negocio; (b) en proceso de fabricación destinado a esa venta; o (c) en representación de materiales o suministros, para ser empleados y utilizados en el proceso de producción, o en la asistencia de servicios.²³

2.4.8 Valor Neto Realizable.

Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.²⁴

2.4.9 Valor Razonable.

Es el precio mediante el cual un activo es intercambiado, o compensado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesado y debidamente informado, que realizan una transacción libre.²⁵

²³ IASCF. La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.

²⁴ IASCF. La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.

²⁵ IASCF. La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.

2.4.10 Política de Compras.

Las políticas de compras son directrices que establecen las empresas para estipular cuáles son las condiciones, periodos de pago, y los proveedores que obtendrá la compañía, entre otros razonamientos, que serán ejecutados cuando la empresa efectúe la adquisición de bienes habituales para sus operaciones.²⁶

2.5 Preguntas Directrices.

A continuación se detallan las preguntas directrices que conforman el desarrollo de la investigación:

1. ¿Qué efecto adverso que representa la ausencia remarcada de una política que norme la gestión adecuada de abastecimiento y compra de repuestos y servicios?
2. ¿Cuál es la importancia de que el departamento de compras reconozca en su gestión la acción de previsión de necesidades, negociación de precios, investigación de nuevas opciones de suministros, oficialización de contratos, racionalización de inventarios, y equipo humano de compras?

²⁶ <http://www.gestion.org/economia-empresa/3254/las-politicas-de-compras/> [Consulta: 01/05/2014]

3. ¿Qué efectos económicos contraproducentes ocasiona la carencia de aplicación de una estrategia dirigida a efectivizar y mejorar la gestión de compras de TIOSA S.A.?
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece la acertada negociación de la adquisición y abastecimiento de repuestos y suministros a través de términos contractuales con los proveedores?
5. ¿Permitirá el mejoramiento de la calidad del personal del área de compras adaptar a TIOSA S.A. de una manera adecuada a las especificaciones del mercado en el que compete?
6. ¿Cuál es el impacto económico que causa la adquisición de inventarios de compleja distribución y rápida obsolescencia?
7. ¿Procurará la ejecución de un modelo descentralizado de compras una mejor y amplia integración de su función dentro de los departamentos que componen la organización?
8. ¿Posibilitará la auditoría de los proveedores establecer una relación comercial relevante, que minimice la pérdida de tiempo y mejore la satisfacción del cliente interno?

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación a Desarrollar

La definición y confección de un manual de procedimiento interno para el departamento de compras, y la bodega de insumos y repuestos demanda una estructura clara y concisa de aquellas directrices que serán empleadas en el desarrollo del proceso investigativo de modo que posibiliten descubrir evidencias que reafirmen aquellos procesos deficientes que intervienen en la gestión de compras.

De hecho y de acuerdo a Muñoz (2011), se expresa que esta tesis tiene un enfoque cuantitativo de investigación, lo que explica que en ella la recolección de datos es numérica, estandarizada y cuantificable, y el análisis de información y la interpretación de resultados permiten fundamentar la comprobación de una hipótesis mediante procesos estadísticos, los cuales ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados.²⁷ (p21)

²⁷ MUÑOZ, C. *CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS*. 2da. Ed. México, PEARSON EDUCACION, 2011. 320p.

El método y direccionamiento cuantitativo que se aplica a este proyecto, posibilita la ejecución de un análisis pormenorizado de las cifras que componen los estados financieros y que guardan una relación paralela que optimizará el resultado del estudio a través de la verificación, constatación y revisión de los procesos que integran la gestión operativa de compras y del abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos.

Por lo que también es importante destacar que este trabajo es de investigación documental, que según Bernal (2010) consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.²⁸ (p111)

No obstante, la investigación documental planteará las directrices que proporcionaran un examen y un reconocimiento acertado y oportuno de los procedimientos y de aquella documentación que sustenta el desempeño del área de compras.

Así mismo se empleará la investigación descriptiva, que según Bernal (2010) una de sus principales funciones es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de objeto. Puesto

²⁸ BERNAL, C. *METODOLOGÍA DE LA INVESTITACIÓN*. 3ra. Ed. Colombia, PEARSON EDUCACION, 2010. 320p.

que, en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, fundamentado principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.²⁹ (p113)

Sin embargo el direccionamiento de la investigación debe apuntar en explicar las causas que envuelven al objeto de estudio en las vicisitudes que entorpecen la gestión operativa de compras, por ello al utilizar la investigación explicativa se pretende responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.³⁰ (p84)

3.2 Métodos de Investigación.

La evolución del proceso investigativo se enmarca en el método de investigación que oriente a TIOSA S.A. a identificar, describir, analizar y evaluar las falencias que socavan la gestión de compras y el apropiado abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos; por lo tanto, a continuación se exponen aquellos que intervendrán en este trabajo.

²⁹ BERNAL, C. *METODOLOGÍA DE LA INVESTITACIÓN*. 3ra. Ed. Colombia, PEARSON EDUCACION, 2010. 320p.

³⁰ HERNÁNDEZ, R. – FERNÁNDEZ, C. – BAPTISTA P. *METODOLOGÍA DE LA INVESTITACIÓN*. 5ta. Ed. Perú, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2010. 613p.

3.2.1 Método de Inducción – Deducción.

De acuerdo a Muñoz (2011) es un método de inferencia que se basa en la lógica para emitir su razonamiento; su principal aplicación se relaciona de un modo especial con la naturaleza abstracta de las matemáticas. El método inducción-deducción se utiliza y se relaciona con los hechos particulares: es deductivo en un sentido, porque va de lo general a lo particular, y es inductivo en sentido contrario, al ir de lo particular a lo general.³¹ (p215)

Por lo tanto este método concederá la oportunidad de establecer una análisis inductivo sobre el proceso conductual de los resultados establecidos por el área de compras a través de sucesos y eventos que implican un análisis matemático pertinente.

3.2.2. Método de Análisis – Síntesis.

De igual modo Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) indican que algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separado. El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas; y en ese mismo sentido mencionan que en una investigación practicamos el método sintético cuando nos preguntamos qué

³¹ MUÑOZ, C. *CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS*. 2da. Ed. México, PEARSON EDUCACION, 2011. 320p.

conclusiones podemos sacar del estudio, cuando queremos condensar en unas pocas pero importantes ideas todo el esfuerzo realizado.³² (p20-21)

El método de análisis – síntesis promueve el estudio profundo de aquellas variables que componen la problemática planteada, que trata sobre la implementación de un procedimiento de compras, de insumos y repuestos, proponiendo la observación de hechos constitutivos lo que facultará el reconocimiento de situaciones meramente concluyentes.

3.3 Población y Muestra.

Actualmente TIOSA S.A. posee dieciséis sucursales a nivel nacional, sin embargo su oficina matriz se ubica en la ciudad de Guayaquil, en la Vía Perimetral Km. 25, y es allí donde se encuentra el personal que será partícipe del proceso de indagación y del desarrollo de la investigación:

De acuerdo al detalle expuesto, la población y muestra del objeto de estudio asciende a 154 individuos, lo cual nos permitirá obtener toda la información necesaria para dilucidar los elementos fundamentales que componen el proceso de compras y como incide en el cliente externo e interno.

³² DEL CID, A – MÉNDEZ, R – SANDOVAL, F. *INVESTIGACIÓN. FUNDAMENTOS Y METODOLOGÍA*. 2da. Ed. México, PEARSON EDUCACION, 2011. 232p.

Tabla No. 20

Muestra poblacional

GRUPO	AREA	PUESTO	# INDIVIDUOS
COMERCIALIZACION	DIRECCION - COMERCIAL	GERENTE DE VENTAS REGION NORTE	1
	VENTAS	ADMINISTRATIVO DE VENTAS	1
		ANALISTA COMERCIALIZACIÓN	1
		ANALISTA DE VENTAS	2
		ASISTENTE DE VENTAS	1
		CHOFER DE TRANSPORTE DE PRODUCTO TERMINADO	3
		COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE VENTAS	2
		GERENTE DE VENTAS	1
		GERENTE DE VENTAS REGION SUR	1
		INSTRUCTOR DE VENTAS	3
		JEFE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	1
		JEFE DE VENTAS CENTRO DE DISTRIBUCION	12
		JEFE DE VENTAS DESARROLLO DE CANALES	1
		JEFE DE VENTAS REGIONAL	5
		JEFE INTELIGENCIA DE MERCADOS	1
SUPERVISOR DE VENTAS	1		
TOTAL COMERCIALIZACION			37
DESARROLLO HUMANO	BIENESTAR SOCIAL	COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL	2
	DESARROLLO HUMANO	ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO	1
		ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO EVALUACIÓN	1
		ASISTENTE DE DESARROLLO HUMANO	1
		JEFE DESARROLLO HUMANO REGIÓN NORTE	1
	JEFE DESARROLLO HUMANO REGIÓN SUR	1	
DIRECCION – RRHH	GERENTE DESARROLLO HUMANO	1	
SELECCION	ANALISTA DE SELECCION PERSONAL	2	
TOTAL DESARROLLO HUMANO			10
DIRECCION	DIRECCION	GERENTE ADMIINISTRATIVO	1
		PRESIDENTE	1
		SUBGERENTE	1
TOTAL DIRECCION			3
FINANZAS	ADMINISTRACION	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	1
	ALMACEN DE MATERIALES Y REPUESTOS	AYUDANTE ALMACEN DE MATERIALES Y REPUESTOS	1
		DESPACHADOR ALMACEN MATERIALES Y REPUESTOS	1
ALMACEN DE MATERIAS	ALMACENISTA	1	

	PRIMAS	AYUDANTE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS	1
		DESPACHADOR ALMACEN MATERIAS PRIMAS	1
		JEFE ALMACEN MATERIAS PRIMAS	2
		OPERADOR CONTROL DE INGREDIENTES	1
	ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	ALMACENISTA PRODUCTOS TERMINADOS	1
		CHOFER DE TRANSPORTE DE PRODUCTO TERMINADO	1
		COORDINADOR PEDIDOS DE VENTA	1
		DESPACHADOR	1
		JEFE DE LOGISTICA	2
	COMPRAS	AYUDANTE DE COMPRAS	1
COMPRADOR		1	
JEFE DE COMPRAS		1	
CONTABILIDAD	CONTADOR	5	
	JEFE DE CONTABILIDAD	1	
CONTROL INTERNO	AUDITOR	1	
	AUDITOR JUNIOR	2	
	JEFE DE CONTROL INTERNO	1	
COSTOS	CONTADOR DE COSTOS	1	
	JEFE DE COSTOS	1	
CREDITO Y COBRANZAS	ADMINISTRADOR DE CAJA	1	
	ASISTENTE CREDITO Y COBRANZAS	6	
	COORDINADOR DE CREDITO Y COBRANZAS	1	
	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	1	
DIRECCION FINANZAS	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	1	
NOMINA	ANALISTA DE NOMINA	1	
	JEFE DE NÓMINA	1	
TESORERIA	ASISTENTE TESORERIA	1	
	MENSAJERO	1	
	TESORERA	1	
TOTAL FINANZAS			46
OPERACIONES	DIRECCION - OPERACIONES	GERENTE DE PLANTA	1
		GERENTE DE PRODUCCION	1
	MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	2
		ELECTROMECHANICO	3
		JEFE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	2
		MECANICO	1
		MECANICO MOTORISTA	4
		SUPERVISOR MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	1
	MANTENIMIENTO ELECTRICO	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	1
		ELECTRICISTA	4

	MANTENIMIENTO ELECTRICO	JEFE MANTENIMIENTO ELECTRICO	1
		SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO	1
		TECNICO DE REFRIGERACION	1
	MANTENIMIENTO MECANICO	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	2
		ELECTRICISTA	2
		JEFE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	1
		JEFE MANTENIMIENTO MECANICO	1
		MECANICO 1	4
		MECANICO 2	5
		SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO	1
	PRODUCCION ADMINISTRACION	SUPERVISOR MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	1
		ASISTENTE GERENCIA PLANTA	1
		ASISTENTE GERENCIA PRODUCCION	1
		AYUDANTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	1
		JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
JEFE PRODUCCION		1	
SUPERVISOR DE LINEA PRODUCCION		2	
SUPERVISOR DE PLANTA		1	
SUPERVISOR PRODUCCION	9		
TECNICO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1		
TOTAL OPERACIONES		58	
TOTAL GENERAL...		154	

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Procurar un entendimiento profundo de la problemática que envuelve el objeto de estudio, promueve la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se presentan y desarrollan a continuación:

Tabla No. 21
Técnicas e Instrumentos de la Investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Cuestionario para jefe de compras Cuestionario para jefe de almacén de materias primas
Encuesta	Cuestionario para todas las áreas y departamentos
Observación Directa	Lista de cotejo de actividades jefe de compras Lista de cotejo de actividades comprador Lista de cotejo de actividades jefe almacén de materias primas Lista de cotejo de actividades despachador almacén de materiales y repuestos Lista de cotejo de actividades contador (3) Análisis de estados financieros

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

3.4.1 Entrevista.

Con el propósito de indagar y observar las prácticas ejecutadas para promover el proceso logístico de abastecimiento que realiza la bodega de insumos y repuestos de TIOSA S.A., se procede a efectuar a aplicar la entrevista al jefe de compras y al jefe de almacén de materias primas.

3.4.2 Encuesta.

La encuesta se ejecutará sobre el 100% de la muestra poblacional que fue seleccionada al inicio del trabajo, y del mismo modo esta herramienta se enfocará sobre el personal del área de compras, del área

de producción y de otras más que componen el de forma directa la gestión operativa de la empresa.

3.5 Recursos: Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos.

3.5.1 Fuentes de Investigación.

TIOSA S.A. está compuesta por las áreas de comercialización, aseguramiento de calidad, desarrollo humano, dirección, finanzas, informática, innovación y desarrollo, mercadeo y operaciones, las cuales aportan de gran manera al crecimiento económico y competitivo de la misma.

Por lo tanto las fuentes de investigación que ofrecen estas secciones se magnifica cuando de ellas emerge la información que permite entrever y analizar las variantes que afectan la logística y satisfacción del cliente interno que debe conseguir el área de compras por medio del abastecimiento de la bodega de insumos y repuestos.

El área de finanzas compuesta principalmente por los departamentos de administración, contabilidad, control interno, dirección financiera, nómina, tesorería, créditos y cobranzas, compras y los principales almacenes (bodegas) de materiales y repuestos, materias

primas, y productos terminados, provee de documentación que expone la composición de los hechos económicos suscitados en un período correspondiente.

En ese mismo sentido, la sección de comercialización que se integra por ventas y dirección comercial ocupa un sitio importante en el desarrollo de las fuentes de investigación, ya que los colaboradores podrían mencionar las diversas razones por las cuales se producen los retrasos en la atención del cliente interno y externo.

Sin embargo, y por tratarse de una industria es primordial resaltar el área de operaciones, la misma que está estructurada por dirección y operaciones, mantenimiento automotriz, mantenimiento eléctrico, mantenimiento mecánico, y por producción (administrativo); cuyo desempeño contribuye al funcionamiento y desempeño operativo de las maquinarias y de la flota vehicular de la empresa.

Por ello, a continuación se expone la matriz de control de fuentes de investigación, aquella que permitirá seguir un camino apropiado para obtener y recopilar datos de las fuentes de información más representativas de la empresa.

Tabla No. 22

Matriz de Control de Fuentes de Investigación

ÁREA	CARGO	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN	FECHA APLICACIÓN
Compras			
	Jefe de Compras	Entrevista	15-jul-14
		Encuesta	17-jul-14
		Lista de Cotejo de Actividades	18-jul-14
	Comprador	Encuesta	17-jul-14
		Lista de Cotejo de Actividades	18-jul-14
	Ayudante de Compras	Encuesta	17-jul-14
Almacén de Materias Primas			
	Jefe de Almacén de Materias Primas	Entrevista	15-jul-14
		Encuesta	17-jul-14
		Lista de Cotejo de Actividades	18-jul-14
	Almacenista	Encuesta	17-jul-14
	Ayudante almacén de materias primas	Encuesta	17-jul-14
	Despachador almacén materias primas	Encuesta	17-jul-14
		Lista de Cotejo de Actividades	18-jul-14
	Operador control de ingredientes	Encuesta	17-jul-14
Dirección Comercial			
	Gerente de Ventas	Encuesta	17-jul-14
Ventas			
	Administrativo de ventas	Encuesta	17-jul-14
	Analista comercialización	Encuesta	17-jul-14
	Analista de ventas	Encuesta	17-jul-14
	Asistente de ventas	Encuesta	17-jul-14
	Chofer de transporte de producto terminado	Encuesta	17-jul-14
	Coordinador administrativo de ventas	Encuesta	17-jul-14
	Gerente de ventas	Encuesta	17-jul-14

Gerente de ventas región sur	Encuesta	17-jul-14
Instructor de ventas	Encuesta	17-jul-14
Jefe administrativo de ventas	Encuesta	17-jul-14
Jefe de ventas centro de distribución	Encuesta	17-jul-14
Jefe de ventas desarrollo de canales	Encuesta	17-jul-14
Jefe de ventas regional	Encuesta	17-jul-14
Jefe inteligencia de mercados	Encuesta	17-jul-14
Supervisor de ventas	Encuesta	17-jul-14
Bienestar Social		
Coordinador de bienestar social	Encuesta	17-jul-14
Desarrollo Humano		
Analista de desarrollo humano	Encuesta	17-jul-14
Analista de desarrollo humano evaluación	Encuesta	17-jul-14
Asistente de desarrollo humano	Encuesta	17-jul-14
Jefe desarrollo humano región norte	Encuesta	17-jul-14
Jefe desarrollo humano región sur	Encuesta	17-jul-14
Dirección		
Gerente administrativo	Encuesta	17-jul-14
Presidente	Encuesta	17-jul-14
Subgerente	Encuesta	17-jul-14
Administración		
Auxiliar de servicios generales	Encuesta	17-jul-14
Jefe administrativo	Encuesta	17-jul-14
Almacén de Materiales y Repuestos		
Ayudante almacén de materiales	Encuesta	17-jul-14
Despachador almacén materiales	Encuesta Lista de Cotejo de Actividades	17-jul-14 18-jul-14
Almacén de Producto Terminado		
Almacenista productos terminados	Encuesta	17-jul-14

	Chofer de transporte de producto terminado	Encuesta	17-jul-14
	Coordinador pedidos de venta	Encuesta	17-jul-14
	Despachador	Encuesta	17-jul-14
	Jefe de logística	Encuesta	17-jul-14
Contabilidad			
	Contador 1	Encuesta	17-jul-14
	Contador 2	Encuesta	17-jul-14
	Contador 3	Encuesta	17-jul-14
		Lista de Cotejo de Actividades	18-jul-14
	Contador 4	Encuesta	17-jul-14
	Contador 5	Encuesta	17-jul-14
	Jefe de Contabilidad	Encuesta	17-jul-14
Control Interno			
	Auditor	Encuesta	17-jul-14
	Auditor junior	Encuesta	17-jul-14
	Jefe de control interno	Encuesta	17-jul-14
Costos			
	Contador de Costos	Encuesta	17-jul-14
	Jefe de Costos	Encuesta	17-jul-14
Crédito y Cobranzas			
	Administrador de caja	Encuesta	17-jul-14
	Asistente crédito y cobranzas	Encuesta	17-jul-14
	Coordinador de crédito y cobranzas	Encuesta	17-jul-14
	Jefe de crédito y cobranzas	Encuesta	17-jul-14
Dirección Finanzas			
	Gerente Financiero Administrativo	Encuesta	17-jul-14
Nómina			
	Analista de Nómina	Encuesta	17-jul-14
	Jefe de Nómina	Encuesta	17-jul-14
Tesorería			
	Asistente de Tesorería	Encuesta	17-jul-14
	Mensajero	Encuesta	17-jul-14
	Tesorero	Encuesta	17-jul-14
Dirección – Operaciones			
	Gerente de planta	Encuesta	17-jul-14
	Gerente de producción	Encuesta	17-jul-14

Mantenimiento Automotriz		
Asistente de mantenimiento automotriz	Encuesta	17-jul-14
Electromecánico	Encuesta	17-jul-14
Jefe mantenimiento automotriz	Encuesta	17-jul-14
Mecánico	Encuesta	17-jul-14
Mecánico motorista	Encuesta	17-jul-14
Supervisor mantenimiento automotriz	Encuesta	17-jul-14
Mantenimiento Eléctrico		
Coordinador de mantenimiento industrial	Encuesta	17-jul-14
Electricista	Encuesta	17-jul-14
Jefe mantenimiento eléctrico	Encuesta	17-jul-14
Supervisor de mantenimiento eléctrico	Encuesta	17-jul-14
Técnico de refrigeración	Encuesta	17-jul-14
Mantenimiento Mecánico		
Ayudante de mantenimiento	Encuesta	17-jul-14
Electricista	Encuesta	17-jul-14
Jefe mantenimiento industrial	Encuesta	17-jul-14
Jefe mantenimiento mecánico	Encuesta	17-jul-14
Mecánico 1	Encuesta	17-jul-14
Mecánico 2	Encuesta	17-jul-14
Supervisor de mantenimiento mecánico	Encuesta	17-jul-14
Supervisor mantenimiento industrial	Encuesta	17-jul-14
Producción – Administración		
Asistente gerencia planta	Encuesta	17-jul-14
Asistente gerencia producción	Encuesta	17-jul-14
Ayudante administrativo de	Encuesta	17-jul-14

producción

Jefe de seguridad industrial	Encuesta	17-jul-14
Jefe producción	Encuesta	17-jul-14
Supervisor de línea producción	Encuesta	17-jul-14
Supervisor de planta	Encuesta	17-jul-14
Supervisor producción	Encuesta	17-jul-14
Técnico de seguridad industrial	Encuesta	17-jul-14

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

Además, se expone el detalle de evidencias documentarias que se desarrollarán en la investigación.

Tabla No. 23
Evidencias Documentarias del Objeto de Investigación

EVIDENCIA/DOCUMENTOS	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN	FECHA APLICACIÓN
<i>Análisis Gestión Financiera</i>		
Años 2010 Vs. 2011	Ficha de análisis – observación	19-jul-14
Años 2012 Vs. 2013	Ficha de análisis – observación	19-jul-14
<i>Crecimiento Económico del Inventario</i>		
Años 2010 Vs. 2011	Ficha de análisis – observación	19-jul-14
Años 2012 Vs. 2013	Ficha de análisis – observación	19-jul-14

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

3.5.2 Cronograma de Aplicación de las Herramientas de Investigación.

Las herramientas de investigación de la investigación se aplican de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla No. 24

				JULIO													
CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS				L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
TAREA	DURACIÓN	INICIO	FIN	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Ejecución de Entrevistas																	
Jefe de Compras	1 día	15-jul-14	15-jul-14														
Jefe de Almacén de Materias Primas	1 día	15-jul-14	15-jul-14														
Aplicación de Encuestas																	
Jefe de Compras	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Comprador	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Ayudante de Compras	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe de Almacén de Materias Primas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Almacenista	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Ayudante almacén de materias primas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Despachador almacén materias primas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Operador control de ingredientes	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Gerente de Ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Administrativo de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Analista comercialización	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Analista de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Asistente de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Chofer de transporte de producto terminado	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Coordinador administrativo de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Gerente de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Gerente de ventas región sur	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Instructor de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe administrativo de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe de ventas centro de distribución	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe de ventas desarrollo de canales	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe de ventas regional	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe inteligencia de mercados	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Supervisor de ventas	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Coordinador de bienestar social	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Analista de desarrollo humano	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Analista de desarrollo humano evaluación	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Asistente de desarrollo humano	1 día	17-jul-14	17-jul-14														
Jefe desarrollo humano región norte	1 día	17-jul-14	17-jul-14														

Jefe desarrollo humano región sur	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Gerente administrativo	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Presidente	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Subgerente	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Auxiliar de servicios generales	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe administrativo	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Ayudante almacén de materiales	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Despachador almacén materiales	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Almacenista productos terminados	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Chofer de transporte de producto terminado	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Coordinador pedidos de venta	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Despachador	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de logística	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Contador 1	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Contador 2	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Contador 3	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Contador 4	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Contador 5	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de Contabilidad	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Auditor	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Auditor junior	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de control interno	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Contador de Costos	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de Costos	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Administrador de caja	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Asistente crédito y cobranzas	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Coordinador de crédito y cobranzas	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de crédito y cobranzas	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Gerente Financiero Administrativo	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Analista de Nómina	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de Nómina	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Asistente de Tesorería	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Mensajero	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Tesorero	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Gerente de planta	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Gerente de producción	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Asistente de mantenimiento automotriz	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Electromecánico	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe mantenimiento automotriz	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Mecánico	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Mecánico motorista	1 día	17-jul-14	17-jul-14

Supervisor mantenimiento automotriz	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Coordinador de mantenimiento industrial	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Electricista	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe mantenimiento eléctrico	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Supervisor de mantenimiento eléctrico	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Técnico de refrigeración	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Ayudante de mantenimiento	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Electricista	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe mantenimiento industrial	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe mantenimiento mecánico	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Mecánico 1	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Mecánico 2	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Supervisor de mantenimiento mecánico	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Supervisor mantenimiento industrial	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Asistente gerencia planta	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Asistente gerencia producción	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Ayudante administrativo de producción	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe de seguridad industrial	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Jefe producción	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Supervisor de línea producción	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Supervisor de planta	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Supervisor producción	1 día	17-jul-14	17-jul-14
Técnico de seguridad industrial	1 día	17-jul-14	17-jul-14

Desarrollo Lista de Cotejo de Actividades

Jefe de Compras	1 día	18-jul-14	18-jul-14
Comprador	1 día	18-jul-14	18-jul-14
Jefe Almacén de Materias Primas	1 día	18-jul-14	18-jul-14
Despachador almacén de Materiales y Repuestos	1 día	18-jul-14	18-jul-14
Contador (3)	1 día	18-jul-14	18-jul-14

Evidencias Documentarias

Análisis Gestión Financiera Años 2010 Vs. 2011	1 día	19-jul-14	19-jul-14
Análisis Gestión Financiera Años 2012 Vs. 2013	1 día	19-jul-14	19-jul-14
Crecimiento Económico del Inventario Años 2010 Vs. 2011	1 día	19-jul-14	19-jul-14
Crecimiento Económico del Inventario Años 2012 Vs. 2013	1 día	19-jul-14	19-jul-14

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

3.5.3 Presupuesto para la Aplicación de las Herramientas de Investigación

Para llevar a cabo todo proceso de investigación, así como la aplicación de las herramientas que componen la recolección de datos, a continuación se detalla la estructura del presupuesto que contiene aquellos recursos que serán direccionados para cumplir con su ejecución.

Tabla No. 25

Presupuesto Aplicación Herramientas de Investigación			
RUBROS	NO. INDIVIDUOS A CONSULTAR	COSTO UNITARIO	VALOR (USD)
Plumas	154	0,40	61,60
Lápices	154	0.25	38,50
Papel	154	0.02	3,08
Impresiones (blanco & negro)	154	0.10	15,40
TOTAL			118,58
Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.			

3.6 Tratamiento de la Información.

3.6.1 Entrevista.

La entrevista a efectuada al Jefe de Compras se expone a continuación:

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION ENTREVISTA

Tabla No. 26

Entrevista Jefe de Compras

Objetivo Específico:	Analizar, observar y evaluar los parámetros y directrices ejecutados para llevar a cabo la compra y abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, para conocer los criterios aplicados y proponer un procedimiento amplio y objetivo que promueva su participación en el mercado y e incremente la rentabilidad.
Perfil del Entrevistado:	<p>Jefe de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la compra, administración, bodegaje, stock y seguridad de los insumos y repuestos • Búsqueda, selección y conservación de proveedores competentes, así como la localización de nuevos productos, materiales, y fuentes de suministros y repuestos. • Negociar y coordinar plazos de entrega de insumos y repuestos.
Fecha de Ejecución:	15 de Julio de 2014
Entrevistado:	Gladys Raquel Villanueva Morán
Entrevistadores:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
1.- ¿Cuántos años lleva laborando en TIOSA S.A.?	
Actualmente llevo aproximadamente 16 años trabajando en TIOSA S.A. como jefe de compras, coordinando y administrando el abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos.	
Análisis:	Posee la experiencia suficiente para liderar el proceso de adquisición y abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos.
Deducción:	Como jefe de compras su desempeño se centra en la ejecución logística del proceso de compras y el oportuno abastecimiento de las bodegas.
2.- ¿Cuáles son las principales funciones que componen su cargo?	
<p>Bueno, principalmente mis funciones se centran en planificar, controlar y dirigir el abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y de repuestos, a través de la búsqueda de proveedores que logren satisfacer la demanda del cliente interno, ofrezcan un precio competitivo y un nivel de calidad óptimo.</p> <p>De igual modo, a mi cargo se encuentra el comprador quien es el que gestiona el proceso de compras, así también vigilo el desempeño del despachador de materiales y repuestos, y del jefe del almacén de materias primas.</p>	
Análisis:	Coordina el proceso logístico de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, controla y supervisa el trabajo del despachador de materiales y repuestos y del jefe del almacén de

materias primas	
Deducción:	El desempeño de sus funciones promueve la coordinación de la adquisición y el abastecimiento de pertinente de las bodegas de insumos y repuestos, de tal modo que conserve el nivel competitivo de la empresa tanto en el mercado local, como internacional.
3.- ¿Cree usted que los parámetros actuales que se aplican en el proceso de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos de TIOSA S.A. menoscaban su nivel de rendimiento y competitividad?	
<p>Podría decir que en toda empresa existen falencias, y no puedo negar que en TIOSA aquellas existan, sin embargo es preciso remarcar que es necesario establecer un proceso formal para, no solo comprar, sino abastecer las bodegas de insumos y repuestos, en los plazos requeridos por el cliente interno, ya que de lo contrario esto podría generar pérdidas económicas en un futuro cercano.</p> <p>Por lo cual también es importante plasmar aquellas directrices en procesos formales que asignen, controlen, evalúen, detecten y observen las falencias que existen en la adquisición y abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos.</p>	
Análisis:	Reconoce que es necesario definir un proceso formal para el área de compras
Deducción:	El planteamiento y ejecución de un procedimiento interno para el departamento de compras maximizaría el uso de los recursos y mejoraría los plazos de entrega.
4.- ¿Opina usted que la implementación y ejecución de un procedimiento formal que posibilite la adquisición, y abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos, promovería la satisfacción del cliente y el compromiso mancomunado del personal involucrado en la logística y gestión de compras?	
<p>En cierta forma las directrices existen, que se han expuesto de una forma poco convencional, aquello es cierto, sin embargo es importante que se plantee la estructuración del proceso a través de una normativa interna que integre la administración de compras y el abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos.</p>	
Análisis:	Es emergente la implementación de un procedimiento que promueva la adquisición, y abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos.
Deducción:	La ejecución del procedimiento de compras facultará la satisfacción del cliente interno e involucraría a todos los actores que participan directamente en el proceso de adquisición de insumos y repuestos.

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

La entrevista a efectuada al Jefe del Almacén de Materias primas se expone a continuación:

HERRAMIENTA DE INVESTIGACION ENTREVISTA

Tabla No. 27

Entrevista Jefe del Almacén Materias Primas

Objetivo Específico:	Analizar, observar y evaluar los parámetros y directrices ejecutados para llevar a cabo la compra y abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, para conocer los criterios aplicados y proponer un procedimiento amplio y objetivo que promueva su participación en el mercado y e incrementa la rentabilidad.
Perfil del Entrevistado:	Jefe del Almacén Materias Primas <ul style="list-style-type: none"> • Recibe materias primas, empaques e insumos • Responsable de registrar el ingreso, egreso, transferencia de las materias primas. • Coordina y efectúa inventarios físicos, e informa cualquier novedad al jefe de compras.
Fecha de Ejecución:	15 de Julio de 2014
Entrevistado:	Arias Panta Eduardo Ricardo
Entrevistadores:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
1.- ¿Cuántos años lleva laborando en TIOSA S.A.?	
Actualmente llevo trabajando alrededor de 17 años para TIOSA S.A.	
Análisis:	Tiene 17 años de servicio en TIOSA S.A.
Deducción:	Con su nivel de experiencia, será posible identificar las falencias que existen en el proceso de abastecimiento de la bodega de insumos.
2.- ¿Cuál es la funcionalidad de la bodega de insumos, es decir qué es lo que se almacena en ella?	
En la bodega de insumos se almacena todo material de fabricación, es decir, a todas las materias primas, ingredientes, aditivos, materiales de empaque, productos químicos, insumos o producto en proceso, que se utilizan en la producción, ya sea directa o indirectamente a los productos. Por lo que en esta bodega se reciben y despachan todos los materiales de fabricación.	
Análisis:	En la bodega de insumos se almacenan las materias primas, ingredientes, aditivos, materiales de empaque, productos químicos, insumos o producto en proceso aplicado y empleado al proceso de producción.
Deducción:	Desde la bodega de insumos se reciben y distribuyen los distintos materiales de fabricación.
3.- ¿Cuáles son sus principales funciones como jefe de almacén de materias primas?	

<p>Recibo las materias primas, empaques e insumos, de acuerdo a la orden de compra, también realizo los ingresos, egresos y transferencias de los distintos materiales de la bodega cuando lo requieren. Comunico constantemente al jefe de compras sobre las novedades ocurridas, y planifico la limpieza e higiene permanente del almacén.</p>	
Análisis:	<p>Como jefe de almacén de materias primas (bodega de insumos) sus funciones se centran en la recepción, almacenaje y distribución de los distintos materiales.</p>
Deducción:	<p>Reporta el desempeño y resultado de sus actividades de forma constante al jefe de compras.</p>
<p>4.- ¿Emplea algún procedimiento que garantice el adecuado almacenamiento, preservación y rotación de los materiales de fabricación</p>	
<p>Por su puesto, de hecho entre mis funciones, y aunque no la mencioné anteriormente, está el asegurar que se cumplan los procedimientos de seguridad de los alimentos y buenas prácticas proporcionadas por el jefe de aseguramiento de calidad. Es más, con la aplicación de las normas de seguridad, el área de aseguramiento de calidad exige que se almacenen los materiales de acuerdo a normas técnicas.</p>	
Análisis:	<p>El almacenamiento de los distintos materiales de fabricación se realiza de acuerdo a un proceso interno de seguridad de los alimentos y buenas prácticas emitidos por el departamento de aseguramiento de calidad.</p>
Deducción:	<p>El procedimiento de aseguramiento de los alimentos, promueve la preservación eficiente de los alimentos y de los distintos materiales de fabricación.</p>
<p>5.- ¿Opina usted que la implementación y ejecución de un procedimiento formal que posibilite el abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos, promovería la satisfacción del cliente y el compromiso mancomunado del personal involucrado?</p>	
<p>En la empresa existen pasos y normas internas sin embargo, si es necesario que se agrupen en un solo procedimiento que me ayude a mí a guiar al personal a desarrollar nuestras actividades de forma eficaz y eficiente.</p>	
Análisis:	<p>Existen directrices internas que norman y guían el desempeño de la bodega de insumos, sin embargo se requiere que éstas se unan en un solo proceso.</p>
Deducción:	<p>Reconoce que es primordial la implementación y ejecución de un procedimiento que consolide los distintos pasos que se utilizan para el control y administración de la bodega de insumos (almacén de materias primas)</p>

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

3.6.2 Encuestas.

A continuación se detalla el resultado de las encuestas

Tabla No. 28

Pregunta No. 1

¿Cree usted que la logística de adquisición y abastecimiento que actualmente administra el departamento de compras carece de un apropiado procedimiento que garantice su oportuna ejecución?

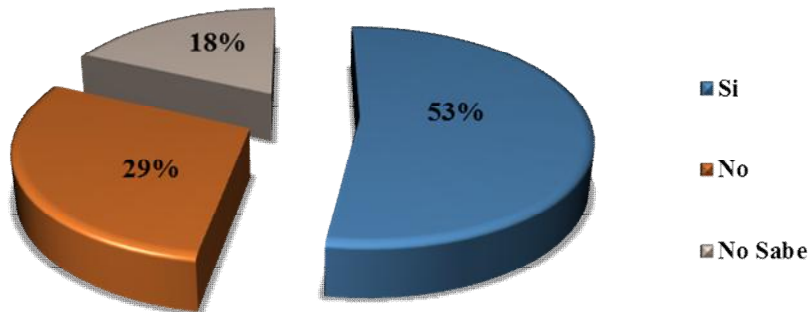
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	81	81	53%	53%
No	45	126	29%	82%
No Sabe	28	154	18%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R.- Asencio A.

Figura No. 2: Pregunta No. 1

¿Cree usted que la logística de adquisición y abastecimiento que actualmente administra el departamento de compras carece de un apropiado procedimiento que garantice su oportuna ejecución?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 1: Al consultar a los encuestados si la logística y abastecimiento del área de compras carece de un procedimiento que garantice su ejecución oportuna, el 53% afirmó lo anunciado, el 29% negó lo planteado y el 18% mencionó desconocer al respecto.

Tabla No. 29

Pregunta No. 2

¿Piensa usted que actualmente el departamento de compras logra la satisfacción total del cliente interno?

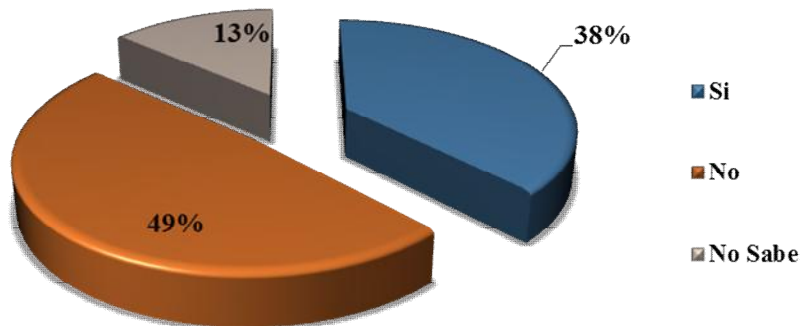
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	58	58	38%	38%
No	75	133	49%	86%
No Sabe	21	154	14%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

Figura No. 3: Pregunta No. 2

¿Piensa usted que actualmente el departamento de compras logra la satisfacción total del cliente interno?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Arturo A.

Interpretación pregunta 2: Al preguntar a los individuos si actualmente el departamento de compras logra la satisfacción total del cliente interno, el 49% de ellos expuso su negativa, el 38% de ellos mencionó lo contrario, y el 13% desconoce aquello.

Tabla No. 30

Pregunta No. 3

¿Cree usted que la lista de materias primas, empaques y productos químicos aprobados debe mantenerse actualizada por el departamento de gestión de calidad y no por el área de compras?

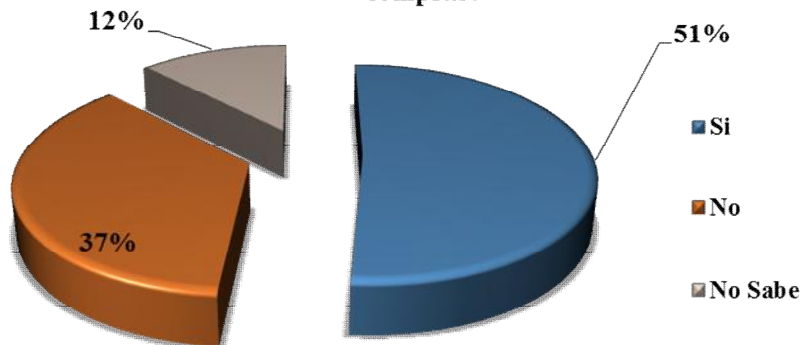
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	79	79	51%	51%
No	56	135	36%	88%
No Sabe	19	154	12%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Arturo A.

Figura No. 4: Pregunta No. 3

¿Cree usted que la lista de materias primas, empaques y productos químicos aprobados debe mantenerse actualizada por el departamento de gestión de calidad y no por el área de compras?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 3: Cuando preguntamos si es imperioso que la lista de materias primas, empaques y productos químicos debe mantenerse actualizada por el departamento de calidad y no por el área de compras, el 51% de los encuestados declaró su aprobación, mientras que el 37% enunció su negativa, y el 12% comunicó desconocerlo.

Tabla No. 31

Pregunta No. 4

¿Opina usted que la lista de proveedores debe actualizarse por parte del departamento de compras?

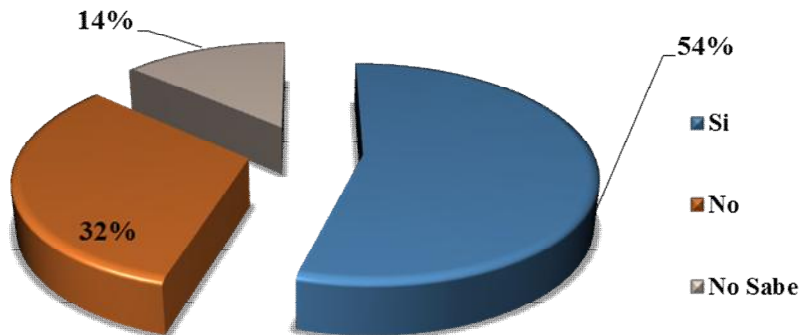
Alternativa De respuesta	Ni	Ni	hi	Hi
Si	84	84	55%	55%
No	49	133	32%	86%
No Sabe	21	154	14%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

Figura No. 5: Pregunta No. 4

¿Opina usted que la lista de proveedores debe actualizarse por parte del departamento de compras?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 4: Cuando interrogamos a los encuestados si la lista de proveedores debe actualizarse por parte del departamento de compras, éstos respondieron de forma afirmativa en un 54%, sin embargo un 32% expresó su negativa, y un 14% desconoce lo mencionado.

Tabla No. 32

Pregunta No. 5

¿Aprueba usted que el actual proceso de compras mantiene el nivel de abastecimiento óptimo de las bodegas de insumos y repuestos?

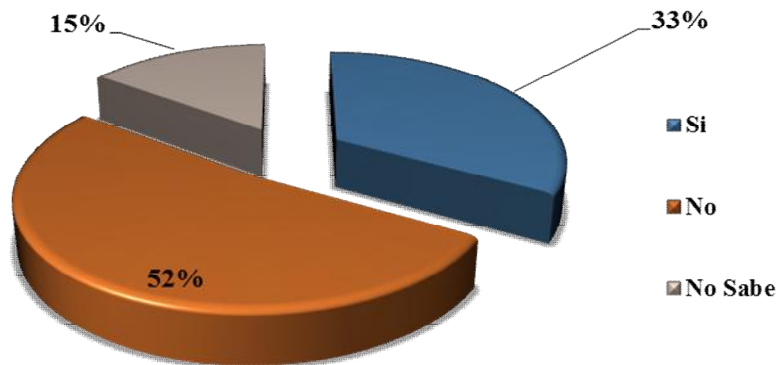
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	51	51	33%	33%
No	80	131	52%	85%
No Sabe	23	154	15%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 6: Pregunta No. 5

¿Aprueba usted que el actual proceso de compras mantiene el nivel de abastecimiento óptimo de las bodegas de insumos y repuestos?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 5: Al preguntar a los si el proceso de compras realizado actualmente mantiene el nivel de abastecimiento óptimo de las bodegas de insumos y repuestos, el 52% negó rotundamente este enunciando, mientras que el 33% sostuvo su afirmación y el 15% no sabe de lo consultado.

Tabla No. 33

Pregunta No. 6

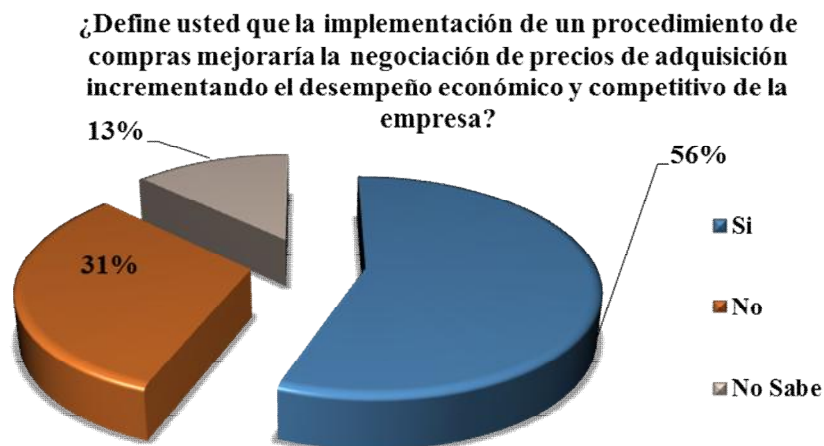
¿Define usted que la implementación de un procedimiento de compras mejoraría la negociación de precios de adquisición incrementando el desempeño económico y competitivo de la empresa?

Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	86	86	56%	56%
No	48	134	31%	87%
No Sabe	20	154	13%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 7: Pregunta No. 6



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 6: Cuando interrogamos a los encuestados sobre si la implementación de un procedimiento de compras mejoraría la negociación de precios de adquisición incrementando el desempeño económico y competitivo de la empresa, el 56% de ellos respondió de forma afirmativa, no obstante el 31% rechaza esta enunciación, y el 13% lo desconoce.

Tabla No. 34

Pregunta No. 7

¿Deduce usted que es importante la instauración de un proceso que asocie políticas de calidad, así como la adecuada asignación de superficies en la bodega de insumos?

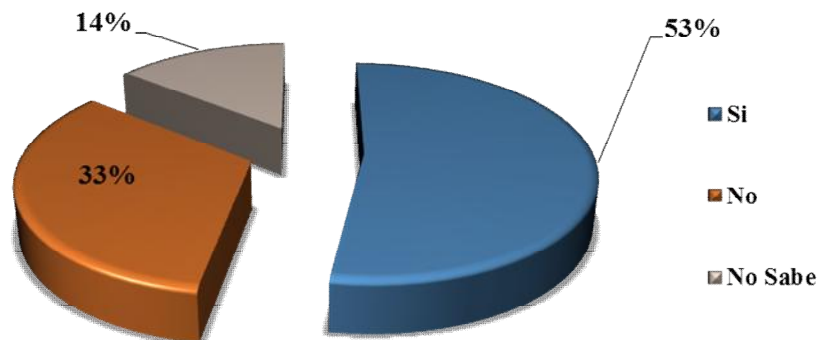
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	81	81	53%	53%
No	51	132	33%	86%
No Sabe	22	154	14%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 8: Pregunta No. 7

¿Deduce usted que es importante la instauración de un proceso que asocie políticas de calidad, así como la adecuada asignación de superficies en la bodega de insumos?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 7: Al momento de consultar si es primordial la implementación de un proceso de abastecimiento que asocie las políticas de calidad, así como la adecuada asignación de espacio en la bodega de insumos, el 53% confirmo aquello, mientras que el 33% expuso su rechazo, y el 14% lo desconoció.

Tabla No. 35

Pregunta No. 8

¿Cree usted que el establecimiento de un procedimiento que controle la distribución y custodia de los repuestos posibilitaría el mantenimiento oportuno de las maquinarias, vehículos y otros implementos?

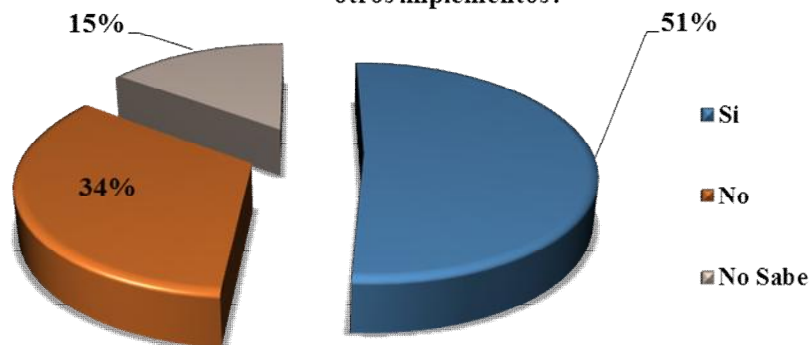
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	79	79	51%	51%
No	52	131	34%	85%
No Sabe	23	154	15%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 9: Pregunta No. 8

¿Cree usted que el establecimiento de un procedimiento que controle la distribución y custodia de los repuestos posibilitaría el mantenimiento oportuno de las maquinarias, vehículos y otros implementos?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 8: Cuando cuestionamos si el establecimiento de un procedimiento que controle la distribución y custodia de los repuestos posibilitaría el mantenimiento oportuno de las maquinarias, vehículos y otros implementos, el 51% de los individuos declaró su afirmación, el 34% lo negó y el 15% desconoce de aquello.

Tabla No. 36

Pregunta No. 9

¿Aprueba usted que la implementación de un proceso integral que involucre la gestión del área de compras y de las bodegas de insumos y repuestos, minimizaría la desorganización, atrasos, descuadres de inventarios y el empleo inapropiado del sistema?

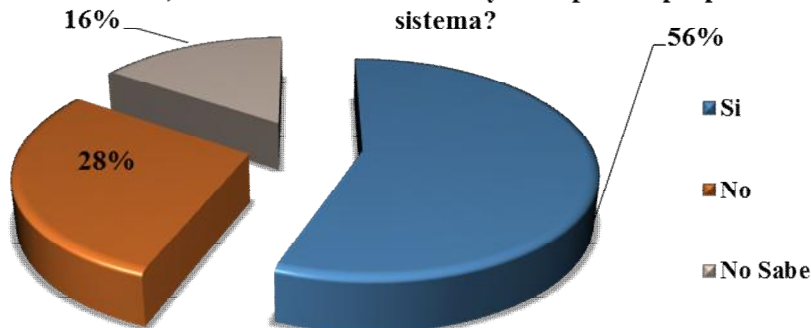
Alternativa De respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	86	86	56%	56%
No	44	130	29%	84%
No Sabe	24	154	16%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 10: Pregunta No. 9

¿Aprueba usted que la implementación de un proceso integral que involucre la gestión del área de compras y de las bodegas de insumos y repuestos, minimizaría la desorganización, atrasos, descuadres de inventarios y el empleo inapropiado del sistema?



Fuente: Tabulación datos de encuesta

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Interpretación pregunta 9: Cuando interrogamos acerca de si la implementación de un proceso integral que involucre la gestión del área de compras y de las bodegas de insumos y repuestos, minimizaría la desorganización, atrasos, descuadres de inventarios, y mejoraría el empleo del sistema, el 56% confirmó este enunciado, el 28% lo negó rotundamente, y el 16% lo desconoce.

3.6.3 Listas de Cotejo.

Lista de Cotejo Jefe de Compras

Tabla No. 37

Objetivo Específico:	Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos				
Fecha Ejecución:	18-jul-14				
Elaborado por:	Roberto Suárez - Arturo Asencio				
Fuente:	Jefe de Compras				
Características de lo observado:	El departamento de compras se compone por el jefe de compras, el comprador y el ayudante de compras. Supervisa al jefe del almacén de materias primas y al despachador del almacén de materiales y repuestos				
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Gestiona la solicitud de cotizaciones, ejecuta su análisis y realiza cuadros comparativos de precios	X			Los requerimientos de cada área se presentan a través del sistema, se realiza la respectiva cotización y luego la orden de compra para que sea aprobada por la gerencia financiera.
2	Asigna pedidos y confirma el plazo de entrega y de pago a proveedores.	X			Son incluidos en la emisión de la orden de compra que es aprobada por la gerencia financiera.

3	Recomienda nuevos parámetros orientados a mejorar el proceso de compras.	X			Generalmente se establecen correctivos a procesos que se venían realizando con anterioridad a través de comunicados por correo electrónico.
4	Actualiza la lista de materias primas, empaques y productos químicos			X	Los materiales directos de fabricación son productos sensibles, por eso esta actualización la realiza el departamento de aseguramiento de calidad, e incluso aprueba a los proveedores de estos insumos.
5	Mantiene actualizados los catálogos de herramientas y repuestos, y los proveedores.	X			En efecto es un trabajo en conjunto con el comprador, el área de mantenimiento de maquinarias y vehículos, y el despachador de la bodega de repuestos.
6	Control de órdenes de compra, requisiciones y evaluación de proveedores.	X			El control y evaluación se establece a través del sistema sin embargo en múltiples ocasiones se emplea un mal uso de las herramientas que lo integran.
7	Sugerir fuentes alternativas de suministros.			X	Usualmente se trabaja con los mismos proveedores, porque a lo largo del tiempo se conoce la calidad de su trabajo.

8	Autoriza compras menores solicitadas por las distintas áreas de la compañía.	X			Las compras menores se las realiza mediante proforma (factura proforma), mediante un correo electrónico se solicita su aprobación, cuando esto ocurre, se emite la orden de compra y procede a adquirir el bien con recursos de la caja chica que administra el departamento de compras.
9	Coordina, dirige y gestiona procesos de importación, así como la desaduanización de los mismos.	X			Es un trabajo en conjunto con el agente afianzado de aduana.
10	Supervisa el correcto registro de máximos y mínimos de la bodega de repuestos y de insumos.	X			Se designa un stock mínimo de acuerdo a una base empírica, más no a un enunciado técnico.
11	Garantiza el equilibrio de las compras versus las existencias.	X			Constantemente se verifica que el saldo en las bodegas respalde la operación, sin embargo existe descoordinación en el proceso de comunicación y abastecimiento oportuno.
12	Cita y supervisar al personal a efectuar la toma de inventarios físicos.			X	Se ha establecido como una competencia directa del personal que administra las bodegas de insumos y repuestos.
13	Prepara informes externos para instituciones del estado.	X			Emite el informe substancias controladas por el CONSEP.

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Lista de Cotejo Comprador

Tabla No. 38

Objetivo Específico:	Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos
Fecha Ejecución:	18-jul-14
Elaborado por:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
Fuente:	Comprador
Características de lo observado:	Apoya la gestión de compras realizando cotizaciones, coordinación de recepción de materiales y repuestos, registra orden de compra, ingresos y egresos de bodegas de suministros y custodia los archivos de órdenes de compra.

No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Solicita cotizaciones a proveedores de insumos y repuestos.	X			Cuando se requiere de un insumo o repuesto solicita la respectiva cotización al proveedor.
2	Registra ingresos y salidas de suministros de oficina.			X	Es una actividad realizada directamente por el personal de las bodegas de insumos y repuestos.
3	Coordina y realiza inventarios físicos aleatorios previamente ordenados por el Jefe de Compras.	X			Sólo cuando lo solicita el jefe de compras, sin embargo es una función de control interno.
4	Elabora órdenes de compra.	X			Las realiza a través del sistema informático.

5	Realiza el seguimiento para asegurar que los pedidos lleguen en el tiempo establecido	X			Mantiene contacto frecuente con el proveedor para procurar que el pedido llegue en los plazos y condiciones establecidos.
6	Establece notificaciones a los proveedores por devolución de mercadería defectuosa o que llega fuera del plazo de entrega.	X			Cuando el proveedor no cumple con los plazos y condiciones de entrega, automáticamente se efectúa la devolución de los materiales y repuestos. Previa notificación al abastecedor.
7	Mantiene contacto permanente y realiza visitas a proveedores.	X			Es una de las formas de establecer un reconocimiento acertado del lugar y de la calidad con la que se fabrica los materiales, insumos y repuestos adquiridos.
8	Realiza y sugiere la búsqueda de nuevos proveedores, así como de productos sustitutos de mejor calidad.	X			Se lo realiza con el afán de obtener proveedores más competentes que ofrezcan productos de calidad.
9	Apoya al proceso de actualización del catálogo de proveedores de insumos de materiales y repuestos.	X			Con la información recopilada durante la gestión operativa de compras se define qué proveedores pueden pertenecer al catálogo de proveedores.

10	Supervisa el trabajo desarrollado por el despachador del almacén de materiales y repuestos	X			Es un trabajo realizado en conjunto con el jefe de compras, sin embargo la responsabilidad de supervisar y vigilar el desarrollo de las actividades del despachador recae sobre el comprador.
11	Prepara reportes que informen sobre el desempeño de la gestión de compras.	X			Reportes de análisis de compra por proveedor en unidades y dólares, y de consumos por área de suministros de oficinas.

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Lista de Cotejo Jefe Almacén Materias Primas.

Tabla No. 39

Objetivo Específico:	Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos				
Fecha Ejecución:	18-jul-14				
Elaborado por:	Roberto Suárez - Arturo Asencio				
Fuente:	Jefe Almacén Materias Primas				
Características de lo observado:	Recepta, supervisa y controla que las materias primas, empaques, e insumos ingresen a la bodega en óptimas condiciones y cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas, así como el despacho de las mismas de acuerdo a los requerimientos del área de producción.				
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	

1	Supervisa la recepción de las materias primas, empaques e insumos que cumplan con las especificaciones técnicas y en las cantidades establecidas a través de las órdenes de compra.	X			Vigila que los materiales que lleguen a la bodega cumplan con las especificaciones técnicas referidas en la correspondiente orden de compra.
2	Supervisa y aprueba diariamente los ingresos, egresos, transferencias de las materias primas, empaques e insumos.	X			Revisa y aprueba ingreso, egreso y transferencia oportuna y correcta de las materias primas, empaques e insumos.
3	Coordina y supervisa la ubicación de los materiales cumpliendo con las normas establecidas de apilamiento, así como la respectiva rotulación de la materia prima.	X			Vigila que las materias primas y demás insumos sean debidamente rotulados.
4	Reporta al jefe de compras novedades sobre las materias primas e insumos en caso de que el inventario se encuentre próximo a caducar o exista alguna contaminación del mismo.	X			Informa inmediata al jefe de compras el tiempo de caducidad o contaminación de las materias primas e insumos.
5	Supervisa la destrucción de las materias primas, empaques e insumos en caso de estar contaminados o caducados, en presencia del auditor interno.	X			Participa en conjunto con el auditor interno de la destrucción de materias primas, empaques e insumos caducados.
6	Controla que se lleve a cabo el plan de limpieza e higiene establecido por el área de aseguramiento de calidad.	X			Planifica y coordina la limpieza de acuerdo a los parámetros especificados por el área de aseguramiento

					de calidad.
7	Presenta informes al jefe de compras.	X			Emite informes al jefe de compras acerca de inventarios físicos, devoluciones a proveedores, diferencias de peso en materias primas, diferencias de empaques e insumos, y rotación de materia prima.

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Lista de Cotejo Despachador de Almacén de Materiales y Repuestos.

Tabla No. 40

Objetivo Específico:	Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos
Fecha Ejecución:	18-jul-14
Elaborado por:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
Fuente:	Despachador de Almacén de Materiales y Repuestos
Características de lo observado:	Recepción y control de todos los repuestos y materiales que ingresan en la bodega, así como el buen estado y especificaciones técnicas con las cuales fueron requeridas. Bajo su cargo se encuentra el ayudante de almacén de materiales.

No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Requerir al área de compras los pedidos de repuestos y materiales recurrentes conservando los inventarios dentro de las directrices de mínimos y máximos establecidos.	X			La distribución de repuestos y materiales se efectúa de acuerdo a los montos mínimos y máximos del inventario.

2	Recepta los repuestos y materiales de acuerdo con las especificaciones técnicas y en las cantidades establecidas en las órdenes de compras.	X			La recepción de repuestos, herramientas, materiales y otros debe ejecutarse en relación a las especificaciones técnicas establecida en las órdenes de compra. Sin embargo en múltiples ocasiones recibe el producto sólo con la orden de compra aprobada, pero no solicita el comprobante de venta respectivo.
3	Efectúa periódicamente los ingresos, egresos, y transferencias de repuestos y materiales.	X			Trabaja en conjunto con el ayudante de compras en el ingreso, egreso y transferencias de repuestos.
4	Realiza su trabajo siguiendo las normas de identificación de códigos de barras para los repuestos.	X			Cada repuesto es ingresado a la bodega de acuerdo a un número de barra.
5	Realiza el inventario físico semanal y mensual.	X			Se efectúan seminarios semanales y mensuales.
6	Reporta al jefe de compras sobre materiales y repuestos obsoletos o que no han generado movimiento durante seis meses o más.	X			Comunica vía correo electrónico al departamento de compras acerca de los materiales y repuestos obsoletos o caducados.
7	Presenta informes al jefe de compras.	X			Presenta reportes sobre el resultado del inventario físico, y del consumo y rotación del inventario.

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Lista de Cotejo Contador (3)

Tabla No. 41

Objetivo Específico:	Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos
Fecha Ejecución:	18-jul-14
Elaborado por:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
Fuente:	Contador (3)

Características de lo observado:	Apoya en la preparación y emisión de los estados financieros a través del procesamiento de registros contables según políticas contables previamente definidos.
---	---

No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Revisar, validar y generar el diario de Ventas de agencias asignadas.	X			Valida la información de las ventas de las agencias que tiene a su cargo.
2	Revisar, validar y generar el diario de Cuentas por Cobrar de las agencias asignadas. Revisar, validar y generar el diario de Bancos.	X			Revisa la información que soporta el diario de cobros y de bancos generado por la agencia que le ha sido asignada.
3	Validar comprobantes de ventas de acuerdo a políticas establecidas para elaboración de órdenes de pago a proveedores.	X			Antes de proceder a registrar los comprobantes de ventas y generar la orden de pago se valida aquel en la página del Servicio de Rentas Internas.
4	Registrar en el sistema órdenes de pago a proveedores por la adquisición de materias primas, empaques, e insumos; y de repuestos y herramientas.	X			El registro de los comprobantes de ventas debe realizarse en conjunto con la respectiva orden de compra y del ingreso a bodega. En ocasiones esta documentación es rechazada porque carece de los respectivos soportes.
6	Revisar, validez y contabilizar reposición de gastos de caja chica.	X			Sin comentarios.
7	Revisar, aprobar y archivar órdenes de pago emitidas.	X			Aprueba las órdenes de pago emitidas por el contador (2)
8	Conciliación de cuentas contables versus reportes: a) Conciliar cuenta contable caja general agencias asignadas. b) Conciliar Estadística de Ventas vs. Reporte Contable de agencias asignadas. c) Conciliar Estadística de Ventas vs. Reporte Contable a nivel nacional agencias asignadas.	X X X			Las conciliaciones de estas cuentas se realizan con el objeto de minimizar errores al momento de procesar la información contable, previa a la emisión de los estados financieros del período respectivo.

9	Analizar cuentas contables para cierre de estados financieros	X			Revisión y conciliación de saldos para sustentar la razonabilidad de los saldos contables en las cuentas de los estados financieros.
10	Preparar declaración de impuesto de retención a la fuente e impuesto al valor agregado. Elaborar anexo de retenciones y facturas de ventas anuladas. Elaborar anexo de facturas de ventas emitidas	X			Realización del reporte de impuestos mensuales, al cual anexa el detalle de retenciones y facturas de ventas anuladas, así como el de facturas de ventas emitidas.

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

3.6.4 Evidencias Documentarias

El presente proyecto de investigación se centra sobre la base metodológica de la investigación cuantitativa, documental, descriptiva y explicativa, y en esa dirección y perspectiva, las evidencias documentarias recolectadas se componen específicamente del Gestión Financiera la cual confronta los resultados obtenidos en el 2010, 2011, 2012 y 2013; así como el análisis del Crecimiento Económico del Inventario, basado en los períodos antes mencionados.

3.6.4.1 Observación y Análisis de la Gestión Financiera.

A continuación se expone un examen preponderante y sustancial acerca de la incidencia que representa la gestión operativa y logística del área de compras, así como el abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos de TIOSA S.A.

3.6.4.1.1 Confrontación y Examen de Resultados 2010 Versus 2011.

Los estados de situación financiera de los años 2010 y 2011, se describen con el objeto de analizar el rendimiento de la gestión de compras, así también el aprovisionamiento de las bodegas de insumos y repuestos.

Tabla No.42

TIOSA S.A.		AÑO		AÑO		VARIACIÓN	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (USD)		2011		2010		2010&2011	
10000000	ACTIVO						
11000000	ACTIVO CORRIENTE	12.160.869,72	61,28%	15.148.952,09	91,13%	(2.988.082,37)	-19,72%
11100000	EFFECTIVO Y EQUIV. DE EFFECTIVO	25.900,01	0,13%	23.202,59	0,14%	2.697,42	11,63%
11200000	BANCOS	1.820.636,10	9,17%	2.004.919,49	12,06%	(184.283,39)	-9,19%
11300000	INVERSIONES TEMPORALES	6.143,98	0,03%	6.143,98	0,04%	0,00	0,00%
11400000	CUENTAS POR COBRAR	6.984.185,64	35,19%	9.921.174,95	59,68%	(2.936.989,31)	-29,60%
11500000	INVENTARIOS	3.086.722,34	15,55%	2.955.512,36	17,78%	131.209,98	4,44%
11600000	PAGOS ANTICIPADOS	237.281,65	1,20%	237.998,72	1,43%	(717,07)	-0,30%
12000000	ACTIVO NO CORRIENTE	7.685.261,23	38,72%	1.475.291,01	8,87%	6.209.970,22	420,93%
12100000	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	7.535.737,27	37,97%	1.277.180,30	7,68%	6.258.556,97	490,03%
12200000	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	149.523,96	0,75%	198.110,71	1,19%	(48.586,75)	-24,53%
TOTAL DE ACTIVOS		19.846.130,95	100,00%	16.624.243,10	100,00%	3.221.887,85	19,38%
20000000	PASIVO						
21000000	PASIVO CORRIENTE	11.094.135,41	55,90%	10.156.040,59	61,09%	938.094,82	9,24%
	SOBREGIROS Y OBLIGACIONES						
21100000	BANC	1.120.439,39	5,65%	1.736.767,43	10,45%	(616.328,04)	-35,49%
21200000	CTAS. POR PAGAR NO RELACIONA	5.323.490,29	26,82%	5.160.766,55	31,04%	162.723,74	3,15%
21400000	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2.720.401,55	13,71%	1.618.506,71	9,74%	1.101.894,84	68,08%
21500000	PASIVOS ACUMULADOS	1.929.804,18	9,72%	1.639.999,90	9,87%	289.804,28	17,67%
22000000	PASIVO NO CORRIENTE	2.392.672,37	12,06%	748.295,81	4,50%	1.644.376,56	219,75%
22100000	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	2.392.672,37	12,06%	748.295,81	4,50%	1.644.376,56	219,75%
TOTAL DE PASIVOS		13.486.807,78	67,96%	10.904.336,40	65,59%	2.582.471,38	23,68%
30000000	PARTICIPACION ACCIONISTAS						
31000000	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	367.280,00	1,85%	367.280,00	2,21%	0,00	0,00%
31100000	CAPITAL SOCIAL	367.280,00	1,85%	367.280,00	2,21%	0,00	0,00%
	RESERV. Y OTROS						
33000000	RESULT.INTEGRALES	898.658,38	4,53%	898.658,38	5,41%	0,00	0,00%
33100000	RESERVAS Y OTROS	898.658,38	4,53%	898.658,38	5,41%	0,00	0,00%
	RESULT.INTEGR						
34000000	RESULTADOS	5.093.384,79	25,66%	4.453.968,32	26,79%	639.416,47	14,36%
34100000	RESULTADOS DE AÑOS ANTERIORES	5.093.384,79	25,66%	4.453.968,32	26,79%	639.416,47	14,36%
TOTAL DE PATRIMONIO		6.359.323,17	32,04%	5.719.906,70	34,41%	639.416,47	11,18%
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO		19.846.130,95	100,00%	16.624.243,10	100,00%	3.221.887,85	19,38%

Elaborado por: Roberto Suárez – Arturo Asencio.

Fuente: TIOSA S.A.

Para el año 2011 el Activo Corriente sufre una disminución del 19,72% en relación al año 2010, cuya variante se debe a los cambios obtenidos en la disponibilidad del efectivo en Bancos donde sufre un decremento del 9,19%, tal como se observa en Cuentas por Cobrar, con un 29,60% y Pagos Anticipados con el 0,30% de decremento.

Sin embargo, al finalizar el 2011 el total de activos de la empresa alcanzó un crecimiento del 19,38%; debido a la variación obtenida en Propiedad Planta y Equipo, la cual es de 490,03%; así como un decrecimiento que se generó Otros Activos No Corrientes, por 24,53%.

Además, para el 2011 el Pasivo Corriente obtiene un crecimiento del 9,24%; originado básicamente por el aumento logrado en Otras cuentas por Pagar con el 68,08% y Pasivos Acumulados con el 17,67% relacionado al 2010; claro, sin desestimar que paralelo a ello existe una disminución en Sobregiros y Obligaciones Bancarias de 35,49%.

En cuanto al Pasivo No Corriente, para el 2011 éste consigue una variación de más del 100%, lo que contribuye a que el Total de Pasivos logre un aumento de 23,68% correlacionado al 2010. No obstante es posible observar que al comparar el año 2010 TIOSA S.A. genera un 14,36% de incremento en el resultado de la operación, para ser más precisos en su rentabilidad.

3.6.4.1.2 Confrontación y Examen de Resultados 2012 Versus 2013.

Es elemental que la establecer una evaluación acerca del rendimiento generado por la compañía, por lo que, ahora se plantea un examen a la gestión de los años 2012 y 2013.

Tabla No. 43

TIOSA S.A. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (USD)	AÑO 2013		AÑO 2012		VARIACIÓN 2012&2013	
10000000 ACTIVO						
11000000 ACTIVO CORRIENTE	9.199.011,73	31,54%	14.568.566,33	59,42%	(5.369.554,60)	-36,86%
11100000 EFECTIVO Y EQUIV. DE EFECTIVO	126.093,87	0,43%	81.766,03	0,33%	44.327,84	54,21%
11200000 BANCOS	1.790.841,11	6,14%	2.956.421,42	12,06%	(1.165.580,31)	-39,43%
11400000 CUENTAS POR COBRAR	3.440.483,13	11,79%	6.633.910,36	27,06%	(3.193.427,23)	-48,14%
11500000 INVENTARIOS	3.444.197,06	11,81%	4.333.170,73	17,67%	(888.973,67)	-20,52%
11600000 PAGOS ANTICIPADOS	145.143,61	0,50%	330.632,06	1,35%	(185.488,45)	-56,10%
11700000 OTROS ACTIVOS CORRIENTES	252.252,95	0,86%	232.665,73	0,95%	19.587,22	8,42%
12000000 ACTIVO NO CORRIENTE	19.970.391,92	68,46%	9.948.006,69	40,58%	10.022.385,23	100,75%
12100000 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	19.970.391,92	68,46%	9.800.390,11	39,97%	10.170.001,81	103,77%
12200000 OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00	0,00%	147.616,58	0,60%	(147.616,58)	-100,00%
TOTAL DE ACTIVOS	29.169.403,65	100,00%	24.516.573,02	100,00%	4.652.830,63	18,98%
20000000 PASIVO						
21000000 PASIVO CORRIENTE	11.418.451,49	39,15%	11.092.147,77	45,24%	326.303,72	2,94%
21100000 SOBREGIROS Y OBLIGACIONES BANC	1.879.991,83	6,45%	381.231,03	1,55%	1.498.760,80	393,14%
21200000 CTAS POR PAGAR NO RELACIONA	5.415.095,50	18,56%	7.644.701,22	31,18%	(2.229.605,72)	-29,17%
21400000 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2.500.145,80	8,57%	824.347,75	3,36%	1.675.798,05	203,29%
21500000 PASIVOS ACUMULADOS	1.623.218,36	5,56%	2.241.867,77	9,14%	(618.649,41)	-27,60%
22000000 PASIVO NO CORRIENTE	4.444.032,98	15,24%	3.168.026,67	12,92%	1.276.006,31	40,28%
22100000 OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	4.444.032,98	15,24%	3.168.026,67	12,92%	1.276.006,31	40,28%
TOTAL DE PASIVOS	15.862.484,47	54,38%	14.260.174,44	58,17%	1.602.310,03	11,24%
30000000 PARTICIPACION ACCIONISTAS						
31000000 CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	1.768.880,00	6,06%	368.880,00	1,50%	1.400.000,00	379,53%
31100000 CAPITAL SOCIAL	1.768.880,00	6,06%	368.880,00	1,50%	1.400.000,00	379,53%
33000000 RESULT.INTEGRALES	185.963,85	0,64%	185.963,85	0,76%	0,00	0,00%
33100000 RESERV. Y OTROS RESERVAS Y OTROS	185.963,85	0,64%	185.963,85	0,76%	0,00	0,00%
34000000 RESULTADOS	11.352.075,33	38,92%	9.701.554,73	39,57%	1.650.520,60	17,01%
34100000 RESULTADOS DE AÑOS ANTERIORES	11.352.075,33	38,92%	9.701.554,73	39,57%	1.650.520,60	17,01%
TOTAL DE PATRIMONIO	13.306.919,18	45,62%	10.256.398,58	41,83%	3.050.520,60	29,74%
TOTAL DE PASIVO PATRIMONIO	29.169.403,65	100,00%	24.516.573,02	100,00%	4.652.830,63	18,98%

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

Por lo cual, al observar el decremento del 36,86% que sufre el Activo Corriente en el 2013 en relación al año 2012, lo que permite comprender que parte de ello se centra en la disminución obtenida en Bancos por 39,43%, mientras que en Cuentas por Cobrar desciende al 48,14%, así mismo Inventarios reduce su crecimiento en 20,52% y finalmente Pagos Anticipados que presenta una baja de 56,10%.

No obstante, parte de esta variación guarda cierta correlación con el aumento provocado en Propiedad, Planta y Equipos, que en el 2013 alcanzó el 68,46%; lo que representa un crecimiento del 100,75% en relación al 2012.

También, en el 2013 se manifiesta que el Pasivo Corriente experimentó una subida de 2,94% versus el año 2012, ligado al aumento conseguido en Sobregiros y Obligaciones Bancarias y Otras Cuentas por Pagar de más del 100%, lo permite entrever que esta variación también conserva cierta conexión con el incremento de Propiedades, Planta y Equipo.

Finalmente, y pese a la operación e interpretación evaluada entre el año 2012 y 2013, es valioso y trascendental destacar que el crecimiento de la rentabilidad llega, en el año 2013, al 17,01% en relación al 2012.

3.6.4.1.3 Crecimiento Económico del Inventario 2010 Versus 2011.

Sin lugar a duda la gestión inoportuna y deficiente del área de compras podría, en cierta forma, menoscabar el rendimiento económico de la empresa y mayormente el abastecimiento de aquellas bodegas que intervienen de forma directa en el proceso productivo, operativo y competitivo de esta organización.

Tabla No. 44

TIOSA S.A. CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL INVENTARIO (USD)	AÑO 2011		AÑO 2010		VARIACIÓN 2010&2011	
	11500000 INVENTARIOS					
11510000 INVENTARIO PRODUCTOS PROPIOS						
11510100 PRODUCTOS TERMINADOS	610.796,76	19,79%	514.613,96	17,41%	96.182,80	18,69%
11510200 PRODUCTOS EN PROCESOS	16.389,47	0,53%	13.712,31	0,46%	2.677,16	19,52%
11510300 INSUMOS	663.878,16	21,51%	518.709,88	17,55%	145.168,28	27,99%
11510400 EMPAQUES	567.279,53	18,38%	577.978,46	19,56%	(10.698,93)	-1,85%
11510500 REPUESTOS Y MATERIALES	1.160.809,25	37,61%	1.037.192,72	35,09%	123.616,53	11,92%
11511000 IMPORTACIONES EN TRANSITO	40.926,72	1,33%	293.305,03	9,92%	(252.378,31)	-86,05%
11519000 PROVEEDORES DE INVENTARIOS	26.642,45	0,86%	0,00	0,00%	26.642,45	100,00%
TOTAL...	3.086.722,34	100,00%	2.955.512,36	100,00%	131.209,98	4,44%

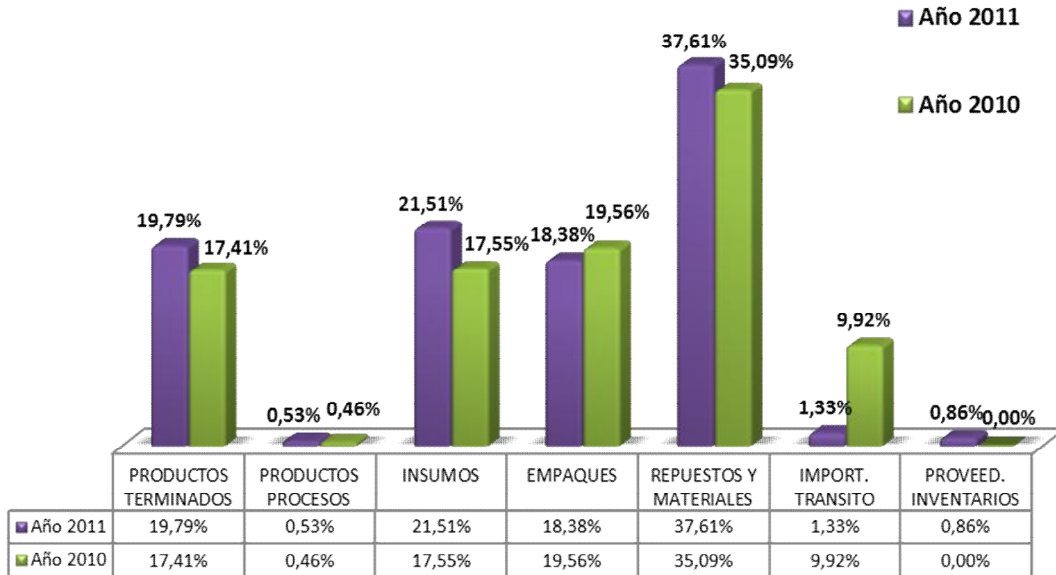
Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

Acerca de los resultados expuestos en la Tabla No. 27, es trascendental indicar que en lo concerniente a las cifras que integran las cuentas de Inventarios, producto de la variación del 2010 y 2011, Insumos alcanzó el 27,99% de incremento, Empaques disminuyó en 1,85%, y Repuestos y Materiales aumentó el 11,92%.

Figura No. 11: Crecimiento Económico del Inventario años 2010 & 2011

Crecimiento Económico del Inventario Años 2010 & 2011



Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

3.6.4.1.4 Crecimiento Económico del Inventario 2012 Versus 2013.

Sin embargo al realizar un examen pormenorizado sobre los resultados de la administración conseguidos entre el 2012 y 2013, se obtuvo lo siguiente:

Tabla No. 45

TIOSA S.A. CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL INVENTARIO (USD)	AÑO 2013		AÑO 2012		VARIACIÓN 2012&2013	
	Valor	%	Valor	%	Diferencia	%
11500000 INVENTARIOS						
11510000 INVENTARIO PRODUCTOS PROPIOS						
11510100 PRODUCTOS TERMINADOS	339.537,96	9,86%	580.908,03	13,41%	(241.370,07)	-41,55%
11510200 PRODUCTOS EN PROCESOS	12.839,72	0,37%	14.089,03	0,33%	(1.249,31)	-8,87%
11510300 INSUMOS	635.508,79	18,45%	995.265,28	22,97%	(359.756,49)	-36,15%
11510400 EMPAQUES	345.031,42	10,02%	431.962,31	9,97%	(86.930,89)	-20,12%
11510500 REPUESTOS Y MATERIALES	1.900.006,93	55,17%	1.613.508,00	37,24%	286.498,93	17,76%
11511000 IMPORTACIONES EN TRANSITO	182.664,27	5,30%	602.696,09	13,91%	(420.031,82)	-69,69%

11519000	PROVEEDORES DE INVENTARIOS	28.607,97	0,83%	94.741,99	2,19%	(66.134,02)	100,00%
TOTAL...		3.444.197,06	100,00%	4.333.170,73	100,00%	(888.973,67)	-20,52%

Fuente: TIOSA S.A.

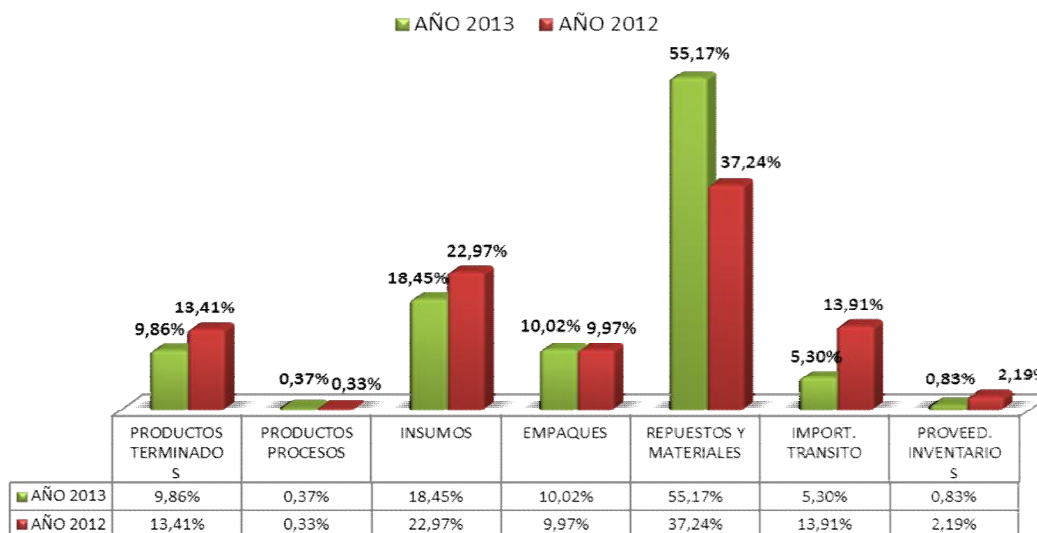
Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

Al evaluar las variaciones obtenidas de los saldos de los Inventarios, entre el 2012 y 2013, se observa que Insumos y Empaques presentan una disminución del 36,15% y 20,12%, mientras que Repuestos y Materiales incrementó en un 17,76%. Lo que permite entender u observar que parte de ese inventario que mantenía durante el 2012 fue utilizado en el 2013, a más de una parte de aquel que permanecía en esas bodegas en el 2013.

Al centrarse en este mismo análisis, se observa que Repuestos y Materiales llega a aumentar el 17,76%; correlacionado a los resultados obtenidos entre el 2012 y 2013.

Figura No. 12: Crecimiento Económico del Inventario años 2012 & 2013

Crecimiento Económico del Inventario Años 2012 & 2013



Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

3.6.5 Conclusiones de la Aplicación de las Herramientas de Investigación.

Al finalizar la aplicación de las herramientas de investigación, el resultado expuesto y obtenido de la observación, evaluación y análisis de la información, revela que existe descoordinación, la logística del área de compras es deficiente, debido a que maneja parámetros de administración y control poco formales, y que el abastecimiento de las bodegas de

insumos y repuestos se efectúa bajo una carente planificación estructurada, lo cual redundará en pérdida de tiempo y recursos.

Sin embargo, y pese a todas estas falencias TIOSA S.A., bajo el compromiso de ser cada día una empresa competitiva, ha logrado mantener su rendimiento económico en niveles aceptables, no obstante se entiende que su crecimiento podría ser aún mayor si se estructura un manual de políticas y procedimientos formal que maximice la gestión de compras, así como el abastecimiento y despacho de los productos que se almacenan en las bodegas de insumos y repuestos.

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta.

La propuesta persigue la estructuración del direccionamiento de aquellos procesos que intervienen en el proceso de compras, así como del abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, de tal manera que se potencialice la logística de gestión que logre satisfacer al cliente interno y externo.

Por lo que el título de la propuesta se presenta de la siguiente manera:

ESTRUCTURACION E INTEGRACION DOCUMENTADA DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCECMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014.

4.2 Justificación de la Propuesta.

La preparación y diseño de un manual de procedimiento interno que norme y dirija de forma estructural e integral los procesos de

compras, y de las bodegas de insumos y repuestos posibilitará el control pormenorizado del costo de adquisición de bienes y servicios, así como la búsqueda de bienes sustitutos y de mejor calidad.

De hecho ampliará plazos de pago, mejorará la logística de abastecimiento de los almacenes de repuestos y materiales, y de insumos y materias primas; de tal manera que maximice los recursos, aumentando la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado.

4.3 Objetivo General de la Propuesta.

Incorporar un manual de procedimiento interno que viabilice el desempeño y desarrollo de las actividades del área de compras, y de las bodegas de insumos y repuestos, de tal modo que efectivice el abastecimiento de las mismas bajo un análisis minucioso del costo de adquisición, de la calidad de los productos, y de aquellos factores inherentes a esta gestión.

4.4 Objetivos Específicos de la Propuesta.

Los objetivos específicos de la propuesta se establecen a continuación:

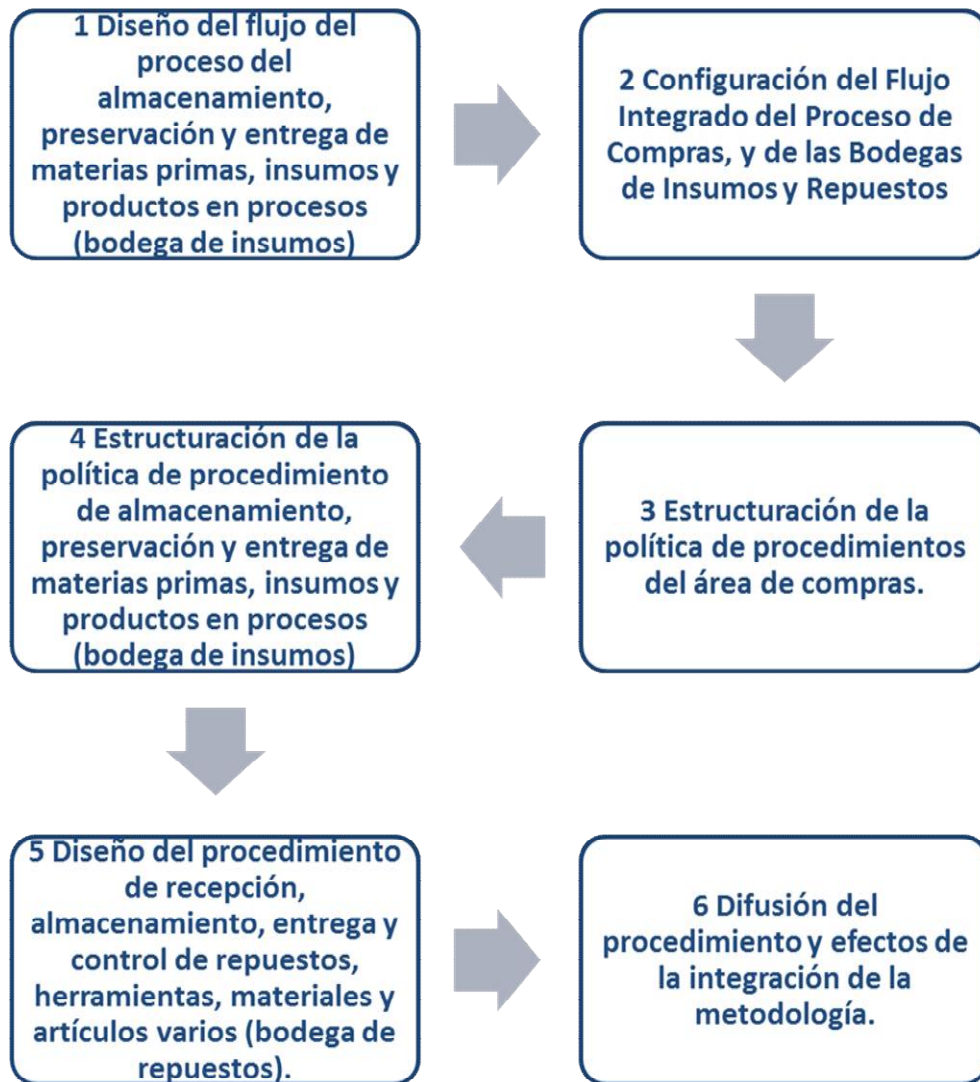
- Incorporar la política de procedimientos del área de compras.
- Instaurar la política de procedimiento de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos).
- Estructurar el flujo del proceso del almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos).
- Ejecutar el procedimiento de recepción, almacenamiento, entrega y control de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios (bodega de repuestos).
- Edificar el flujo de proceso de recepción, almacenamiento, entrega y control de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios (bodega de repuestos).
- Difundir los nuevos procedimientos establecidos al personal.

4.5 Hipótesis de la Propuesta.

La documentación e integración de una política que norme el procedimiento para gestionar las compras de insumos y repuestos, aprovechando el costo de oportunidad, mejorando la calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente interno y externo, de tal modo que incremente el beneficio neto de la compañía

4.6 Listado de Contenidos y Flujo de la Propuesta.

Figura No. 13.- Listado de Contenido y Flujo de la Propuesta.



Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Tabla No. 46.- Diagrama de GANTT

NO.	ACTIVIDADES	Agosto 2014			
		SEMANAS			
		1	2	3	4
1	4.7.1 Diseño del flujo del proceso del almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos)				
2	4.7.2 Configuración del Flujo Integrado del Proceso de Compras, y de las Bodegas de Insumos y Repuestos				
3	4.7.3 Estructuración de la política de procedimientos del área de compras.				
4	4.7.4 Estructuración de la política de procedimiento de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos)				
5	4.7.5 Diseño del procedimiento de recepción, almacenamiento, entrega y control de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios (bodega de repuestos).				
6	4.7.6 Difusión de los procedimientos y efectos de la integración de la metodología.				

Elaborado por: Roberto Suárez - Arturo Asencio

4.7 Desarrollo de la Propuesta.

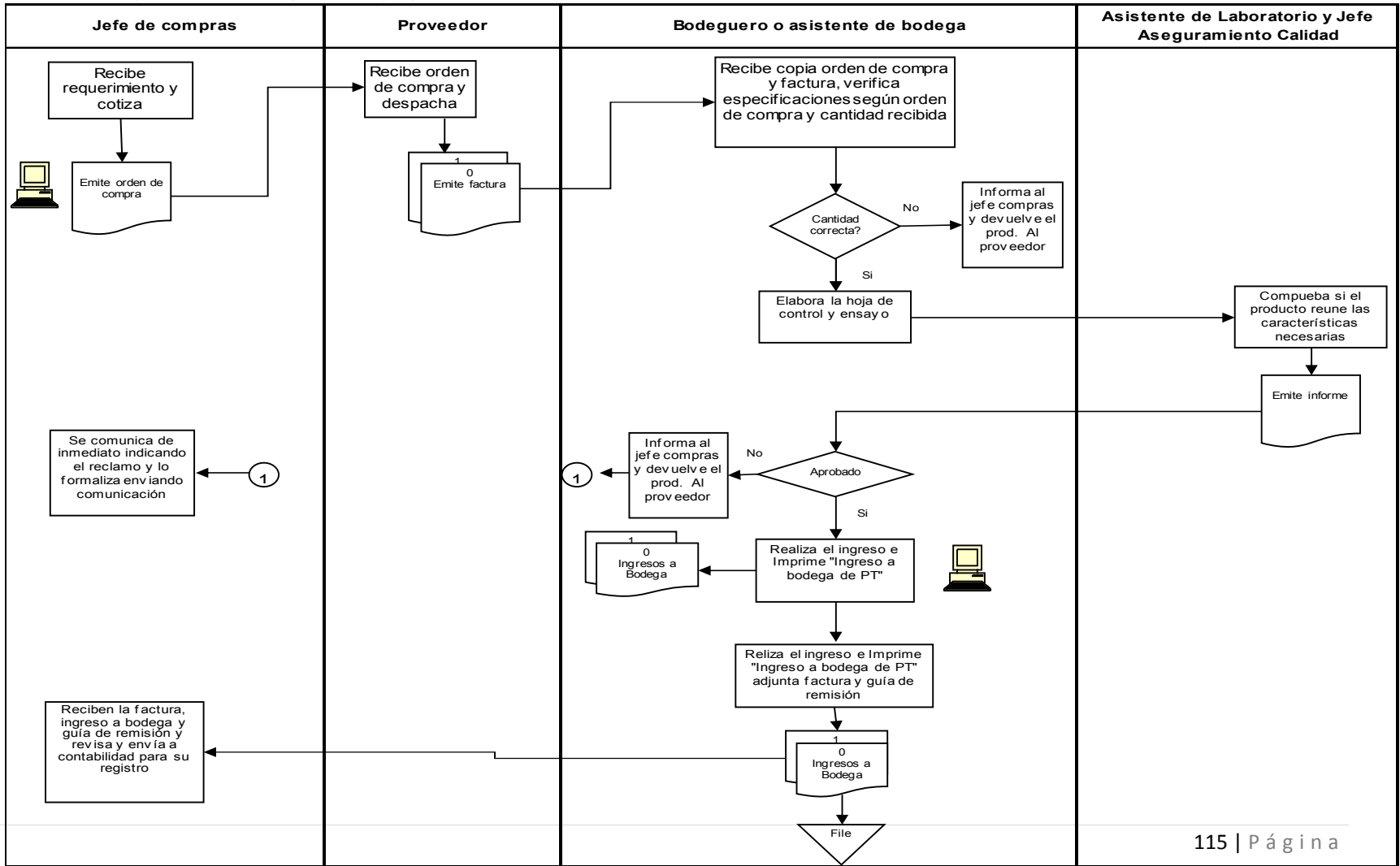
4.7.1 Diseño del flujo del proceso del almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos).

Como complemento a este procedimiento se desarrolló el flujo del proceso de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en proceso (de la bodega de insumos), que permitirá entender de forma secuencial el desempeño de las actividades de tal

manera que minimizará los errores e incrementa el uso apropiado de recursos, tal como se observa en las figuras 12 y 13 a continuación.

FIGURA N.14

PROCESO: ADMINISTRAR BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS
FLUJO: Recepción de materia prima, empaques e insumos



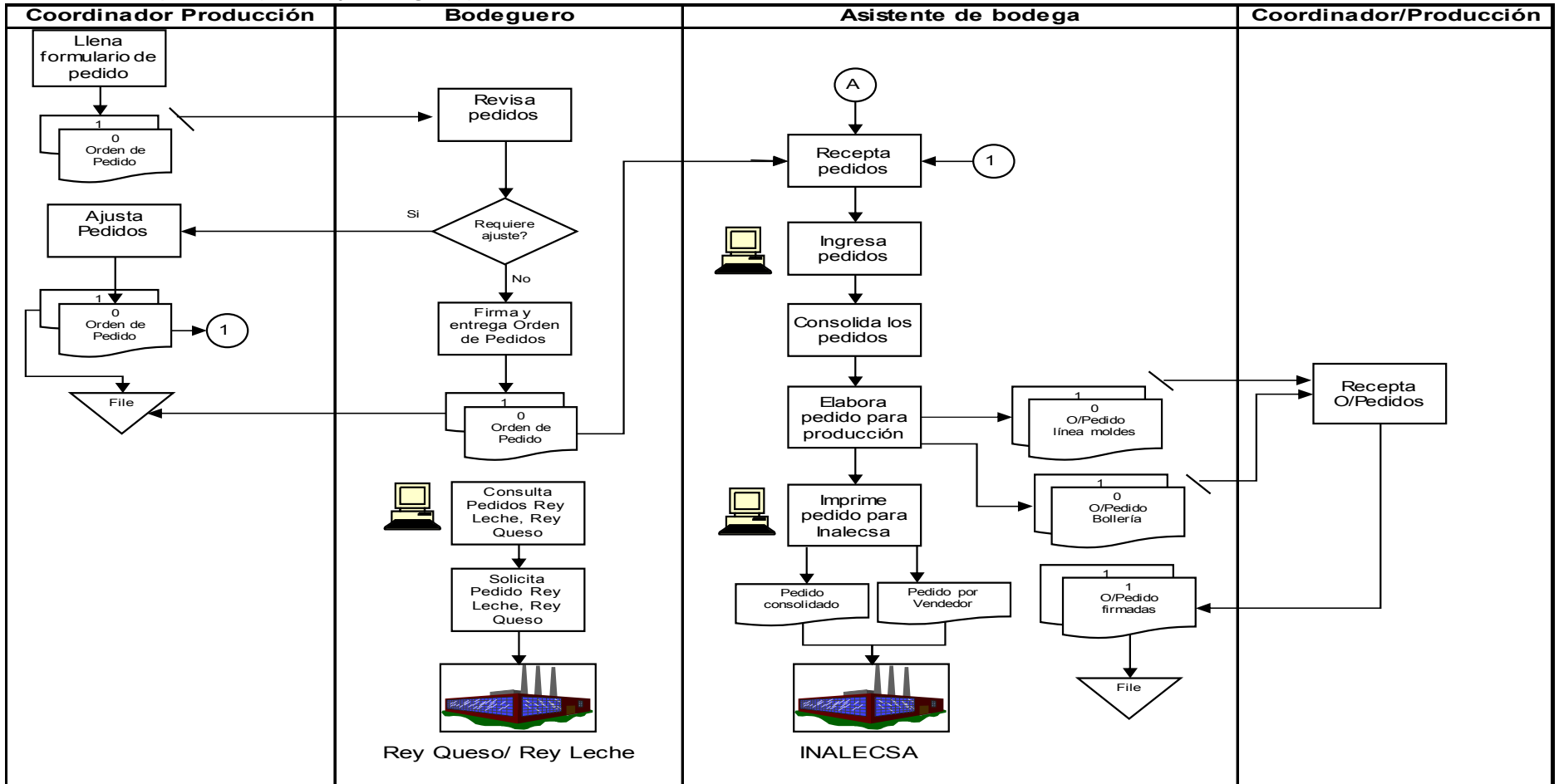
Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

FIGURA N.15

PROCESO: BODEGA DE MATERIAS PRIMAS, EMPAQUES E INSUMOS

FLUJO: Recepción de pedido y entrega a producción



A Se reciben pedidos de : Atención al Cliente, Regionales, Distribuidores de provincia u otros

Fuente: TIOSA S.A.

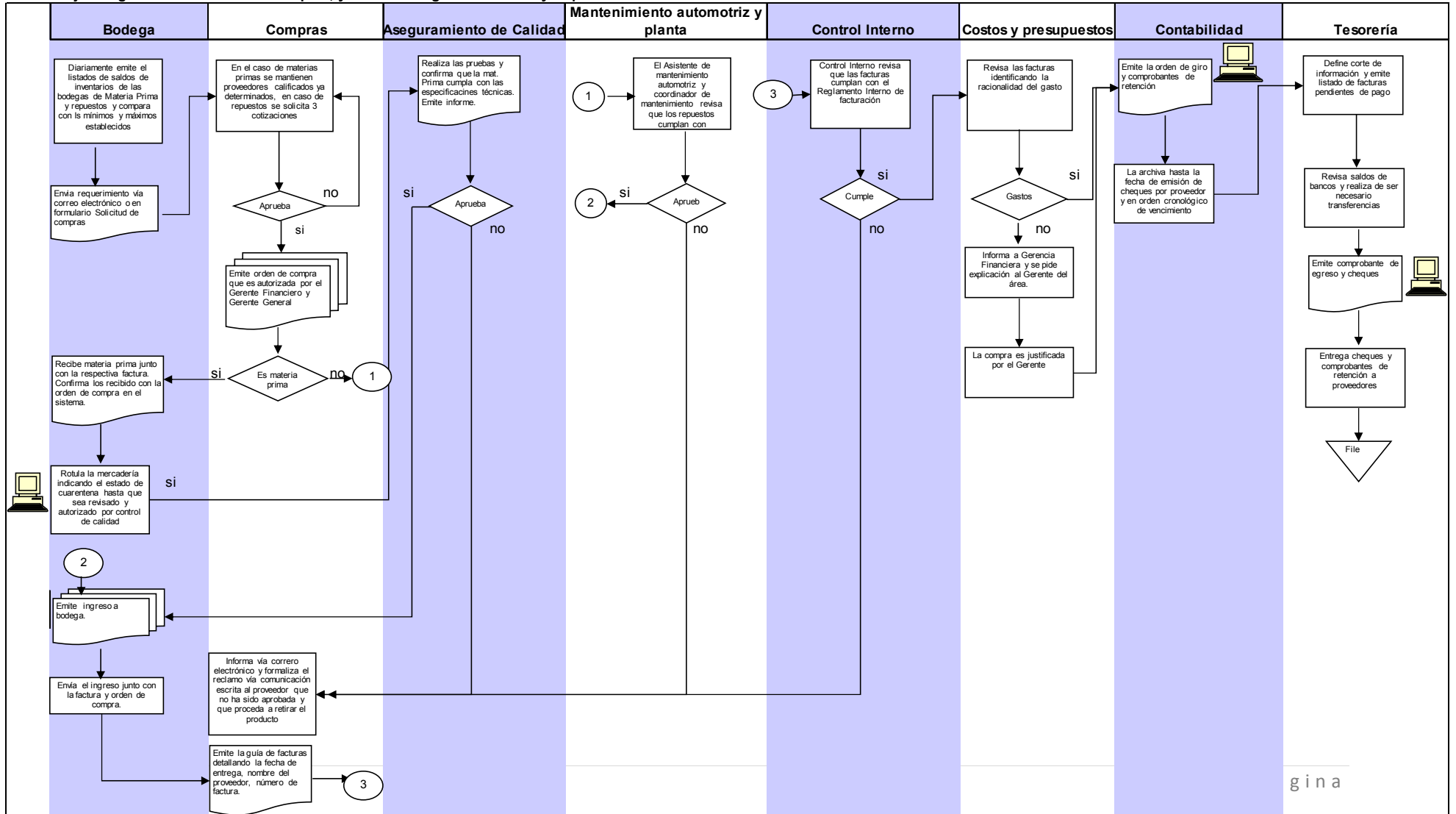
Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

4.7.2 Configuración del Flujo Integrado del Proceso de Compras, y de las Bodegas de Insumos y Repuestos.

Así mismo, se estructura el flujo integrado del proceso de compras y de las bodegas de insumos y repuestos, el cual se diseña con el fin de presentar la importancia de desarrollar actividades integradas entre uno y otro sector de la compañía, maximizando tiempos de entrega, plazos de pago y la calidad del producto, lo cual indicia la figura 14.

FIGURA N.16

Flujo Integrado del Proceso de Compras, y de las Bodegas de Insumos y Repuestos



Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. - Asencio A.

4.7.3 Estructuración de la política de procedimientos del área de compras.

Con la estructuración de este proceso se regulariza el desempeño del área de compras, de tal forma que sea posible llevar a cabo una gestión apropiada que normalice el empleo apropiado de los recursos, identificando nuevos proveedores, definiendo la calidad de los mismos y mejorando la logística de abastecimiento y satisfacción del cliente interno, como se puede observar a continuación.

1. GENERALIDADES

1.1 Objetivo

1.1.1 Garantizar el flujo continuo del proceso de compras locales, logrando un ágil y ordenado servicio a los usuarios internos obteniendo los mejores precios, calidad, condiciones de pago y puntualidad en las entregas por parte de nuestros proveedores.

1.2 Alcance

1.2.1 Este procedimiento aplica a la compra de bienes, insumos y productos en todas las áreas de la empresa, tanto de la oficina matriz como de las regionales.

2. POLÍTICAS

2.1 Es responsabilidad de todo el personal de la empresa la aplicación del presente procedimiento.

2.2 El departamento de Compras controlará la correcta aplicación de este procedimiento.

2.3 Toda "Solicitud de compra" será realizada en el módulo de Compra directamente por el usuario, con la aprobación del jefe inmediato, no se aceptará ninguna solicitud que venga por otra vía.

2.4 Todo artículo solicitado deberá estar ingresado en la base del sistema de compras con toda la información técnica requerida, de lo contrario no se podrá procesar la solicitud de compras.

2.5 Cuando el artículo solicitado es poco común en el mercado, el usuario que lo requiera presentará adjunto con la "Solicitud de compra", una muestra del mismo.

2.6 En caso de promociones, los artículos que forman parte de la misma son cotizados en cuanto a sus características por el departamento de Mercadeo, mientras que los precios y formas de pago son gestionados por el departamento de Compras.

2.7 Toda orden de compra deberá ser expresamente autorizada por el Gerente General o por el Gerente Financiero en Guayaquil y Gerente Administrativo en Quito.

2.8 Toda compra de activos deberá ser autorizada por el Gerente General y en su ausencia por el Gerente Financiero.

2.9 El incumplimiento a este procedimiento, es considerado como falta grave.

3. METODOLOGÍA

3.1 De la solicitud de compra de materiales

Existen tres tipos de solicitudes de compra:

- a) Solicitud compra de stock
- b) Solicitud compra suministros
- c) Solicitud compra individual

3.1.1 Solicitud de compra de stock

El Bodeguero una vez a la semana realiza el requerimiento de todos las materias primas, empaques y repuestos considerados como compras recurrentes, utilizando la opción de solicitud de compras de stock en el módulo de compras del sistema de Información. Esta solicitud incluye la siguiente información: Mínimo, Máximo, Stock, Ordenes Pendientes de entrega, Cantidad, Ajuste y Pedido.

El bodeguero procede a revisar las cantidades que se indica en la columna "Cantidad", en caso de considerarlo necesario realiza el ajuste para rebajar o incrementar la cantidad y envía la solicitud al departamento de compras.

El Jefe de Compras recibe la solicitud, la revisa, ajusta de así considerarlo necesario y luego autoriza la solicitud, procediendo a la emisión de la orden de compra.

La Gerencia General o Gerencia Financiera en Guayaquil y Gerencia Administrativo en Quito autoriza la orden de compra, en caso de ser negada o ajustada se comunica el cambio al usuario solicitante con copia al Jefe o Gerente del área.

Una vez aprobadas las órdenes de compra son enviadas al proveedor por el correo electrónico o por fax.

3.1.2 Solicitud de compra de suministros

Los usuarios de cada área ingresan la información de su requerimiento en la solicitud de "Compra de Suministros", escogiendo del catálogo de suministros el ítem requerido.

El Jefe/Gerente revisa la solicitud y la aprueba, la ajusta o la niega.

La solicitud de compra una vez aprobada genera una solicitud de cotizaciones global por grupo de ítems que es enviada vía correo electrónico a los proveedores.

Una vez el proveedor envía la cotización el Comprador (Asistente de Compras) las ingresa en el módulo de compras para luego realizar la selección de la mejor cotización de acuerdo a los siguientes factores:

- a) Precio
- b) Descuento
- c) Fecha de Entrega

Una vez seleccionada la mejor opción se generan las órdenes de compra. El Jefe de Compras revisa cotizaciones y órdenes de compra y realiza la primera aprobación.

El Gerente General o Gerente Financiero revisan cotizaciones y órdenes de compra y aprueba o niega finalmente la compra.

3.1.3 Solicitud de compra individual

Los usuarios de cada área ingresan la información de su requerimiento en la solicitud de "Compra Individual", escogiendo de la base de datos asignada por usuario el ítem requerido, en caso de no existir el material en la base de datos deberá solicitar a la persona autorizada el ingreso de las especificaciones técnicas en la base de datos.

Las áreas autorizadas son:

- Materia prima, empaque y productos químicos, Área de Aseguramiento de Calidad
- Limpieza y Suministros de Oficina, Compras
- Repuestos automotrices, Mantenimiento Automotriz
- Repuestos industriales y eléctricos, Mantenimiento de planta

El Jefe/Gerente revisa la solicitud y la aprueba, la ajusta o la niega.

La solicitud de compra una vez aprobada genera una solicitud de cotizaciones global por grupo de ítems que es enviada vía correo electrónico a los proveedores.

Una vez el proveedor envía la cotización, el Comprador (Asistente de Compras) las ingresa en el módulo de compras para luego realizar la selección de la mejor cotización de acuerdo a los siguientes factores:

- a) Precio
- b) Descuento
- c) Fecha de Entrega

Una vez seleccionada la mejor opción se generan las órdenes de compra. El Jefe de Compras revisa cotizaciones y órdenes de compra y realiza la primera aprobación.

El Gerente General o Gerente Financiero revisan cotizaciones y órdenes de compra y aprueba o niega finalmente la compra.

Una vez aprobadas las órdenes de compra son enviadas al proveedor por el correo electrónico o por fax.

4. INSTRUCCIONES

Este Procedimiento no requiere de Instrucciones.

5. ANEXOS

FIGURA 17 Solicitud de compra.

Código	Descripción	Mínimo	Máximo	Stock	Órdenes	Cantidad
0250000000030	ACEITE DESMOLDANTE	261.50	523.00	-1,880.00	3,582.80	0.00
0250000000184	ACEITE MINERAL BLANCO USP/NF	334.93	669.86	514.80	649.96	0.00
0250000000368	ACIDO ASCORBICO	11.80	23.60	53.21	19.10	0.00
0250000000214	ACIDO CITRICO ANHIDRO	32.50	65.00	-25.00	0.00	90.00
0250000000443	ACIDO SORBICO	0.21	0.41	0.00	0.00	0.41
0250000000160	AFRECHO	825.00	1,650.00	350.00	0.00	1,300.00
0250000000207	ALCOHOL POTABLE AL 97%	194.07	388.14	-142.30	329.04	201.40
0250000000504	ALFA MONOGLICERIDO DESTILADO AL 90%	243.48	486.96	521.64	299.95	0.00
0250000000702	ALMIDON DE MAIZ MODIFICADO	80.00	160.00	50.00	122.00	0.00
0250000000061	ANIS	18.30	36.59	2.00	0.00	34.59
0250000000603	ARROZ DE CEBADA	82.00	164.00	10.00	0.00	154.00

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

FIGURA 18 Solicitud de Cotización.

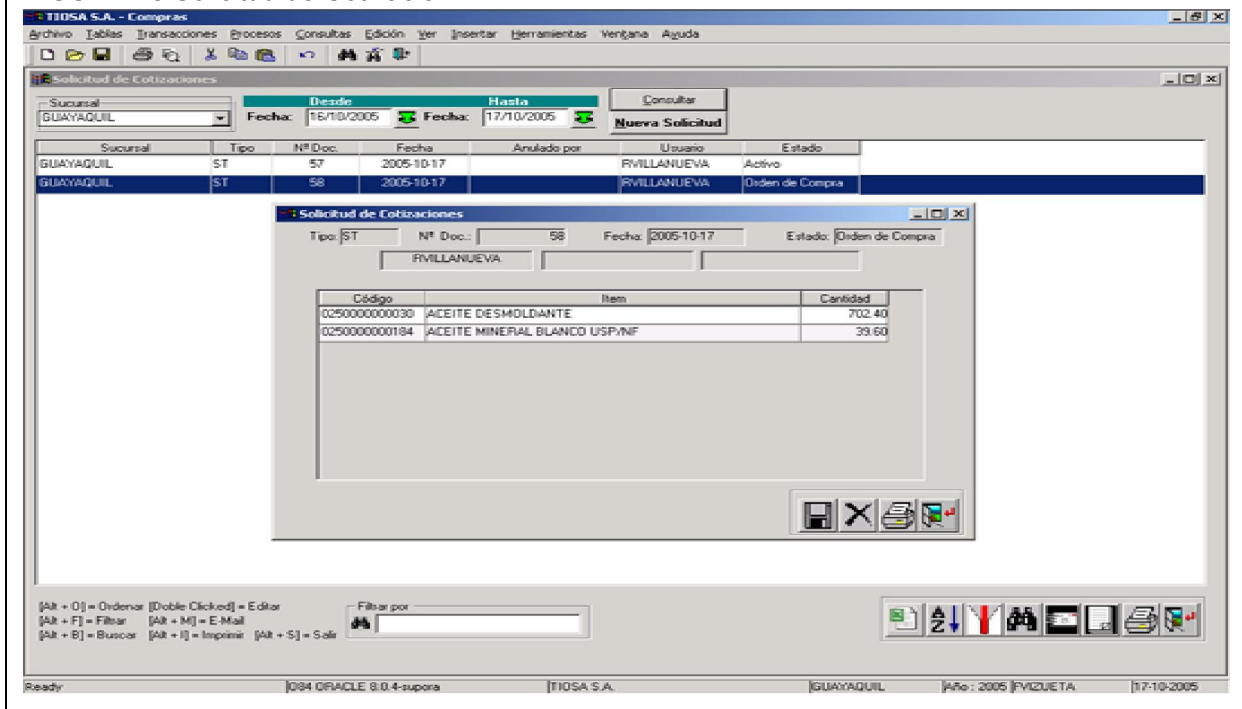
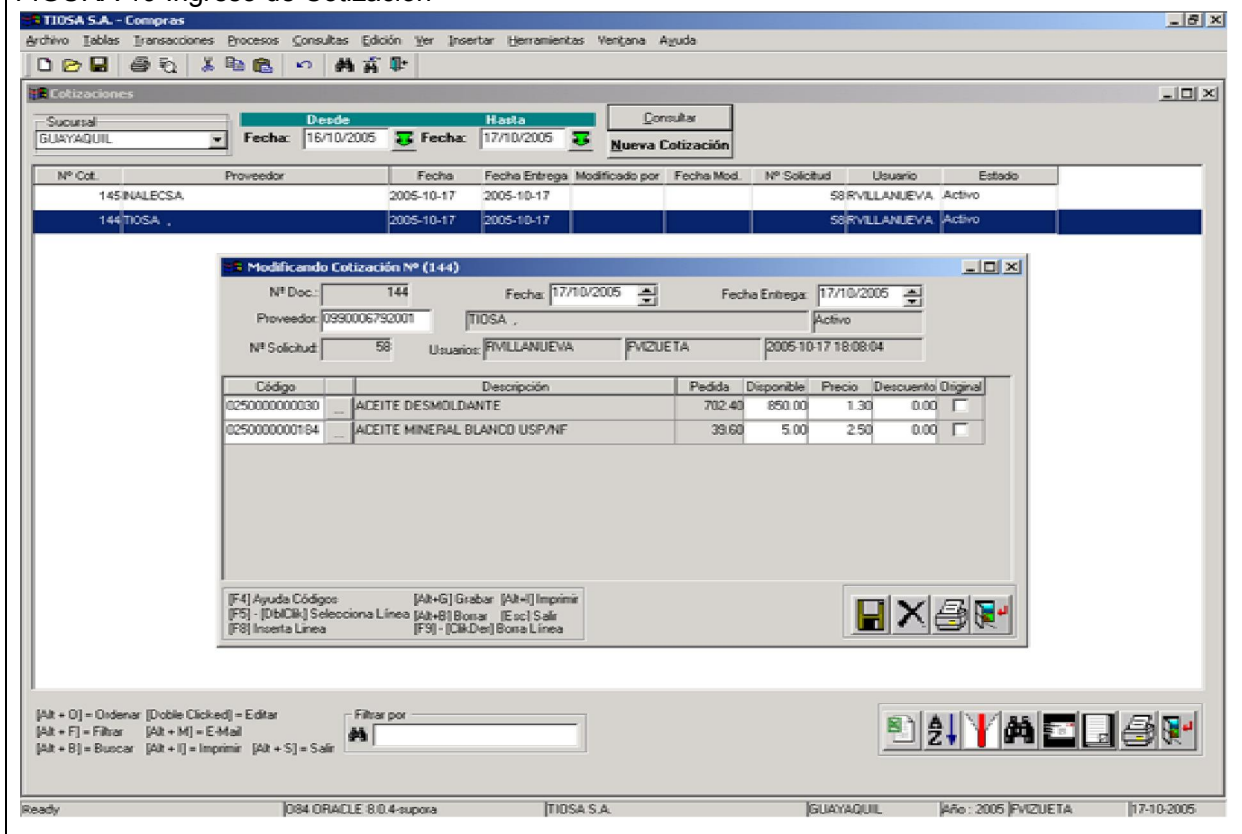


FIGURA 19 Ingreso de Cotización



Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 20.- Selección Mejor Cotización

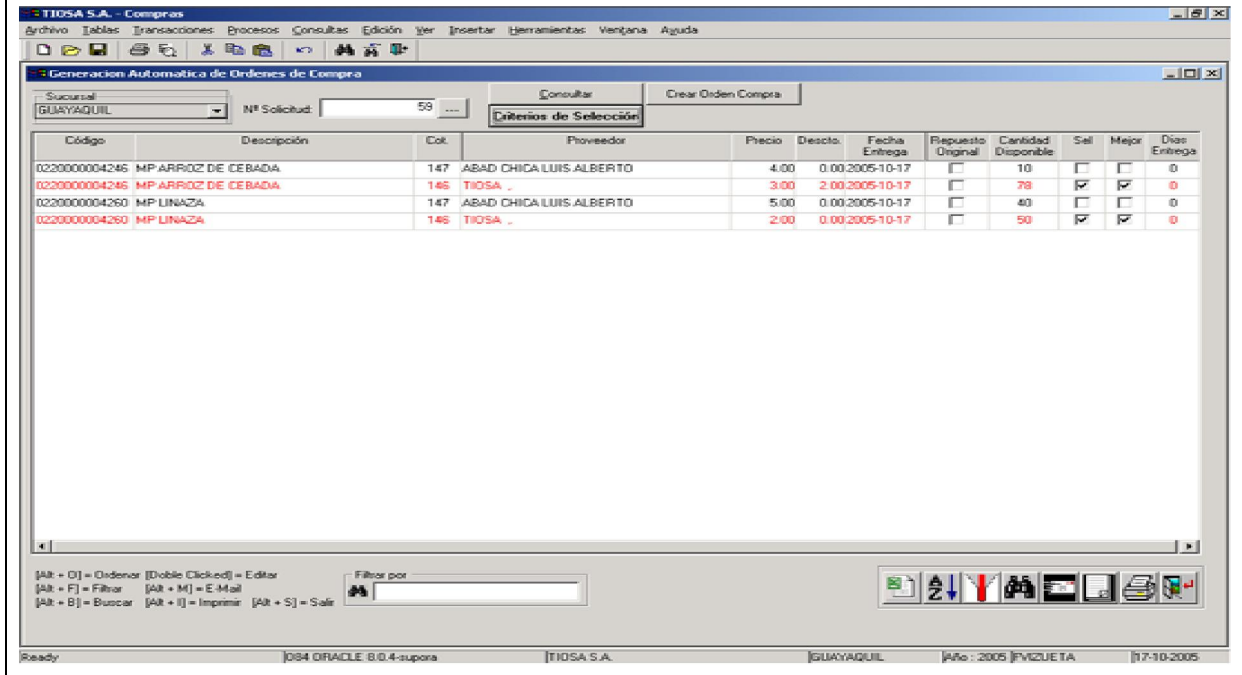
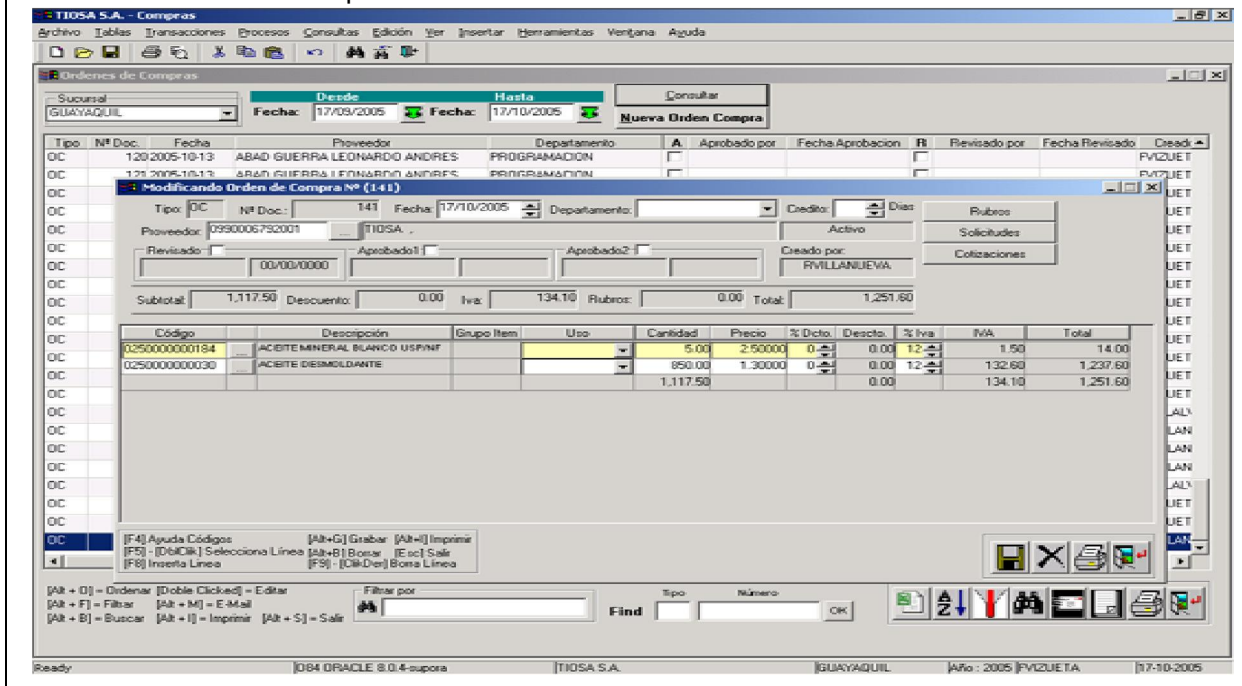


FIGURA 21 Orden de Compras



Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

4.7.4 Estructuración de la política de procedimiento de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos (bodega de insumos).

Por tratarse de un proceso integral, que no sólo involucra el área de compras sino también las bodegas de insumos y repuestos, también se procede a la instauración de la política de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en procesos, propios de esta sección, y que brindará información pertinente al área de compras mejorando así la logística de abastecimiento y adquisición.

1. GENERALIDADES

1.1 Objetivo

Garantizar el flujo continuo del proceso de almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, insumos y productos en proceso, logrando un ágil y ordenado servicio a los usuarios internos manteniéndolos en óptimas condiciones y procurando su entrega puntual.

1.2 Alcance

Este procedimiento establece la manera como se almacena, preserva y entrega las materias primas, insumos y productos en proceso a los distintos usuarios.

2. POLÍTICAS

- 2.1** Todas las materias primas, empaque e insumos para ser ingresados en la bodega deben estar aprobados por el departamento de Aseguramiento de Calidad.
- 2.2** Todo ingreso debe tener como soporte una orden de compra debidamente autorizada por la Gerencia General y/o Gerencia Administrativa - Financiera.
- 2.3** Todo ingreso de materia prima e insumos, debe estar respaldada por una factura que cumpla con los requisitos legales establecidos y tener el sello de la bodega con la fecha de recepción y firma del bodeguero.
- 2.4** Todo egreso o transferencia a otra bodega debe ser registrado en el momento en que se produce y tener las firmas de las personas responsables de la entrega y recepción del producto.
- 2.5** Todas las copias de las transacciones realizadas en la bodega deben permanecer archivadas en forma secuencial.
- 2.6** Está prohibido realizar alteraciones en los documentos emitidos y aprobados por los coordinadores de producción, cualquier cambio deberá realizárselo vía ingreso o egreso con las debidas autorizaciones del Bodeguero y Coordinador de producción.

3. METODOLOGÍA

3.1 Almacenamiento, preservación y rotación de las materias primas e insumos

El Bodeguero establece las áreas de almacenamiento de cada materia prima e insumo de acuerdo a las condiciones técnicas más adecuadas establecidas por la Gerencia Administrativa - Financiera y con la asesoría de la gerencia de producción.

El Bodeguero y asistentes son responsables del orden y limpieza de las bodegas y asegurar la identificación y rotulación de todas las materias primas e insumos.

El Bodeguero debe asegurar se cumplan todas las normas definidas por el Jefe de Aseguramiento de calidad según Anexo A.

El Bodeguero deberá asegurar se cumpla con el plan de fumigación del área de bodega y sus alrededores según plan de fumigación Anexo B

El Bodeguero es responsable de la rotación de la materia prima utilizando el sistema FIFO (primera entrada primera salida).

3.2 Control de inventarios mínimos y máximos en bodegas de materia prima e insumos

El gerente de Producción en conjunto con el Gerente Financiero definen los stocks mínimos y máximos de seguridad que deberán mantenerse diariamente en la bodega de Materias Primas e insumos.

El Bodeguero el día lunes de cada semana envía el inventario físico de las bodegas. El jefe de Compras actualiza la información en la hoja de cálculo (ABC) y determina las diferencias con los mínimos establecidos y establece el nuevo requerimiento de materias primas, elabora el Registro Orden de Compra. Una vez autorizados por la Gerencia General y/o Financiera es enviada vía fax a los proveedores.

3.3 Recepción de materias primas, empaques e insumos

En el momento de entrada de un proveedor el guardia luego de revisar el vehículo avisa al Bodeguero el ingreso de la materia prima. Luego el vehículo se estaciona en el parqueo establecido para la descarga del producto. El bodeguero recibe del proveedor la factura, la copia de orden de compra y en ese momento procede a revisar si la mercadería corresponde a las especificaciones técnicas solicitadas.

Los artículos recibidos son revisados en todas sus características verificadas por el Bodeguero de materias primas o asistente quienes controlan:

3.3.1 Existencia de Orden de Compra.- Mediante la orden de compra, el responsable de la bodega conocerá las características, referencias y cantidades de los artículos solicitados y los que están por llegar descritas en la orden de compra para su recepción, en el caso de no existir la orden de compra no se procederá a la recepción del mismo.

3.3.2 Condiciones y seguridad del transporte.- Es responsabilidad del Asistente de Bodega de Repuestos realizar las inspecciones de las condiciones en las cuales fueron transportados los artículos. No se recibirá mercadería que:

a) Durante el transporte por deficiencias de este, la materia prima, empaques e insumo

hayan sido expuestos directamente a condiciones atmosféricas adversas (lluvia, sol excesivo, etc.) que deterioren el producto.

b) Durante su transporte haya recibido cualquier otro tipo de contaminación cruzada.

3.3.3 Características o referencias solicitadas.- El responsable de la bodega revisará físicamente todas las características y referencias especificadas en la orden de compra para su recepción. No se podrá recibir productos que:

- a) Que sean de otra marca a la solicitada
- b) Que sean equivalentes a los solicitados
- c) Que presenten apariencias de haber sido utilizado
- d) Que no cumplan con las respectivas referencias

3.3.4 Integridad del Artículo.- El artículo en su empaque deberán presentarse íntegros en su cantidad declarada así como en su presentación. No se aceptarán paquetes o bultos rotos, abiertos, estropeados o remendados.

3.3.5 Características del embalaje.- El embalaje o bulto deberá tener las características apropiadas que permitan el almacenamiento y arreglo apropiado en nuestras bodegas. No se permitirán empaques frágiles que no aseguren la integridad del artículo.

Hoja de Inspección y ensayo.- El Bodeguero procede a elaborar la hora de inspección y ensayo e informa al departamento de calidad para que se acerque el asistente de laboratorio toma las muestras y realiza las pruebas. Una vez con los resultados de las pruebas el asistente de laboratorio procede a rotular las materias primas e insumos como aprobados, rechazados o en cuarentena.

Si se encuentra aprobado el bodeguero procede a registrar el ingreso y se envían los documentos a Compras quien las revisa y envía a control interno para su revisión. En caso de ser rechazado Control de calidad envía un informe vía correo electrónico indicando las causas por las cuales no ha sido aprobado el producto, compras procede a comunicar al proveedor el problema para que proceda a su retiro.

El estado de cuarentena se lo utiliza cuando el producto necesita más investigación

Cantidad recibida.- Solamente luego de verificar los pasos anteriores, se procederá a la recepción del artículo en donde se verificará la cantidad recibida, la misma que deberá coincidir con la Factura Comercial y la guía de remisión u otro documento emitido por el proveedor. El Asistente de Bodega firmará la Orden de Compra en "Confirmación y Recepción".

Almacenamiento.- Se procederá a su almacenamiento en las bodegas correspondientes de acuerdo al tipo de inventario. En el Anexo N° 1 "Ubicación de Perchas" se detalla su almacenaje y ubicación de las perchas y áreas asignadas de acuerdo al tipo y volumen del artículo.

Emisión de Ingreso de Bodega.- Luego de recibido el repuesto o artículo vario, el Asistente de Bodega de Repuestos emite el Ingreso de Bodega Anexo C en el siguiente orden:

- a) Ingresa al Sistema de Información.
- b) Ingresa al Módulo Bodega de Insumos a la opción Transacciones.
- c) Seleccionamos Ingreso de Bodega de Insumos - Agrega
- d) Ingresamos el Concepto, la cuenta contable, la Bodega a la que es ingresado el repuesto
- e) Ingresamos el Código del Artículo, el TP (OC - Orden de Compra), el N° de la Orden de Compra y la cantidad.

El Bodeguero aprobará el Ingreso de Bodega, adjuntado, la Factura Comercial del Proveedor y la Orden de Compra. Luego la enviará al Jefe de Compras para su revisión.

Una vez aprobada toda la documentación, se entregará a Contabilidad para gestionar la respectiva orden de giro y el pago al Proveedor

Recepción de pedido y entrega de materias primas e insumos

Recepción del Pedido.- Los coordinadores de producción envía diariamente los requerimientos de cada una de las líneas de producción. El pedido es enviado vía correo electrónico hasta las 21h00.

Preparación pedido de materias primas e insumos.- El Bodeguero y asistente realiza la transferencia de las materias primas e insumos solicitados por producción y deja en la noche preparado el pedido para el siguiente día en el área cerrada de transferencia. Los pedidos se pueden ajustar en el transcurso del día y dichas materias primas son entregadas de inmediato.

Emisión Transferencia de Bodega de Materias primas e Insumos del S.I. (Sistema de Información).- Se procede a la elaboración del "Transferencia de Bodega de Insumos" cumpliendo los siguientes pasos:

- a) Ingresamos al Sistema de Información al menú Bodega de Insumos.
- b) Seleccionamos Transacciones - Transferencia de Bodega de Insumos - Agrega
- c) Ingresamos el código del artículo, la cantidad, el centro de consumo, el nombre de la persona que recibe.

En el caso de materias primas para pruebas de laboratorios se elabora un egreso de bodega siguiendo los mismos pasos anteriores pero se debe seleccionar "Egreso de bodega de Insumos – Agrega" Anexo D.

Registro de las firmas del responsable de recepción de materias primas.- Las transferencias o egresos de materias primas, empaques e insumos son aprobadas por los coordinadores de producción o líderes de línea. Toda transferencia tiene las firmas del bodeguero o asistente de bodega y del coordinador o líder de línea de producción.

3.4 Custodia e Inventarios de Materias primas, empaques e insumos.-

El Bodeguero de Materias primas e Insumos, realizará inventario diarios de materias primas y mensuales de empaques e insumos (Mínimo 1 vez al mes). Para realizar el inventario utilizará la herramienta proporcionada por el Sistema de Información: "Existencia de Productos".

En el caso de faltantes en la Bodega, éstos serán analizados por el Jefe de compras y Gerente Financiero y de no tener justificación deberán ser descontados al personal de bodega, de lo contrario, el jefe de Control Interno procederá a emitir el ajuste. Todo ajuste tendrá la firma de autorización del Gerente Financiero.

4. INSTRUCCIONES

No aplica instrucciones

5. ANEXOS

Anexo A "Ingreso de Bodega de Insumos"

TIOSA S.A. KM. 25 VIA PERIMETRAL TELEFONO PBX: 2100-433 RUC: 0990006792001 GUAYAQUIL - ECUADOR				
INGRESO A BODEGA # _____			Fecha: _____	
Concepto:				
Cta:				
Bodega:			Depto.:	
Cantid.	Unid.	Item	Descripción	Utilización
Elaborado por		Aprobado por		Recibí conforme
-----		-----		-----

Anexo B "Egreso de Bodega de Insumos"

TIOSA S.A. KM. 25 VIA PERIMETRAL TELEFONO PBX: 2100-433 RUC: 0990006792001 GUAYAQUIL - ECUADOR				
EGRESO A BODEGA # _____			Fecha: _____	
Concepto:				
Cta:				
Bodega:			Depto.:	
Cantid.	Unid.	Item	Descripción	Utilización
Elaborado por		Aprobado por		Recibí conforme
-----		-----		-----

Elaborado Por: Suárez R. – Asencio A.

4.7.5 Diseño del procedimiento de recepción, almacenamiento, entrega y control de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios (bodega de repuestos).

Sin duda alguna uno de los objetivos fundamentales de esta investigación ha sido establecer de forma integral procesos de que direccionen el uso adecuado de los recursos, y en ese sentido la ejecución del procedimiento de recepción, almacenamiento, entrega y control del repuestos, herramientas, materiales y artículos varios (de la bodega de repuestos), define la vía y las directrices que se aplicarán para el desempeño este sector.

1. GENERALIDADES

1.1 Objetivo y alcance

Garantizar el flujo continuo del proceso de almacenamiento, preservación, entrega y control de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios, logrando un ágil y ordenado servicio a los usuarios internos manteniéndolos en óptimas condiciones y procurando su entrega puntual.

1.2 Alcance

Este procedimiento garantiza la recepción, el almacenamiento, la entrega y el control del stock de los repuestos, herramientas, materiales y artículos varios. Aplica a todas las áreas de la compañía.

2. POLÍTICAS

2.7 Todo ingreso debe tener como soporte una orden de compra debidamente autorizada por la Gerencia General y/o Gerencia Financiera.

2.8 Todo ingreso de repuestos, materiales, herramientas y artículos varios debe estar respaldada por una factura que cumpla con los requisitos legales establecidos y tener el sello de la bodega con la fecha de recepción y firma del bodeguero.

2.9 Todo egreso debe ser registrado en el momento en que se produce la entrega y tener las firmas de las personas responsables de la entrega y recepción de los repuestos, material, herramienta o artículo vario.

2.10 La salida y entrega de repuestos, materiales, herramientas y artículos varios se efectuará con la solicitud de materiales debidamente aprobada y la entrega del

artículo viejo o usado.

2.11 Todas las copias de las transacciones realizadas en la bodega deben permanecer archivadas en forma secuencial.

2.12 Está prohibido realizar alteraciones en los documentos emitidos y aprobados por los coordinadores de producción, cualquier cambio deberá realizárselo vía ingreso o egreso con las debidas autorizaciones del Bodeguero y Coordinador de producción.

2.13 Prohibido el préstamo de herramientas.

3. METODOLOGIA

La adquisición de repuestos, materiales, herramientas, y artículos varios para la utilización en las diferentes máquinas o departamentos de la empresa, se inicia operativamente mediante una Solicitud de compra para la adquisición de los mismos, esta orden es emitida por el solicitante del repuesto, material o artículo vario.

3.1 Reposición de Repuestos recurrentes y eventuales

3.1.1 Reposición de Repuestos Recurrentes

El Coordinador de Bodega de Insumos y Repuestos, revisará periódicamente en coordinación con todas las áreas de la compañía, el stock mínimo de los ítems del inventario que tengan mayor rotación.

Luego establecidas las cantidades a requerir, procederá a la elaboración de una "Solicitud de Compra", la que deberá ser aprobada por el Coordinador de Área.

3.1.2 Reposición de Repuestos Eventuales

El empleado y/o funcionario que requiera algún repuesto específico, procederá a la elaboración de una "Solicitud de Compra", la que deberá ser aprobada por el Coordinador de Área, el mismo que confirmará el pedido por esta misma vía.

3.2 Solicitud de Compra para la adquisición de repuestos, herramientas, materiales y artículos varios.

Una vez definida las necesidades se efectúa el requerimiento con la Solicitud de Compra o vía e-mail dirigido a la Asistente de Compras con copia al Coordinador de Área.

La Solicitud de Compra deberá incluir las siguientes características:

- a) Descripción
- b) Cantidad
- c) Especificaciones Técnicas (Marca, Modelo, etc.)
- d) Unidad de medida
- e) Utilización
- f) Línea
- g) Grupo

En el caso de un nuevo repuesto, material o herramienta, que no tenga un código asignado, el Asistente de Compras, creará el código con la descripción técnica que detalle la "Solicitud de Compra" o la indicada por el Proveedor.

La Orden de Compra, deberá tener un Vto. Bueno del Coordinador de Bodegas de Insumos y Repuestos, en la cual verificará los datos descritos en la "Solicitud de Compra".

La Asistente de Compras, enviará al Asistente de Bodega de Repuestos la orden de compra, para la recepción de los repuestos, materiales y artículos varios.

El proveedor tendrá la obligación de hacer constar en sus notas de entrega y/o factura el número de orden de compra.

3.3 Recepción de Repuestos, herramientas, materiales y artículos varios

Los artículos llegados deberán ser revisados en todas sus características verificadas por el Coordinador de Bodega de Insumos o Asistente, los mismos que controlaran:

- 3.3.1 Existencia de Orden de Compra
- 3.3.2 Condiciones y seguridad del Transporte
- 3.3.3 Características o referencias solicitadas
- 3.3.4 Comprobación del artículo por medio del Dpto. Técnico
- 3.3.5 Integridad del artículo
- 3.3.6 Características del embalaje
- 3.3.7 Cantidad Recibida
- 3.3.8 Codificación del Artículo
- 3.3.9 Almacenamiento
- 3.3.10 Emisión de Ingreso de Bodega

3.3.1 Existencia de Orden de Compra.- Mediante la orden de compra, el responsable de la bodega conocerá las características, referencias y cantidades de los artículos solicitados y los que están por llegar descritas en la orden de compra para su recepción, en el caso de no existir la orden de compra no se procederá a la recepción del mismo.

3.3.2 Condiciones y seguridad del transporte.- Es responsabilidad del Asistente de Bodega de Repuestos realizar las inspecciones de las condiciones en las cuales fueron transportados los artículos. No se recibirá mercadería que:

a) Durante el transporte por deficiencias de este, el repuesto, herramientas, o artículos varios hayan sido expuestos directamente a condiciones atmosféricas adversas (lluvia, sol excesivo, etc.) que deterioren al artículo.

b) Durante su transporte haya recibido cualquier otro tipo de contaminación externa.

3.3.3 Características o referencias solicitadas.- El responsable de la bodega revisará físicamente todas las características y referencias especificadas en la orden de compra para su recepción. No se podrá recibir repuestos o artículos varios:

- a) Que sean de otra marca a la solicitada
- b) Que sean equivalentes a los solicitados
- c) Que presenten apariencias de haber sido utilizado
- d) Que no cumplan con las respectivas referencias

3.3.4 Comprobación del artículo por medio del Dpto. Técnico.- En el caso de que existan dudas en los artículos repuestos o herramientas y este mismo se preste para su comprobación de funcionamiento, se solicitará al Coordinador de Mantenimiento o

de Automotriz (según el repuesto) realizar su respectivo análisis, para su posterior recepción.

- 3.3.5 **Integridad del Artículo.-** El artículo en su empaque deberán presentarse íntegros en su cantidad declarada así como en su presentación. No se aceptarán paquetes o bultos rotos, abiertos, estropeados o remendados.
- 3.3.6 **Características del embalaje.-** El embalaje o bulto deberá tener las características apropiadas que permitan el almacenamiento y arreglo apropiado en nuestras bodegas. No se permitirán empaques frágiles que no aseguren la integridad del artículo.
- 3.3.7 **Cantidad recibida.-** Solamente luego de verificar los pasos anteriores, se procederá a la recepción del artículo en donde se verificará la cantidad recibida, la misma que deberá coincidir con la Factura Comercial y la guía de remisión u otro documento emitido por el proveedor. El Asistente de Bodega de Repuestos firmará la Orden de Compra en "Confirmación y Recepción".
- 3.3.8 **Codificación del artículo.-** Una vez recibido el artículo cumpliendo todos los pasos previstos, se procederá a colocar al artículo una etiqueta adhesiva con la descripción del repuesto y su respectivo código de barra.
- 3.3.9 **Almacenamiento.-** Una vez codificados los artículos se procederá a su almacenamiento en las bodegas correspondientes de acuerdo al tipo de inventario. En el Anexo N° 1 "Ubicación de Perchas" se detalla su almacenaje y ubicación de las perchas y áreas asignadas de acuerdo al tipo y volumen del artículo.
- 3.3.10 **Emisión de Ingreso de Bodega.-** Luego de recibido el repuesto o artículo vario, el Asistente de Bodega de Repuestos emite el Ingreso de Bodega en el siguiente orden:
- a) Ingresa al Sistema de Información.
 - b) Ingresa al Módulo Bodega de Insumos a la opción Transacciones.
 - c) Seleccionamos Ingreso de Bodega de Insumos - Agrega
 - d) Ingresamos el Concepto, la cuenta contable, la Bodega a la que es ingresado el repuesto
 - e) Ingresamos el Código del Artículo, el TP (OC - Orden de Compra), el N° de la Orden de Compra y la cantidad.

El Coordinador de Bodega de Insumos aprobará el Ingreso de Bodega, adjuntado, la Factura Comercial del Proveedor y la Orden de Compra. Luego entregará al Gerente de Compras para su Vto. Bueno.

Una vez aprobada toda la documentación, se entregará a Contabilidad para gestionar la respectiva orden de giro y el pago al Proveedor.

3.4 Despacho de repuestos, material, y artículos varios

El Asistente de Bodega de Repuestos realizará el despacho de repuestos y artículos varios aplicando los siguientes pasos:

- 3.4.1.1 Emisión de "Solicitud de Materiales".
- 3.4.1.2 Recepción de solicitud de materiales debidamente autorizado.
- 3.4.1.3 Consulta de saldos en el Sistema de inventarios o físicamente
- 3.4.2 Recepción de repuesto y artículo vario viejo o usado

- 3.4.3 Entrega de repuesto o artículo vario
- 3.4.4 Recolección de firma del solicitante
- 3.4.5 Realización de Egreso de Bodega de Insumos del S.I. (Sistema de Información).

3.4.1 Emisión de "Solicitud de Materiales".- El solicitante del repuesto deberá emitir la "Solicitud de materiales" y será única y exclusivamente autorizada por el Coordinador de mantenimiento o Coordinador del Área. En donde dicha solicitud constará lo siguiente:

- a) Código del artículo solicitado si lo conociere
- b) Cantidad solicitada
- c) Unidad de medida
- d) Descripción completa del artículo
- e) Referencias completas de artículo
- f) Uso o destino del artículo
- g) Nombre del solicitante
- h) Visto bueno del Coordinador del área

3.4.2 Recepción de solicitud.- Una vez cumplidos todos los requerimientos nombrados anteriormente se procederá a la recepción de la solicitud, para la entrega del repuesto o artículo solicitado.

3.4.3 Consulta de saldos en el sistema de inventarios o físicamente.- Una vez aceptada la solicitud, se procederá a la consulta de la existencia del artículo solicitado en el sistema de inventarios para proceder a la entrega ó a la no entrega del artículo, en el caso que no haya la posibilidad de no poder realizar la consulta en el sistema de inventarios ya sea por falta de sistema o por no encontrarse en el lugar de consulta sé lo realizara físicamente.

3.4.4 Recepción del repuesto y artículo vario viejo o usado.- Una vez realizada la consulta de saldos, se procederá a solicitar por parte nuestra el repuesto o artículo vario viejo o usado, para proceder a la entrega, sólo en el caso de que un repuesto se le pueda reparar no se lo solicitará y pasará a custodia del Coordinador de Mantenimiento y en los artículos varios como son productos químicos usados en la limpieza de planta y baños, calderos, cisternas, etc. no se solicitará lo usado.

3.4.5 Entrega de repuesto o artículo vario.- Una vez recibido el artículo usado, se procederá a la entrega de lo solicitado en donde se registrará el código del artículo y se completara datos faltantes si existieran en la descripción, referencia o el uso o destino del artículo.

3.4.6 Registro de la firma del solicitante.- una vez entregado el artículo, se registrara la firma del solicitante certificando su RECIBI CONFORME de los artículos solicitados, en la "Solicitud de Materiales".

3.4.7 Realización de Egreso de Bodega de Insumos del S.I. (Sistema de Información).- Una vez realizado todos los puntos indicados, procedemos a realizar en el sistema de información (S.I.) la transacción "Egreso de Bodega de Insumos" cumpliendo los siguientes pasos:

- a) Ingresamos al Sistema de Información al menú Bodega de Insumos.
- b) Seleccionamos Transacciones - Egreso de Bodega de Insumos - Agrega
- c) Ingresamos el código del artículo, la cantidad, el centro de consumo, el nombre

de la persona que recibe.

3.5 Despacho de herramientas

El Asistente de Bodega de Repuestos realizará la entrega de herramientas aplicando los pasos establecidos en el numeral 3.4. Además se aplicará adicionalmente lo siguiente:

- 3.5.1 Recepción de la herramienta vieja o usada
- 3.5.2 Entrega de la herramienta.
- 3.5.3 Firma de Recibí conforme.

3.5.1 Recepción de la herramienta vieja o usada.- una vez realizada la consulta de saldos, se procederá a solicitar por parte nuestra la herramienta vieja o usada, para la entrega de la misma, solo en el caso de que él solicitante se le está entregando por primera vez no se le solicitará la usada.

3.5.2 Entrega de la herramienta.- una vez recibido la herramienta usada, se procederá a la entrega de lo solicitado en donde se registrará el código del artículo y se completará datos faltantes si existieran en la descripción, referencia o el uso o destino del artículo.

3.5.3 Firma de Recibí Conforme.- Se le pedirá al solicitante la firma en el registro "Anexo 3" en donde quedará bajo custodia y responsabilidad del solicitante la herramienta, en el caso de pérdida se le descontará en su rol de pago los valores de dicha herramienta.

3.6 Custodia e Inventarios de Repuestos, Materiales, Herramientas y Artículos Varios

El Coordinador de Bodegas de Insumos y Repuestos, realizará inventario periódicos (Mínimo 1 vez al mes) a la Bodega de Repuestos para controlar las existencias en la Bodega de Repuestos y determinar cantidades reales de existencias. Para el inventario utilizará la herramienta proporcionada por el Sistema de Información: "Existencia de Productos".

En el caso de faltantes en la Bodega de Repuestos, será cobrada al Asistente y Auxiliares de Bodega de Repuestos.

El Coordinador de Mantenimiento y de Automotriz realizará inventarios periódicos en el taller respectivo para determinar las existencias reales de repuestos y herramientas que están bajo su custodia.

En el caso de faltantes de herramientas o repuestos en los talleres, se descontará a la persona que tenía en custodia el artículo.

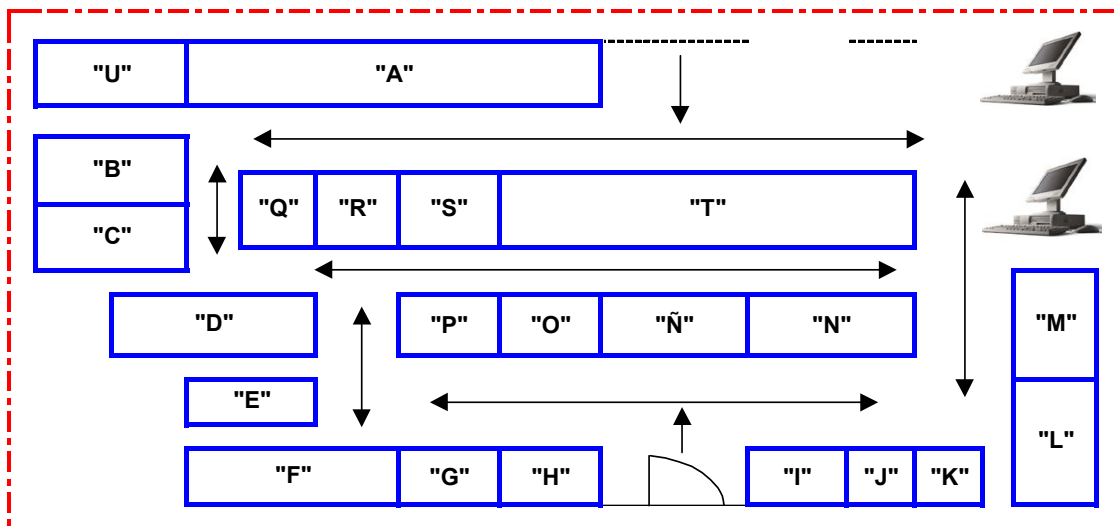
4. INSTRUCCIONES

Dentro de este procedimiento no aplican instrucciones.

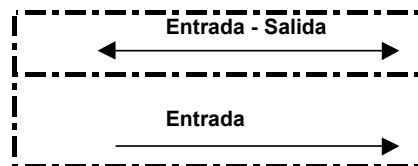
3. ANEXOS

- Anexo 1 "Ubicación de Perchas"
- Anexo 2 "Ingreso de Bodega de Insumos"
- Anexo 3 "Egreso de Bodega de Insumos"

Anexo No. 1 "Ubicación de Perchas"



"A"	ESTRUCTURAS.
"B"	REPUESTOS AUTOMOTRICES P' DAIHATSU.
"C"	REPUESTOS AUTOMOTRICES P' NISSAN.
"D"	REPUESTOS AUTOMOTRICES STÁNDAR.
"E"	REPUESTOS AUTOMOTRICES P' MITSUBISHI, TOYOTA, HINO.
"F"	REPUESTOS AUTOMOTRICES P' KIA.
"G"	ELEMENTOS D'FIJACION.
"H"	MATERIALES D' FERRETERIA.
"I"	MATERIALES D' FERRETERIA.
"J"	MATERIALES D' FERRETERIA.
"K"	MATERIALES D'FERRETERIA.
"L"	MATERIALES D' CONDUCCION ELECTRICA.
"M"	MATERIALES D' CONDUCCION ELECTRICA.
"N"	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS.
"Ñ"	ELEMENTOS D'FIJACION.
"O"	ELEMENTOS D'FIJACION.
"P"	REPUESTOS D'MAQUINARIA EN GENERAL.
"Q"	REPUESTOS D'MAQUINARIA EN GENERAL.
"R"	MATERIAL ELECTRICO.
"S"	SUMINISTROS.
"T"	ELEMENTOS D'TRASMISION.
"U"	SUMINISTROS D'LIMPIEZA.



Anexo No. 2 "Ingreso de Bodega de Insumos"

TIOSA S.A.

KM. 25 VIA PERIMETRAL TELEFONO PBX: 2100-433 RUC: 0990006792001
GUAYAQUIL - ECUADOR

INGRESO A BODEGA # _____

Fecha: _____

Concepto:

Cta:

Bodega:

Depto.:

Cantid.	Unid.	Item	Descripción	Utilización
---------	-------	------	-------------	-------------

Elaborado por

Aprobado por

Recibí conforme

Anexo No. 3 "Egreso de Bodega de Insumos"

TIOSA S.A.

KM. 25 VIA PERIMETRAL TELEFONO PBX: 2100-433 RUC: 0990006792001
GUAYAQUIL - ECUADOR

EGRESO A BODEGA # _____

Fecha: _____

Concepto:

Cta:

Bodega:

Depto.:

Cantid.	Unid.	Item	Descripción	Utilización
---------	-------	------	-------------	-------------

Elaborado por

Aprobado por

Recibí conforme

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

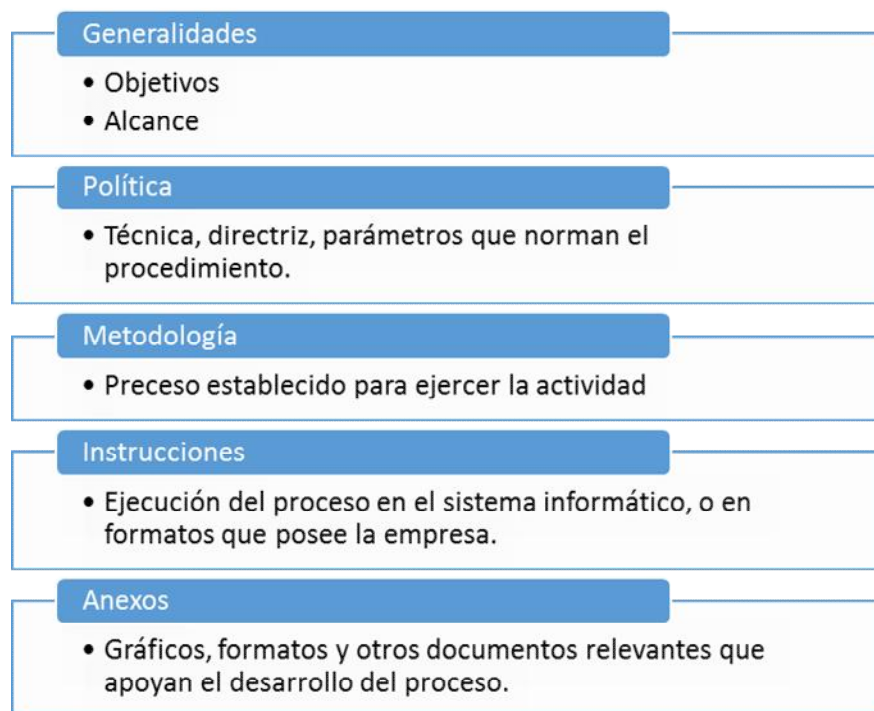
4.7.6 Difusión de los procedimientos y efectos de la integración de la metodología.

La documentación y diseño del procedimiento integral del área de compras, así como de la administración de las bodegas de insumos y repuestos, minimiza errores y establece resultados óptimos. Aquello se basa en el seguimiento oportuno de cada una de las directrices circunscritas en dichos procedimientos.

Por lo que el 27 de Agosto del 2014 a las 09h00 se llevó a cabo una reunión con gerencia financiera, jefe de contabilidad y de compras, con el objeto de sociabilizar las bondades, características y perspectivas esenciales de los procedimientos estructurados de forma conjunta para el área de compras y de la bodega de insumos y repuestos, haciendo gran connotación en los futuros resultados económicos que obtendrá con desarrollo oportuno de la misma dentro de la organización.

Donde se comunicó la estructura de los procedimientos y su funcionalidad y nivel de importancia. Basados en las evaluaciones ejecutadas se define que la aplicación de la normativa promoverá un incremento de la rentabilidad para el año 2014 de acuerdo a su difusión y desarrollo pertinente en las áreas que tienen la competencia principal.

Figura No. 22: Estructura general del procedimiento interno de TIOSA S.A.

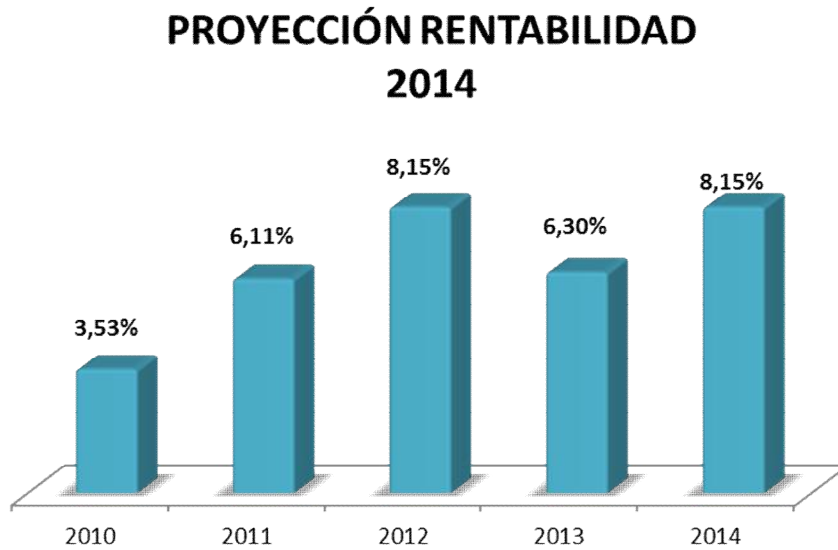


Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Obteniendo la aceptación favorable de la gerencia financiera y de la jefatura de compras y de contabilidad, donde expresaron su compromiso acentuado de generar una difusión amplia de los procedimientos, así como una evaluación constante de los resultados y de su contribución con el incremento de la rentabilidad.

Figura No. 23: Proyección Rentabilidad 2014



Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

4.8 Impacto – Costo – Beneficio Obtenido.

En el año 2012 el país registró un crecimiento económico del 4,8%, siendo ésta una de las tasas más altas de los gobiernos de la región, donde la producción manufacturera industrial aportó con el 6,8%, el cual corresponde esencialmente a los sectores de bebidas en un 21,9%, maquinarias y equipos en un 21,8%, camarón en un 16,9%, transporte 15,7%, manufacturas 9,3%, lácteos 7,3%, entre otros.

Así pues, para el 2013 la economía ecuatoriana alcanzó el 4,5%, promovido por una desaceleración del crecimiento del consumo, tanto público como privado, así como al menor aumento del gasto público. Registrando una caída de la industria manufacturera del -1,4%. Lo que

impulsa al sector industrial a definir mecanismos que mejoren sus ingresos, evitando el incremento desmedido de sus costos y gastos, para obtener mayor rentabilidad.

En ese sentido, a través del diseño y documentación del procedimiento integrado de la gestión de compras y del abastecimiento de la bodega de insumos y repuestos, se busca aumentar el nivel de ingresos, sin deteriorar los costos y gastos, alcanzando un incremento moderado de la rentabilidad.

Para ello es importante analizar la evolución económica de TIOSA S.A. durante estos últimos cuatro años, donde se aprecia que sus ventas alcanzaron un incremento del 14,81% para el 2011, en relación al 2010, mientras que durante el 2012 obtuvieron el 7,36% y en el 2013 disminuyeron en un 13,70%. Aquello es posible justificar en gran parte debido al decremento obtenido por el sector industrial para el ejercicio fiscal 2013, tal como puede describirse en la gráfica expuesta a continuación

Tabla No. 47

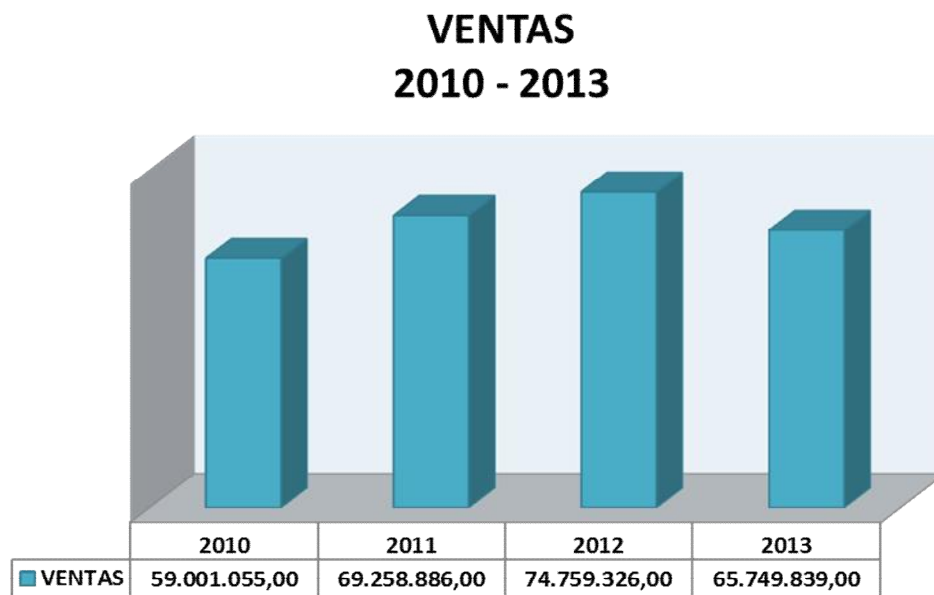
**TIOSA S.A.
Ventas Anuales**

Años	Monto US\$	Variación Año Anterior	%
2010	59.001.055		
2011	69.258.886	10.257.831	14,81%
2012	74.759.326	5.500.440	7,36%
2013	65.749.839	(9.009.487)	-13,70%

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 24: Crecimiento Económico Ingresos años 2010 – 2013

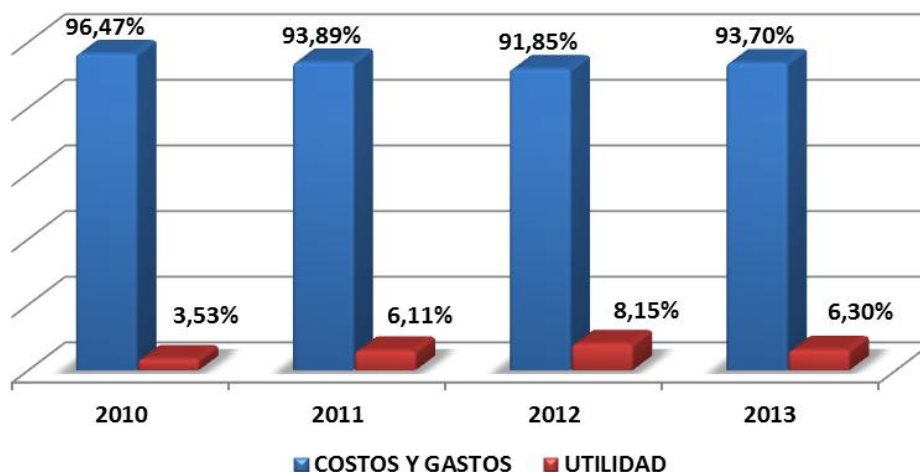


Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

De igual modo, al observar estos últimos cuatro años, es decir 2010 al 2013, es fundamental destacar que sus costos y gastos han mantenido la misma línea de crecimiento, con un promedio ponderado del 93,97%, lo cual ha sido primordial al momento de mejorar su rentabilidad, tal como se observa en el siguiente gráfico

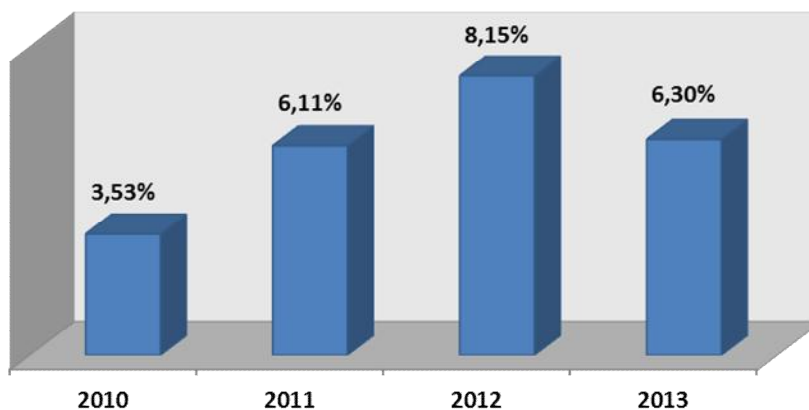
Figura No. 25: Costos y Gastos Vs Rentabilidad años 2010 - 2013
Análisis Costos y Gastos versus
Rentabilidad



Fuente: TIOSA S.A.
Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Figura No. 26: Rentabilidad años 2010 – 2013

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD
2010 - 2013



Fuente: TIOSA S.A.
Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Lo que demuestra que la estructuración e integración documentada de la política interna de gestión de compras y abastecimiento de insumos y repuestos permite mantener y mejorar los costos y gastos, así como el nivel de rotación del inventario. Beneficiando al cliente interno y externo, maximizando el nivel de rentabilidad, y contribuyendo a la generación de mayores fuentes de empleo para el país.

Por lo que, el impulsar un proceso de control estructural e integral que normalice, dirija y habitúe el desempeño eficiente y acertado del área de compras y del abastecimiento oportuno de la bodega de insumos y repuesto, define su composición desde la perspectiva clara de optimizar el costo, satisfacer al cliente interno y externo, así como promover el crecimiento prolongado de la rentabilidad.

Por ello el diseño y documentación de estos procesos logran establecer parámetros y directrices que no sólo se centran en obtener productos sustitutos, también incluye la observación del nivel de calidad de los mismos, así como el tiempo de entrega y plazos de pago, beneficiando sin duda alguna a la empresa mitigando posibles pérdidas por una gestión deficiente del área de compras y de las bodegas de insumos y repuestos.

4.8.1 Resultados Esperados.

Tabla No. 48 Flujo de Efectivo Proyectado.

FLUJO		2014	2015	2016	2017
TOTALES Y SALDOS					
Z001	AUMENTO (DISMINUCION) DE CAJA	44.327,84	46544,232	48871,444	51315,016
OI01	Efectivo recibido de Otros Clientes	20.223.070,35	21234224	22295935	23410732
OI02	Efectivo recibido de autoservicios	25.745.088,31	27032343	28383960	29803158
OI03	Efectivo recibido de distribuidores	18.357.651,86	19275534	20239311	21251277
OI05	Efectivo Recibido de Distribuidores	1.154.937,33	1212684,2	1273318,4	1336984,3
OI06	Efectivo Recibido de Tiendas	301.446,79	316519,13	332345,09	348962,34
OI10	Intereses ganados	658,33	691,2465	725,80883	762,09927
OI11	Reembolsos de seguros por siniestros	55.983,45	58782,623	61721,754	64807,841
OI18	Efectivo Recibido por Compañías	307.853,77	323246,46	339408,78	356379,22
	TOTAL.. INGRESOS	66.191.018,04	69500569	72975597	76624377
OE01	Efectivo pagado compra materia prima	-17.276.451,02	-18140274	-19047287	-19999652
OE02	Efectivo pagado compra productos	-6.989.066,76	-7338520,1	-7705446,1	-8090718,4
OE03	Efectivo pagado compra empaques	-2.395.815,01	-2515605,8	-2641386	-2773455,4
OE04	Efectivo pagado compra suministros	-1.273.008,24	-1336658,7	-1403491,6	-1473666,2
OE05	Efectivo pagado a contratistas	-2.499.813,56	-2624804,2	-2756044,4	-2893846,7
OE06	Efectivo pagado compra suministros	-556.897,58	-584742,46	-613979,58	-644678,56
OE07	Efectivo pagado por otras compras y	-3.454.018,28	-3626719,2	-3808055,2	-3998457,9
OE08	Efectivo pagado por transporte de	-3.540.520,59	-3717546,6	-3903424	-4098595,1
OE09	Efectivo pagado a contratistas	-2.748.380,69	-2885799,7	-3030089,7	-3181594,2
OE10	Efectivo pagado compra embalajes	-123.642,36	-129824,48	-136315,7	-143131,49
OE12	Efectivo Pagado por Comisionistas	-923.562,58	-969740,71	-1018227,7	-1069139,1
OE13	Efectivo Pagado por Publicidad y	-1.513.697,83	-1589382,7	-1668851,9	-1752294,5
OE14	Efectivo Pagado por Caja Chica	-312.958,27	-328606,18	-345036,49	-362288,32
OE15	Efectivo Pagado por Guardiania	-685.418,96	-719689,91	-755674,4	-793458,12
OE16	Efectivo Pagado por Arriendo	-228.454,21	-239876,92	-251870,77	-264464,3
OE17	Efectivo Pagado por Asesoría	-900.934,26	-945980,97	-993280,02	-1042944
OE18	Efectivo Pagado a Compañías	-865.411,92	-908682,52	-954116,64	-1001822,5
OE19	Efectivo Pagado por Combustibles	-187.357,18	-196725,04	-206561,29	-216889,36
OE20	Efectivo Pagado por Viajes Hospedaje y	-175.340,94	-184107,99	-193313,39	-202979,06
OE21	Pago servicios basicos	-568.386,83	-596806,17	-626646,48	-657978,8
OE22	Efectivo pagado a empleados	-9.664.979,62	-10148229	-10655640	-11188422
OE23	Pago de intereses en prestamos	-164.259,30	-172472,27	-181095,88	-190150,67
OE24	Pago impuestos y contribuciones	-5.923.066,77	-6219220,1	-6530181,1	-6856690,2
OE26	Pago por juicios o litigios	0,00			
	TOTAL.. EGRESOS	-62.971.442,76	-66120015	-69426016	-72897316
	TOTAL...	3.219.575,28	3380554	3549581,7	3727060,8
Flujo Actividades de Inversión					
IE02	Pago compra propiedad, planta y equipo	-1.623.986,55	-1705185,9	-1790445,2	-1879967,4
IE04	Pago construcciones en curso	-349.526,07	-367002,37	-385352,49	-404620,12
	TOTAL.. EGRESOS	-1.973.512,62	-2072188,3	-2175797,7	-2284587,5
	TOTAL...	-1.973.512,62	-2072188,3	-2175797,7	-2284587,5
Flujo Actividades de Financiamiento					
FI01	Prestamos Instituciones Financieras	2.500.000,00	2625000	2756250	2894062,5
FI02	Prestamos de Accionistas	0,00			
	TOTAL.. INGRESOS	2.500.000,00	2625000	2756250	2894062,5
FE01	Pago de capital prestamos	-379.779,52	-398768,5	-418706,92	-439642,27
FE02	Pago dividendos accionistas	-356.240,73	-374052,77	-392755,4	-412393,18
FE03	Pago de obligaciones	0,00			
	TOTAL.. EGRESOS	-736.020,25	-772821,26	-811462,33	-852035,44
	TOTAL...	1.763.979,75	1852178,7	1944787,7	2042027,1
Transferencias INTERCOMPANY					
TI97	Transferencias entre Compañías	-4.032.964,77	-4234613	-4446343,7	-4668660,8
TI98	Entrega a Accionistas	0,00			
TI99	Transferencias Bancarias	0,00			
	SALDO INICIAL				
	INGRESOS				
	SALDO EFECTIVO FINAL DE MES Y AÑO.....	2.015.265,09	2116028,3	2221829,8	2332921,2

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Tabla No. 49 Índices Financieros.

INDICES FINANCIEROS						
DESCRIPCION	INV. INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Flujos netos	-12.789.542,24	11.548.699,70	17.054.002,27	2.015.265,09	-1.413.187,33	-1.258.430,84

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Tabla No. 50 Tasa de Descuento.

TASA DE DESCUENTO	
TASA DE DESCUENTO	20,00%
TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO	MAYOR AL 12%
SUMATORIA DE FLUJOS	9.567.536,87
AÑOS	5
INVERSION INICIAL	209.275,00
TASA DE RENTIMIENTO PROMEDIO	914,35%

Tabla No. 51 Suma de Flujos Descontados.

SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		21.445.965,84
VAN	POSITIVO	8.656.423,60
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	2,48
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12	147,75
TASA INTERNA DE RETORNO		71%

Tabla No. 52 Ratios Financieros.

RATIOS FINANCIEROS	
VENTAS	49770475,95
COSTO DIRECTO	3.275.687,03
COSTO INDIRECTO	5425540,24
FLUJO NETO	15156806,65
PAGO DE DIVIDENDOS	3672098,35
GASTOS FINANCIEROS	3783064,70
GASTOS PERSONAL	10746523,82
ACTIVOS FIJOS NETOS	3.821.564,35

Tabla No. 53 Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
EN DÓLARES	159162,99
EN PORCENTAJE	0,32%

Tabla No. 54 Capital de Trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO		
	POSITIVO	31435,82
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	MAYOR A 1	5,13
VALOR AGREGADO SOBRE VENTAS	MENOR A 50%	29,19%
ÍNDICE DE EMPLEO		2,81

Tabla No. 55 Rendimiento de Liquidez.

RENDIMIENTO DE LIQUIDEZ			
RIESGO DE LIQUIDEZ	MENOR AL 50%	0,8339	83,39%
RENDIMIENTO CORRIENTE			
RENDIMIENTO CORRIENTE	MAYOR A 12%	0,1607	16,07%

Tabla No.56 Razones

RAZONES	
UTILIDAD OPERATIVA	71,205.50
GASTOS FINANCIEROS	17,336.34
INVERSION INICIAL	209,275.00
UTILIDAD NETA	35,257.37
VALOR DEL CRÉDITO	125,565.00
VENTAS	246,000.00
COSTO DE VENTA	44,282.40
TOTAL DEL ACTIVO FIJO	182,983.55

Tabla No.57 Estructura de la liquidez

ESTRUCTURA DE LIQUIDEZ:

CAPITAL DE TRABAJO =	AC - PC		
CAPITAL DE TRABAJO =	36,435.82	-100,452.00	-64,016.18
CAPITAL DE TRABAJO =	-\$ 64,016.18		

INDICE DE LIQUIDEZ =	AC
	PC
INDICE DE LIQUIDEZ =	$\frac{36,435.82}{100,452.00}$
INDICE DE LIQUIDEZ =	0.36

PRUEBA DE ACIDO = ACTIVOS CIRCULANTE - INVENTARIO

	PC		
PRUEBA DE ACIDO =	$\frac{36,435.82}{100,452.00}$	0.00	36,435.82
PRUEBA DE ACIDO =	0.36		100,452.00

ESTRUCTURA DE ACTIVIDAD:

ROTACION DE INVENTARIO = INVENTARIOS

	COSTO DE VTA	
ROTACION DE INVENTARIO =	$\frac{0.00}{44,282.40}$	360
ROTACION DE INVENTARIO =	0.00 DIAS	

ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO:

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO =	PC	x 100
	ACTIVOS	
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO =	$\frac{100,452.00}{219,419.37}$	100
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO =	45.78	%

ENDEUDAMIENTO CON PATRIMONIO =	PATRIMONIO	x 100
	ACTIVOS	
ENDEUDAMIENTO CON PATRIMONIO =	$\frac{118,967.37}{219,419.37}$	100
	54.22	%

ESTRUCTURA DE RENTABILIDAD:

ROA =	UTILIDAD NETA
	ACTIVOS
ROA =	$\frac{35,257.37}{219,419.37}$
ROA =	0.16 %

ROE =	UTILIDAD NETA
	PATRIMONIO
ROE =	$\frac{35,257.37}{118,967.37}$
ROE =	0.30 %

El **VAN** es la acumulación de las utilidades que se podrán obtener hasta después de 5 años de operaciones será de \$8.656.423,60.

Es la acumulación de todas las utilidades en valor presente que se podrán lograr por 5 años de operaciones. Es el desembolso total que se realiza por la adquisición de todos los activos para el inicio del negocio cada año retornará lo correspondiente al 93% en promedio correspondiente a la inversión inicial.

De la totalidad de inversión se obtiene 2.48 veces más por flujos futuros traídos a valor presente futura. De lo que se invirtió al inicio, se obtendrá un **TIR** del 71% de rentabilidad.

El valor de capital de trabajo significa el total de efectivo que se podrán disponer para cubrir nuevas operaciones del negocio después de haber cumplido con los compromisos de deuda de corto plazo. Al ser la diferencia entre lo rubros más corrientes o más líquidos que tiene la empresa, se deberá tomar este valor que sirve de referencia para conocer que después de haber cumplido la deuda de corto plazo con el efectivo, lo que recuperé de cartera y con la venta de inventarios, se tiene \$ 159.162.99 para utilizar en otras actividades.

Por cada dólar de deuda de corto plazo tendremos 5.13 dólares de activos corrientes para cubrir dicha deuda y a largo plazo de 8.33 dólares. Y se tiene una capacidad de endeudamiento de 16.07%.

A pesar de que los ingresos operacionales crecieron en un 9.49% las cuentas por cobrar a clientes, solo aumentaron en un 5.13%. Este último implica probablemente una estricta política de crédito que permitió recuperar rápidamente la cartera, pero pudo ocasionar la pérdida de clientes que seguramente van a acudir a la competencia, la cual les ofrece créditos más amplios y flexibles.

La empresa no está aprovechando una fuente de financiación de bajo costo financiero como son las deudas con los proveedores. El cambio de las demás partidas del balance, tanto en cifras absolutas como relativas están a más o menos dentro del crecimiento de los ingresos operacionales.

En términos generales, la empresa obtuvo un crecimiento del 14.83% durante el año, crecimiento que fue financiado en gran parte con patrimonio, ya que el incremento de cada una de estas partidas estuvo por encima del aumento de las cifras del pasivo.

Para obtener un punto de referencia en cuanto al crecimiento de la empresa se debe contar con información de periodos anteriores, también se considera importante conocer el desarrollo de la industria y la economía en general, con el fin de ubicar los resultados de la empresa dentro de este contexto.

4.9 Validación de la propuesta.

Se solicita para la para la correspondiente revisión y análisis del presente trabajo de investigación, la validación de un profesional por medio de una carta con el detalle presentado a continuación.

Guayaquil, Agosto 21 de 2014

Señor

Ing. Gerardo Zambrano Naranjo

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

La presente misiva tiene por objeto solicitar la contribución como experto, ya que tiene conocimientos sólidos en el área donde se desarrolló nuestro Proyecto de Tesis, a fin de que proceda con la validación del mismo, cuyo título es **“DISEÑO DE UN MUANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014”**, dirigido por el Econ. Manuel Tenesaca Gavilánez, requisito previo a la obtención del título de Contador Público Autorizado - C.P.A., en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para ello me permito remitir un ejemplar del proyecto de investigación.

Por la atención que se sirva dar a la solicitud, agradecemos de antemano su colaboración.

Atentamente,

Roberto Suárez Santos
C.C. 0916844319

Arturo Asencio Rosales
C.C. 0914799259

4.10 VALIDACION DE UN EXPERTO

Una vez realizada la petición al experto, Ing. Gerardo Zambrano, su conclusión ha sido favorable al desarrollo de nuestro tema de investigación.



Milagro, 7 de enero de 2015

Señores
Arturo Asencio Rosales
Roberto Suarez Santos
Ciudad.

De mi consideración:

En atención a la solicitud planteada al suscrito con fecha xx de noviembre de 2014, en la que requerían que se realice una revisión a su Tesis titulada **“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y LA BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014”** dicho material fue examinado y se tomó en cuenta aspectos relevantes tales como la Presentación, Metodología, Organización de los temas, Información capturada y procesada para la elaboración del trabajo, Uso de Ejemplos prácticos, Investigación, Comprensión del Tema, Interpretación de los resultados, Escritura utilizada y la Bibliografía.

En base a los aspectos detallados en párrafo anterior y por la experiencia que he adquirido en el transcurso de los años y por estar en el día a día laborando en una empresa en la que se manejan estos temas, me permito expresar de acuerdo a mi criterio profesional lo siguiente:

- La tesis está presentada de manera clara, concisa e interesante.
- Se evidencia que se siguió la metodología y el plan de trabajo propuestos de forma exitosa, fue apropiada considerando los objetivos planteados.
- Todos los argumentos están vinculados a una idea principal (tesis) y están organizados de manera lógica, los capítulos están bien estructurados y han sido enlazados adecuadamente; utiliza apropiadamente apéndices o anexos para incluir información relevante (encuestas, resultados de laboratorio) imprescindible para valorar el trabajo de manera completa.
- Toda la información presentada en el trabajo es clara, precisa, correcta y relevante.
- Cada punto principal está adecuadamente apoyado con ejemplos relevantes, y/o citas.
- La información existente se emplea a veces para apoyar los argumentos principales del trabajo. Los autores han hecho una investigación profunda del tema.
- Los escritores claramente entienden el tema a profundidad y presentan su información con claridad.
- La interpretación es bastante original y añade un poco a la lectura del texto



- El trabajo está muy bien escrito, sin errores gramaticales y realizados en un estilo formal y técnico apropiado.
- La revisión bibliográfica y el acopio y análisis de información son adecuados para sustentar el trabajo realizado.

Por lo antes expuesto el trabajo de Tesis realizado por los Señores Arturo Asencio y Roberto Suarez, llena las expectativas para que pueda servir de guía en el mejoramiento de problemas que se suscitan en empresas que atraviesen por problemas de desorganización en lo relacionado con la coordinación entre los departamentos de Compras y de Logística y Bodega de empresas de la rama industrial y comercial y puede servir para mejorar procesos que vuelvan más ágil y productiva las operaciones.

Atentamente,

Ing. Gerardo Zambrano Naranjo

Auditor Interno

COHERVI S.A.

4.11 CONCLUSIONES

Luego de establecer un análisis pormenorizado y consensuado acerca de la gestión logística del departamento de compras y del abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, se concluye lo siguiente:

- Las definiciones de directrices y procedimientos de control basados en comunicados a través de correos electrónicos o de forma verbal que minimizan el desenvolvimiento corporativo de la empresa, no ha sido una limitante para generar un crecimiento progresivo a lo largo de los años, no obstante luego de este examen es preciso mencionar que una política de compras y un proceso de abastecimiento y control de las bodegas de insumos y repuestos menoscabaría el desperdicio de recursos y mejoraría la rentabilidad.
- No se obtiene una gestión efectiva donde el colaborador responsable no se involucre en su totalidad de los procesos que estén dentro de sus competencias, así como también la importancia de que se mantenga una información debidamente respaldada con documentos y sus firmas de respaldo garantizando efectividad y buen desempeño dentro de los procesos con sus clientes internos y proveedores.

- Un personal con bajo nivel de rotación en el cargo, vuelve exitoso el modelo de implementación, y aquello es resultado del nivel de estabilidad laboral y económica que la empresa brinda a sus empleados. De tal manera que al conocer de los parámetros operacionales que influyen en el proceso de compras con la participación amplia y oportuna de todas las áreas promoviendo la aplicación y ejecución de estos procedimientos en el largo plazo.

4.12 RECOMENDACIONES

Finalmente, luego de evaluar la gestión realizada por el área de compras, así como de la bodega de insumos y repuestos, se procede a establecer la siguiente recomendación.

- Implementar el manual de procedimiento interno para el área de compras y de las bodegas de insumos y repuestos, debe efectuarse una evaluación preliminar que permita conocer el resultado de la ejecución, lo cual posibilite el establecimiento de correctivos y la determinación de nuevas directrices de control.
- Contar con un departamento de calidad que regula la lista de proveedores de insumos de materia prima, así como uno de mantenimiento de maquinarias, automotriz y de control interno, es importante sugerir, que es vital que estas áreas trabajen de forma conjunta y mancomunada con el sector de compras y las bodegas

de insumos y repuestos de tal forma que operacionalice el empleo adecuado y oportuno de la normativa interna.

- Alimentar la información del inventario de repuestos y de materia prima con factura debidamente validada en cantidades, peso, precio y descuentos pactados con el proveedor de acuerdo a las políticas previamente establecidas.
- Realizar seguimientos debidamente documentado desde el proceso de adquisición, ingreso y despacho del inventario que en su mayoría son de disponibilidad inmediata ya que por tratarse de una industria alimenticia la falta de este afectaría el flujo normal de la operación.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

TEXTUAL

- 1 MARTINEZ, E. GESTION DE COMPRAS. 5ta. Ed. España, FUNDACION CONFEMETAL, 2010. 219p.
- 2 BROWERSOX D, CLOSS D & COOPER B. Administración y Logística de la Cadena de Suministros. 2da. Ed. México, McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. 409p.
- 3 PRIETO J. Gestión Estratégica Organizacional. 3ra. Ed. Bogotá - Colombia, ECOE EDICIONES, 2011. 246p.
- 4 IASCF. La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.
- 5 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- 6 Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- 7 IASCF. La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. Fecha de vigencia: 1 de enero de 2009. 980p.
- 8 MUÑOZ, C. CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS. 2da. Ed. México, PEARSON EDUCACION, 2011. 320p.
- 9 BERNAL, C. METODOLOGÍA DE LA INVESTITACIÓN. 3ra. Ed. Colombia, PEARSON EDUCACION, 2010. 320p.
- 10 HERNÁNDEZ, R. – FERNÁNDEZ, C. – BAPTISTA P. METODOLOGÍA DE LA INVESTITACIÓN. 5ta. Ed. Perú, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2010. 613p.
- 11 MUÑOZ, C. CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS. 2da. Ed. México, PEARSON EDUCACION, 2011. 320p.
- 12 DEL CID, A – MÉNDEZ, R – SANDOVAL, F. INVESTIGACIÓN. FUNDAMENTOS Y METODOLOGÍA. 2da. Ed. México, PEARSON EDUCACION, 2011. 232p.

FUENTES DE INTERNET

- 1 <http://www.mailxmail.com/curso-concepto-logistica/concepto-aprovisionamiento> [consulta: 01/Mayo/2014]
- 2 <http://www.gestion.org/economia-empresa/3254/las-politicas-de-compras/> [Consulta: 01/05/2014]

ANEXOS

Anexo 1.- Carta de Autorización de la Empresa.



Guayaquil, 18 de Septiembre de 2013

Señores,
Escuela de Ciencias Contables
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, certifico que los Sres. Roberto Javier Suárez Santos y Arturo Adalberto Asencio Rosales, pueden obtener información debidamente autorizada de la Compañía TIOSA S.A., para la elaboración de su proyecto de tesis titulado "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS PARA EL AÑO 2014-2015".

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,




Sra. Maria Luisa Camps de Ortiz
Gerente Financiero
TIOSA S.A.

Anexo 2.- Formato entrevista jefe de compras.

Entrevista Jefe de Compras

Objetivo Específico:	Analizar, observar y evaluar los parámetros y directrices ejecutados para llevar acabo la compra y abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, para conocer los criterios aplicados y proponer un procedimiento amplio y objetivo que promueva su participación en el mercado y e incremente la rentabilidad.
Perfil del Entrevistado:	<p>Jefe de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la compra, administración, bodegaje, stock y seguridad de los insumos y repuestos • Búsqueda, selección y conservación de proveedores competentes, así como la localización de nuevos productos, materiales, y fuentes de suministros y repuestos. • Negociar y coordinar plazos de entrega de insumos y repuestos.
Fecha de Ejecución:	15 de Julio de 2014
Entrevistado:	Gladys Raquel Villanueva Morán
Entrevistadores:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
1.- ¿Cuántos años lleva laborando en TIOSA S.A.?	
Análisis:	
Deducción:	
2.- ¿Cuáles son las principales funciones que componen su cargo?	
Análisis:	
Deducción:	
3.- ¿Cree usted que los parámetros actuales que se aplican en el proceso de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos de TIOSA S.A. menoscaban su nivel de rendimiento y competitividad?	
Análisis:	
4.- ¿Opina usted que la implementación y ejecución de un procedimiento formal que posibilite la adquisición, y abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos, promovería la satisfacción del cliente y el compromiso mancomunado del personal involucrado en la logística y gestión de compras?	
Análisis:	
Deducción:	

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 3.- Formato entrevista jefe del almacén materias primas.

Entrevista Jefe del Almacén Materias Primas

Objetivo Específico:	Analizar, observar y evaluar los parámetros y directrices ejecutados para llevar acabo la compra y abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos, para conocer los criterios aplicados y proponer un procedimiento amplio y objetivo que promueva su participación en el mercado y e incremente la rentabilidad.
Perfil del Entrevistado:	Jefe del Almacén Materias Primas <ul style="list-style-type: none"> • Recibe materias primas, empaques e insumos • Responsable de registrar el ingreso, egreso, transferencia de las materias primas. • Coordina y efectúa inventarios físicos, e informa cualquier novedad al jefe de compras.
Fecha de Ejecución:	15 de Julio de 2014
Entrevistado:	Arias Panta Eduardo Ricardo
Entrevistadores:	Roberto Suárez - Arturo Asencio
1.- ¿Cuántos años lleva laborando en TIOSA S.A.?	
Análisis:	
Deducción:	
2.- ¿Cuál es la funcionalidad de la bodega de insumos, es decir qué es lo que se almacena en ella?	
Análisis:	
Deducción:	
3.- ¿Cuáles son sus principales funciones como jefe de almacén de materias primas?	
Análisis:	
Deducción:	
4.- ¿Emplea algún procedimiento que garantice el adecuado almacenamiento, preservación y rotación de los materiales de fabricación	
Análisis:	
Deducción:	
5.- ¿Opina usted que la implementación y ejecución de un procedimiento formal que posibilite el abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos, promovería la satisfacción del cliente y el compromiso mancomunado del personal involucrado?	
Análisis:	
Deducción:	

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 4.- Formato lista de cotejo jefe de compras

Objetivo Especifico:		Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos			
Fecha Ejecución:		18-jul-14			
Elaborado por:		Roberto Suárez - Arturo Asencio			
Fuente:		Jefe de Compras			
Características de lo observado:		El departamento de compras se compone por el jefe de compras, el comprador y el ayudante de compras. Supervisa al jefe del almacén de materias primas y al despachador del almacén de materiales y repuestos			
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Gestiona la solicitud de cotizaciones, ejecuta su análisis y realiza cuadros comparativos de precios				
2	Asigna pedidos y confirma el plazo de entrega y de pago a proveedores.				
3	Recomienda nuevos parámetros orientados a mejorar el proceso de compras.				
4	Actualiza la lista de materias primas, empaques y productos químicos				
5	Mantiene actualizados los catálogos de herramientas y repuestos, y los proveedores.				
6	Control de órdenes de compra, requisiciones y evaluación de proveedores.				
7	Sugerir fuentes alternativas de suministros.				
8	Autoriza compras menores solicitadas por las distintas áreas de la compañía.				
9	Coordina, dirige y gestiona procesos de importación, así como la desaduanización de los mismos.				
10	Supervisa el correcto registro de máximos y mínimos de la bodega de repuestos y de insumos.				
11	Garantiza el equilibrio de las compras versus las existencias.				
12	Cita y supervisar al personal a efectuar la toma de inventarios físicos.				
13	Prepara informes externos para instituciones del estado.				

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 5.- Formato lista de cotejo comprador

Objetivo Específico:		Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos			
Fecha Ejecución:		18-jul-14			
Elaborado por:		Roberto Suárez - Arturo Asencio			
Fuente:		Comprador			
Características de lo observado:		Apoya la gestión de compras realizando cotizaciones, coordinación de recepción de materiales y repuestos, registra orden de compra, ingresos y egresos de bodegas de suministros y custodia los archivos de órdenes de compra.			
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Solicita cotizaciones a proveedores de insumos y repuestos.				
2	Registra ingresos y salidas de suministros de oficina.				
3	Coordina y realiza inventarios físicos aleatorios previamente ordenados por el Jefe de Compras.				
4	Elabora órdenes de compra.				
5	Realiza el seguimiento para asegurar que los pedidos lleguen en el tiempo establecido				
6	Establece notificaciones a los proveedores por devolución de mercadería defectuosa o que llega fuera del plazo de entrega.				
7	Mantiene contacto permanente y realiza visitas a proveedores.				
8	Realiza y sugiere la búsqueda de nuevos proveedores, así como de productos sustitutos de mejor calidad.				
9	Apoya al proceso de actualización del catálogo de proveedores de insumos de materiales y repuestos.				
10	Supervisa el trabajo desarrollado por el despachador del almacén de materiales y repuestos				
11	Prepara reportes que informen sobre el desempeño de la gestión de compras.				

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 6.- Formato lista de cotejo jefe almacén materias primas

Objetivo Específico:		Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos			
Fecha Ejecución:		18-jul-14			
Elaborado por:		Roberto Suárez - Arturo Asencio			
Fuente:		Jefe Almacén Materias Primas			
Características de lo observado:		Recepta, supervisa y controla que las materias primas, empaques, e insumos ingresen a la bodega en óptimas condiciones y cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas, así como el despacho de las mismas de acuerdo a los requerimientos del área de producción.			
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Supervisa la recepción de las materias primas, empaques e insumos que cumplan con las especificaciones técnicas y en las cantidades establecidas a través de las órdenes de compra.				
2	Supervisa y aprueba diariamente los ingresos, egresos, transferencias de las materias primas, empaques e insumos.				
3	Coordina y supervisa la ubicación de los materiales cumpliendo con las normas establecidas de apilamiento, así como la respectiva rotulación de la materia prima.				
4	Reporta al jefe de compras novedades sobre las materias primas e insumos en caso de que el inventario se encuentre próximo a caducar o exista alguna contaminación del mismo.				
5	Supervisa la destrucción de las materias primas, empaques e insumos en caso de estar contaminados o caducados, en presencia del auditor interno.				
6	Controla que se lleve a cabo el plan de limpieza e higiene establecido por el área de aseguramiento de calidad.				
7	Presenta informes al jefe de compras.				

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 7.- Formato lista de cotejo despachador de almacén de materiales y repuestos

Objetivo Específico:		Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos			
Fecha Ejecución:		18-jul-14			
Elaborado por:		Roberto Suárez - Arturo Asencio			
Fuente:		Despachador de Almacén de Materiales y Repuestos			
Características de lo observado:		Recepción y control de todos los repuestos y materiales que ingresan en la bodega, así como el buen estado y especificaciones técnicas con las cuales fueron requeridas. Bajo su cargo se encuentra el ayudante de almacén de materiales.			
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Requerir al área de compras los pedidos de repuestos y materiales recurrentes conservando los inventarios dentro de las directrices de mínimos y máximos establecidos.				
2	Recepta los repuestos y materiales de acuerdo con las especificaciones técnicas y en las cantidades establecidas en las órdenes de compras.				
3	Efectúa periódicamente los ingresos, egresos, y transferencias de repuestos y materiales.				
4	Realiza su trabajo siguiendo las normas de identificación de códigos de barras para los repuestos.				
6	Realiza el inventario físico semanal y mensual.				
7	Reporta al jefe de compras sobre materiales y repuestos obsoletos o que no han generado movimiento durante seis meses o más.				
8	Presenta informes al jefe de compras.				

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 8.- Formato lista de cotejo contador (3)

Objetivo Específico:		Analizar y evaluar las directrices y parámetros empleados en el proceso de compras y en la logística de abastecimiento de las bodegas de insumos y repuestos			
Fecha Ejecución:		18-jul-14			
Elaborado por:		Roberto Suárez - Arturo Asencio			
Fuente:		Contador (3)			
Características de lo observado:		Apoya en la preparación y emisión de los estados financieros a través del procesamiento de registros contables según políticas contables previamente definidos.			
No.	Actividades	Ejecución de Procesos			Comentario
		Hecho	Pendiente	No realizado	
1	Revisar, validar y generar el diario de Ventas de agencias asignadas.				
2	Revisar, validar y generar el diario de Cuentas por Cobrar de las agencias asignadas. Revisar, validar y generar el diario de Bancos.				
3	Validar comprobantes de ventas de acuerdo a políticas establecidas para elaboración de órdenes de pago a proveedores.				
4	Registrar en el sistema órdenes de pago a proveedores por la adquisición de materias primas, empaques, e insumos; y de repuestos y herramientas.				
6	Revisar, validad y contabilizar reposición de gastos de caja chica.				
7	Revisar, aprobar y archivar órdenes de pago emitidas.				
8	Conciliación de cuentas contables versus reportes: a) Conciliar cuenta contable caja general agencias asignadas.				
	c) Conciliar Estadística de Ventas vs. Reporte Contable de agencias asignadas.				
	c) Conciliar Estadística de Ventas vs. Reporte Contable a nivel nacional agencias asignadas.				
9	Analizar cuentas contables para cierre de estados financieros				
10	Preparar declaración de impuesto de retención a la fuente e impuesto al valor agregado. Elaborar anexo de retenciones y facturas de ventas anuladas. Elaborar anexo de facturas de ventas emitidas				

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.

Anexo 9.- Formato de encuesta



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Tema:

"DISEÑO DE UN MUANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, Y LA BODEGA DE INSUMOS Y REPUESTOS, DE LA EMPRESA TIOSA S.A. PARA EL AÑO 2014"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y PERSONAL DE APOYO DE LA COMPAÑÍA TIOSA S.A.

Fecha:

Objetivo:

Valorar los procedimientos que contribuyen a la ejecución de los recursos, para definir nuevos parámetros de observación que permitan una adecuada gestión de compras y abastecimiento oportuno de las bodegas de insumos y repuestos.

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucciones:

Marque con una X en la alternativa que usted considere adecuada, conforme a la escala propuesta.

NO.	PREGUNTAS	Si	No	No Sabe
		1	2	3
1.	¿Cree usted que la logística de adquisición y abastecimiento que actualmente administra el departamento de compras carece de un apropiado procedimiento que garantice su oportuna ejecución?			
2.	¿Piensa usted que actualmente el departamento de compras logra la satisfacción total del cliente interno?			
3.	¿Cree usted que la lista de materias primas, empaques y productos químicos aprobados debe mantenerse actualizada por el departamento de gestión de calidad y no por el área de compras?			
4.	¿Opina usted que la lista de proveedores debe actualizarse por parte del departamento de compras?			
5.	¿Aprueba usted que el actual proceso de compras mantiene el nivel de abastecimiento óptimo de las bodegas de insumos y repuestos?			
6.	¿Define usted que la implementación de un procedimiento de compras mejoraría la negociación de precios de adquisición incrementando el desempeño económico y competitivo de la empresa?			
7.	¿Deduca usted que es importante la instauración de un proceso que asocie políticas de calidad, así como la adecuada asignación de superficies en la bodega de insumos?			
8.	¿Cree usted que el establecimiento de un procedimiento que controle la distribución y custodia de los repuestos posibilitaría el mantenimiento oportuno de las maquinarias, vehículos y otros implementos?			
9.	¿Aprueba usted que la implementación de un proceso integral que involucre la gestión del área de compras y de las bodegas de insumos y repuestos, minimizaría la desorganización, atrasos, descuadres de inventarios y el empleo inapropiado del sistema?			

Fuente: TIOSA S.A.

Elaborado por: Suárez R. – Asencio A.