



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PORTADA

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE
COMPRAS DE LA COMPAÑÍA ORODELTI S.A.**

AUTOR:

ORTEGA AROCA BELÉN STEFANIA

RUGEL CARRANZA CARLOS ALBERTO

TUTOR:

MBA FERNANDO DAVILA MEDINA

Guayaquil, 2018



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TITULO Y SUBTITULO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA ORODELTI S.A.		
AUTOR/ES: Belén Stefania Ortega Aroca Carlos Alberto Rugel Carranza	REVISORES: MBA Fernando Dávila Medina	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: Administración	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	N. DE PAGS: 127	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial, Administración		
PALABRAS CLAVE: Procedimientos, Departamento de Compras, Manual, Gestión		
RESUMEN: Las empresas en la actualidad operan en mercados globalizados y se enfrentan a nuevos cambios sociales y tecnológicos además de competir constantemente para ganar espacio en el mercado, debido a esto, es necesario manejar un adecuado control de las operaciones de y optimizar recursos para un desempeño eficiente y eficaz en todas las áreas de una empresa. El presente trabajo se desarrolla en la realidad de la empresa Orodelti S.A. dedicada la producción de bananos de exportación, desde hace más de 50 años, sin embargo en la actualidad se ha identificado la ausencia de un manual de políticas de procedimientos adecuados para la gestión de compras, por ello se ha considerado trascendente la elaboración de un manual de procedimientos, aplicando la metodología de investigación descriptiva, con el fin de analizar y describir cada una de las falencias en la administración y operatividad; de esta manera se buscó analizar e interpretar los resultados para luego proponer medidas necesarias en la empresa.		
N. DE REGISTRO:	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL:		
ADJUNTO URL :		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Belén Stefania Ortega Aroca Carlos Alberto Rugel Carranza	Teléfono: 0962799407 0982904002	E-mail: belenortega_2102@hotmail.com carc1991@hotmail.es
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: riturralde@ulvr.edu.ec – omachadoa@edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Los estudiantes egresados **ORTEGA AROCA BELÉN STEFANIA**

RUGEL CARRANZA CARLOS ALBERTO, declaran bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este Proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar un Estudio de Factibilidad para la creación de una Compañía dedicada a la Consultoría Comercial para las Medianas Empresas en la Ciudad de Guayaquil, 2018.

Autores:



Ortega Aroca Belén Stefania

C.I. 0930029947



Rugel Carranza Carlos Alberto

C.I. 0930589130

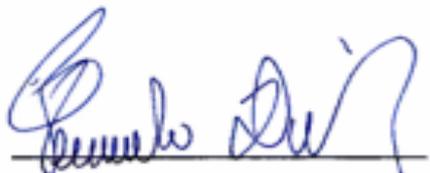
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación Estudio de Factibilidad para la creación de una Compañía dedicada a la Consultoría Comercial para las Medianas Empresas en la Ciudad de Guayaquil, 18 de octubre de 2018, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA ORODELTI S.A.**”, presentado por los estudiantes **ORTEGA AROCA BELÉN STEFANIA Y RUGEL CARRANZA CARLOS ALBERTO**, como requisito previo, para optar al Título de Ingeniería Comercial, encontrándose aptas para su sustentación.

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fernando Davila Medina', is written over a horizontal line.

MBA FERNANDO DAVILA MEDINA

C.I. 0906158829

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Plan de trabajo 11.09.2018.docx (D41367133)
Submitted: 9/12/2018 1:10:00 AM
Submitted By:
Significance: 7 %

Sources included in the report:

TESIS MINUTOCORP S A.doc (D12165673)
tesis Genesis MEJIA REVISADO.docx (D11991812)
<https://docplayer.es/16032015-Universidad-iberoamericana.html>
<https://docplayer.es/9099795-Instituto-politecnico-nacional.html>
<http://departamentodecompras00.blogspot.com/2008/07/departamento-de-compras.html>
<http://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/195/1/PLAN%20DE%20MEJORA%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20COMPRAS%20Y%20SUMINISTROS%20EN%20LA%20EMPRESA%20INVERBOSQUES%20S.A..pdf>
<https://es.slideshare.net/phf111/organizacin-departamental-de-compras>
<https://es.slideshare.net/cgmartinez/035-gestion-de-compras-v-2008>
<http://www.aebe.com.ec/2017/09/una-mirada-al-sector-bananero-ecuatoriano/>
http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_03.pdf

Instances where selected sources appear:

121

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Fernando Dávila Medina". The signature is written over a horizontal line.

Msc. Fernando Dávila Medina
C.I. 0906158829
INGENIERIA COMERCIAL

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a mis padres por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todo el personal que hacen la Compañía ORODELTI S.A., por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su organización.

Belén Stefania Ortega Aroca

A Dios, por las bendiciones de cada día.

A mi familia, por el amor y apoyo brindado en todo momento, y en especial durante mi etapa de formación universitaria.

A todos mis profesores, por los conocimientos técnicos y humanos impartidos durante nuestros estudios.

Al Master Fernando Dávila, por el conocimiento, dirección y tiempo brindado, para el cumplimiento de una meta.

A la Compañía ORODELTI S.A. por la ayuda, confianza puesta en nosotros, para la elaboración de nuestra tesis.

Carlos Rugel Carranza

DEDICATORÍA

Esta tesis está dedicada a:

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres Víctor y Magaly, por ser los pilares más importantes de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional; quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar el amor de Dios desde muy pequeña y enseñarme que Su fidelidad es grande.

De igual forma, agradezco al tutor de Tesis Msc. Fernando Dávila, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias amigas, siempre las llevo en mi corazón.

Belén Stefania Ortega Aroca

Dedico este trabajo de tesis cada una de las personas que nos han apoyado en este proceso y nos han sabido educar para que nuestro trabajo sea de calidad.

Una dedicación especial a mis padres y hermanas que durante este tiempo siempre me apoyaron y guiaron para que con mucho esfuerzo logre esta meta.

Al Master. Fernando Dávila por ser un guía incondicional, y apoyarnos para cumplir con el desarrollo de este trabajo.

Carlos Rugel Carranza

Índice General

Introducción	1
Capítulo I.....	3
1.1 Tema.	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema.....	4
1.4 Sistematización del Problema.....	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo General.	5
1.5.2 Objetivos Específicos.	5
1.6. Justificación.	5
1.7. Delimitación del Problema	6
1.8. Idea a defender.....	7
Capitulo II	8
2.2.1 Fundamentación teórica	8
2.2.1.1 Marco Referencial.....	8
2.2.2 Sector Bananero Ecuatoriano.....	15
2.2.3. El Banano.....	16
2.2.3.1 Datos Generales	16
2.2.3.2 Precio del banano:.....	17
2.2.4. Proceso de Producción de Banano.....	19
2.2.5. Estructura Organizacional.....	20
2.2.5.1 Organigrama de Departamento de Compras.....	20
2.2.5.2 Perfil del Personal.....	21
2.2.6 Selección y Reclutamiento del personal de compra.	21
2.2.7. Manual de Procedimientos.....	23
2.2.7.1. Tipos de manuales de procedimientos	25

2.2.7.2. Objetivo de los Manuales de Procedimientos.....	25
2.2.7.3. Clasificación de los Manuales.	26
2.2.7.3.1 Por su Naturaleza:	27
2.2.7.3.2. Por su Función Específica:	28
2.2.7.3.3. Por su Contenido:.....	29
2.2.7.3.4 Por su Ámbito:	29
2.2.8 Características de los Procedimientos.....	31
2.2.9 Estructura de los Procedimientos.....	31
2.3 Las Compras.	32
2.3.1 Factores en la Compras.....	33
2.3.2 Diagrama de Proceso de Compras Actual.	34
2.3.3 Importancia de las Compras	35
2.3.4 Objetivos de las compras.	35
2.3.5 La responsabilidad del área de Compras.	36
2.3.6 Principios básicos de las compras.....	37
2.3.7 Calidad de las compras	37
2.3.8 Cantidad.	38
2.3.9 Precio.	38
2.3.10 Tipos de Compras.	40
2.3.11 Comité de Compras.	44
2.3.12 Ética en las Compras.....	45
2.3.13 Política de Compras.	46
2.3.14 Coordinación y comunicación del departamento de compras con las demás áreas de la empresa	47
2.3.15 Conceptualización de abastecimiento	47
2.3.16 Proveedor adecuado.....	48
2.4 Marco Conceptual.....	49

Capítulo III.....	50
Marco Metodológico.....	50
3.1 Tipo de investigación.....	50
3.2 Enfoque de la investigación.....	50
3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	51
3.4.1 Técnicas de la observación aplicada.....	52
3.4.2 Análisis de las fichas de observación	54
Ficha de observación del proceso para la elaboración de las ordenes de compras	54
Ficha de observación del proceso para la elaboración de la recepción de facturas	55
Ficha de observación del proceso para la elaboración de los pagos a los proveedores	55
Ficha de observación del proceso para la elaboración de control de inventario ...	55
3.4.3 Análisis de las entrevistas	56
3.4.4 Interpretación de las entrevistas.....	61
CAPITULO IV.....	64
Objetivo	64
Desarrollo de la propuesta	65
Presupuesto de la propuesta.....	67
Análisis de costo beneficio	67
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
Bibliografía	71
Anexo 1	78
Anexo 2	110
Anexo 3	115

Índice de tablas

Tabla 1 Delimitación del problema	6
Tabla 2 Referencias de tesis.....	14
Tabla 3 Presupuesto de la propuesta.....	67

Índice de figuras

Figura 1. Mercado dirigido del mercado	17
Figura 2. Proceso de Selección del Banano	19
Figura 3. Clasificación de los Manuales	26
Figura 4. Manuales según su función específica	28
Figura 5. Diagrama de procesos de compra.....	34
Figura 6. Diagrama de tipos de compra.	42
Figura 7. Ficha de observación del proceso para la elaboración de una orden de compra	52
Figura 8. Ficha de observación del proceso para la elaboración de recepción de facturas	53
Figura 9. Ficha de observación del proceso para el pago de los proveedores	53
Figura 10. Ficha de observación del proceso para la elaboración de control de inventario	54

Introducción

Orodelti S.A. es una empresa familiar que tiene presencia en el mercado de la producción agrícola desde hace 50 años, su actividad principal es la producción de bananos de exportación hacia Estados Unidos y Europa, su producción lo realizan desde la hacienda ubicada cerca del puerto de Guayaquil.

Se ha caracterizado por ofrecer productos de calidad garantizando la implementación de normas ambientales en todos sus procesos de producción ya que se rigen a estándares de calidad internacional, este aspecto ha hecho posible que la empresa se consolide en el mercado y genere beneficios económicos como sociales en el país.

Sin embargo, sus procesos operativos no son los más adecuados ya que no cuentan con políticas de procedimientos para la gestión de compras, comunicación con el personal, lineamientos en cuanto a la dirección de la ejecución de funciones, clasificación de los tipos de insumos para la manufactura y peor aún no cuentan con un instrumento de rendición de cuentas donde se realicen labores con responsabilidad de cada funcionario.

Por tal razón, la presente investigación tiene como finalidad la coordinación de los procedimientos del área de compras con los empleados que se encuentran en las haciendas para una mejor ejecución en sus actividades a través del diseño de un manual de procedimientos para un desenvolvimiento óptimo de la empresa bananera.

La investigación se encuentra dividida en 4 capítulos. En el primero se expone el problema, la justificación y objetivos del estudio. En el segundo capítulo se encuentra la fundamentación teórica comprendido de bases teóricas y casos de estudios para el sustento del problema de la investigación. El tercer capítulo engloba la metodología aplicada para recolección de datos. El cuarto capítulo se desarrolla la propuesta, los objetivos y el

presupuesto diseñado para la implementación de mejoras en la empresa bananera. Y finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones sustanciales de la investigación desarrollada.

Capítulo I

1.1 Tema.

Manual de procedimientos para la gestión de compras de la compañía Orodelti S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

Orodelti S.A. es una compañía cuya actividad es la producción de banano de exportación. Actualmente se solicita requerimientos de los insumos y/o suministros para la producción, los cuales deben ser pedidos dentro de los períodos establecidos. El departamento de compras se formó hace 8 años atrás, debido a que los requerimientos iban aumentando a la par con la producción. Se creó el departamento de compras sin establecer por escrito los procedimientos que los trabajadores llevarían a cabo día a día, y al no contar con controles internos adecuados se tuvo como consecuencia duplicidad de procedimientos y exceso de actividades.

El departamento de compras gestiona los requerimientos de las diferentes fincas bananeras realizado sin determinar con exactitud la cantidad de insumos que necesitarán en los periodos determinados para cada labor de la producción lo que lleva a una inoportuna selección de proveedores para obtener una disminución en los costos dando como consecuencia pérdida de descuentos por volumen de compra y compras a precios elevados.

Debido a la ausencia de un manual de políticas de procedimientos adecuados para la gestión de compras, el personal de finca realiza sus requerimientos sin la pertinente clasificación de los tipos de insumos que se utilizan en cada una de las labores para la

producción de banano ocasionando paralización y atraso de las actividades como realizar la respectiva distribución.

Por lo antes mencionado, es necesario que la Compañía elabore un Manual de Procedimientos para el área de compras, con el propósito de revisar y supervisar los procedimientos para lograr una distribución oportuna de los insumos en cada uno de los trabajos desempeñados, ya que dentro de las especificaciones encomendadas no se ha mantenido coordinación entre el departamento administrativo y el personal de finca en función de la distribución de insumos. A más de ello, y por medio de este manual se busca evitar duplicidad de trabajos o demora en los mismos conforme a la distribución de suministros e insumos para las áreas establecidas.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera ayudará un manual de procedimientos al área de compras de la Compañía Orodelti S.A.?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la información teórica acerca de la gestión de compras y de los costos que sean de utilidad para el desarrollo de la investigación?
- ¿Cuál es la situación actual del área de compras de la Compañía Orodelti S.A.?
- ¿De qué manera afecta la falta de un manual de compras en la Compañía Orodelti S.A.?
- ¿De qué manera favorece un Manual para los procedimientos en el área de compras de la Compañía Orodelti S.A.?

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General.

Elaborar el Manual de procedimientos para el área de compras de la Compañía Orodelti S.A.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Recopilar información teórica sobre la gestión de compras y la incidencia en los costos, para que sea de ayuda al presente proyecto
- Identificar la situación actual del departamento de compras de la Compañía Orodelti S.A.
- Realizar un estudio cualitativo para extraer información que explique los efectos negativos que ocasiona el no contar con un manual de compras en la compañía Orodelti S.A.
- Establecer la relación costo beneficio de la creación de un manual procedimientos adecuados que deben incluirse en el departamento de compras de la Compañía Orodelti S.A.

1.6. Justificación.

Esta propuesta tiene como finalidad coordinación de los procedimientos del área de compras con los empleados que se encuentran en las haciendas para una mejor ejecución en sus actividades. Además, asegurarse de que los pasos que deben desempeñar sean de manera correcta y eficiente al momento de realizar sus tareas específicas; evitar errores que suelen suceder dentro de sus actividades y cumplir con

los objetivos del área de compras; tales como seleccionar a los proveedores, llevar a cabo un seguimiento de las órdenes de compras y entregas de los insumos, pagos y otras actividades que puedan afectar las funciones del departamento.

La elaboración del manual constituirá una herramienta importante para el adecuado cumplimiento en los procedimientos, los cuales facilitarán la revisión y supervisión de cada actividad. Cada empleado tendrá pleno conocimiento de lo que debe de realizar y de cómo hacerlo.

Este manual proporcionará fortaleza administrativa, lo que permitirá a la empresa contar con una ventaja competitiva que influirá en el mantenimiento de su crecimiento y captación de mercado. La compañía Orodelti S.A. mediante la ejecución evitará duplicidad de actividades entre empleados, definirá claramente los controles en los procedimientos de compras, ganará agilidad en sus operaciones y minimizará el riesgo de errores y/o irregularidad.

1.7. Delimitación del Problema

Tabla 1. Delimitación del problema

País	Ecuador
Provincia	Guayas
Cantón	Samborondón
Tipo de investigación	Descriptiva
Temporal	6 meses
Marco espacial	La compañía Orodelti S.A.

Elaborado por: Los Autores

1.8. Idea a defender

El manual de procedimientos beneficiará el control interno del área de compras de manera eficiente con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones reduciendo el tiempo y esfuerzo del personal del área de compra.

Capítulo II

2.2.1 Fundamentación teórica

2.2.1.1 Marco Referencial

Orodelti S.A. es una empresa con más de 50 años de experiencia en la producción agrícola. Son tres generaciones de familia cuyas actividades se centran en la producción de bananos de exportación. En la actualidad tiene 17 haciendas bananeras ubicadas en los sectores como: Milagro, Los Ríos, Naranjal, Babahoyo.

Por casi medio siglo, fue reconocido entre los mejores bananeros del Ecuador por la calidad de su fruta, su integridad y amor al trabajo.

Su producción agrícola está concentrada cerca del puerto de Guayaquil con 2.000 hectáreas destinadas a la producción de banano para exportar a Estados Unidos y a Europa.

La Compañía Orodelti S.A., busca ofrecer un producto de calidad por lo tanto cada una de las haciendas deben cumplir con todas las exigencias y normativas ambientales las cuales se mantienen en constante supervisión puesto que avalan la calidad de la fruta bajo los estándares internacionales. Por esta razón, los trabajadores de finca son provistos de los equipos de protección y/o suministros necesarios para cumplir cada una de sus actividades, los cuales deben de ser aprobados por las inspecciones ambientales y así evitar sanciones.

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación, se muestran los principales conceptos y conclusiones de investigaciones que en la actualidad existen sobre el tema objeto de este estudio.

El proyecto de investigación fue realizado por “Sandra Lorena Sarmiento Duran: Manual de Procedimientos para efectuar compras de insumos, bienes y servicios del Hospital Universitario del Rio, 2008” indica:

“Con este manual se espera orientar el desarrollo de las actividades del personal participantes en cada uno de los procedimientos. Al tener un riguroso control se espera no tener pérdida, extravío y fuga de insumos o bienes en vista que se llevan controles en la entrada y salida de los mismos.”

Esta tesis guarda similitud al problema que se estudia porque expone que es necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo por un individuo queden expresas por escrito, ya que, de esta manera en caso de conflicto, se pueda saber con exactitud quien no cumplió con su tarea o quien invadió obligaciones correspondientes a otra persona.

El proyecto de investigación realizado por Adriana María Gómez Castro y Jesús Antonio Gómez Castro en el año 2012. Cuyo tema fue: “Diagnóstico y propuesta de mejora para el departamento de compras FORSA S.A.” indica que el proceso de gestión organizacional, así como la distribución de tareas y responsabilidades dentro del mismo ha sido afectada por las falencias del modelo administrativo que se ha impuesto en el control, planificación y organización del departamento de compras de la organización.

Para la elaboración del manual de procedimientos, los autores han recurrido al método de observación por lo que han identificado las siguientes deficiencias:

Inequidad en las distribuciones de tareas.

Procedimientos desorganizados y retraso en la ejecución de los mismos.

Falta de capacitación y desconocimiento de las actividades de parte de los trabajadores.

Compras indirectas de la compañía realizadas por las diferentes áreas que las requieren.

Mediante el análisis de este proyecto de investigación se ha podido coincidir con los autores en que uno de los factores que influye de manera negativa al departamento de compras es una inadecuada distribución de tareas y funciones, por lo que se coincide en realizar la descripción del puesto de trabajo dentro del departamento de compras haciendo una distribución de tareas de manera óptima y equilibrada

Melba Lucia Melgara en el año 2007 sobre Diseño de Manual de Procesos y Procedimiento del área de Recursos Humanos del ISS expone que la elaboración de manuales en empresas busca que exista un documento completo y actualizado de consulta que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo. En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos que está dirigido a todas las personas constituye un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Concluyó que es necesario realizar mejoras que permitan simplificar las operaciones y cambios administrativos enfocados en los objetivos de la empresa. También es oportuna la elaboración de un manual de procedimientos para el área de compras de la compañía Orodelti S.A., porque refuerza la comunicación interdepartamental y fomenta el conocimiento de los procedimientos en el área de compras para que sirva de ejemplo para los demás departamentos.

Paralelamente, Erika Falquez León y Evelyn Paredes Hidalgo en el año 2012 sobre “Diseño de Manual de Procedimientos para las Áreas de Compras y Ventas de

mercaderías de la Distribuidora AJ”, afirman que el Manual procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procedimientos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

El manual de procedimiento reúne las normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

En conclusión, lo que se quiere enfatizar mediante la elaboración del manual de procedimientos es definir y describir las actividades, procedimientos y requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo, sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos de la compañía.

Un proyecto de investigación realizado por María Fernanda Chaucha Ortega en el año 2015, “Desarrollo de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de control de operaciones en las Cooperativas de ahorro y crédito Cotocollao” indica:

El objetivo de un manual de procedimientos es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal nuevo ingreso.

Lo que el autor trata de decir es que el seguimiento de un manual de procedimientos aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo, lo mismo que tiene como objetivo mejorar la coordinación del área de compras con otras áreas de la empresa para que sus

procedimientos sean claros, evitando los retrasos en el momento de adquirir los materiales para sus respectivas actividades.

Los manuales de procedimientos están conformados por documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada, sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura y objetivos, políticas, sistemas y procedimientos,); así como las instrucciones y alineamiento que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus funciones.

Se podría decir que son documentos que contiene la descripción de actividades que deben seguirse para realización de las funciones de una o varias entidades.

Suelen contener información a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Además, contienen formularios, flujogramas y diagramas cuya representación gráfica da continuidad de las actividades para hacerla más fácilmente comprensibles.

El proyecto de investigación realizado por la egresada María Gabriela Parrales Yáñez en el año 2017 titulado “Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil.” concluye lo siguiente:

El rendimiento de las funciones y el entorno de trabajo se ve afectado por la falta de una estructura organizativa y la definición de un líder dentro de una organización que proporcione una visión clara para los asociados en la dirección del seguimiento de la empresa. Los líderes de cada área carecen de la capacitación profesional adecuada para desarrollar sus funciones y la conformación de los equipos de alto rendimiento, por lo

tanto, no permiten la elección e integración del talento humano con las habilidades y el conocimiento del perfil que requiere cada trabajo.

Por lo tanto, se puede decir que los procesos actualmente en curso en la gestión de compras se llevan a cabo de forma improvisada e informal, lo que provoca la sobrecarga de funciones en ciertos trabajos en el departamento de compras. Llevar a cabo un Manual de Procedimientos de Gestión de Compras para que cada funcionario tenga conocimiento de sus actividades y responsabilidades para la ejecución.

Tabla 2. Referencias de tesis

Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2008	Sandra Lorena Sarmiento Durán	Elaboración del manual de procedimientos para efectuar compras de insumos, bienes y servicios en el Hospital Universitario del Rio	Universidad Técnica Particular de Loja	http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6292/1/teseis1.pdf
2012	Adriana María Gómez Castro & Jesús Antonio Gómez Castro	Diagnóstico y propuestas de mejora para el departamento de compras de FORSA S.A.	Universidad ICESI, Santiago de Cali	http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68392/1/diagnostico_propuesta_compras.pdf
2007	Melba Lucia Vergara	Diseño del manual de procesos y procedimientos del área recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo a complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y D.C.)	Universidad de la Salle	https://manualdeprocesosyprocedimientos.wikispaces.com/file/view/TESIS+SOBRE+MANUAL+DE+PROCESOS+Y+PROCEDIMIENTOS.pdf
2012	Erika Beatriz Falquez León & Evelyn Annabel Paredes Hidalgo	Diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ	Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1796/13/UPS-GT000261.pdf
2015	María Fernanda Chauca ortega	Desarrollo de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de operaciones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Cotocollao	Universidad Politécnica Salesiana, Quito	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10208/1/UPS%20-%20ST001747.pdf
2017	Jhison Virgilio Chamba Rodríguez & Tito Daniel Castro Reyes	Desarrollo de un manual de procedimientos y políticas para la aplicación en el control interno del departamento financiero de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador	Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1815/17/UPS-GT000263.pdf
2017	María Gabriela Parrales Yáñez	Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil.	Universidad de Guayaquil	http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/re dug/17747/1/Tesis%20Mar%C3%ADa%20Gabriela%20Parrales%20Y%C3%A1nez.pdf

Elaborado por: Los Autores

2.2.2 Sector Bananero Ecuatoriano

Según A.E.B.E. (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador) el banano sigue siendo uno de los principales productos de exportación en el país. En el periodo 2012-2015 se tuvo un mejor rendimiento.

De esta manera se considera que el sector Bananero Ecuatoriano es una de las principales fuentes de ingresos de divisas en el país, dado su importante nivel de importaciones. En lo que a crecimiento se refiere, la actividad ha tenido altos y bajos, debido principalmente a las fluctuaciones que se han dado en el mercado externo. Esto ha llevado a un crecimiento irregular del PIB de la actividad. Luego de tres años de crecimiento (2013-2015), 2016 se dio un decrecimiento de -2.5%. Al ser una actividad agrupada, los resultados del café y del cacao también incidieron en esta caída, más aún porque el monto exportado se redujo en mayor medida que las del banano en 2016.

El banano sigue siendo un puntal en las exportaciones ecuatorianas y esenciales en la producción de algunas provincias del país. Si bien hay un importante acceso a los mercados rusos y estadounidense, el Acuerdo Comercial con la Unión Europea es otro factor favorable. No obstante, se debe trabajar en conjunto entre lo público y lo privado para fortalecer la imagen y la marca del país y del producto, con el fin de diferenciarlo.
(2017)

2.2.3. El Banano.

2.2.3.1 Datos Generales

- Crece en las más variadas condiciones del suelo y su clima, sus condiciones óptimas serían los ecosistemas tropicales húmedos con temperatura de 18.5°C para que no se retarde su crecimiento.
- Se consigue en todo el año, contiene potasio, magnesio, hierro y vitaminas. Es un alimento ideal por su alto nivel nutritivo.
- Se cultivan bananos en más de 150 países, los cuales producen 105 millones de toneladas al año, se cree que existen casi 1000 variedades de bananos en el mundo subdivididos en 50 grupos. (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017)
- Los cinco principales destinos de los envíos de la fruta durante el 2016 han sido la Unión Europea, Rusia, Estados Unidos, Argentina y Turquía. Las exportaciones de banano ecuatoriano se incrementaron en un 12% entre enero y octubre de 2017 y el mismo periodo de 2016. (El telégrafo, 2017)

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), en dicho lapso de 2017, se han vendido un total de 5.333 toneladas de la fruta por \$ 2.490 millones. El principal destino del producto ecuatoriano fue la Unión Europea, con una participación del 35%; seguido de Rusia con el 24%; y en tercer lugar, Estados Unidos con el 18%. Eduardo Ledesma, presidente de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE) estima que el año 2017 se cerrará con la exportación de unos 325 millones de cajas. Según la

Corporación Regional de Bananeros Ecuatorianos (Agroban), el año pasado se vendieron entre 300 y 315 millones. (El telégrafo, 2017)

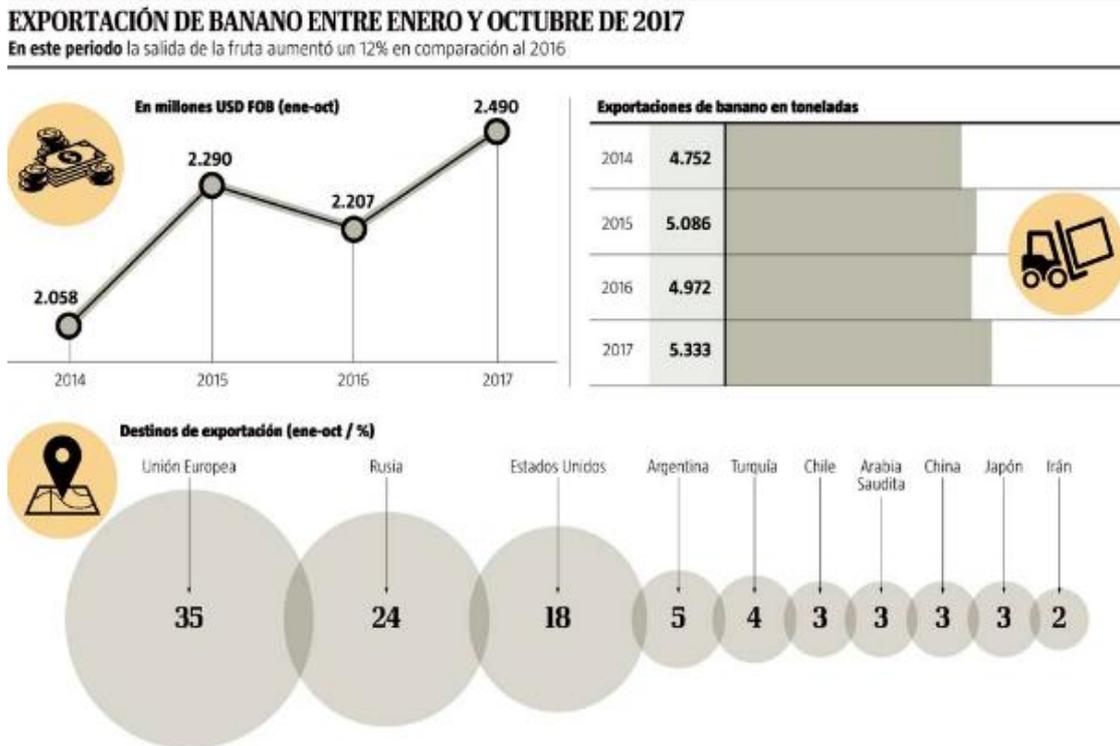


Figura 1. Mercado dirigido del mercado
 Fuente: Sitio web (El telégrafo, 2017)

2.2.3.2 Precio del banano:

- ✓ En el 2016 el precio de la caja de banano ecuatoriano de 43 libras tuvo un valor de USD 6,16 dólares.
- ✓ El precio que rige en el año 2017 para la caja de banano de 43 libras es de \$6,26.
- ✓ El precio internacional de una tonelada métrica de banano cerró en el 2016 en el orden USD 956.94 y hasta junio 2017 está en \$ 1.098,07 por tonelada métrica.

Según Pro-Ecuador el 30% de la oferta mundial del banano proviene del Ecuador, siendo el mayor exportador en el mundo. Esta fruta representa el 10% de las

exportaciones totales y el segundo rubro de mayor exportación del país. (Corporación Financiera Nacional, 2017)

2.2.4. Proceso de Producción de Banano.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BANANO

El siguiente esquema muestra de manera general el proceso que se sigue para la producción del banano

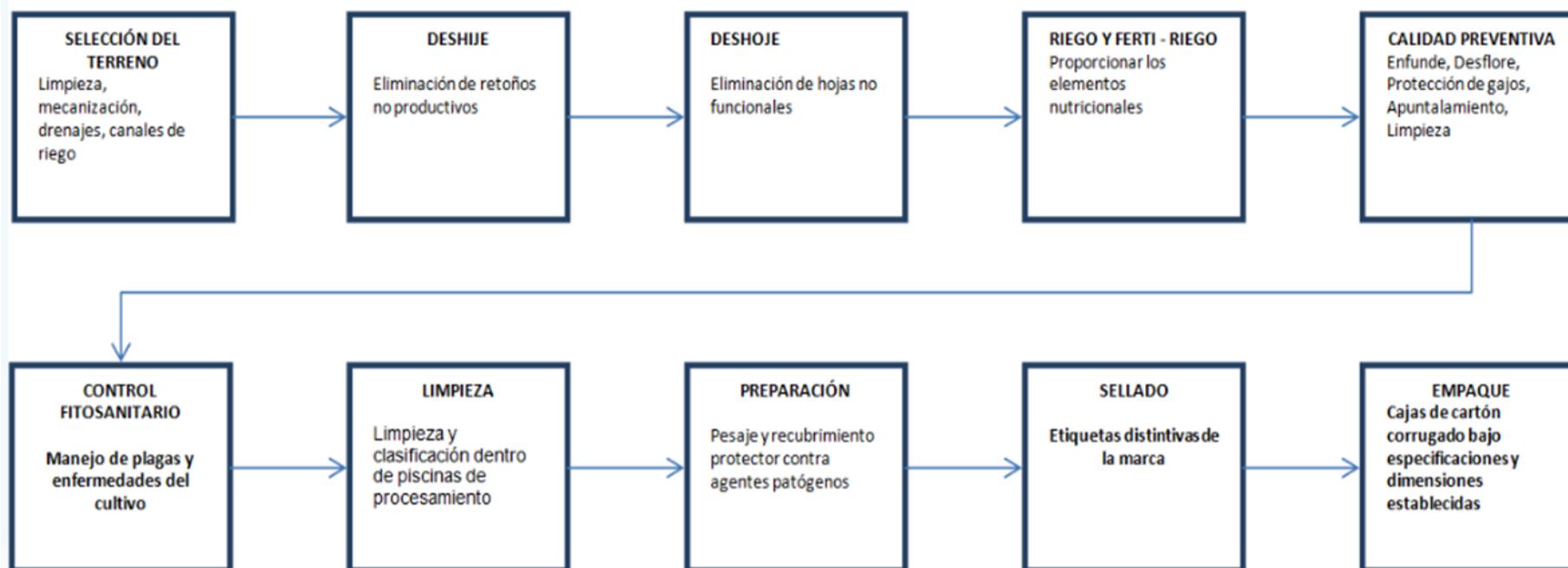


Figura 2. Proceso de Selección del Banano
Fuente: Corporación Financiera Nacional

2.2.5. Estructura Organizacional.

2.2.5.1 Organigrama de Departamento de Compras.

El organigrama del departamento de compras puede estar compuesto de Gerente de compras, por el supervisor de compras y el agente de compras; pueden existir además otros puestos. En lo que se refiere al organigrama no existe un modelo fijo sino que se va adaptando de acuerdo al modelo y dimensiones de la compañía.

En una empresa pequeña, se entiende que el volumen de compras es mínimo y poco heterogéneo, por lo que se puede organizar de tal forma que dicha función recaiga en una sola persona con un asistente que lo auxilie para realizar trabajos complementarios.

Este tipo de organización no implica ningún problema y se trabaja de manera centralizada. (Casanovas, 2016)

En una empresa mediana, donde la actividad de compras es más compleja, la organización deberá ser de otra índole y con un personal más capacitado y en algunos casos, con cierto grado de especialización. Se puede trabajar con un sistema centralizado o descentralizado.

Por otro lado, en una empresa grande donde la tarea de compras es más amplia y especializada, la organización deberá estar bien definida en cuanto a sus funciones, procedimientos, políticas y objetivos dependiendo de su naturaleza. Se puede establecer una organización centralizada, descentralizada o mixta.

2.2.5.2 Perfil del Personal.

El personal que realiza funciones de compras es muy vulnerable cuando se trata de cuestión de ética. Lo anterior obedece a las cantidades de dinero que se maneja o a las partidas presupuestales de su área.

El personal de compras debe de actuar con una conducta libre de toda sospecha al realizar las adquisiciones de cumplir con el siguiente perfil:

- Honradez
- Integridad
- Equidad
- Propiedad
- Responsabilidad

El comprador no debe someterse a obligaciones especiales con los proveedores, por razón de las excesivas atenciones que tuvieran con él, aun cuando pudieran considerarse dentro de las llamadas “Cortesía Comerciales”. (Ramos, 2012).

2.2.6 Selección y Reclutamiento del personal de compra.

Selección y reclutamiento serán materia de constante preocupación. Nada es más caro que el personal barato. La adopción de este criterio contribuye a asegurar tanto la continuidad en la eficiencia del servicio como las posibilidades de la rotación del personal.

En las grandes organizaciones no se puede prescindir de un área dividida en sección a cargo de un jefe. Para las tareas de jefe de sección convendrá recurrir a una persona de amplia experiencia en el campo de sus funciones específicas, ya sea en el análisis del mercado, control de compras, control del presupuesto y estadística, etc.

Por lo que concierne al gerente de compra, regirán de manera aún más acentuada las recomendaciones que se exponen a continuación.

El gerente de compras es aquella persona que debe cumplir con una función de servicio hacia todas las demás actividades de la empresa, ya que actúa como el representante directo de la compañía ante la diversa gama de proveedores que forman el núcleo en donde esta desarrolla su actividad.

Tomando como base la importancia que representa el gerente de compras en la empresa, es necesario que en la elección del mismo se procure que éste tenga conocimientos sobre las áreas de: control de producción, almacenes, control de inventario, control de calidad y finanzas, inteligencia, imaginación, interpretación y fácil comunicación. Estos conocimientos permitirán que en el desarrollo de sus actividades obtenga un adecuado desenvolvimiento y pueda enfrentarse a las distintas presiones que sea sometido, sean estas internas o externas, y que dificultan la toma de decisiones.

Sus principales deberes son:

1. Solicitar, obtener y analizar las cotizaciones de diferentes proveedores.
2. Negociar precios y condiciones con los proveedores para la compra de activos fijos, materia prima y materiales de mantenimiento y servicio.

3. Localizar y seleccionar las fuentes de suministros de materiales, mercancías o de servicios que se necesiten.
4. Conocer en sus detalles las operaciones y los procesos que se realizan en la empresa o negocio de que se trate, los materiales precisos para estas operaciones y los procedimientos para el control de la producción y de los materiales.
5. Conseguir los materiales, mercancía y servicios que se necesiten.
6. Mantener una lista de proveedores aceptable, un registro de compras y un registro de precios y condiciones de compras que se evalúa cada año.
7. Asegurarse que la cantidad y la calidad de los materiales o mercancía pedidos son las debidas.
8. Aprobar las facturas para su pago.
9. Reunir y analizar los datos sobre los mercados, la oferta y la demanda, las tendencias de los precios, etc.
10. Promover y mantener buenas relaciones de la compañía con los proveedores (Ramos, 2012).

2.2.7. Manual de Procedimientos.

Se trata de una secuencia de acciones que forman un sistema de pasos sucesivos, pasos que hay que conocer declarativamente y saber aplicar.

Manual de Procedimientos describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, el objetivo de un manual de procedimientos es evitar el

gasto innecesario de tiempo señalando quién está encargado de realizar las actividades y a la vez de como, cuándo y dónde se realizan. (Maldonado Cifuentes, 2013)

Por otro lado, no se trata de la práctica de ensayo-error, es decir, de una serie de actos sin un orden fijo, sino que eligen un orden de prelación. Finalmente, no se trata simplemente de saber hacer una serie acciones, sino que al mismo tiempo se precisa saber por qué y para qué se hace. Por lo tanto, de alguna manera hay que proponerse un objetivo o descripción de tarea finalizada.

Manual de Políticas y Procedimientos: incluyen las definiciones de los dos manuales mencionados en párrafos anteriores, es decir, las normas internas que rigen la empresa y a quien, como, donde y cuando se realizan las actividades que competen a la funcionalidad de la organización. (González & Coronel, 2015)

Según Munera (2002) es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procedimientos de la empresa, mecanismos por los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.

Los autores Johnson, Leenders, & Flynn, (2012) , definen que un manual de procedimientos “Es un documento detallado y cuidadosamente preparado acerca de la organización, de los deberes del personal y de los sistemas de procedimientos y datos (entre ellos las formas ilustrativas que se usan, totalmente explicadas)”.

En el manual de procedimientos se documenta la forma específica de llevar a cabo un proceso para el cual previamente se ha definido un objetivo. La forma de ejecutar los procedimientos se lo puede explicar ya sea en una redacción o con ilustraciones utilizando diagramas de flujo, en ambas formas debe cuidarse el orden y coherencia del proceso. (Seco & Pérez, 2014)

2.2.7.1. Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2012)“Como elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad.

2.2.7.2. Objetivo de los Manuales de Procedimientos.

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Ésta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiaran el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en las empresas llevan a cabo. (p.64)

Existen diversos objetivos en estos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.

- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento. (Rodríguez, 2012)

2.2.7.3. Clasificación de los Manuales.

El uso de los manuales puede estar determinado con base a las necesidades de la empresa, incluyendo su actividad y tamaño de operación. Los manuales se clasifican de la siguiente manera:

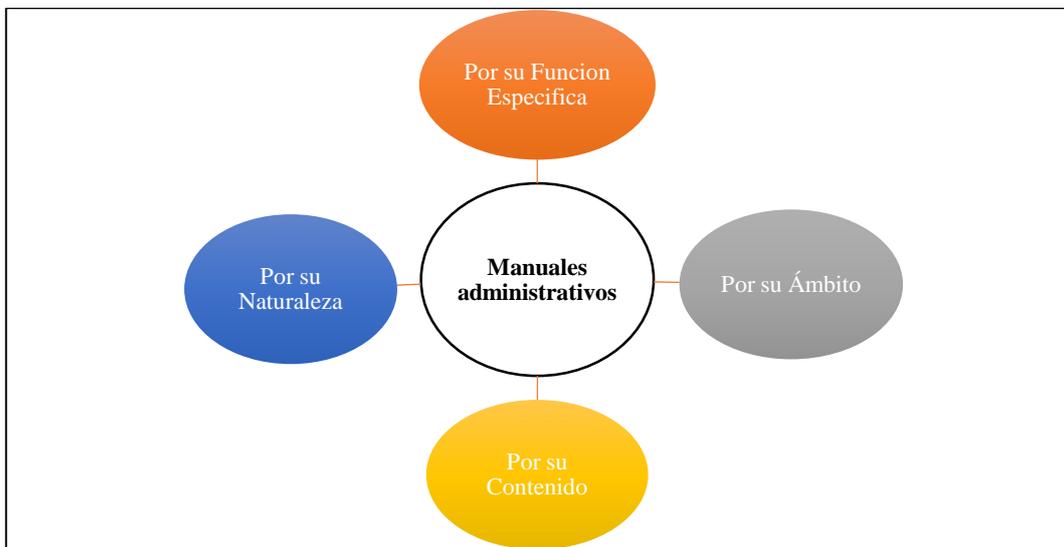


Figura 3. Clasificación de los Manuales
Elaborado por: Los Autores

2.2.7.3.1 Por su Naturaleza:

- Micro Administrativo. - Los cuales contienen información de una sola empresa o de un área de la empresa.
- Macro Administrativo. - Utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.
- Meso Administrativo. - Que incluye información de una o más organizaciones de un solo sector.

2.2.7.3.2. Por su Función Específica:

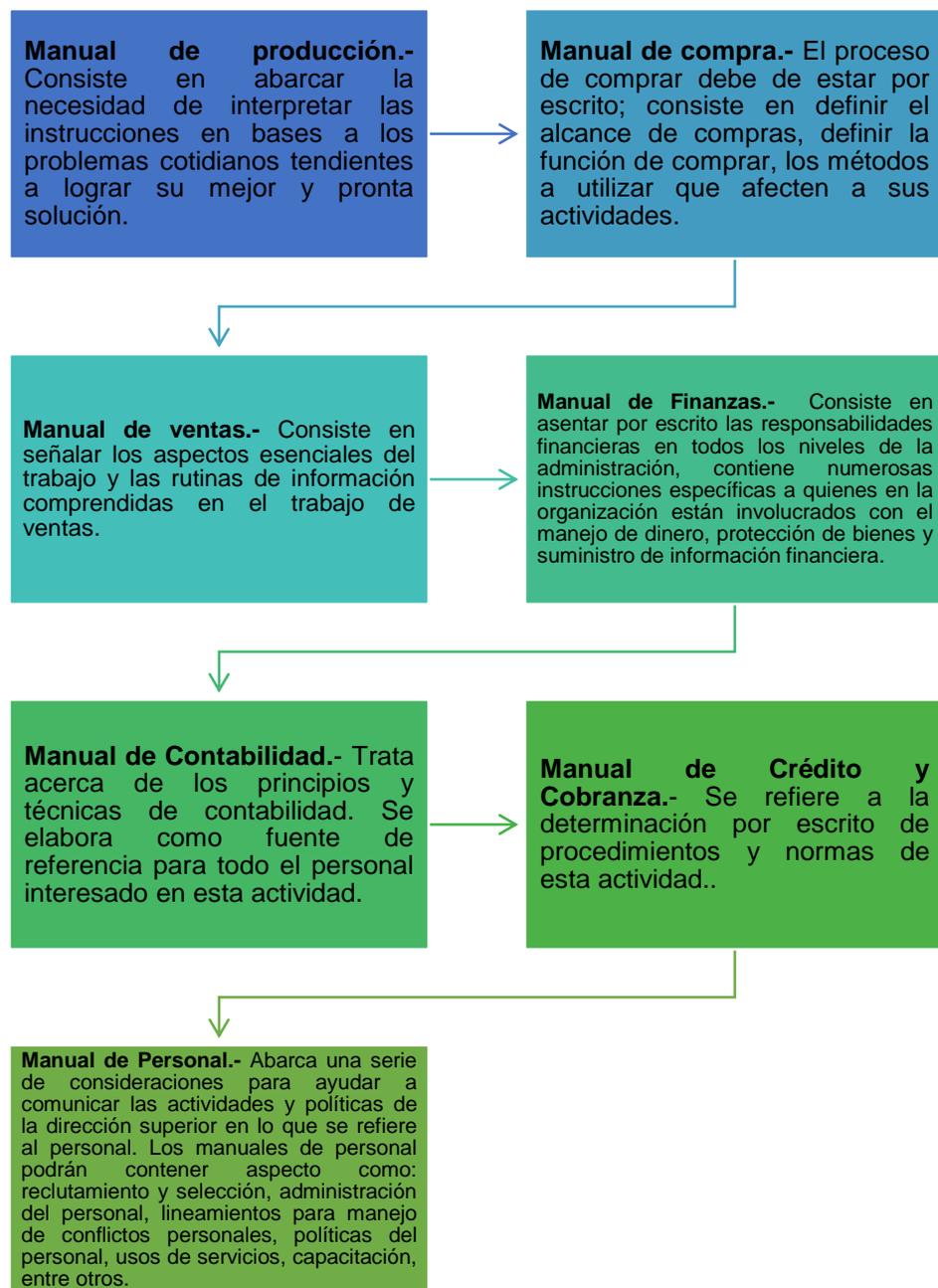


Figura 4. Manuales según su función específica
Elaborado por: Los Autores

2.2.7.3.3. Por su Contenido:

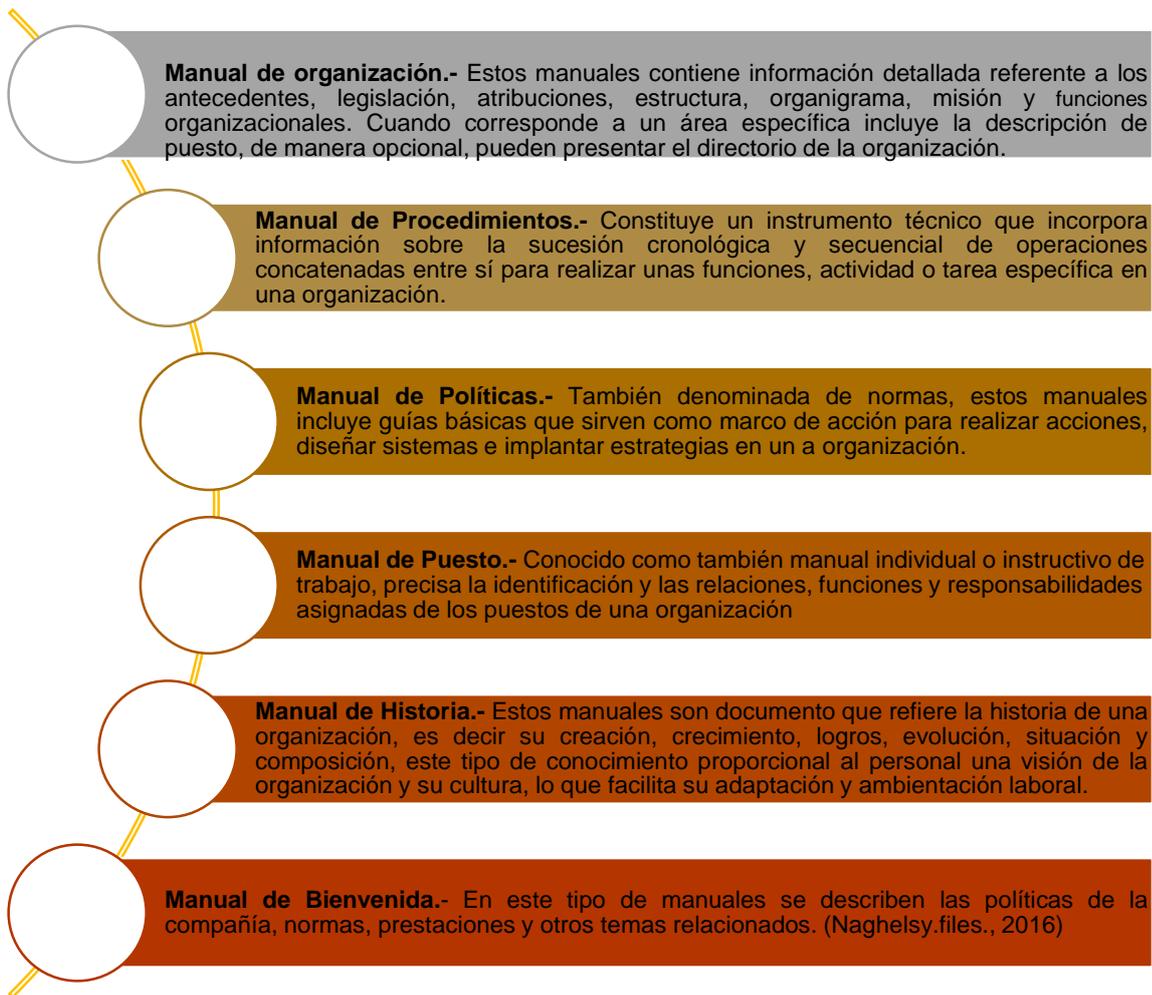


Figura 5. Por su contenido
Elaborado por: Los Autores

2.2.7.3.4 Por su Ámbito:

- **Manuales General.** - Son documentos que contiene información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal. (Naghelsy.files., 2016)
- **Manuales Específicos.** - Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluye:

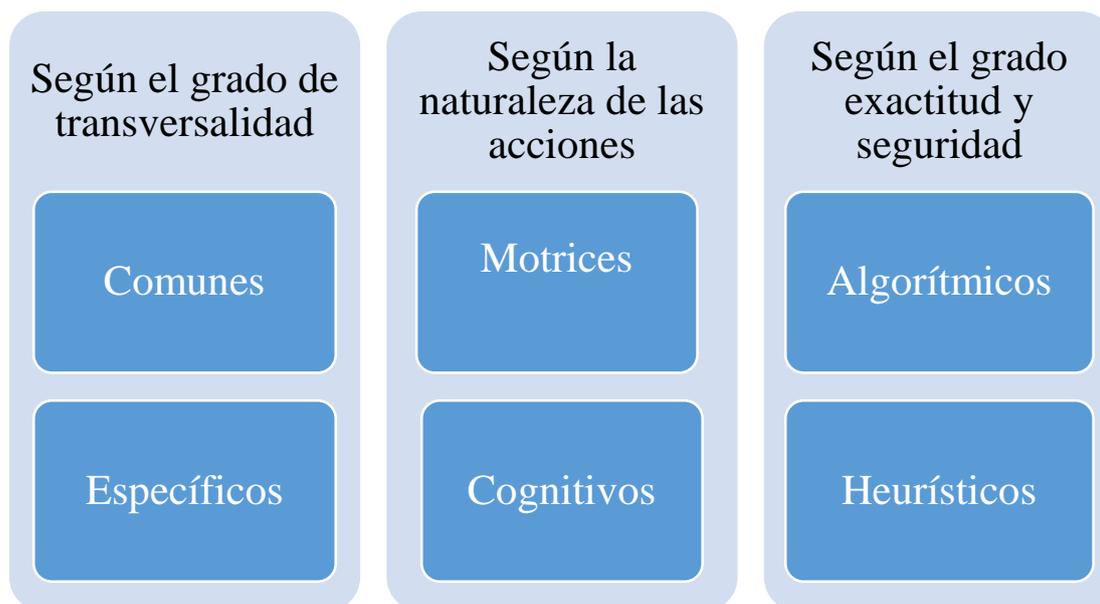


Figura 6. Manuales según su ámbito
Elaborado por: Los Autores

Comunes:

Procedimientos utilizados en diversas disciplinas. Su tratamiento didáctico difiere en función de la naturaleza del contenido conceptual.

Específicos:

Procedimientos derivados del método propio de una disciplina concreta.

Motrices:

El énfasis del procedimiento se sitúa en la naturaleza física o corporal de las acciones que son parcialmente observables.

Cognitivos:

El énfasis del procedimiento se sitúa en la naturaleza interna, simbólica o mental de las acciones.

Algorítmicos:

Procedimientos cuyos pasos son muy exactos y una vez aprendido aseguran siempre la obtención del objetivo o tarea propuesta.

Heurísticos:

Procedimientos traducidos en secuencias generales de actuación que se deben respetar pero que no explicitan cómo actuar con exactitud y no aseguran la obtención de la tarea propuesta (Escalante & Uribe, 2013).

2.2.8 Características de los Procedimientos.

- Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad.
- Las secuencias de las tareas están regulada y alineada a la estructura de a organización.
- Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.

2.2.9 Estructura de los Procedimientos.

Los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

- Logotipo de la organización, denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización.

- Índice o contenido
- Introducción
- Objetivos de los procedimientos; explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Políticas o normas de operación, en esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

2.3 Las Compras.

Según Salvador Mercado (2002) es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado.

Actualmente la palabra compras, se puede relacionar con los siguientes términos: adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, control de inventarios o almacenes.

Los puntos anteriores son conjugados para lograr el objetivo de elegir en el mercado lo que más convenga, así como intercambiar un bien por otro, con el fin de satisfacer necesidades adecuadamente, o adquiriendo artículos, en que se considere: calidad, menor precio y en el tiempo mínimo de entrega. Por lo tanto, podemos concluir que: “Comprar es adquirir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una entidad y después de ello lograr sus objetivos eficientemente”.

2.3.1 Factores en la Compras

El departamento de compras es la unidad de la organización en que la mayoría de las compañías es responsable por la compra de los materiales en fuentes extrañas a la fábrica. Para realizar eficazmente esta importante función, hay que planear minuciosamente la organización y funcionamiento del departamento de compras. Entre los factores más importantes, a los que hay que conceder atención en ese planeamiento, están los objetivos, las normas, la estructura y los procedimientos del departamento de compra.

Los objetivos de las compras son las metas que puede alcanzar el departamento de compras. Las normas en las compras son las reglas o principios adoptados para realizar las actividades de los que participan en los procedimientos de compras.

La estructura departamental es el arreglo adoptado para que cada persona del departamento de compra sea responsable ante algún dirigente y trabaje bajo la dirección del mismo.

Quizás el primer paso al planear un departamento de compras sea determinar con la mayor claridad posible los objetivos que hay que alcanzar y los resultados indeseables que hay que evitar o reducir al mínimo. Los objetivos pueden resumirse como comprar la clase correcta de materiales, la calidad y cantidad correcta, en la fecha correcta y lugar correcto y al precio correcto.

2.3.2 Diagrama de Proceso de Compras Actual.



Figura 5. Diagrama de procesos de compra.
Elaborado por: Los Autores

2.3.3 Importancia de las Compras

Según Alberto Sangri Coral, (2014,) la importancia de compra:

“Es una actividad que radica en su vitalidad para el éxito de las empresas, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos.

Las compras bien planeadas deben de redituár a la empresa ahorros en efectivo, es su liquidez, y en la fluidez de su capital. Bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pagos, descuentos, oportunidades de uso y otros beneficios”.

2.3.4 Objetivos de las compras.

Como toda actividad de administración, compras tiene un objetivo general y varios objetivos específicos, podríamos detallar que el objetivo general es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio.

- Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- Reducción de costos: Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio costo-beneficios-utilidad.
- Comprar al menor precio: Sin olvidar, la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.

- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costo de material se refiere. (Coral, 2014,)

2.3.5 La responsabilidad del área de Compras.

La responsabilidad del departamento de compras es efectuar las adquisiciones que se necesitan en el tiempo requerido, con el número y calidad necesarios a un valor considerable. Las funciones son las siguientes:

Adquisiciones: Se trata de obtener los elementos, equipos y materiales, que se necesitan para poder conseguir las metas de la compañía. Esto debe apegarse a los siguientes criterios: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pagos. Cuando ya se obtienen los artículos se requieren de constatar que cubran los criterios mencionados anteriormente y aceptarlos.

Guarda y almacenaje: Consiste en el sistema de recepción, clasificación, inventario y control de los artículos conforme a las dimensiones de las mismas (peso y medida).

Proveer a las demás áreas: Ya que el departamento de compras ha adquirido todos los materiales que se necesitan, es su responsabilidad proveer a las demás áreas.

Las principales responsabilidades del departamento de compras están comprendidas en todas las operaciones llevadas a cabo con los proveedores de la empresa y pueden dividirse según nuestro criterio en dos clases que son las responsabilidades propias inherentes al departamento de compras mismo y otras responsabilidades compartidas con otros departamentos de la empresa. (Sangri Coral, 2014)

2.3.6 Principios básicos de las compras.

Como cada actividad que se realiza en una empresa debe tener una razón de ser, es que parte de tres principios básicos, que le dan un carácter operacional y que se modulan a base de reglas:

2.3.7 Calidad de las compras

Se dice que deben respetarse las características técnicas y las especificaciones, y la buena conjunción de las materias primas y/o componentes, amén de su proceso de producción. Esta regla debe observar cinco variables:

- ❖ **Conveniencia:** Calidad mínima aceptable que va de acuerdo al comprador que busca precios bajos, financiamiento y entrega rápida.
- ❖ **Disponibilidad:** Además de las especificaciones técnicas en esta regla, la rapidez en el uso es primordial, es decir, su entrega y su utilización debe ser casi inmediata.
- ❖ **Costo o Precio:** Esta característica es de suma importancia, tanto para el comprador que exige un precio lo más barato posible, y de acuerdo a la calidad del producto, como para el vendedor que debe de sacrificarse en algunas ocasiones las utilidades con tal de tener el satisfactor en manos de consumidor final.
- ❖ **Control de calidad:** Esta variable de la regla de calidad marca que toda la compra debe pasar por un riguroso control de las especificaciones técnicas y de la calidad, con las que fueron solicitada. (Fred, 2013).

2.3.8 Cantidad.

Muchas veces la mejor manera de adquirir un artículo para la empresa lo representa la cantidad, ya que esta es básica para determinar el costo de lo adquirido, y el cual se basa en varios factores

- a) Tipo de artículo y tiempo de entrega.
- b) Precio unitario o precio por cantidades de compras.
- c) Periodo de compra, promedio y frecuencia de compra.
- d) Recepción, almacenaje y caducidad.

2.3.9 Precio.

Esta variable en algunas ocasiones es la más importante ya sea por unidad o por grandes volúmenes, debe ser el precio exacto a fin que se efectúen las compras siguientes. Debe basarse en los siguientes términos:

- **Que se puede negociar:**

El principal objetivo del área de compras es negociar el precio con relación a los tiempos de entrega y los mayores tiempos de pagos. (Naghelsy.files., 2016)

- **Que se conozcan los precios de la competencia:**

El área de compras, debe conocer los precios de los productos de la competencia, para tomar la decisión y darle al proveedor la orden de compra o pedido, para lo cual se necesita por lo menos tres cotizaciones de los proveedores.

- **Que sean los normales o el de las ofertas:**

El precio nunca se debe de aceptar con cambios, lo legal es que el proveedor siempre entregue el pedido en base al precio negociado en la orden de compra.

▪ **Que sea el proveedor adecuado:**

Para que el precio sea acordado no se debe cambiar al proveedor, ni a uno pedirle una cantidad y a otro una distinta, puede haber diferencia de calidad y en precio y eso afecta el buen funcionamiento del área de compra.

Acuerdos y convenios con relación al precio.

El acuerdo surge entre el comprador y el vendedor donde se pactan las condiciones de la compraventa, entre las que destacan:

- Cantidad y especificaciones.
- Precio.
- Garantía.
- Fecha de entrega.
- Fecha de pago.
- Este convenio se establece, por escrito, puede decirse que es un acuerdo entre comprador y vendedor y donde se estipulan:
 - La compraventa y el precio.
 - Las condiciones de pago.
 - Las condiciones de entrega y lugar.

- La garantía.
- La cantidad de compra.
- Para que este convenio tenga validez, se necesita:
- Este firmado por un funcionario de la empresa, y el proveedor o vendedor.
- Se realice conforme a la ley.
- Se estipulen responsabilidades por ambos firmantes.
- Se establezcan penalidades, si hay fallas en lo solicitado.
- Otros acuerdos.

Tipos de convenio de acuerdo al precio:

- Precio.
- Costo adicional.
- Para cada artículo.
- Con entrega parciales y pagos por cada entrega

2.3.10 Tipos de Compras.

En cualquier empresa, las compras se llevan a cabo siguiendo los procedimientos idénticos.

Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado (poder de compra) el tipo de artículo de adquirir, el significado de la compra, la

ubicación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etc. (Sangri Coral, 2014)

Los diferentes tipos de compras son:

- Compras anticipadas
- Compras de emergencia
- Compras especulativas
- Compras recíprocas
- Compras personales
- Compras excedentes
- Compras en el mercado abierto
- Compras de salvamento
- Compras de elemento menores
- Compras en el exterior
- Compras de bienes de activo fijo
- Compras especiales

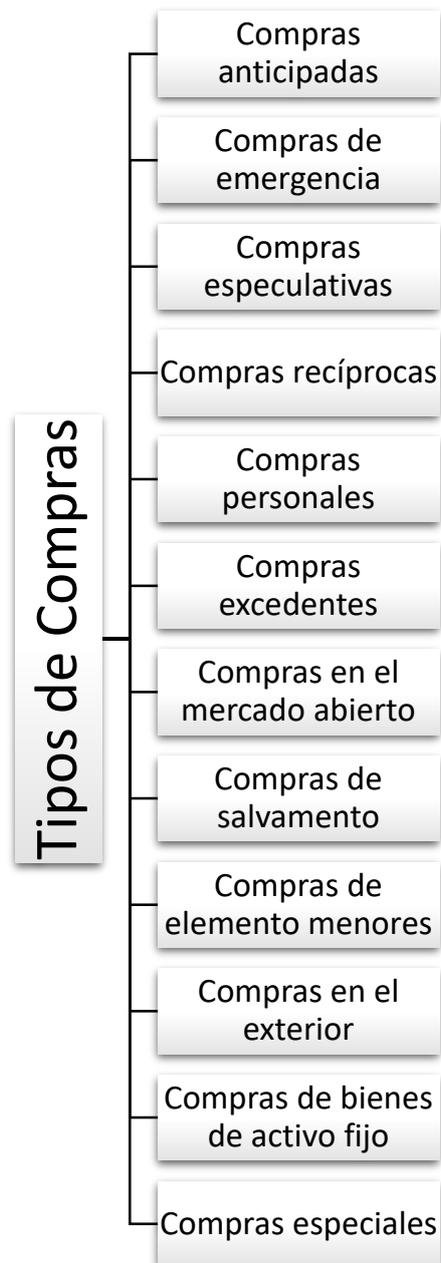


Figura 6. Diagrama de tipos de compra.
Elaborador por: Los Autores

Compras Anticipadas: Se les llama compra anticipada a todo requerimiento que se realice sin que la necesidad apremie realizando una planeación de las adquisiciones regulares o frecuentes.

Compras de emergencia: En este caso se trata de abastecer suministros y/o materiales que se consideren de emergencia, debido a las insuficiencias inmediatas que superen los stocks mínimos o por ser un suministro y/o material eventual que afecte la producción. Las que se deben realizar bajo los lineamientos como:

- Las compras se realizarán a los proveedores que se encuentren en la base de datos que maneja el departamento de compras de acuerdo a las políticas establecidas.
- Las compras se realizarán bajo supervisión del jefe de compras.

Compras Especulativas: Estas se realizan en base a la fluctuación de los precios, cuando los precios de los materiales bajan de manera drástica se efectúa la compra para que a su vez sean revendidos.

Compras Recíprocas: Se dan cuando el proveedor lo realiza como medida de presión entre comprador y proveedor. En la que el proveedor pone condiciones a su conveniencia con el fin de obtener pedidos o cuando hay insuficiencia de lo que se quiere comprar.

Compras Personales: Se realiza en beneficio al personal de la organización en busca de beneficios como descuentos por compras mayoristas.

Compras Excedentes: Estas compras se dan para cubrir las necesidades normales y futuras de la compañía como manera de prevención en casos de emergencia.

Compras en el mercado abierto: Se da en casos que los requerimientos de suministros, materiales o artículos son en poco volumen y se pueden obtener con facilidad.

Compras de Salvamento: Estas ocurren cuando resultan del excedente de un suministro, material o artículo de otro departamento, realizando una transferencia interna y así se evita efectuar una compra.

Compra de Elementos Menores: son compras que se realizan para darles salidas inmediatas y son utilizados de manera inmediata, es decir, sin planeación y por montos bajos se realizan en base a un fondo fijo.

Compras en el exterior: Estas se dan cuando se realizan importaciones de bienes considerando el flete, los seguros de cambios, transporte, entre otros. Se realizan en cantidades considerables con el fin de abaratar costos por el volumen de compra y tomando en consideración la calidad del producto.

Compras de bienes de activo fijo: Estas compras se determinan por tratarse de elementos que no pretenden de reposición inmediata.

Compras Especiales: estas se realizan cuando los requerimientos son inusuales y menor volumen. (Sangri Coral, 2014)

2.3.11 Comité de Compras.

Dicho comité es común en empresas grandes, y se constituye por acuerdo de los consejos de administración de las mismas, integrándose con directivos de otras áreas relacionadas con el área de compras.

Este comité tiene como propósito fundamental establecer mecanismo de coordinación necesarios que permitan el desarrollo transparente y eficaz de las actividades del área.

Frecuentemente está formado por las siguientes áreas:

- El director general de la empresa
- Finanzas
- Producción
- Contabilidad
- Compras
- Crédito y cobranza. (Slideshare.net, 2015)

2.3.12 Ética en las Compras.

Esta es un área de muchísima importancia, pues si se violan las buenas costumbres y la ética en las compras, se pueden ocasionar varios problemas a la empresa, entre los que destacan:

Sobornos: Esta es una actividad muy utilizada por los compradores o los jefes de compras, y consiste en pedir al proveedor que ofrezca dinero u otras dadas para asignar la orden de compra o pedido.

Favoritismo: En algunas ocasiones el comprador o jefe de compras, sin tomar en cuenta el cuadro comparativo, base de la decisión de compra, le otorgan la orden de compra o pedido a cierto proveedor, que en algunas ocasiones es un familiar o amigo o un proveedor, que siempre agradece la asignación con un obsequio.

Aceptar Invitaciones: Argumento utilizados por vendedores corruptos, que, para recibir la orden de compra, lo basan en invitaciones a comer, cena o de otra naturaleza con la pretensión de ser asignado.

Recibir Obsequios: Para recibir la orden de compra, puede decirse que el comprador o jefe de compras, recibe entre otros obsequios camisas, bebidas alcohólicas, equipos electrónicos, y por lo general va de acuerdo a la magnitud de la orden de compra, en lo referente al monto económico.

Estas son actividades, fuera de honradez, y de la ética. (Sangri Coral, 2014)

2.3.13 Política de Compras.

Para lograr un buen funcionamiento, el departamento de compras, debe de establecer sus políticas respecto al sistema de compra que emplea la empresa. Ya que el mismo afectará a toda una serie de políticas interna, relativas a la línea de autoridad, procedimiento y relaciones interdepartamentales y definirá el alcance y responsabilidad del departamento de compras.

Estas políticas deben:

- Reflejar los objetivos y planes del departamento.
- Elaborarse por escrito.
- Ser flexible, discreta, sencilla y claras.

Los objetivos deben:

- Establecer criterios para tomar decisiones.
- Ser una herramienta administrativa.
- Delimitar las responsabilidades de compras.
- Darse a conocer a todo el personal de compras.
- Revisarse y actualizarse periódicamente. (Slideshare.net, 2015)

2.3.14 Coordinación y comunicación del departamento de compras con las demás áreas de la empresa

El gerente de compras tiene que ser un diplomático con los responsables de las demás áreas de la empresa. Por ello, las relaciones del departamento de compras son principalmente con producción, ventas, control de calidad, almacenes y contabilidad. El departamento de producción es el que más utiliza las compras.

Las predicciones de ventas constituyen una ayuda material para que el departamento de compras pueda hacer los planes de sus programas y también para llevarlo a efecto. Los departamento de contabilidad y compras pueden ayudarse el uno al otro. (Sangri Coral, 2014)

2.3.15 Conceptualización de abastecimiento

Almacenar materias primas, componentes y/o productos que se consume en la empresa, tanto en la fabricación, como productos para la comercialización y los de uso administrativo, como insumos.

En el área de compras se desarrolla una serie de actividades organizadas, la que está subordinada al área administrativa, y tiene como coordinados a varios departamentos, entre los que destacan: almacén, producción, mantenimiento y servicios generales.

Les da servicio a todos los departamentos de la empresa, debiendo de respetar los ordenamientos de manual de políticas y procedimientos. Su tamaño va de acuerdo a:

- Tipo de empresa
- Giro del negocio

- Importancia
- Tamaño
- Necesidades

2.3.16 Proveedor adecuado

La identificación y selección del proveedor son fundamentales para asegurar la continuidad del negocio y la satisfacción de los clientes o acuerdos específicos en los que se completen los factores críticos como el precio, la calidad del producto, los mecanismos de financiación, el tiempo de entrega, etc.

Al proveedor se le desarrolla para que sea el proveedor adecuado y para tal efecto se basa en las siguientes variables necesarias:

- **Averiguar todos los posibles lugares de suministro:**

Este comentario se basa en el que el área de compras de conocer el o los lugares donde existan los proveedores para la materia prima, componentes e insumos necesarios; es necesario tener más de dos proveedores, por si falla uno de ellos, por posibles huelgas, quiebra de la empresa u otras causas fortuitas.

- **Adquirir información necesaria para aprobar a los posibles proveedores:**

Es obligación del área de compras conocer todo lo relativo al proveedor, sobre todo lo referente a la materia prima, es decir, si tiene capacidad económica para surtir el pedido a tiempo y bajo las condiciones específicas.

- **Elegir quienes serán los proveedores que surtirán los pedidos:**

Mediante el estudio y el análisis del cuadro comparativo, se tomará la decisión en finca sobre el pedido o la orden de compra, de acuerdo a las políticas de la empresa.

- **Examinar a los proveedores seleccionados y mantener relación directa:**

El área de compra, no debe tener intermediarios para sus adquisiciones, su relación debe directa con el proveedor, y este puede ser establecido por el representante, gerente de ventas o el propio comprador, quien es por lo general el encargado de elaborar el cuadro comparativo.

2.4 Marco Conceptual.

Requerimientos: Es una lista de pedidos que deberán de ser claros, tal que podamos transmitirlos, verificarlos y obtener las aprobaciones correspondientes.

Cotización: Documento emitido por el proveedor en donde se presenta la respectiva propuesta económica y condiciones comerciales.

Orden de Compra: Documento que emite el Departamento de Compras para solicitar los materiales o insumos al proveedor indicando cantidad, detalle, precio y lugar de entrega.

Exportaciones: Se refiere a la venta de un producto o servicios al exterior con fines comerciales.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Los tipos de investigación son utilizados para establecer o confirmar hechos, reafirmar resultados de trabajos previos, solventar problemas nuevos o existentes, apoyar teoremas o desarrollar nuevas teorías. Dependiendo de la meta y los recursos, el tipo de investigación será decidido. (Robles, 2013)

Para poder lograr darle un mejor desarrollo a la solución de los problemas dentro de la empresa, se empleó un tipo de investigación descriptivo, con el fin de analizar y describir cada uno de los errores que se cometen al llevar a cabo por la falta de un manual de compras; de esta manera se buscó analizar e interpretar los resultados para luego proponer medidas necesarias en la empresa Orodelti S.A.

3.2 Enfoque de la investigación

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. (Paz, 2014, pág. 1)

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se presentó un enfoque cualitativo, que permitió aplicar las mejores técnicas para diagnosticar la situación general

de la empresa y así poder detallar el aporte en función de las compras y veracidad de los estados financieros y la toma de decisiones para el tratamiento de los bienes de la empresa.

3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

De acuerdo a las técnicas de recolección de datos se utilizó en el presente trabajo de investigación la observación directa, con el propósito de sintetizar los problemas que afronta la empresa Orodelti S. A., y la entrevista, las cuales estuvieron dirigidas al jefe del departamento administrativo, al departamento de producción y bodega, y al área de empaclado. Así mismo,

La observación es la gestión de observar, de mirar detenidamente; en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. (Rodríguez, 2014)

La observación es una técnica muy antigua, y permite al investigador obtener información de fuente primaria y confiable. Esta técnica admitió recabar información relacionada a los procesos y manejo en la empresa, especialmente todas aquellas actividades relacionadas con el abastecimiento de las compras y el control de las mismas.

Entrevista: Esta herramienta consiste en el proceso de comunicación que por lo general se realiza entre dos personas; durante este proceso se obtiene datos e información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. (González, 2012, pág. 12)

Como ya se mencionó, la empresa Orodelti S.A. está conformada por dos áreas administrativas que son: el departamento administrativo y el departamento de producción y bodega; por lo tanto, las entrevistas están dirigidas a los colaboradores que se encuentran a cargo de dichas áreas.

Se formuló un cuestionario con el cual se realizó una entrevista que estuvo dirigida para dos individuos que son el jefe del departamento administrativo y el jefe del departamento de producción y bodega; se involucró al jefe administrativo y de producción / bodega debido a que son las personas encargadas de aprobar la compra de materia prima e insumos para la producción.

3.4.1 Técnicas de la observación aplicada

Ficha de observación en el proceso de realizar una compra:		
Fecha: 4 de mayo de 2018		
Lugar: Empresa Orodelti S.A.		
Observador: Los Autores	Hora de inicio : 10h30	Hora de terminación: 11h30
Responsable: Los Autores		
Episodio: Observación en el proceso de realizar una compra.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las secretarias de cada hacienda elabora un requerimiento de los materiales que necesitan. 2. Este requerimiento debe de ser autorizado por el gerente de producción. 3. Deben de enviar un mail con el requerimiento con la respectiva autorización del gerente. 4. El asistente de compras comienza a cotizar los materiales requerido, máximo 5 cotizaciones debe de tener. 5. El asistente de compras debe de elaborar el cuadro comparativo de lo que se ha cotizado. 6. Presentar el cuadro comparativo al jefe de compra. 7. El jefe de compras revisa y autoriza la compra al respectivo proveedor. 		

Figura 7. Ficha de observación del proceso para la elaboración de una orden de compra
Elaborado por: Los Autores

Ficha de observación del proceso para la elaboración de recepción de facturas		
Fecha: 4 de mayo de 2018		
Lugar: Empresa Orodelti S.A.		
Observador: Los Autores	Hora de inicio : 11h30	Hora de terminación: 12h30
Responsable: Los Autores		
Episodio: Observación en el proceso para la recepción de facturas.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La supervisora de compras descarga las factura en el portal web de la empresa. 2. La supervisora de compras entrega las factura al asistente de compras 3. El asistente de compras verifica las facturas (la validez, la caducidad y la fecha que se emitió) 4. El asistente de compras verifica la factura de acuerdo con la orden de compra (el detalle de los materiales y el valor monetario). 5. El asistente de compras registrar las facturas y las entrega a contabilidad para su respectiva contabilización 		

Figura 8. Ficha de observación del proceso para la elaboración de recepción de facturas
Elaborado por: Los Autores

Ficha de observación del proceso para el pago de los proveedores		
Fecha: 4 de mayo de 2018		
Lugar: Empresa Orodelti S.A.		
Observador: Los Autores	Hora de inicio : 12h30	Hora de terminación: 13h30
Responsable: Los Autores		
Episodio: Observación en el proceso para el pago a los proveedores.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente de compras recibe las facturas del departamento de contabilidad. 2. El asistente de compras verifica si el departamento de contabilidad le entrego todas las facturas en su registro. 3. El asistente de compras reparte las facturas contabilizadas a quien le corresponde dentro del departamento de compras para que hagan sus respectivos procesos. 4. Los miembros del departamento de compras una vez terminado el proceso de la factura, se entrega al jefe de compras para que revise y ponga su autorización. 5. El jefe de compras entrega las facturas al asistente de compra. 6. El asistente de compras entrega las facturas al jefe administrativo para su firma. 7. El asistente de compras entrega las facturas al departamento de financiero para el pago a los proveedores. 		

Figura 9. Ficha de observación del proceso para el pago de los proveedores
Elaborado por: Los Autores

Ficha de observacion en el proceso de realizar control de inventario.		
Fecha: 4 de mayo de 2018		
Lugar: Empresa Orodelti S.A.		
Observador: Los Autores	Hora de inicio : 13h30	Hora de terminación: 14h30
Responsable: Los Autores		
Episodio: Observacion en el proceso de realizar control de inventario		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de compras imprime el reporte de los materiales que tenemos en la bodega. 2. El bodeguero comprara el reporte impreso con el físico del inventario. 3. El bodeguero entrega el reporte ya revisado en bodega al jefe de compra. 4. El jefe de compra revisa y aprueba el reporte de inventario. 		

Figura 10. Ficha de observación del proceso para la elaboración de control de inventario
Elaborado por: Los Autores

3.4.2 Análisis de las fichas de observación

Cada una de las fichas de observación se constituyó de fecha y lugar de observación, hora de inicio y terminación de la observación, nombre del observador que estuvo a cargo de llenar dicha ficha, nombre del responsable de la observación, seguidamente se estableció el episodio a observar y finalmente se tomó nota de lo que se evidenció en el episodio.

Ficha de observación del proceso para la elaboración de las ordenes de compras

Esta ficha se debió procesar de la siguiente manera: la secretaria perteneciente a cada hacienda elaboró un requerimiento de los materiales que necesitaban, seguidamente este requerimiento fue autorizado por el gerente de producción, luego se envió un mail con los requerimientos ya aprobados por el gerente, el asistente de compras elaboró un cuadro con el cual cotizó los materiales requeridos con un máximo de 5 cotizaciones, luego el asistente de compra elaboró un cuadro comparativo de lo que se cotizó y al final el cuadro se presentó al jefe de compra quien lo revisó y autorizó la compra con el proveedor que eligió.

Ficha de observación del proceso para la elaboración de la recepción de facturas

En esta ficha la supervisora de compras descargó la factura en el portal web de la empresa y luego entregó las facturas al asistente de compras quien las verificó teniendo en cuenta la validez, la caducidad y la fecha que fue emitida la factura, seguidamente comprobó que esas facturas concuerden con la orden de compra que son los materiales y el precio de cada uno, una vez, que verificó esto el asistente registró las facturas y las entregó al encargado de contabilidad para incluirla en su respectiva contabilización.

Ficha de observación del proceso para la elaboración de los pagos a los proveedores

Se inició cuando el asistente de compras recibió las facturas del departamento de contabilidad y verificó si el departamento entregó todas las facturas en su registro, luego repartió las facturas a quien le corresponde dentro del departamento de compras para que realicen los respectivos procesos, ya culminado dicho proceso los miembros de este departamento le entregaron al jefe de compras las facturas para que fuesen verificadas y posteriormente autorizadas, seguidamente se entregó las facturas al asistente de compra y este, a su vez, entregó al jefe administrativo para su firma, terminado esto el asistente de compras entregó las facturas al departamento financiero y éste realizó el pago a los proveedores.

Ficha de observación del proceso para la elaboración de control de inventario

Para hacer uso de esta ficha es necesario que el jefe de compras imprima el reporte de los materiales que ya existen en bodega y lo entregó al bodeguero, quien comparó el reporte impreso con el físico del inventario y luego hizo entrega de dicho reporte ya verificado al jefe de compra, quien, a su vez, revisó y aprobó el reporte de ese inventario.

3.4.3 Análisis de las entrevistas

Jefe del departamento administrativo

1 ¿Qué rol considera usted que desempeña la gestión de compras dentro de una empresa?

La gestión de compra es un factor decisivo para las empresas en las que la innovación y la estrecha colaboración con los proveedores son clave para la competitividad. Con las capacidades de compra estratégicas, puede identificar las mejores prácticas que crean valor, innovación y competitividad en un mercado totalmente globalizado. Para obtener una visión global de las necesidades reales de su empresa, debe incluir esta área como parte de la agenda estratégica de su organización.

2 ¿Considera usted que existe una selección y control de proveedores y si estos se encuentran definidos bajo los criterios de selección? Explique

La empresa cuenta con un proceso para la selección de proveedores, sin embargo, se encuentran falencias debido a la complejidad de la negociación. Como recomendación, se puede comenzar las negociaciones colocando todas las letras (requisitos) sobre la mesa y apuntando gradualmente a nuestra área (punto importante). Esto facilitará la negociación y proporcionará buenos resultados. De esta forma, la evaluación del proveedor después de la compra es clara, fácil de realizar y justa.

3 ¿Por qué razones considera usted que es importante un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras?

El manual de compras es uno de los elementos que todas las empresas deben resumir formalmente su estructura orgánica. Esta es la guía oficial para organizar y operar el área de compras, sirve como un medio de coordinación en diversas áreas de consulta para resolver conflictos comerciales diarios.

4 ¿Tiene conocimiento si la gerencia supervisa procedimientos relacionados con manejo de abastecimiento?

En pocas ocasiones se realiza la adecuada supervisión con el manejo de abastecimiento, debido a que no se conoce la ubicación de los bienes, el tiempo de procesamiento es más largo y el tiempo de entrega aumentará; ocasionando malestar a los clientes.

5 ¿Considera usted que el actual proceso de compras ha traído grandes beneficios a su área de trabajo? Explique

El departamento de compras tiene una solución completamente en línea, completa y versátil que simplifica las operaciones de múltiples partes involucradas en la administración de compras, a la vez que reduce los costos de administración.

6 ¿Dentro de sus años de experiencia usted ha supervisado el trabajo de sus colaboradores?

Por responsabilidad, la supervisión es una de las actividades más importantes, esto significa realizar medidas de control que le ayudarán a analizar y evaluar el desempeño de cada miembro del resto del equipo de trabajo más adelante.

7 ¿Considera que hay sobrecarga de actividades laborales en su área por realizar procesos de compra?

Solo en ocasiones, dependiendo de la actividad y la negociación, en unas se requieren mayor esfuerzo mental que físico, este proceso requiere un estado de precaución y concentración para lograr resultados específicos.

8 ¿Considera que el mal manejo de los materiales e insumos influye en los costos de la empresa?

Por supuesto, ya que involucra recursos físicos, tecnológicos o mecánicos para trasladar un bien de un punto a) a un punto b).

9 ¿Considera usted que el Manual de procedimientos contribuirá a mejorar el desempeño de las diversas funciones de la empresa? Explique

Esta herramienta de gestión que admite muchas áreas de la empresa diariamente, se delega sistemáticamente en todas las acciones y operaciones que se deben seguir para realizar las funciones generales de la empresa. Los empleados pueden aprender sobre la cultura organizacional.

10 ¿Piensa usted que una correcta Gestión de los procedimientos minimizará los costos de la empresa? Explique

La evaluación de centros de costos o cuentas contables no es suficiente para identificar cuellos de botella o problemas en los procesos de la empresa. Por esta razón, al pensar en los procesos, habrá muchas oportunidades nuevas para volver a trabajar, replicar o procesos y actividades con bajo valor agregado para la compañía y los clientes.

Jefe del departamento de producción y bodega.

1. ¿Qué rol considera usted que desempeña la gestión de departamento dentro de una empresa?

Para administrar los almacenes de manera eficiente, necesita comprender constantemente el estado de las existencias, analizar cómo han cambiado manteniendo la transparencia y anticipar lo que sucederá en el futuro inmediato.

2. ¿Por qué razones considera usted que es importante un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras?

Al contar con un manual de proceso permite a la compañía estandarizar el conocimiento de toda la fuerza de trabajo. Lo mejor de todo es que los productos y servicios entregados a los clientes son importantes porque siempre serán los mismos. Además de documentar el proceso, es importante educar a los empleados para cumplir con el contenido escrito.

3. ¿Tiene conocimiento si la gerencia supervisa procedimientos relacionados con el manejo de abastecimiento?

La empresa asigna a una persona para dicha labor, en muchos casos es mi puesto de trabajo, y en otros se el jefe del departamento de ventas.

4. ¿Cree usted que la empresa ha incurrido en algún costo no planificado por el mal manejo de compras y abastecimiento de bodega?

Los verdaderos costos de inventario simplemente significan muchos factores y van más allá de las materias primas o materias primas vendidas. Los costos de administración y

mantenimiento pronto serán considerados como seguro, interés y merma. La lista es bastante larga.

5. ¿Tiene conocimiento sobre si los departamentos involucrados en la Planificación y Comercialización presentan informes de las actividades desarrolladas? Explique

No sabré especificar si es esto se lleva a cabo, sin embargo, se puede especificar que si se realizan reuniones de manera recurrente.

6. ¿De qué manera considera usted que el mal manejo de los materiales e insumos influye en los costos?

Los costos laborales tienen un impacto significativo en los costos de fabricación, especialmente en las empresas donde el proceso de producción requiere mucha mano de obra. Un aumento en los sueldos o salarios, un aumento en los costos de capacitación, o un aumento en el tamaño de la fuerza de trabajo puede conducir a un aumento de los costos. La disminución de la productividad produce un aumento de los costos. Los costos de mano de obra permanecen constantes, pero la baja productividad generalmente conduce a una menor producción por empleado, lo que a su vez aumenta los costos de producción.

7. ¿Cree usted que un Manual de procedimientos ayudaría a mantener un correcto proceso y control oportuno en todas las áreas?

Los manuales de procedimientos será una herramienta que contendrá sistemáticamente procedimientos y procedimientos que deben seguirse para realizar las funciones del área bodega y producción.

8. ¿Cree usted que implementando una correcta Gestión de los procedimientos contribuirá a los costos a la empresa? Explique

Al implementar esta herramienta se puede reducir los costos porque unifica los métodos. Es importante registrar por escrito y proporcionarlo a los empleados como una guía de trabajo. Sin eso, se desperdiciará tiempo y esfuerzo.

3.4.4 Interpretación de las entrevistas

De acuerdo a las entrevistas los colaboradores indicaron que:

Por su parte el jefe administrativo indicó que la gestión de compra es un factor decisivo para las empresas en las que la innovación y la estrecha colaboración con los proveedores son clave para la competitividad. Con las capacidades de compra estratégicas, se identificó las mejores prácticas que crean valor, innovación y competitividad en un mercado totalmente globalizado. Para obtener una visión global de las necesidades reales de su empresa, incluyo esta área como parte de la agenda estratégica de su organización. Mientras que el jefe de producción y bodega mencionó que, para administrar los almacenes de manera eficiente, necesitó comprender constantemente el estado de las existencias, analizó cómo han cambiado manteniendo la transparencia y anticipar lo que sucederá en el futuro inmediato.

Por tanto, sé consideró conveniente determinar las razones para una gestión eficiente de compras, puesto que se debe tener claro si es elemental llevar a cabo manuales de procedimientos. En este sentido el primer entrevistado detalló que la empresa cuenta con un proceso para la selección de proveedores, sin embargo, se detectó falencias debido a la complejidad de la negociación. Como recomendación, se puede comenzar las negociaciones

colocando todas las letras (requisitos) sobre la mesa y apuntando gradualmente a nuestra área (punto importante). Esto facilitará la negociación y proporcionará buenos resultados. De esta forma, la evaluación del proveedor después de la compra es clara, fácil de realizar y justa.

El jefe administrativo alego que la empresa asignó a una persona para dicha labor. El jefe de producción y bodega consideraron que el manual de compras es uno de los elementos que todas las empresas deben resumir formalmente su estructura orgánica. Esta es la guía oficial para organizar y operar el área de compras, sirve como un medio de coordinación en diversas áreas de consulta para resolver conflictos comerciales diarios. Esta certificación hace relevancia a la importancia de un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras.

Por otro lado, se tomó en consideración si los entrevistados tienen conocimiento si la gerencia supervisa procedimientos relacionados con el manejo de abastecimiento. Mientras que el jefe de producción y bodega mencionaron que en pocas ocasiones se realizó la adecuada supervisión con el manejo de abastecimiento, debido a que, no se conoció la ubicación de los bienes, el tiempo de procesamiento fue más largo y el tiempo de entrega aumentó; ocasionando malestar a los clientes.

Con respecto a que, si la empresa incurrió en algún costo no planificado por el mal manejo de compras y abastecimiento de bodega. El jefe administrativo especificó que los verdaderos costos de inventario simplemente significaron muchos factores y fueron más allá de las materias primas o materias primas vendidas. Los costos de administración y mantenimiento fueron considerados como seguro, interés y merma. La lista es bastante larga.

Cabe mencionar que, cada una de las preguntas fue dirigida con el propósito de encaminar al diseño de mejorar los procedimientos de compras. Por ello consideraron que, por responsabilidad, la supervisión es una de las actividades más importantes, esto significa realizar medidas de control que le ayudaron a analizar y evaluar el desempeño de cada miembro del resto del equipo de trabajo más adelante. Y en función de ello creen que, los costos laborales tuvieron un impacto significativo en los costos de fabricación, especialmente en las empresas donde el proceso de producción requirió mucha mano de obra. Un aumento en los sueldos o salarios, un aumento en los costos de capacitación, o un aumento en el tamaño de la fuerza de trabajo pudo conducir a un aumento de los costos. La disminución de la productividad produjo un aumento de los costos. Los costos de mano de obra permanecen constantes, pero la baja productividad generalmente condujo a una menor producción por empleado, lo que a su vez aumenta los costos de producción.

Fue de esta manera que los entrevistados consideraron que los manuales de procedimientos serán una herramienta que contendrá sistemáticamente procedimientos y que deben seguirse para realizar las funciones del área bodega y producción. Y, por otro lado, el segundo entrevistado señaló que es necesario, ya que involucra recursos físicos, tecnológicos o mecánicos para trasladar un bien de un punto a) a un punto b). Puesto que al implementar esta herramienta se puede reducir los costos porque unifica los métodos. Es importante registrar por escrito y proporcionarlo a los empleados como una guía de trabajo. Sin eso, se desperdiciará tiempo y esfuerzo.

CAPITULO IV

Una de las cuestiones clave de la gestión operativa moderna en las empresas es la selección de métodos para gestionar el flujo de materiales y soluciones organizacionales en la cadena de entregas, ajustadas a la cambiante situación del mercado, condiciones de cooperación con los proveedores y destinatarios en la cadena de suministro, expectativas del cliente y mejora de los resultados obtenidos.

Análisis de datos resultados de simulaciones organizadas de acuerdo con la cadena de valor del proceso de adquisición, habilita referencia a la eficiencia operativa de los procesos de suministro, transporte y almacenamiento (incluido entre otros confiabilidad, eficiencia, flexibilidad o ancho de banda) al escenario adoptado.

Si bien es cierto la gestión de compras: se refiere a la ejecución de la compra, de acuerdo con los procedimientos adecuados con el menor coste en tiempo y forma, los mejores productos y servicios, de conformidad con el plan de compra. Por ello es importante que dentro de la Compañía Orodelti S. A., busque mantener la confidencialidad de la información de la empresa, a más de eso es importante que se lleve una buena relación comercial con el proveedor sujeto al cumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados con la ética, el trabajo y los acuerdos ambientales y salud ocupacional.

Objetivo

Diseño de un Manual para los procedimientos adecuados que deben incluirse en el departamento de compras de la Compañía Orodelti S.A.

Desarrollo de la propuesta

Por medio de este manual se debe conocer la actitud de tratar al departamento para ello se detallan procesos políticas y desarrollo de actividades de cada responsable.

- Coordinar las continuas actividades de la Empresa Orodelti S. A., por medio de un manual de procedimientos de compras, logrando un instrumento de consulta y apoyo en la que se logre que los colaboradores puedan mantener una apropiada organización en los procedimientos de selección de proveedores y compra.
- Determinar roles y responsabilidades de cada trabajador con el fin de evitar posibles eventos de conflicto con los proveedores.
- Establecer medidas de control en la Compañía Orodelti S.A., en la que se logre promover regulaciones tanto de riesgo y procedimientos de cumplimiento.

Diagrama de Proceso de Compras Propuesto.

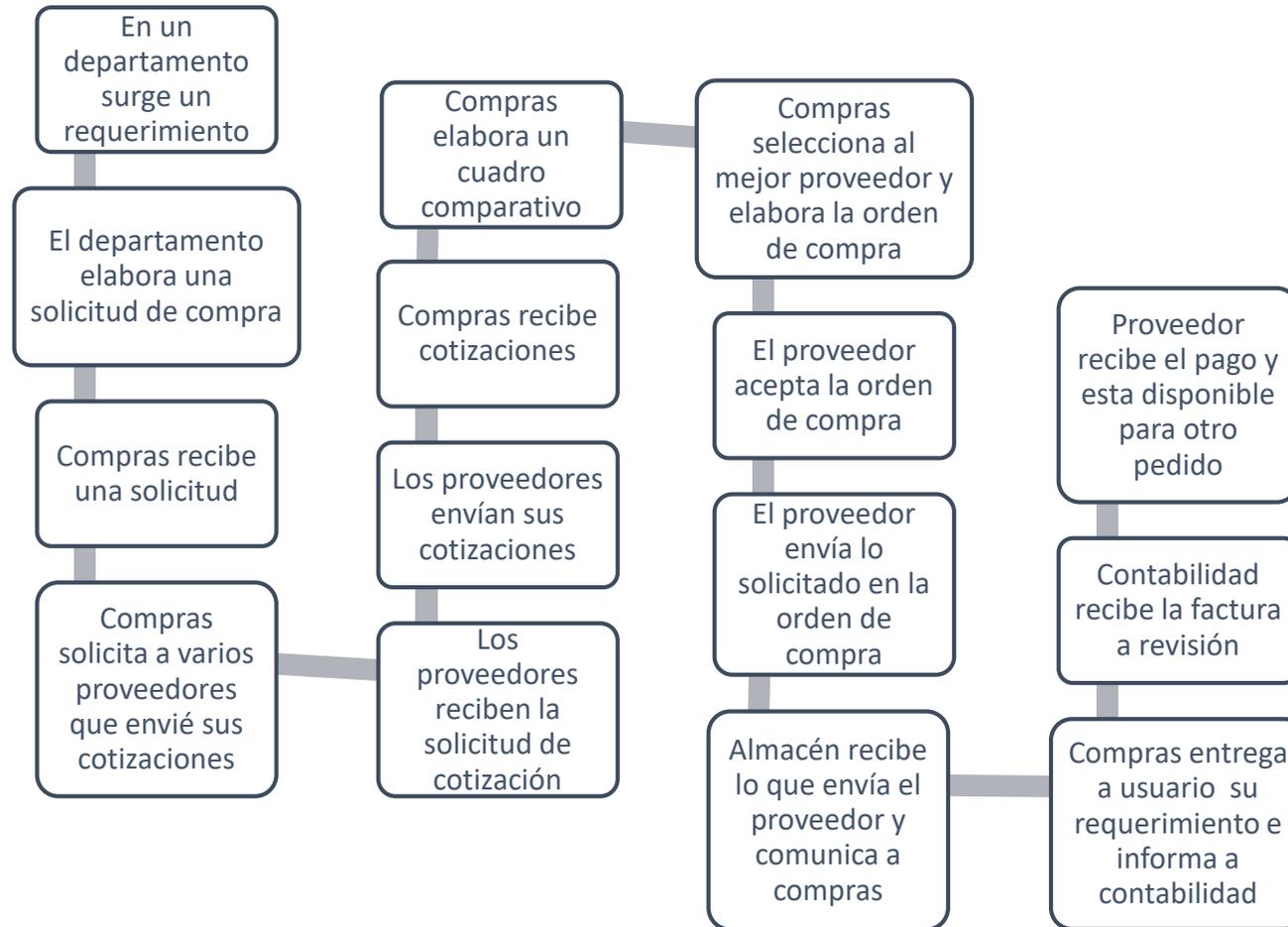


Figura 11. Diagrama de procesos de compra propuesto.
Elaborado por: Los Autores

Presupuesto de la propuesta

Para la elaboración del presupuesto se ha incluido cuatro recursos indispensables que permitirán el óptimo desarrollo del manual de procedimientos: equipos de cómputo para actualizar y agilizar las operaciones de carácter informático; la adecuación del espacio físico donde se efectuarán todas las actividades que propone mejorar esta propuesta además de proveer de suficientes suministros de oficina para las diferentes actividades a desempeñarse y por último el asesoramiento.

Tabla 3
Presupuesto de la propuesta

Recursos	Valor
Adecuación de bodega	400
Suministros de oficina	150
Capacitación	450
TOTAL	\$ 1.000,00

Elaborado por: Los Autores

Análisis de costo beneficio

Se propone la implementación del manual de procedimientos para el área de compras con el que se busca obtener repuestas oportunas a las necesidades de los colaboradores y que esta sirva de guía para mantener un control de la gestión administrativa del área de compra y de bodega. El costo del manual que se está presupuestando de \$1.000,00 destinados a la adecuación de bodega, capacitaciones al personal de área y de bodega en cada una de las fincas, y los suministros de oficinas que sean necesarios; tomando en consideración que las capacitaciones se la realizarán los días sábados y se cuenta con los gastos de transporte y alimentación por parte de la empresa que es un beneficio ya otorgado.

El beneficio que se obtiene al implementar el manual de procedimientos es de controlar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores tanto administrativos y de

fincas. A su vez justificar el funcionamiento interno en la que respeta a las descripciones de las tareas, requerimientos de cada uno de los responsables de la ejecución. Evitar que las actividades sean duplicadas y así mantener una coordinación de la misma.

Lo que se propone con el manual de procedimientos es optimizar recursos que conduzcan a la eficacia y la eficiencia de cada una de las funciones.

CONCLUSIONES

- Se ha elaborado el Manual de procedimientos con la finalidad de mejorar la gestión del departamento de compras y del personal de finca. Donde se espera que la organización se asegurará de que el producto comprado cumpla con los requisitos de adquisición especificados. El tipo y el alcance del control sobre el proveedor y el producto adquirido dependerán del impacto del producto adquirido en la realización posterior del producto o producto final. Adicionalmente, el manual indica cómo se debe evaluar y seleccionar proveedores en función de la capacidad del proveedor de proporcionar productos según lo requiera la organización.
- La información de la gestión de compras que se recopiló contribuyó a identificar las necesidades y se estableció repuestas oportunas, con el fin de que sirva de guía a los colaboradores y así mantener un control en la gestión administrativa del área de compras y de bodega.
- De acuerdo al estudio cualitativo realizado, se extrajo información que detectó falencias debido a la complejidad de la negociación y se consideró conveniente determinar las razones para una gestión eficiente de compras, puesto que se debía tener claro si era fundamental llevar a cabo manuales de procedimientos.
- Se estableció que la elaboración del manual trajo nuevos beneficios para la empresa tales como: controlar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores tanto administrativos y de fincas y supervisar la selección de proveedores para que esta sea eficiente y reduzca los costos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el manual de procedimientos ya que facilitará la revisión y supervisión de cada actividad relacionada a las compras de la compañía ORODELTI S.A. con el fin de que no vuelva a realizar dichas labores de forma asistemática y de esta manera evita problemas de duplicación de procesos.
- Se sugiere realizar medidas de control que ayuden a analizar y evaluar el desempeño de cada miembro del resto del equipo de trabajo más adelante. Estas medidas permitirá que la empresa no subutilice a sus empleados y que también se podrá determinar que trabajador desarrolla de mejor manera sus actividades diarias, para que sea replicada en las demás áreas.
- Se propone que el manual sirva como una guía de trabajo, de tal manera que los empleados no realicen un doble trabajo, no cometan errores al momento de seleccionar proveedores y no pierdan el tiempo. En este sentido, el manual permitirá que los procesos llevados dentro de la empresa ORODELTI S.A. sean estandarizados.
- Se espera que con el uso del manual de procedimientos se optimicen recursos es decir, no se desperdicien insumos por una mala compra realizada con el proveedor ya que los nuevos procesos planteados en el presente trabajo de investigación conducirán a la eficacia y la eficiencia en cada una de las funciones de los empleados de la empresa ORODELTI S.A.
- Se propone la adquisición de un sistema informático de control de inventario para llevar un registro de las existencias físicas.
- Se debe incluir en el Reglamento Interno la obligación de implementar un manual.

Bibliografía

- Addis, M. (2015). *Biblioteca Universitaria UVA* . Obtenido de Biblioteca Universitaria UVA : <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/15805>
- Alcaide, J. C., Bernués, S., Diaz Aroca, E., Espinoza, R., Rafael , M., & Smith, C. (2013). *MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing Y Pymes.
- ALET, J. (2015). Marketing Directo E Interactivo 2 Edic. En J. ALET, *Marketing Directo E Interactivo 2 Edic* (págs. 29-30). España: ESIC.
- Alvarado, B. A. (2012). *Optimización de Procesos de Servicio*. Madrid : EAE.
- Arellano, C. (2010). *Diseño de un Manual de Procedimientos Contables para la “Constructora del Pacífico Imerval CIA LTDA*. Guayaquil.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (Septiembre de 2017). *En una mirada al sector bananero ecuatoriano en línea. Recuperado*. Obtenido de <http://www.aebe.com.ec/2017/09/una-mirada-al-sector-bananero-ecuadoriano/>
- Baptista, M. V., & León , M. d. (2013). Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales*, 190.
- Casanovas, A. (2016). *ESTRATEGIAS AVANZADAS DE COMPRA Y APROVISIONAMIENTO*. Profit. Integración entre clientes y proveedores .
- Castillo, C. C., & Orozco, . O. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Grupo Editorial Patria.

- Chamba, R. J., & Castro, R. T. (2017). “*Diseño de un Manual de Procedimiento y Políticas para la aplicación en el control interno del Departamento Financiero de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador*” . Guayaquil : Universidad Politécnica Salesiana.
- Chaucha, O. M. (2015). “*Desarrollo de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de control de operaciones en las Cooperativas de ahorro y crédito Cotocollao*” . Quito - Ecuador : Universidad Politecnica Salesiana de Quito .
- Chávez, C. L. (2014). *Epistemología y Metodología de la Investigación*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Cobos, L. A. (2014). *Estrategia de Fidelizacion de clientes* . Cantabria, España.
- Código de Comercio. (2010). *www.derechoecuador.com*. Obtenido de www.derechoecuador.com/images/Documentos/CODIGO%20DE%20COMERCIO.doc
- Codigo-Laboral. (2015). *Ley Orgaica para la justicia laboral y reconomiento del trabajo en el hogar*.
- Constitución-Ecuador. (2008). *Constitucion del Ecuador*.
- Coral, A. S. (2014,). *ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS*. México: PRIMERA EDICIÓN EBOOK.
- Corporacion Financiera Nacional. (09 de 2017). *El Banano. En Sector Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca. Banano y Plátanos*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>

- DefinicionA.B.C. (2013). *definicionabc.com*. Obtenido de definicionabc.com:
<https://www.definicionabc.com/general/cliente.php>
- Escalante, J., & Uribe, . (2013). *Costos logísticos*. Mexico.
- Falquez, L. E., & Paredes, H. E. (2012). “*Diseño de Manual de Procedimientos para las Áreas de Compras y Ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ*”. Guayaquil-Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana .
- Fred, R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Fung. (2015). Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences. *Financial management*. London, England.
- Gómez, C. A., & Castro, G. J. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora para el departamento de compras FORSA S.A*. Cali: Univerisdad ICESI.
- Gomez, E. (21 de Octubre de 2013). *puromarketing.com*. Obtenido de puromarketing.com:
<http://www.puromarketing.com/44/18364/experiencial-mejor-vivirlo-cuenten.html#comentarios>
- González, E., & Coronel, A. (2015). Evaluación de proceso Administrativo de los activos fijos de la empresa NOVICOMPU. propuesta de un manual de normas de Procedimientos. Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil.
- González, R. M. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. CEF. Obtenido de
http://tv_mav.cnice.mec.es/Audiovisuales/PDF/2-3%20Tipos%20de%20marketing.pdf

Hennig-Thurau, T., & Hansen, . (2013). *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Throug Custumer Satisfaction and Customer Retention* . Berlin : Springer Editorial .

Holguín, M. M. (2016). *F undamentos del Marketing*. Bogotá: Ecoe.

Holguín, M. M. (2016). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing* (pág. 20). Bogotá: Ecoe.

International Financial Reporting Standard. (2012). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>

Jhonson, L. &. (2012). *EL Manual de procedimientos*.

Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, LORTI. (2014). www.espol.edu.ec. Obtenido de http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/Ley%20organico%20de%20Regimen%20Tributario%20Interno%20lorti.pdf

Ley-de-Control. (2011). *Ley Organica de Regulacion y Control de Poder de Mercado*.

Lovelock, C. H., & Patterson, . (2017). *Services Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective*. Madrid : Pearson Education.

Maldonado Cifuentes, L. M. (5 de enero de 2013). [enaintro.blackboard.com](https://senaintro.blackboard.com). Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTU%20AL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable%20Actividad%20de%20Aprendizaje%202.pdf

- Martínez, L. G. (2012). *Sistemas automatizados de Satisfacción del Cliente*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Mercado H., Salvador, Compras: principios y aplicaciones, México, Limusa, 2003
- Muñiz, G. (2014). *Marketing del sxxI*. Obtenido de Marketing del sxxI.
- Naghelsy.files. (2016). *Clasificación de manuales. (n.d.). En Introducción a la teoría General de la Administración en línea. (7ma ed.)*. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-en-linea-7ma-ed-idalberto-chiavenato.pdf>
- NIIF 9 Instrumentos Financieros. (Julio de 2014). *NIIF 9 Instrumentos Financieros*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF9_2014_v12112014.pdf
- Organizacional., E. (2015). *Organización del departamento de compra.* . Obtenido de Recuperado de http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_03.pdf
- Paz, G. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid : Grupo Editorial Patri .
- Ramos, M. D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* . Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Registro-Oficial-116. (2011). *Ley Organiza de defensa del consumidor*.
- Rodríguez, V. J. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. Obtenido de Recuperado de <http://latinoamerica.cengage.com>

Sangri Coral, A. (2014). *Conceptualización del Departamento de Compras. Administración de Compras.* . México: PATRIA, S.A. DE C.V.

Sarmiento Duran, Sandra Lorena, (2008). Elaboración del manual de procedimientos para efectuar compras de insumos, bienes y servicios en el Hospital Universitario del Rio Universidad Técnica Particular de Loja

Obtenido de

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6292/1/teseis1.pdf>

Seco, P. M., & Pérez, S. M. (26 de 04 de 2014). *Gestión y Análisis de PolíticAs PúblicAs.*

Obtenido de

<http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=10178&path%5B%5D=10796>

Slideshare.net. (2015). *Organización del departamento de compras.* . Obtenido de

Recuperado de <https://es.slideshare.net/phf111/organizacin-departamental-de-compras>

Spiegel, M. R. (2011). *Probabilidad y estadística.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Thompson, I. (2013). *PromoNegocios.net.* Obtenido de PromoNegocios.net:

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (2013). *Significados.* Obtenido de Significados:

<https://www.significados.com/marketing/>

Thompson, I. (2014). *Marketing-Free.com*. Obtenido de Marketing-Free.com:

<http://www.marketing-free.com/glosario/definicion-marketing-relaciones.html>

Anexo 1

INTRODUCCIÓN

Mediante este manual se busca tener un papel importante dentro del establecimiento y éxito continuo del área de compra de la Compañía Orodelti S. A., dentro de sus funciones proporciona políticas y técnicas y procesos que ayudan a garantizar el cumplimiento, eficiencias operativas, además de mitigar el riesgo. Esto genera importantes brechas de desarrollo en la empresa Compañía Orodelti S. A., de acuerdo a las instrucciones claras y concisas sobre cómo cumplir con las políticas, logrando llevar a cabo la secuencia de actividades que se requieren para completar las tareas de compras que deben incluir las pautas de 'cómo hacerlo' para lograr los resultados esperados.

OBJETIVO:

Estos procedimientos tienen el objetivo de detallar los procesos relevantes del área de compra, con el fin de obtener información veraz y confiable.

ALCANCE

Los procedimientos detallados en este manual, serán aplicados en el área de compras de la Compañía Orodelti S. A.

En función de ello el personal debe cumplir todos los procedimientos señalados para que se realicen los registros de las actividades con eficiencia y eficacia.



Elaborado por: Los autores

**Fecha de última
revisión:**

Generalidades**Proceso de compra**

La organización se asegurará de que el producto comprado cumpla con los requisitos de adquisición especificados. El tipo y el alcance del control sobre el proveedor y el producto adquirido dependerán del impacto del producto adquirido en la realización posterior del producto o producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar proveedores en función de la capacidad del proveedor de proporcionar productos según lo requiera la organización. Deben desarrollarse pautas para la selección, evaluación y reevaluación. Se deben mantener los registros de los resultados de la evaluación y cualquier acción necesaria que resulte de la evaluación

Información de compra.

Criterio	Descripción de Criterio.	Proveedor	Proveedor	Proveedor
		A	B	C
Por Descuentos	Depende del monto de la compra facturada.	No descuentos	Por pronto pago	Encima de los \$2000.00
Por Tiempo de Entrega	Depende de la fecha de entrega solicitada.	Inmediata sin cargo	Inmediata con cargo	En 24 horas sin cargo
Por Crédito	Depende del plazo de crédito.	30-60 días	45-60 días	Contado
Por Calidad	Depende de la aceptación del producto.	95%	95%	95%

La información de adquisición debe describir los productos que se adquirirán, incluidos, en su

caso:

- a) Requisitos de aprobación para productos, procedimientos, procesos y equipos:
- b) requisitos para las calificaciones del personal;
- c) Requisitos para el sistema de gestión de calidad.

Antes de comunicarse con el proveedor, la organización debe asegurarse de que los requisitos de adquisición requeridos sean adecuados y apropiados.

Elaborado por: Los autores	Fecha de última revisión:	
-----------------------------------	--------------------------------------	--

Búsqueda simultánea de calidad y economía

La persona a cargo de la compra de negocios debe hacer todo lo posible para hacer la compra más económica con la garantía de la calidad de los bienes que se comprarán. Por lo tanto, el gerente de compras debe esforzarse por desarrollar nuevos proveedores, realizar compras estratégicas y mejorar la eficiencia económica mediante la negociación de negociaciones estratégicas / tácticas para llevar a cabo compras económicas.

Colaboración orgánica con departamentos relacionados

Las tareas de compra se realizan en función de la comunicación entre el departamento solicitante y el proveedor, respectivamente. Por lo tanto, los gerentes de compras y los departamentos relacionados deben cooperar orgánicamente entre sí basados en el respeto y el respeto mutuo. La colaboración con estos departamentos relacionados permite actividades de compra efectivas y eficientes, que pueden desempeñar un papel importante en la mejora de la competitividad de la empresa mediante la compra de bienes y servicios con alta calidad a precios competitivos.

Además, todo el personal de compras está obligado a realizar un trabajo preciso, verificar contenidos completos y respetar plazos precisos.

RESPONSABLES

Departamento de compras Integrado por:

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe de **producción** y bodega
- ✓ Auxiliar de compras
- ✓ Mensajero
- ✓ Proveedores

Elaborado por: Los autores

**Fecha de última
revisión:**

MANUAL DE FUNCIONES

RESPONSABLES

Departamento de compras Integrado por:

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe de **producción** y bodega
- ✓ Auxiliar de compras
- ✓ Mensajero
- ✓ Proveedores

Elaborado por: Autores

Fecha de última
revisión:

Gerente General

Decide si se empieza a trabajar con el proveedor aceptando las condiciones de compra entre las partes.

Jefe de producción y bodegaResponsabilidades generales

- Hacer cumplir todo lo dispuesto en este manual.
- Ejecutar todas las actualizaciones necesarias al presente manual reflejando en el mismo todos los cambios o mejoras que se requieran en el proceso.
- Realizar la revisión y aprobación del presente manual con la autoridad correspondiente.
- Efectuar el proceso de importaciones de materias primas y repuestos mecánicos.
- Hacer las compras de útiles y suministros de oficina.
- Supervisar trabajo de Auxiliar de Compras y Mensajero

Responsabilidades específicas

- Obtener el listado de reabastecimiento
- Revisar detalle para análisis de pedidos.
- Efectuar las justificaciones y correcciones necesarias en análisis de pedido según las observaciones encontradas.
- Solicitar proformas a proveedores y aprobar las mismas.
- Solicitar al Departamento de Contabilidad que realice transferencias de pago a proveedores si se necesita de pagos anticipados y enviar comprobante de pago a proveedor.

- Dar instrucciones de embarcación al proveedor.
- Solicitar confirmación de llegada de la mercadería con agente de aduana y/o proveedor.
- Dar seguimiento de la nacionalización de la mercadería por medio de la aduana.
- Efectuar la liquidación de la importación.
- Enviar a Departamento de Contabilidad toda la documentación asociada a la importación.

Elaborado por: Autores

**Fecha de última
revisión:**

+ Auxiliar de comprasResponsabilidades Generales

- Gestionar compras locales y nacionales de materias primas, repuestos, herramientas y suministros.
- Hacer consultas de precios, stocks. Marcas, etc.
- Realizar manejo de caja chica del Dpto. de Compras.

Responsabilidades específicas

- Recibir solicitudes de compra y verificar cumplimiento con la respectiva autorización.
- Solicitar proformas a proveedores.
- Hacer aprobar proformas con Jefe de Compras.
- Elaborar y colocar órdenes de compra según solicitudes de compra emitidas.
- Enviar órdenes de compra al correspondiente proveedor (correo electrónico o mensajero)
- Informar inconvenientes con pedidos realizados en caso de existir, a Jefe de Compras o personal involucrado.
- Enviar a bodega llegada de mercaderías.
- Solicitar facturas y llegada de materiales con firma de recepción de bodega.
- Realizar reclamos a proveedores cuando haya inconvenientes con materiales entregados que no sean materias primas.

+ MensajerosResponsabilidades Generales

- Realizar compras de materiales a proveedores locales si el proveedor no ejecuta la entrega.

- Solicitar cotizaciones a proveedores locales cuando se requiera personalmente.
- Realizar la compra de artículos varios según solicitud de compra entregada por Auxiliar de Compras.

Elaborado por: Autores

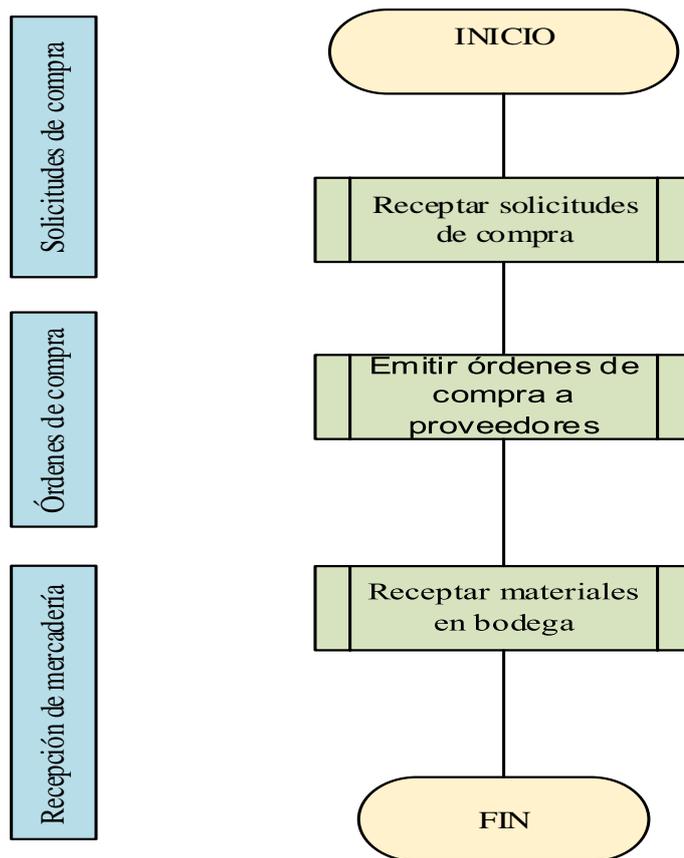
**Fecha de última
revisión:**

Descripción del proceso de compra

Sección: Dpto. Compras

La descripción del proceso de compras para suministros, repuestos mecánicos, materias primas programadas y no programadas se halla detallada mediante el siguiente diagrama de flujo:

- ✧ Proceso para la recepción de solicitudes de compra.
- ✧ Emisión de órdenes de compra.
- ✧ Recepción de los materiales en Bodega



Elaborado por: Autores

Fecha de última revisión:

PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE COMPRAS

- ✓ Jefe de producción y bodega
- ✓ Departamento de Contabilidad y Pagos
- ✓ Personal autorizado a solicitar y/o aprobar solicitudes compras

Jefe de bodega

- Recibir e inspeccionar mercaderías entregadas, llevar a cabo la inspección cuantitativa de todos los materiales entregados según la respectiva factura.
- Informar Dpto. De Compras en caso de tener inconvenientes con materiales entregados.
- Enviar facturas con firma de conformidad de materiales entregados a Dpto. De Compras
- Registrar fecha de entrega de materias primas en registro de llegada de materiales, firmar y enviar a Dpto. De Compras.

Personal autorizado a solicitar y/o aprobar solicitudes compras

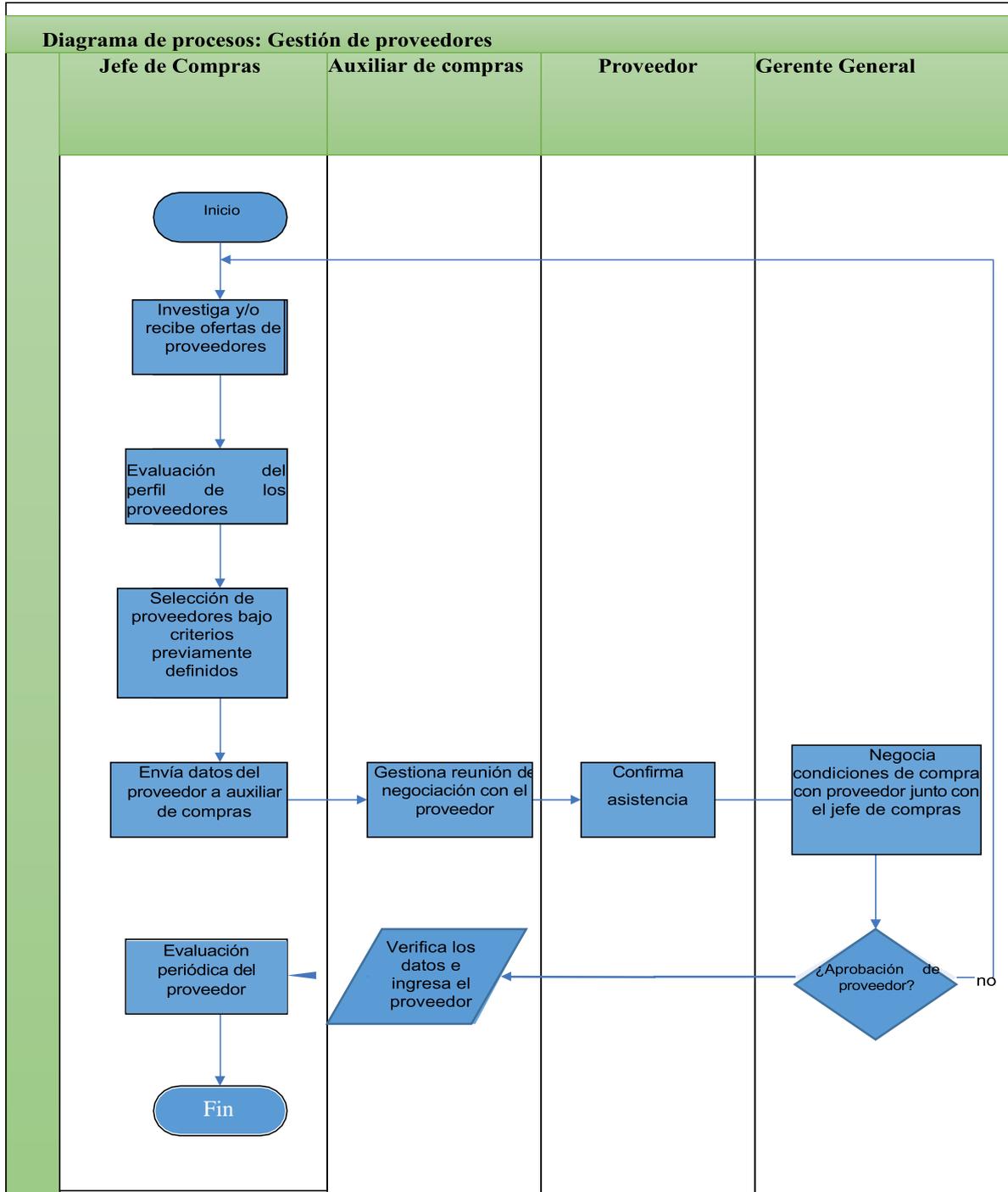
- Emitir y/o aprobar las solicitudes de compras de materiales que se requieren.
- Verificar y validar de las solicitudes compras emitidas bajo su cargo.

Departamento de Contabilidad y Pagos

- Realizar los pagos correspondientes a proveedores.
- Obtener y enviar estados de cuenta al Dpto. De Compras en caso de importaciones.

Elaborado por: Autores**Fecha de última
revisión:**

Responsable(s)	Descripción de la actividad
Jefe de Compras	Investiga y/o recibe oferta de proveedores prospectos para la adquisición de nuevos productos y marcas.
Jefe de Compras	Evalúa el perfil del proveedor en base a los siguientes criterios definidos en la ficha de evaluación de proveedores.
Jefe de Compras	Selección de los prospectos para proveedores de acuerdo a los criterios de evaluación.
Jefe de Compras	Envía información del proveedor seleccionada al auxiliar de compras.
Auxiliar de compras	Gestiona una reunión con el proveedor, Gerente de Compras y gerente general para tratar temas de negociación comercial y acuerdos entre partes.
Proveedor	Confirma asistencia a reunión.
Gerente General y Gerente de Compras	Negocian condiciones de compra: plazos de entrega, formas de pago, calidad de producto, descuentos, garantías.
Gerente General	Decide si se empieza a trabajar con el proveedor aceptando las condiciones de compra entre las partes.



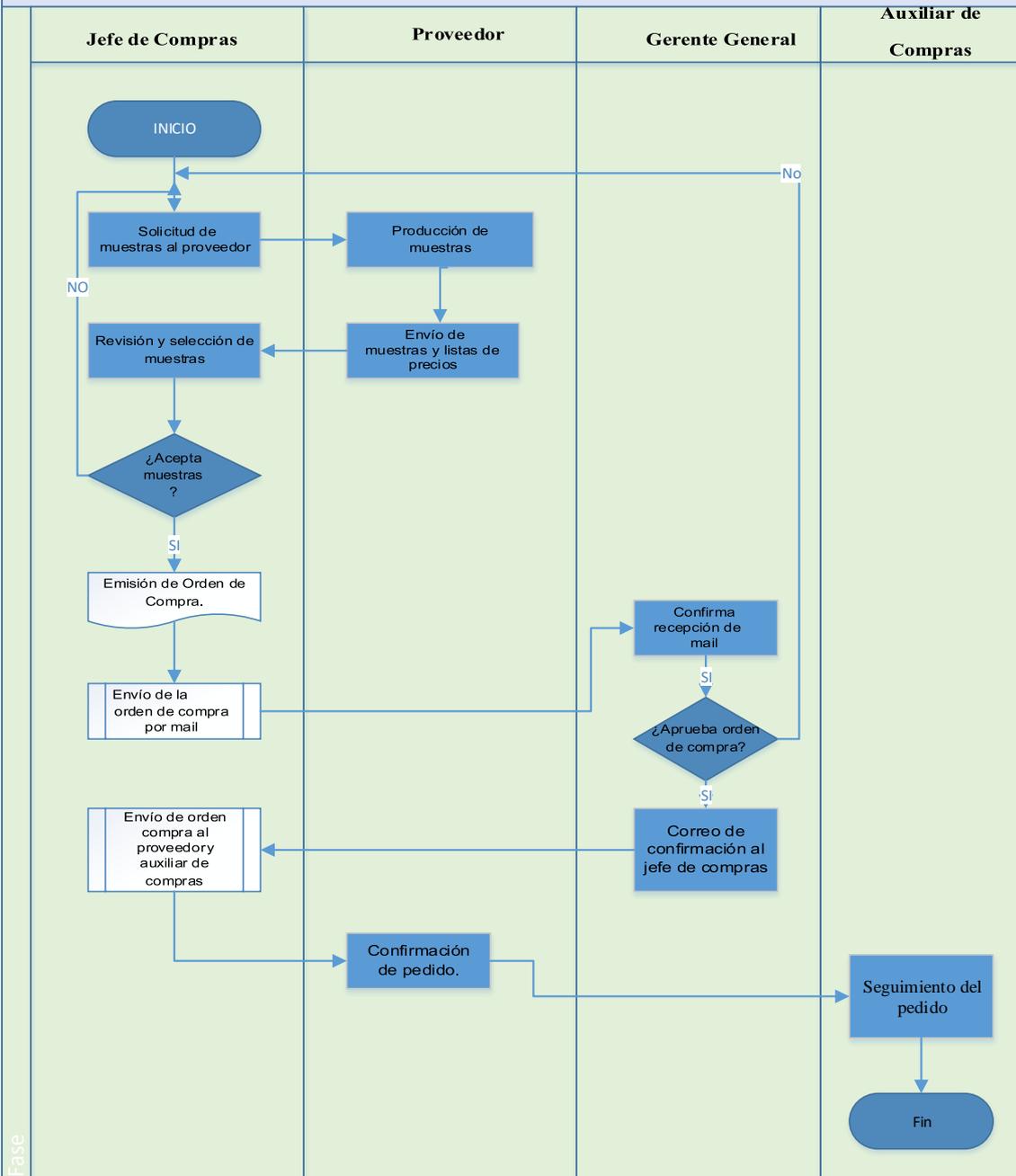
Elaborado por: Autores

Fecha de última revisión:

Responsables(s)	Descripción de la actividad
Gerente de Compras	El Gerente de Compras solicita al proveedor las muestras disponibles o la producción de muestras que puedan ser futuros modelos que saldrán en catálogo.
Proveedor	El proveedor produce las muestras solicitadas por el cliente
Proveedor	Proveedor envía por muestras producidas junto con el listado de los precios que corresponden a cada modelo de muestra.
Jefe de compras	Se revisan las muestras de tal manera que estén producidas con óptima, calidad, calce, hormas, etiquetas, capellada, se selecciona a criterio de la tendencia de moda en el mercado.
Jefe de Compras	Toma de decisión si las muestras serán seleccionadas para comercializarse mediante el catálogo.
Jefe de Compras	Se elabora un archivo Excel donde se detalle el código de la muestra, precio detallado en la lista de precio y fecha solicitada de despacho.
Gerente General	Aprueba orden de compra: Toma de decisión en base al modelo, precio, cantidades y presupuesto

Flujogramas de Mercadería nueva

Emisión de Orden de compra - Mercadería nueva

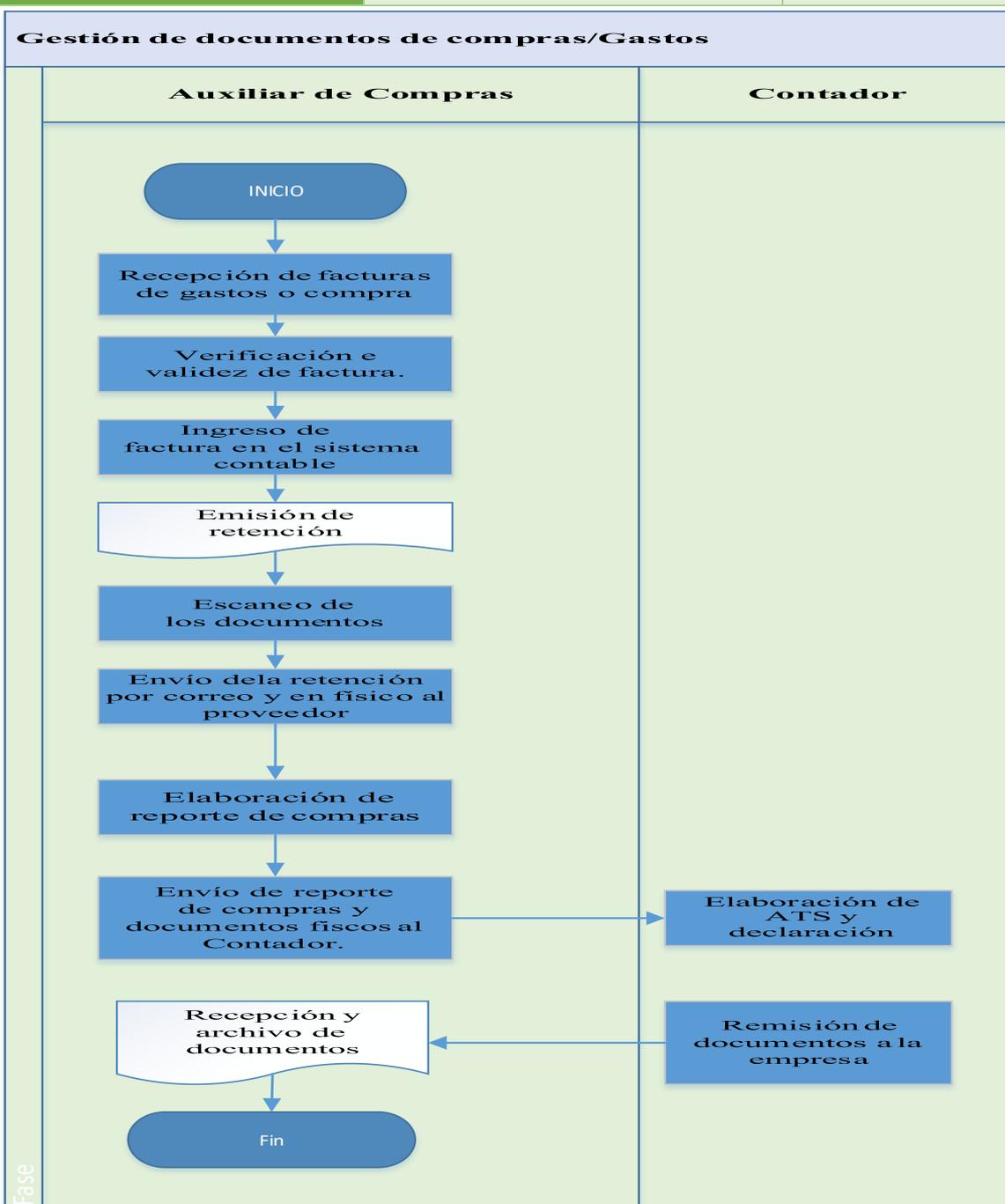


Elaborado por: Autores

Fecha de última revisión:

Responsable(s)	Descripción de la actividad
Auxiliar de compras	Recepta factura de gastos
Auxiliar de compras	Verificación de la validez de factura: Se ingresa en el portal del SRI, donde se verifica Ruc, razón social, autorización; verificación de valores, datos, fecha de caducidad de la factura
Auxiliar de Compras	Se ingresa la factura en el sistema de contabilidad
Auxiliar de compras	Emisión de retención, al concluir el ingreso de la factura en el ERP, se procede a emitir la retención.
Auxiliar de compras	Se procede a escanear la retención y factura para respaldo digital en la empresa.
Auxiliar de compras	Se envía por correo electrónico la retención, así como de manera física.
Auxiliar de compras	Elabora el reporte de los documentos de compras y gastos en fin de mes.

Auxiliar de compras	Se envía el reporte de compras por mail al contador, así como la documentación física.
Contador	Procede con la declaración de los documentos enviados.
Contador	Procede a remitir los documentos físicos nuevamente a la empresa
Auxiliar de compras	Recepta los documentos verificando su integridad y procede con el respectivo archivo de los mismos.
Elaborado por: Autores	Fecha de última revisión:



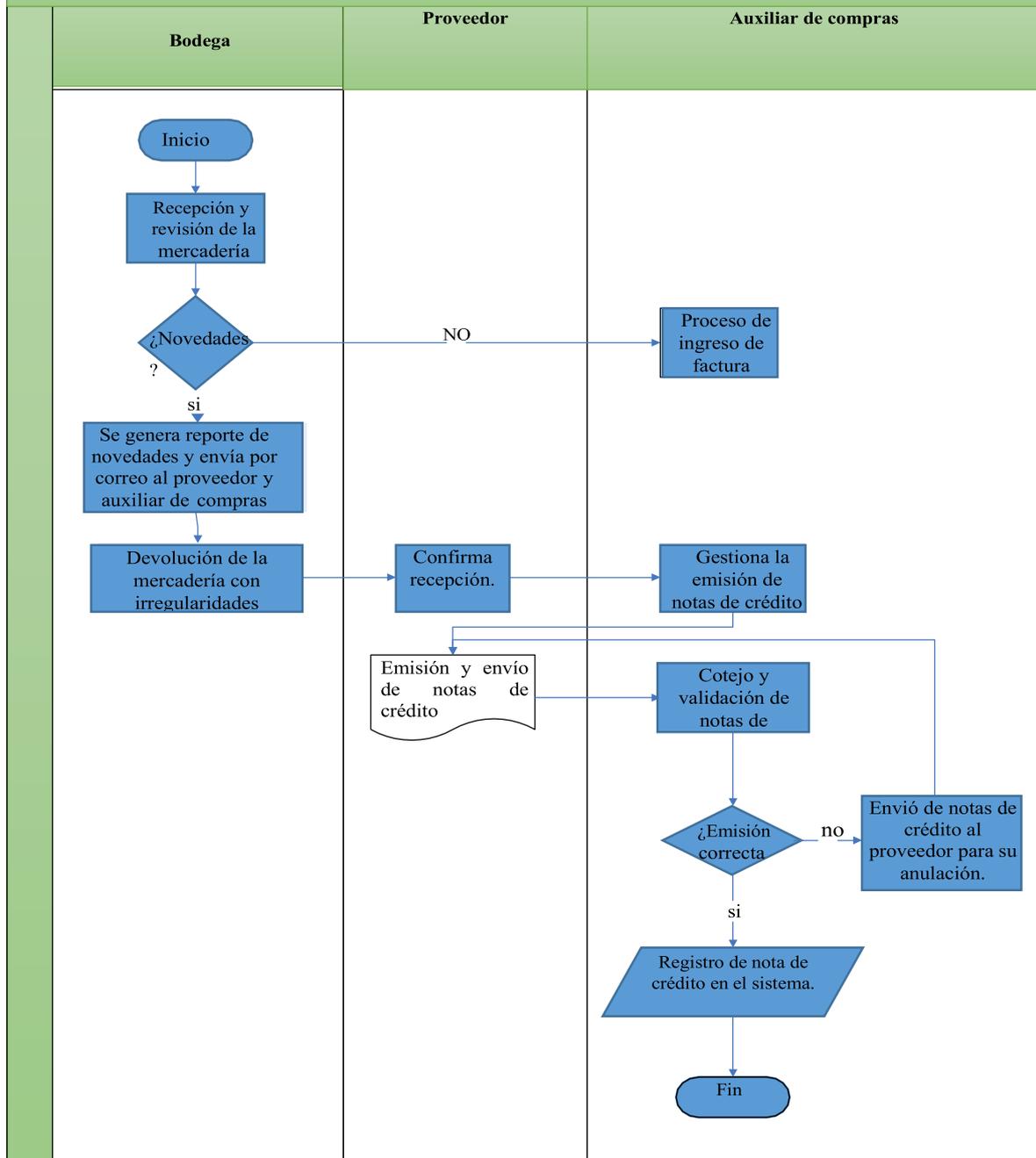
Elaborado por: Autores

Fecha de última revisión:

Responsables(s)	Descripción de la actividad
Bodega	Recepta la mercadería en el horario asignado, únicamente si llega con la documentación correspondiente, verificando que se encuentre en buen estado y que haya sido producida con los estándares de calidad acordados.
Bodega	Identificar las novedades en relación al producto en el caso de que existan, caso contrario se procede a ingresar la factura al sistema.
Proveedor	Elabora archivo xls de las novedades encontradas de la mercadería recibida y es enviada por correo al proveedor y al auxiliar de compras.
Bodega	Se procede a realizar la devolución de la mercadería con novedades al proveedor.
Bodega	Confirma la recepción de la mercadería y reporte de devoluciones.
Auxiliar de compras	Gestiona con el proveedor para que emita notas de crédito.
Proveedor	Emite y envía las notas de crédito físicas

<p>Auxiliar de compras</p>	<p>Cuadra las notas de crédito, constatando de que coincida con el reporte de las devoluciones enviadas por bodega, y que haya sido emitida al mismo precio en que fueron facturadas, así como su validación, datos, autorización y fecha de caducidad.</p>			
<p>Auxiliar de compras</p>	<p>Se identifica si existen novedades con la emisión de las notas de crédito, en el caso de que existan se procede a enviar a proveedor para su respectiva anulación y emisión de las correctas.</p>			
<p>Auxiliar de compras</p>	<p>Registra en el sistema de las notas de crédito únicamente si están correctas.</p>			
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="177 1552 820 1644"> <p>Elaborado por: Autores</p> </td> <td data-bbox="828 1552 1102 1644"> <p>Fecha de última revisión:</p> </td> <td data-bbox="1110 1552 1399 1644"> </td> </tr> </table>		<p>Elaborado por: Autores</p>	<p>Fecha de última revisión:</p>	
<p>Elaborado por: Autores</p>	<p>Fecha de última revisión:</p>			

Diagrama de procesos: Gestión de devoluciones



Elaborado por: Autores

Fecha de última revisión:

Procedimiento para la Evaluación y Calificación al Desempeño de Proveedores

1 Objeto

El presente procedimiento tiene como objetivo:

Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos a los nuevos proveedores de Orodelti S.A. para determinar si los mismos son aptos para ser parte de su listado de proveedores aprobados, solamente los proveedores que se encuentren en dicho listado podrá proveer de materias primas vitales a la empresa.

Calificar cuantitativamente el desempeño que posee cada uno de los proveedores en un determinado periodo de compra, tomando como base el cumplimiento de los criterios de calificación dados.

Elaborado por: Autores

Fecha de última revisión:

Calificación al desempeño de proveedores

Criterios para la calificación al desempeño de proveedores

La calificación al desempeño de proveedores estará a cargo del jefe de compras, dicho procedimiento se realizará por periodo trimestral de compras.

Para la calificación al desempeño de proveedores se tomará en cuenta los siguientes criterios de calificación:

Se considerará el número de no conformidades, respecto al total de recepciones de materiales en el período de compra dado.

Oportunidad de entrega. - Luego de cada entrega que realice el proveedor el jefe de bodega estará encargado de entregar al departamento de compras el reporte de llegada de mercaderías, en el mismo se detallara las fechas de recepción de los materiales adquiridos por la empresa, dicho reporte servirá para la calificación de proveedores nacionales.

Para importaciones se tomará como fecha de llegada de mercaderías la fecha en la que el proveedor entrega los materiales al puerto encargado de la importación, el jefe de compras tendrá la responsabilidad de registrar dicha fecha.

Finalmente se revisará y determinará en base al reporte de llegada de mercaderías el número de pedidos adelantados y atrasados sobre el total de recepciones, considerando que se dará a cada proveedor una tolerancia de ± 2 días laborables para la entrega de los productos, pasado este periodo de tolerancia se considerará como un incumplimiento con la fecha de entrega.

Respuesta del proveedor. - Este cuantifica el desempeño que ha tenido el proveedor con respecto al tiempo de respuesta para la solución de inconvenientes y la calidad en la atención

brindada en general.

La calificación al desempeño se realizara asignándole un puntaje único final sobre 100 puntos a cada proveedor, este puntaje único final resultara de la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada uno de los criterios de calificación mencionados anteriormente.

Elaborado por: Autores	Fecha de última revisión:	

Responsabilidades

- Evaluación de proveedores
- Es responsabilidad del Jefe de Compras como dueño y responsable del proceso de compras: Hacer cumplir todo lo dispuesto en este manual.
- Mantener actualizado el mismo en función de todos los cambios que se puedan realizar al proceso.
- Enviar el respectivo formulario de evaluación a los nuevos proveedores, así como toda la información necesaria descrita en este procedimiento.
- Analizar toda la información entregado por el proveedor en el proceso de evaluación.
- Archivar toda la documentación correspondiente al proceso de evaluación de proveedores.

Calificación al desempeño de proveedores

- Obtener reporte de materiales “llegada de mercadería” para calificación a Proveedores.
- Solicitar a proveedor acciones correctivas en caso de ser necesarias.
- Coordinar con el Proveedor el cumplimiento de acciones correctivas propuestas.
- Archivar documentos correspondientes al desempeño de proveedores.

Elaborado por: Autores**Fecha de última
revisión:**

ANEXOS Y DOCUMENTACIÓN SOPORTE

ORODELTI S.A.

Elaborado por: Autores

**Fecha de última
revisión:**

ORODELTI S.A.	Formulario para la evaluación de proveedores Dpto. Compras	Código:
		No. 00000
		Hoja
Fecha de registro de la información: _____		
INFORMACIÓN GENERAL		
Razón social: _____		
Dirección: _____	País/cuidad: _____	Página web: _____
Teléfonos: _____	Fax: _____	E-mail: _____
Gerente general: _____	Gerente de ventas: _____	Responsable de ventas: _____
Gerente de producción: _____	Contactos gestión de la calidad: _____	Contacto técnico: _____
CAPACIDAD DE ENTREGA		
1 ¿Su empresa fabrica los productos a proveer?		
	SI	NO
<i>Si su respuesta es SI completar los campos 1.1, si su respuesta es NO completar los campos</i>		
	SI	NO
1.2 Análisis de la capacidad de producción del proveedor		
Producto(s) que ofrece: _____		
Producto (s) a proveer: _____		
Capacidad instalada: _____ Unidad de medida: _____		
¿Su empresa tiene la capacidad de cubrir la demanda requerida por Pasamanería para los productos requeridos?		
	SI	NO

Elaborado por: Autores

**Fecha de última
revisión:**

ORODELTI S.A.

Formulario para la evaluación de proveedores Dpto.
Compras

Código:
No. **00000**
Hoja

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

¿Se tiene implementado un de un sistema de gestión de calidad?

(Especificar) _____

SI NO

(Especificar) _____

SI NO

(Especificar) _____

Declaro que toda la información aquí registrada concuerda con la realidad actual de nuestra Empresa y asumo plena responsabilidad de la veracidad de la misma.

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma

Elaborado por: Autores

**Fecha de última
revisión:**

Anexo 2

Formato de entrevista

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Propuesta: Manual de procedimientos para el área de compras de la compañía Orodelti S.A.

Jefe del departamento de producción y bodega.

- 1. ¿Qué rol considera usted que desempeña la gestión de departamento dentro de una empresa?**

- 2. ¿Por qué razones considera usted que es importante un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras?**

3. ¿Tiene conocimiento si la gerencia supervisa procedimientos relacionados con el manejo de abastecimiento?

4. ¿Cree usted que la empresa ha incurrido en algún costo no planificado por el mal manejo de compras y abastecimiento de bodega?

5. ¿Tiene conocimiento sobre si los departamentos involucrados en la Planificación y Comercialización presentan informes de las actividades desarrolladas? Explique

6. ¿De qué manera considera usted que el mal manejo de los materiales e insumos influye en los costos?

7. ¿Cree usted que un Manual de procedimientos ayudaría a mantener un correcto proceso y control oportuno en todas las áreas?

8. ¿Cree usted que implementando una correcta Gestión de los procedimientos contribuirá a los costos a la empresa? Explique

Jefe del departamento administrativo

1. **¿Qué rol considera usted que desempeña la gestión de compras dentro de una empresa?**

2. **¿Considera usted que existe una selección y control de proveedores y si estos se encuentran definidos bajo los criterios de selección? Explique**

3. **¿Por qué razones considera usted que es importante un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras?**

4. **¿Tiene conocimiento si la gerencia supervisa procedimientos relacionados con manejo de abastecimiento?**

5. **¿Considera usted que el actual proceso de compras ha traído grandes beneficios a su área de trabajo? Explique**

6. **¿Dentro de sus años de experiencia usted ha supervisado el trabajo de sus colaboradores?**

7. ¿Considera que hay sobrecarga de actividades laborales en su área por realizar procesos de compra?

8. ¿Considera que el mal manejo de los materiales e insumos influye en los costos de la empresa?

9. ¿Considera usted que el Manual de procedimientos contribuirá a mejorar el desempeño de las diversas funciones de la empresa? Explique

10. ¿Piensa usted que una correcta Gestión de los procedimientos minimizará los costos de la empresa? Explique

Anexo 3

Formato de Ficha de observación

Ficha de observación de procesos		
Fecha		
Lugar	Empresa Orodelti S.A.	
	Hora de inicio	Hora de terminación
Observador	Los Autores	
Responsable	Los Autores	
Episodio		
	1.	
	2. ..	
	3. ..	
	4. ...	