



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS LOCALES EN LA  
COMPAÑÍA CARTOPEL S.A.I. PLANTA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
PERIODO 2011 – 2012”**

**AUTORES:**

**ARGUELLO JARA ROSA GABRIELA  
SALAZAR GILCES BETTY YOLANDA**

**TUTOR:**

**MAE. ING. COM. EVA GUERRERO LÓPEZ**

**GUAYAQUIL, ENERO DEL 2013**



## ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

### CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

#### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: **“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS LOCALES EN LA COMPAÑÍA CARTOPEL S.A.I. PLANTA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**PERIODO 2011 – 2012”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

#### INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA

La formulación del problema de investigación se refiere a **¿Cómo evitar impactos negativos en las operaciones de la empresa Cartopel S.A.I. generados por el proceso actual de compras locales en el período 2011 – 2012?**

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

Presentado por:

**Rosa Gabriela Arguello Jara**

**C.I. 0925470163**

**MAE. ING. COM. EVA GUERRERO LÓPEZ**

**TUTOR**



## ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

### CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

#### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: **“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS LOCALES EN LA COMPAÑÍA CARTOPEL S.A.I. PLANTA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. PERIODO 2011 – 2012”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

#### INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA

La formulación del problema de investigación se refiere a **¿Cómo evitar impactos negativos en las operaciones de la empresa Cartopel S.A.I. generados por el proceso actual de compras locales en el período 2011 – 2012?**

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

Presentado por:

**Betty Yolanda Salazar Gilces**

**C.I. 0911044717**

**MAE. ING. COM. EVA GUERRERO LÓPEZ**

TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Rosa Gabriela Arguello Jara, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la empresa Cartopel S.A.I. de la ciudad de Guayaquil incremente los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento, para el segundo semestre del año 2012.

---

**ROSA GABRIELA ARGUELLO JARA**

**C.I. 0925470163**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Betty Yolanda Salazar Gilces, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la empresa Cartopel S.A.I. de la ciudad de Guayaquil incremente los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento, para el segundo semestre del año 2012.

---

**BETTY YOLANDA SALAZAR GILCES**

**C.I. 0911044717**

## **AGRADECIMIENTO**

Vine al mundo por muchos propósitos, y hoy culmino uno de ellos gracias a Dios.

A mi familia, a cada uno de ellos por igual por su apoyo y cariño que es importante para mi crecimiento personal y profesional.

A los excelentes maestros y tutora de la Escuela de Ciencias Contables por quienes gracias a sus conocimientos y experiencias impartidas he culminado este objetivo.

A la empresa Cartopel S.A.I., a cada una de las personas especiales que laboran ahí y aportaron significativamente para el desarrollo de este proyecto.

A mi amiga Betty y amigos en general que directa o indirectamente contribuyeron con un comentario, sugerencia y consejo.

**Rosa Gabriela Arguello Jara**

## **AGRADECIMIENTO**

A Magdalena, quien es como una madre para mí, y con su ayuda incondicional contribuyó enormemente para culminar mi carrera, y siempre será un ejemplo a seguir.

A Gabriela, por ser mi amiga leal, comprensiva que con su inmensa paciencia y sabiduría, me apoyó y alentó incondicionalmente para lograr esta meta.

Mi gratitud a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, en especial a la Escuela de Ciencias Contables. A mis maestros que con su conocimiento y valores supieron en caminar me al éxito profesional y personal.

A la empresa Cartopel S.A.I. por haberme permitido realizar el trabajo de investigación.

De manera muy especial a mi directora de tesis Máster Ingeniera Eva Guerrero quien me guio de la mejor manera y supo brindarle sus conocimientos para el desarrollo y culminación de la tesis.

A los Economistas José Torres y Marcelo Abad por su orientación y ayuda desinteresada para enseñar sus conocimientos profesionales.

Gracias a todas las personas que estuvieron pendientes y de manera positiva, dando fortaleza para que no desmaye en el intento y culminar mis estudios a pesar de las dificultades que se me presentaron.

**Betty Yolanda Salazar Gilces**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme salud y fuerzas para culminar mis metas. Por su infinito amor y bondad.

A mi irremplazable madre que ha sido un ejemplo de lucha y gracias a sus consejos y fuerza de carácter me han impulsado a continuar en la vida a pesar de los obstáculos que se han presentado.

A mi padre, que solo alcanzo a darme la vida pero lo recuerdo y lo llevo en mi corazón y sé que desde el cielo disfruta este logro conmigo.

**Rosa Gabriela Arguello Jara**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien siempre ha sido mi guía, me ha iluminado y orientado en el largo camino de mi vida y de mi carrera.

A mi maravilloso, único e insustituible esposo. Solo te puedo decir que eres lo que me inspira todos los días y motiva a ser una mejor persona. Gracias por tu gran apoyo incondicional y a Dios por haberte puesto en mí camino... Te amo.

A mis adoradas y amadas hijas, quienes me dan luz cada día, me alientan a seguir luchando para lograr mis metas y me enseñan amar las cosas sencillas de la vida.

**Betty Yolanda Salazar Gilces**

## **RESUMEN**

La carencia de una visión global de los procesos logísticos por parte de las empresas genera ineficiencias en todo el proceso, ya que tanto la información como los materiales no fluyen correctamente.

El mayor problema en las industrias es la falta de pronóstico para la compra de stock lo que genera un inventario ineficiente.

El departamento de compra es responsable de una buena adquisición de materiales, repuestos e insumos, pero no cuenta con la información necesaria por parte de la bodega para conocer el stock real. Esto se debe a la inexistencia de un reporte o informe mensual del departamento donde haga referencia a los repuestos, materiales e insumos que más movimientos generan de acuerdo a las solicitudes de los diferentes departamentos.

## INDICE GENERAL

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.....	I
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	IX
RESUMEN .....	XI
CAPITULO I .....	1
EL PROBLEMA A INVESTIGAR .....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	1
1.3 Caracterización del Problema .....	2
1.4 Árbol de Problema.....	2
Desarrollo del Planteamiento del Problema.....	4
1.5 Formulación del Problema .....	7
1.6 Delimitación del Problema.....	10
1.7 Límites de La Investigación.....	11
1.8 Justificación de La Investigación.....	11
1.9 Ubicación del problema en un contexto.....	13
1.10 Situación Conflicto que debo señalar.....	14
1.11 Causas del Problema; consecuencias.....	14
1.12 Evaluación del Problema.....	15
1.13 Utilidad práctica de la Investigación .....	17
1.14 ¿Quiénes serán los beneficiarios? .....	18
1.15 Objetivos de la Investigación.....	18
1.16 Variables de la Investigación.....	19
1.17 Hipótesis General de la Investigación.....	21
1.18 Operacionalización de la Investigación.....	22
CAPITULO II .....	24

MARCO TEORICO .....	24
2.1 Antecedentes .....	24
2.1.1 Reseña histórica.....	25
2.1.2 Historia General de Compras.....	27
2.2 Marco Referencial .....	29
2.2.1 Sistema de Inventario “Justo a Tiempo” .....	31
2.2.2 Proceso de Compras .....	33
2.2.3 Los principios de la organización aplicados al servicio de compras .....	35
2.2.4 Organización en el departamento de compras.....	36
2.2.5 Gestión de Compras .....	38
2.2.6 Compras en el exterior .....	39
2.2.7 Técnicas de compras.....	40
2.2.8 Relaciones con el proveedor .....	41
2.2.9 Calidad de las Compras.....	42
2.2.10 Áreas de la empresa íntimamente ligadas con el Departamento de Compras .....	44
2.2.11 Teorías.....	45
2.2.12 Principios en las Compras.....	47
2.2.13 Nuevas tendencias de la política de compras.....	48
2.3 Marco Legal.....	49
2.4 Marco Conceptual .....	53
CAPITULO III .....	57
METODOS A UTILIZAR.....	57
DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	57
3.1 Tipo de Investigación a Desarrollar .....	58
3.2 Métodos a Utilizarse.....	58
3.3 Población o Universo .....	60
3.4 Técnicas de Investigación a Utilizarse .....	62
3.5 Instrumentos.....	62

3.6	Diseño de la Encuesta y Cuestionario .....	64
3.7	Tipo de Encuesta a Desarrollar .....	67
3.8	Desarrollo de la Encuesta o Entrevista .....	67
3.10	Conclusiones para La Propuesta .....	80
CAPITULO IV .....		81
LA PROPUESTA .....		81
4.1	Título de la Propuesta .....	81
4.2	Justificación de la Propuesta .....	81
4.3	Objetivo General de la Propuesta .....	82
4.4	Objetivos específicos de la propuesta .....	82
4.5	Hipótesis de la Propuesta .....	83
4.6	Listado de contenidos y flujo de la propuesta .....	83
4.7	Desarrollo de la Propuesta .....	85
4.7.1	Determinación de demanda .....	85
4.7.1.1	<b>Establecimiento de requerimientos sobre niveles de stock y materiales claves</b> .....	85
4.7.1.2	<b>Determinación de Requerimientos Adicionales</b> .....	88
4.7.1.3	<b>Coordinación y Planificación de la demanda de materiales</b> .....	90
4.7.2	Establecimiento de Base de Datos .....	93
4.7.2.1	<b>Actualización mensual de la base de datos de catálogos de productos</b> .....	93
4.7.2.2	<b>Actualización mensual y calificación de la base de datos de proveedores</b> .....	96
4.7.2.3	<b>Visitas periódicas locales de proveedores para evitar intermediación de trabajos</b> .....	99
4.7.2.4	<b>Proceso de Selección de Proveedor Ideal</b> .....	101
4.7.3	Revisión histórica de consumos .....	103
4.7.4	Generación de Compra .....	105
4.7.4.1	<b>Requerimiento de Materiales Autorizado</b> .....	105
4.7.4.2	<b>Cotización de Materiales</b> .....	106

<b>4.7.4.3 Emisión de Orden de Compra</b> .....	107
4.7.5 Análisis de la acertabilidad de la compra .....	109
4.8. Impacto/Producto/Beneficios Obtenidos.....	111
4.9. Validación de la Propuesta .....	111
4.9.1.- VALIDACION DE UN EXPERTO .....	112
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES .....	113
FUENTE BIBLIOGRAFICA.....	116
FUENTE DE INTERNET.....	117
ANEXOS.....	118
Certificación ISO.....	119
Plantilla de Observación .....	120
PLANTILLA DE ANALISIS.....	121
Carta de Comunicación con Proveedores.....	123
Currículo del Experto .....	124

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	10
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	61
Tabla 4.....	68
Tabla 5.....	69
Tabla 6.....	70
Tabla 7.....	71
Tabla 8.....	72
Tabla 9.....	72
Tabla 10.....	73
Tabla 11.....	74
Tabla 12.....	75
Tabla 13.....	76
Tabla 14.....	77
Tabla 15.....	78
Tabla 16.....	79
<b>Tabla 17</b> .....	<b>84</b>

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.....	68
Gráfico 2.....	69
Gráfico 3.....	70
Gráfico 4.....	71
Gráfico 5      Gráfico 6 .....	72
Gráfico 7.....	73
Gráfico 8.....	74
Gráfico 9.....	75
Gráfico 10.....	76
Gráfico 11.....	77
Gráfico 12.....	78
Gráfico 13.....	79

## INDICE DE FORMATOS

Formato 1.....	87
Formato 2.....	89
Formato 3.....	91
Formato 4.....	92
Formato 5.....	95
Formato 6.....	97
Formato 7.....	98
Formato 8.....	100
Formato 9.....	102
Formato 10.....	104
<b>Formato 11</b> .....	<b>108</b>
Formato 12.....	110

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

La carencia de una visión global de los procesos logísticos por parte de las empresas genera ineficiencias en todo el proceso, ya que tanto la información como los materiales no fluyen correctamente.

El mayor problema en las industrias es la falta de pronóstico para la compra de stock lo que genera un inventario ineficiente.

Esto afecta internamente al Departamento de Mantenimiento y producción. Así mismo se ve afectado finalmente el cliente. El área de mantenimiento tanto técnico, eléctrico y mecánico se verá afectada ya que no cuentan con la disponibilidad inmediata de repuestos para solucionar algún daño en cierta maquinaria. A su vez perturba los niveles de producción lo cual retrasará la entrega de pedidos. De esta manera generamos descontento en el cliente lo que conlleva a reclamos, viéndose afectada seriamente la imagen de la empresa.

### **1.3 Caracterización del Problema**

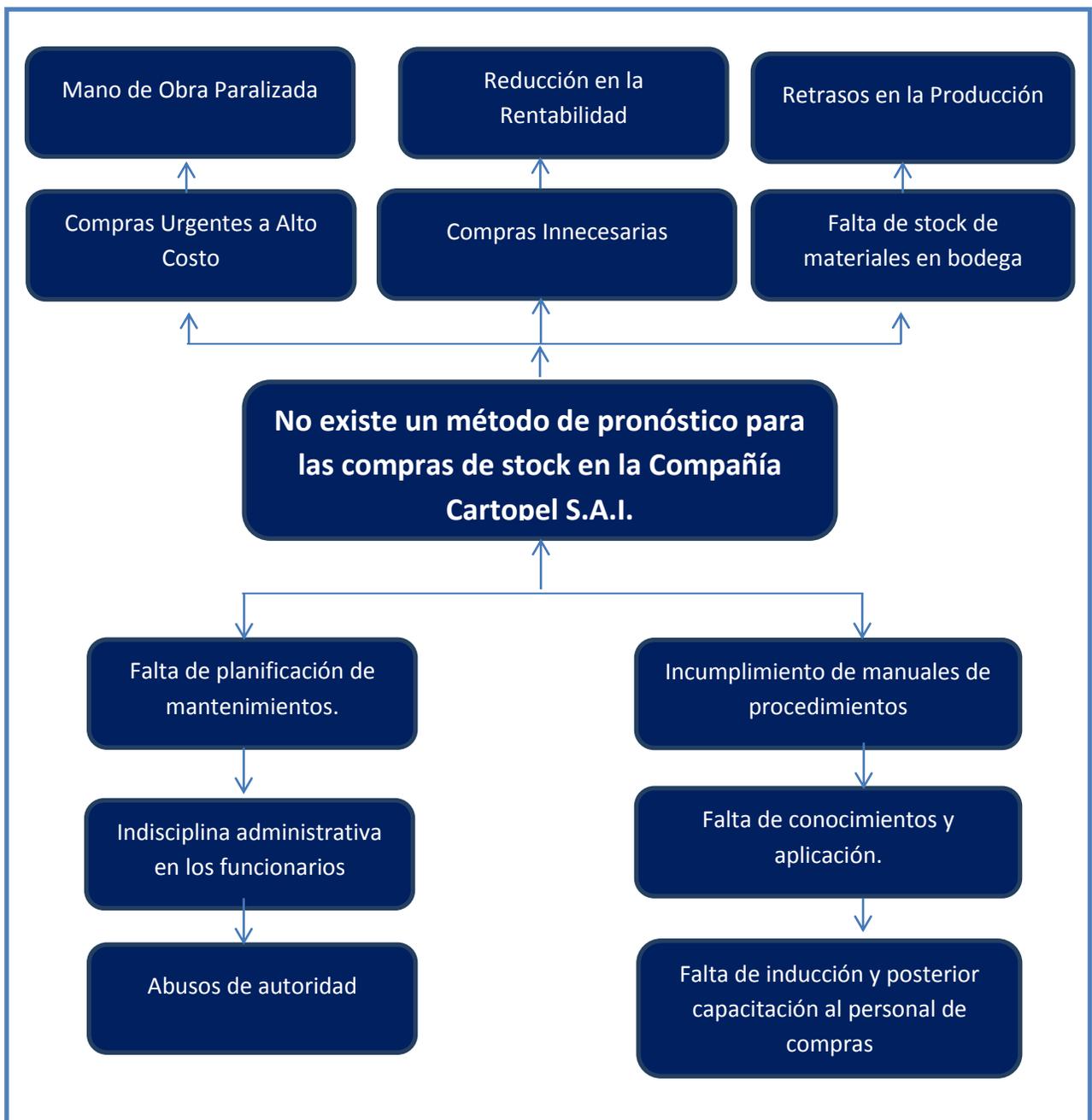
En la empresa Cartopel S.A.I. que es una organización industrial que se desarrolla en los sectores papelerero y cartonero del Ecuador se presentan los siguientes problemas referentes a sus procesos en las Compras Locales.

- Retraso en la producción
- Reducción de la rentabilidad
- Ineficiencias administrativas
- Compras sin autorización previa
- Falta de stock de materiales en bodega
- Mano de obra paralizada
- Disponibilidad y fiabilidad de la información debido a la

introducción manual de datos

### **1.4 Árbol de Problema**

Se utiliza como herramienta de análisis de los Procesos de Compras Locales EL Árbol de Problemas, que ayudara a determinar el problema central y conocer las causas y efectos del mismo.



Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

## **Desarrollo del Planteamiento del Problema**

En los primeros años de funcionamiento la empresa Cartopel S.A.I. contaba con maquinaria y tecnología nueva de acuerdo a la época. Con el avance de los años fueron necesarios los mantenimientos constantes y reposición de piezas convirtiéndose en una necesidad la adquisición de repuestos para el momento y para el stock, para enfrentar cualquier eventualidad.

La falta de planificación por parte de los departamentos asociados directamente a la actividad productiva de la compañía al momento de realizar los mantenimientos respectivos a las maquinarias o trabajos acorde al normal funcionamiento de la misma son generados básicamente por la indisciplina administrativa que existe por parte de los funcionarios que muchas veces es dado por los famosos abusos de autoridad. Esto afecta directamente a la economía organizacional.

Esta planificación corresponde al debido cronograma de mantenimientos a realizar indicando maquinaria, repuestos a sustituir, fechas, y demás materiales a utilizar.

El departamento de compra es responsable de una buena adquisición de materiales, repuestos e insumos, pero no cuenta con la información necesaria por parte de la bodega para conocer el stock real. Esto se debe a la inexistencia de un reporte o informe mensual del departamento donde haga referencia a los repuestos, materiales e insumos que más movimientos generan de acuerdo a las solicitudes de los diferentes departamentos.

De no darse la debida programación la consecuencia se reflejara en las “compras urgentes a alto costo” por la falta de inventario.

Se hace lo posible por cumplir esta emergencia pero faltando a los procesos establecidos ya que no existirá un número de orden de compra que respalde la entrega de materiales, por tal razón no tenemos la total certeza del cumplimiento por parte de los proveedores sin contar con el tiempo necesario para cotizar a varios proveedores y elegir la mejor oferta, salvo el caso que ya contemos con proveedores que conocemos de su historial de precios.

En caso de no cumplir con los requerimientos urgentes incurrimos en un inconveniente aun mayor que es el tener mano de obra y maquinaria paralizada lo cual no beneficia ya que igualmente el personal deberá cumplir con su horario normal de trabajo.

El incumplimiento de lo estipulado en los manuales de procedimientos nos conlleva a cometer errores por la ausencia de conocimiento y aplicación, esto simplemente sucede por la falta de inducción y posterior capacitación de los responsables directos del área.

También será necesario que la función de compras recopile mayor información y se proyecte hacia el futuro, dedicando generalmente un esfuerzo a la planeación propia. Será necesario hacer sus propios planes para asegurar el abastecimiento a largo plazo más que emplear su propio tiempo en solucionar problemas que posiblemente podrían haberse evitado con una buena planeación.

Por tal razón, es importante la realización del análisis de los procesos de compras e inventarios, porque el mismo permitirá la reducción del monto de inventario innecesario, el aumento de su índice de rotación y mejorar su capacidad de disponibilidad de repuestos que se solicite mejorando la calidad del nivel de servicio.

Asimismo se asegurara el cumplimiento de los objetivos de planteados por la organización y por cada uno de los departamentos.

## **1.5 Formulación del Problema**

**¿Cómo evitar impactos negativos en las operaciones de la empresa Cartopel S.A.I. generados por el proceso actual de compras locales en el período 2011 – 2012?**

Los impactos negativos que generan los procesos actuales de compras locales basados en la indisponibilidad de repuestos para el normal funcionamiento y mantenimiento de maquinarias para la producción son:

- Compras urgentes no pronosticadas lo que puede generar incremento en los costos afectando el margen de precios histórico.
- Mano de Obra y Maquinaria paralizada
- Mantener almacenado inventario innecesario.
- Falta de stock importante y necesario en bodega
- Retraso en el despacho de producto terminado a clientes.

Las compras urgentes no pronosticadas es uno de los principales impactos que debemos combatir, esto ocasiona la compra a mayor costo ya que no existe tiempo suficiente de cotizar y elegir la mejor propuesta. Las compras urgentes existirán pero solo serán justificadas cuando exista algún daño fortuito en alguna de las maquinarias que afecte el proceso productivo.

Así mismo se deberá en lo posible de reducir el riesgo de mantener mano de obra y maquinaria paralizada por lo que es importante manejarse con un plan mensual de mantenimientos, una planificación de revisión de inventarios por parte de los proveedores que manejen productos en consignación. Deberá existir un cronograma de inventarios y reposición justo a tiempo de los mismos para concluir en la facturación de los consumos del mes.

Con el fin de no mantener inventario innecesario es importante manejarse de acuerdo a las planificaciones y mantener un stock considerable de los artículos que más generan salidas basándonos en la experiencia y en el conocimiento.

Toda esta problemática repercute finalmente en los retrasos de producción, por lo tanto no es posible cumplir con los pedidos de los clientes viéndose afectada la imagen de la empresa que posteriormente concluye con la posible pérdida del cliente.

La problemática se visualiza en la compañía desde hace algún tiempo debido a que han bajado los niveles de control en base a los cumplimientos de lo que indican los manuales de procedimientos.

Cabe mencionar que el personal que labora en el Departamento de Compras y Departamento de Almacén mantiene más de 5 años en el puesto de trabajo por lo que resuelven las cosas basadas en la costumbre sin recibir alguna capacitación y actualización de ciertas técnicas que existen actualmente para realizar mejoras en los Procesos de Compras Locales.

Con el estudio de estos problemas y posterior solución se aspira que la empresa logre alcanzar mayores estándares internacionales de competitividad y productividad para sus operaciones, mejorándolas permanentemente y obtener altos reconocimientos a la calidad, a nivel nacional e internacional.

Los subproblemas se plantean a continuación:

- ¿Cuál es el efecto de las inconsistencias de los procesos de compras locales vigentes en la organización Cartopel?
- ¿Cuál es el principal impacto económico por la falta de controles en los procesos vigentes de adquisición?
- ¿Cuál es el comportamiento del personal administrativo y operativo frente a los procedimientos establecidos por la organización?

- ¿Cuál es el efecto de la falta de planificación y coordinación de adquisiciones locales?
- ¿Qué genera la falta de control de inventario y el incumplimiento de proveedores?
- ¿Qué efecto genera la paralización de las maquinarias?

### 1.6 Delimitación del Problema

<b>Campo:</b>	Compras Locales
<b>Área:</b>	Auditoría
<b>Aspecto:</b>	Diseño
<b>Tiempo:</b>	2011 – 2012
<b>Tipo de investigación:</b>	Básica – Teórica
<b>Población:</b>	Departamento de Compras y Departamento de Almacén
<b>Período de Investigación:</b>	6 meses
<b>Marco Espacial:</b>	Km. 6 1/2 vía a Daule Primera entrada de la Prosperina y Calle Cuarta.
<b>Tema:</b>	“Análisis de los Procesos de Compras locales en la Compañía Cartopel S.A.I. Planta de la Ciudad de Guayaquil Periodo 2011 – 2012.

Tabla 1

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

## **1.7 Límites de La Investigación**

Las posibles limitaciones que podemos tener en el proceso de investigación son:

- Tiempo limitado para desarrollar la totalidad de la investigación, ya que nos encontramos laborando.
- Falta de acceso para obtener cierta información, por lo que toda empresa maneja datos de suma confidencialidad.
- Dificultad para la realización de las encuestas.
- No contar con el recurso económico suficiente que nos permita culminar el proyecto.

## **1.8 Justificación de La Investigación**

El departamento de compras es considerado muy importante, porque de él depende el éxito o el fracaso de la empresa que persiga la excelencia.

La presente investigación se realiza con el propósito de analizar los sistemas y procedimientos del Departamento de Compras, tanto administrativos tales como formatos que utilizan, medios de comunicación ínter departamentales, entre otros; hasta los procedimientos de gestión con los cuales laboran los representantes de dicho departamento.

Analizar el sistema actual de adquisición de repuestos, insumos, materia prima y suministros, con la necesidad de brindar beneficios al aspecto administrativo que le permitan ser más competitivo de una forma eficiente y eficaz.

La investigación planteada refleja la situación real de la empresa que debido a la falta de conocimiento y manejo del manual de procedimiento conlleva a la adquisición emergente con altos costos, y no se cumple con normalidad los procesos, también los malos controles de los inventarios en bodega por el descuido de los custodios de la bodega.

También la falta de comunicación entre departamento de compras con bodega afecta al cumplimiento de los requerimientos necesarios.

## **1.9 Ubicación del problema en un contexto**

En el ámbito empresarial y de mercado el problema citado afectaría la competitividad de la organización, perdería el liderazgo en el sector papelerero dando paso a la incursión de nuevas cartoneras. Consecuentemente afectaría a la rentabilidad propuesta por los directores de la compañía lo cual genera retrasos en pagos a proveedores, quienes nos abastecen de materiales bases para la producción cuyo resultado sería la suspensión de despachos por bloqueo de crédito; al personal lo cual empezaría a ocasionar descontento y malestar laboral, afectándose las relaciones inter departamentales por la falta de colaboración y trabajo en equipo.

Es importante mencionar el perturbamiento en los cumplimientos de los propios índices de rendimiento.

Finalmente dentro del entorno social se mencionan las relaciones comerciales que se afectarían por el incumplimiento de entrega de pedidos a tiempo, dados por retrasos en la producción lo que conlleva a reclamos constantes por parte de clientes insatisfechos.

### **1.10 Situación Conflicto que debo señalar**

Los inconvenientes que atraviesan los procesos de compras locales en la compañía Cartopel S.A.I se presentan debido al incumplimiento de lo estipulado en los manuales de procedimientos y falta de planificación por parte de los funcionarios de la organización lo cual desencadena consecuencias como existencia de inventario innecesario, mano de obra y maquinaria paralizada, compras urgentes a alto costo, retraso en la producción lo mismo que conlleva a la reducción de la rentabilidad fijada.

### **1.11 Causas del Problema; consecuencias**

Las causas del problema se detallan a continuación:

- Falta de planificación de mantenimiento y coordinación con el Departamento de Compras.
- Compra a precio alto, por falta de tiempo para recepción de proformas que no permiten la elección del mejor precio del mercado.
- Incumplimiento de manual de procedimiento
- Indisciplina administrativa en los funcionarios
- La planificación previa, falta de control en inventario e incumplimiento de proveedores.

- La maquinaria sin atención mecánica por falta de repuesto y falta de capacitación de personal

Las consecuencias son las siguientes:

- Retraso en la producción
- Reducción de la rentabilidad
- Ineficiencias administrativas
- Compras sin autorización previa
- Falta de stock de materiales en bodega
- Mano de obra paralizada

### **1.12 Evaluación del Problema**

La evaluación del problema se hará en base a los siguientes aspectos:

#### **Delimitado:**

Es delimitado porque el problema se ubica claramente en el Departamento de Compras de la empresa Cartopel S.A.I. Periodo 2011 – 2012.

**Claro:**

Es claro porque permite expresarlo en términos concisos, de fácil entendimiento ya que es un problema que afecta generalmente a las industrias.

**Concreto:**

Es concreto porque se conoce precisamente el problema y subproblemas a investigar en el área indicada.

**Relevante:**

Es relevante porque su no mejora afecta internamente al desarrollo de los departamentos y a su vez de la compañía y externamente al cliente.

**Contextual:**

Es contextual porque se desarrolla en el área de control y análisis de procesos que van de acuerdo a la profesión.

**Factible:**

Es factible la investigación del problema porque admite una solución a corto plazo (6 meses) sin la utilización extrema de recursos.

**Identifica los productos esperados:**

Si identifica los productos esperados que servirán de utilidad para solucionar problemas alternos pero que tienen relación con el proceso de compras.

**Variables:**

Permite identificar con claridad cada una de las variables tanto dependientes como independientes.

**1.13 Utilidad práctica de la Investigación**

La presente investigación destinada a los procesos de compras locales en la compañía Cartopel S.A.I. será de mucha utilidad para mejorar los niveles de rendimiento de la compañía a través del buen desenvolvimiento de los departamentos de compras y almacén que son los principales involucrados y responsables de las adquisiciones y de mantener el stock necesario de materiales y repuestos sin generar gastos innecesarios a la compañía lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos y al buen desarrollo de las estrategias frente a la competencia vigente.

Será de utilidad ya que al demostrar los problemas existentes podrán tomar medidas correctivas y establecer con claridad las funciones según lo estipulado en los manuales de procedimientos. Así mismo se planificarán programas de capacitación y actualización para el personal que le permitan tener conocimientos y estrategias actuales de compras que exige un mercado competitivo.

#### **1.14 ¿Quiénes serán los beneficiarios?**

En este proceso la Empresa Cartopel S.A.I. será el mayor beneficiario a través de la satisfacción de sus clientes a quienes considera como el eje principal de sus actividades y por los que busca la perfección a diario.

Así mismo será el beneficio para cada uno de los integrantes de los Departamentos de Compras y Almacén que mediante un trabajo en comunión lograrán mejorar considerablemente el manejo de los Procesos de Compras Locales y recibirán capacitaciones, seminarios de actualización aplicables a los procesos de compras. Con esto se logra el buen desempeño de los proveedores que con un equipo humano calificado y motivado nos atenderán de la manera más organizada y a tiempo posible.

#### **1.15 Objetivos de la Investigación**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la necesidad del diseño de una estructura operativa de compras locales que permita reducir los niveles actuales de pérdidas económicas por ineficiencias operativas vigentes.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Aportar con el cumplimiento de programas de planificación bimensual de mantenimientos
- Aportar con la consecución de los objetivos de la empresa con el fin de alcanzar la rentabilidad propuesta.
- Minimizar el incumplimiento de los Procedimientos establecidos.
- Mantener el stock necesario de materiales con reposiciones a tiempo.
- Establecer procesos coordinados con los proveedores.
- Eliminar el riesgo de pagar mano de obra paralizada.

### **1.16 Variables de la Investigación**

#### **Variable Independiente:**

Reducir los niveles actuales de pérdidas económicas

#### **Variable Dependiente:**

Estructura Operativa de Compras Locales

Las variables de las hipótesis particulares se presentan a continuación:

- **Hipótesis Particular 1**

**Variable Independiente:**

Generación de Reportes

**Variable Dependiente:**

Cumplimiento del programa de planificación bimensual

- **Hipótesis Particular 2**

**Variable Independiente:**

Actualización de los procedimientos claves del área de compras locales.

**Variable Dependiente:**

Cumplimientos de la rentabilidad propuesta

- **Hipótesis Particular 3**

**Variable Independiente:**

Comunicación Adecuada Departamental

**Variable Dependiente:**

Incumplimiento de Procedimientos

- **Hipótesis Particular 4**

**Variable Independiente:**

Organización y distribución del personal de bodega

**Variable Dependiente:**

Mantener el stock necesario de materiales con reposiciones a tiempo.

- **Hipótesis Particular 5**

**Variable Independiente:**

Congruencia operativa con los proveedores

**Variable Dependiente:**

Incrementar efectividad de las compras locales

- **Hipótesis Particular 6**

**Variable Independiente:**

Optimización de los procesos de compras

**Variable Dependiente:**

Reducir el riesgo de generar gastos por mano de obra paralizada

### **1.17 Hipótesis General de la Investigación**

El diseño de una estructura operativa de compras locales permitirá reducir los niveles actuales de pérdidas económicas por ineficiencias operativas vigentes.

### **Particularidades:**

- La generación de reportes que evidencien los impactos de fallas en la programación aportara al cumplimiento del programa de planificación bimensual de mantenimientos
- La actualización de los procedimientos claves del área de compras locales aportaran al cumplimiento de la rentabilidad propuesta
- La comunicación adecuada departamental minimizara el incumplimiento de los procedimientos establecidos.
- La correcta organización y distribución del personal de bodega permitirá mantener el stock necesario de materiales con reposiciones a tiempo.
- La congruencia operativa con los proveedores permitirá incrementar la efectividad de las compras locales.
- La optimización de los procesos de compras locales permitirá reducir el riesgo de generar gastos por mano de obra paralizada.

### **1.18 Operacionalización de la Investigación**

OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACION				
	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL ASPECTOS/DIMENSIONES	INDICADORES
DEPENDIENTE	Estructura Operativa de Compras Locales	Diseño de manuales de procedimientos	elaborar el manual de procedimiento	Manejo de formatos de compras
	Reducir los niveles actuales de perdidas economicas	Disminuir Costos Innecesarios	Elaborar estrategias de compras	. Solicitud de varias cotizaciones .Definicion de marcas . Definicion de Calidad
INDEPENDIENTE	Generacion de Reportes	Emision de informes de resultados	optimizacion de los recursos	Debe tener una adecuada evaluación y seguimiento administrativo.
	Actualizacion de los procedimientos claves del area de compras locales	Capacitacion de personal involucrado en los procesos de compras	ejecutar las capacitaciones al personal	Cubrir necesidades, y lograr experiencia idonea.
	Comunicación Adecuada Departamental	Trabajo organizado en equipo	Realizar un trabajo coordinado y de cooperación	Seguimiento de los objetivos propuestos
	Organización y distribucion del personal de bodega	Planificacion y division del personal por lineas de materiales	asignación de tareas con roles directos de mecanismos y coodinación	Tener conocimiento del stock entre el departamento de almacen y de compras
	Congruencia operativa con los proveedores	Relacion y coordinacion para despachos de pedidos	Fijar el monto de pédidos y tener técnicas de control de inventario	De acuerdo a las necesidades del cliente
	Optimizacion de los procesos de compras	Mejorar y desarrollar los procesos de compras locales	Saber que es lo que el cliente desea, mejores ofertas del mercado	Teniendo un control de calidad en los productos.

Tabla 2

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes**

La empresa Cartopel S.A.I. ha atravesado serios problemas provocados por las falencias en los procesos de compras locales. Las compras urgentes por falta de planificación es un factor que se presenta y no ha sido solucionado por faltas de control de los jefes departamentales.

En los primeros años de funcionamiento la empresa contaba con maquinaria y tecnología nueva de acuerdo a la época. Con el avance de los años fueron necesarios los mantenimientos constantes y reposición de piezas convirtiéndose en una necesidad la adquisición de repuestos para el momento y para stock, frente a cualquier eventualidad.

Ha existido problemas de calidad ya que no se ha cotizado a empresas distribuidoras de las marcas lo cual no ha mejorado notoriamente

con el pasar de los años. Así mismo por falta de coordinación se mantiene inventario innecesario lo cual afecta a la rentabilidad de la compañía.

Por tal razón, es importante la realización del análisis de los procesos de compras e inventarios, porque el mismo permitirá la reducción del monto de inventario innecesario, el aumento de su índice de rotación y mejorar su capacidad de disponibilidad de repuestos que se solicite mejorando la calidad del nivel de servicio.

### ***2.1.1 Reseña histórica***

#### **CARTOPEL S.A.I.**

Cartopel S.A.I. es una organización industrial que se desarrolla en los sectores papelerero y cartonero del Ecuador. Cuenta con un molino papelerero y plantas corrugadoras en Cuenca, Guayaquil y Machala.

Sus operaciones están conformadas por tres divisiones: Empaques, Papel y Reciclaje, y una unidad muy sólida de servicio al cliente.

En el año de 1989 se fundó Cartopel S.A.I. con el objetivo de fabricar y comercializar cartones, cartulinas y papeles, además de sus derivados.

Posteriormente en el año de 1990 después de haber adquirido instalaciones y maquinaria, concluye con el montaje del molino número 1, tras la modificación de la ingeniería, para utilizar la máquina en la producción de papeles kraft liner y corrugado medio.

Destinó importantes recursos para renovar equipos y capacitar a sus operadores con el fin de reducir sustancialmente los índices de desperdicio, incrementar velocidad en doble pared y optimizar la productividad en la sección de corrugado.

Invirtió en nuevas y modernas imprentas para dotar de alta tecnología al acabado de los empaques de cartón corrugado; así también modernizó la línea de corrugado con la adquisición de una moderna maquinaria.

Culminaron los desarrollos de los Sistema Automático de Notificaciones y del Portal Web Transaccional, que constituyen herramientas de vanguardia, únicas en el mercado, que permiten a sus clientes contar con información en tiempo real.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.cartopel.com>

### **2.1.2 Historia General de Compras**

Desde la antigüedad, la humanidad ha tenido que intercambiar cosas con el propósito de satisfacer sus necesidades. Ya desde entonces se puede decir, que existían las compras como fomento de progreso y riqueza del hombre. El departamento de compras en cualquier organización, es fuente de apoyo para la elaboración de planes, y sus funciones deben de ser realizadas eficientemente, ya que es en este departamento donde se gasta gran parte del dinero de una organización, por lo tanto, el departamento de compras debe adquirir los materiales y servicios a un precio adecuado, con la calidad necesaria y justo a tiempo para no entorpecer las funciones de la empresa.

En la época actual por la que estamos pasando, que es de crisis económica, escasez de dinero, precios inestables, dependencia de materia prima importada, así como de tecnología, contracción de mercados, etc., es de vital importancia la eficiente inversión del dinero de una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la organización.

Es por eso de la importancia del Departamento de compras, y sobre todo de su sistema de información, ya que sin importar su tamaño y el giro a

que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuales son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles a la organización, con el siguiente pago de éstos. Las compras (aprovisionamiento) representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización. El aprovisionamiento tiene los siguientes principios:

\*Todas las compras se deben a las necesidades particulares de la empresa.\* Se requiere un análisis minucioso de la bondad de las mercancías y servicios que el abastecedor ofrece.\* El comprador decide qué adquirir y cuando, con pleno conocimiento de los precios y tendencias del mercado (oferta - demanda.\* Una compra se pacta con el proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas para un producto de la misma calidad, precio, cantidad y fecha de entrega.\* Un comprador capaz debe vaticinar la evolución futura del mercado.\* En suma, el responsable del abastecimiento

debe tener en cuenta respecto al producto/servicio a adquirir.\* Calidad - Precio - Tiempo de entrega - Cantidad.

<sup>2</sup>“Toda actividad industrial exige materiales, repuestos, insumos y suministros para su funcionamiento. Antes de que una rueda pueda empezar a girar dentro de un proceso fabril, deben tenerse materiales al alcance de la mano, y la seguridad de que el abastecimiento de dichos materiales será continuo, con el fin de hacer frente a las necesidades y los programas de producción. La calidad de los materiales debe ser la adecuada para el objeto a que se destinan y la conveniente para el proceso y el equipo utilizado”.

## **2.2 Marco Referencial**

La práctica de una correcta gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Dado que la compra ha dejado de ser una actividad

---

<sup>2</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/AntecedentesDeCompras/66710.html>

más para convertirse en un elemento estratégico de la organización, hoy más que nunca resulta necesario conocer las aristas fundamentales referidas a esta temática.

Las empresas en la actualidad operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros.

Debido a esto, reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de cualquier entidad. Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.

La función de compra “tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.”

Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

La función de compras ha ido evolucionando desde las aportaciones tradicionales de obtener los mejores precios, calidad exigida, servicio necesario, etc., a funciones más avanzadas tales como la innovación y prospección de nuevos mercados, subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa, participación en el desarrollo de productos, tareas que exigen cada vez más una mayor tecnificación de los compradores.

### ***2.2.1 Sistema de Inventario “Justo a Tiempo”***

Como conclusión según lo investigado el Inventario Justo a Tiempo es un sistema de administración de inventarios más eficiente y actualmente está revolucionando y siendo aplicado en grandes empresas sin excluir más

adelante a la pequeña y mediana empresa. Requiere de una buena organización así como exactitud y precisión en todas sus operaciones.

Para aplicar este sistema se considera la eliminación de todo lo que implique desperdicio es decir todo lo que sea distinto de materiales, máquinas y mano de obra y se basa netamente en producir lo necesario para cumplir con las metas pedidas por el cliente y de esta manera evitarnos el mayor costo por cuestiones de almacenaje y mantenimiento de inventario innecesario originándose mejoramiento en la Utilidad y en la calidad de productos.

Lo que se pretende con este sistema es por ejemplo que un nuevo lote de una producción llegue **justo a tiempo** para reponer el lote que acaba de utilizarse.

Por otro lado tomo en cuenta el aspecto negativo del sistema y que afectaría a una organización: la carencia de inventario en este caso puede generar pérdidas tanto al cliente como a la empresa en el caso de no poder suplir algún imprevisto.

Por ultimo considero que para un mejor empleo de este sistema es indispensable que tanto los proveedores como los clientes y empresas con las que se tenga relación manejen este mismo sistema de inventarios.

### **2.2.2 Proceso de Compras**

El logro de la mayor competitividad de cualquier empresa, sea pública o privada (Industrial, comercial o de servicio), depende fundamentalmente de las correctas adquisiciones que realice, ya que las compras demandan habilidad, capacidad, inteligencia, empeño e ingenio de parte de los ejecutivos de las empresas, para lograr negociaciones óptimas y condiciones favorables para la misma, ya que las compras son trascendentales para su permanencia en el mercado

A medida que las compañías se fueron expandiendo fue necesario requerir de una persona que se dedicara específicamente a ejercer las funciones de comprar los materiales para la producción, a finales de la década de 1950 la tendencia era aún más clara, una encuesta llevada a cabo en 350 compañías reveló que el jefe de compras reportaba a un ejecutivo de alto nivel aproximadamente el 95% de las veces, ante el presidente el 38% y

el vicepresidente ejecutivo el 36% ante el controlador, el director de fábrica, el gerente de producción o el independiente de fábrica el 5%.

La función de la administración de Compras merecerá día a día una atención más cuidadosa por parte de la Dirección General y requerirá ejecutivos más competentes, en otras palabras la labor de compras está en auge en el ámbito comercial e industrial, porque está siendo considerada como una función que reporta utilidades dentro de la empresa; dependiendo de la técnica que se utilice en el proceso de compras y debido a que el departamento de compras busca las maneras de negociar precios, calidad, condiciones de pago y condiciones de entrega, ayudando a obtener un mejor producto a un menor precio, lo que permitirá ser más competitivos en el mercado.

Los principios y las técnicas de una buena función compradora son determinantes. Los compradores modernos buscan los medios para realizar estos actos de un modo cada vez más perfectos y con un mayor nivel de eficiencia y actuación a sus acciones de compras.

Más que nunca es necesario poseer una clara comprensión de la función compradora para que puedan utilizarse inteligente y eficazmente a fin

de llegar a agilizar el proceso de compras y adoptar las decisiones pertinentes. La función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa, en el momento oportuno, es del departamento de compras, quien en coordinación con producción y los inventarios programa en el preciso momento realizar una efectiva compra.<sup>3</sup>

### ***2.2.3 Los principios de la organización aplicados al servicio de compras***

En organización deben de ser considerados algunos principios fundamentales, que se aplican plenamente a Compras. Al organizar el departamento de Compras es conveniente observar el principio del objetivo, es decir, deben establecerse con claridad los fines que persigue este departamento.

El Principio de la Ubicación: consiste en definir la posición del departamento de Compras dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como sus relaciones con los demás sectores de la misma.

El Principio de la Centralización y Descentralización: consiste en fijar qué actividades pueden ser centralizadas y cuáles descentralizadas.

---

<sup>3</sup><http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16397/capitulo%201.pdf>

El Principio de la Sencillez: la organización del departamento de Compras debe de ser lo más sencilla que sea posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.

El Principio de la Armonía: la estructura de la organización debe de funcionar de tal manera que las relaciones que tenga con los demás departamentos de la empresa sean positivas.

El Principio de la Flexibilidad: durante su funcionamiento el departamento de Compras deberá adaptarse a las cambiantes exigencias de la empresa.

El Principio de la Eficiencia: es el resultado de todos los principios indicados anteriormente.

#### ***2.2.4 Organización en el departamento de compras***

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a

que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

El Área de Compras se Organiza de la Siguiete Manera:

1. Adquisiciones: Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

2. Guarda y Almacenaje: Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).

3. Proveer a las demás áreas: Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup><http://.buenastareas.com/ensayos/Organizaci%C3%B3n-En-EI-Departamento-De-wwwCompras/839917.html>

### **2.2.5 Gestión de Compras**

Para que se realice una gestión de compras efectiva es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o de operaciones y el de compras.

Para cumplir sus responsabilidades el gestor de compras debe realizar las siguientes actividades:

- Búsqueda y evaluación de proveedores: Constituye una de las actividades más importantes de la función de compras, tendente a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.
  - Mantenimiento de un archivo actualizado de productos, con sus características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precios y condiciones de entrega y pago.
  - 
  - Negociación permanente de precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
-

- Previsión de compras, en su aspecto tanto técnico como económico y financiero.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.
- Preparación de órdenes de compras, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de la calidad, en el caso que lo requiera.
- Analizar variaciones en precios, plazos de entrega y calidad

### ***2.2.6 Compras en el exterior***

Existe una marcada diferencia en la forma de actuar entre una compra local y aquella efectuada en el exterior.

Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros. Se debe prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar. También es de tener en cuenta lo relativo a lo de la moneda

empleada en la operación, haciendo hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

Las compras efectuadas en el exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que para las compras locales, para abaratar los costes de mercadería, fletes, etc. También, suele tratarse de bienes de elevado precio y por tal motivo las precauciones a tomar deben ser más estrictas. (Klein, Miguel J. 1994)

### ***2.2.7 Técnicas de compras.***

Una vez tomada la decisión de compra se pueden utilizar diversas técnicas para realizarlas:

Pedidos abiertos: es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. No es una autorización para enviar algo. El suministro sólo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

Compra sin factura: en un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

Pedidos electrónicos y transferencia de fondos: las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos reducen las transacciones en papel. Los pedidos electrónicos no sólo pueden reducir el papeleo, sino que también acelera el plazo de adquisición.

El intercambio electrónico de datos (EDI) es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones. Por ejemplo, con EDI los datos para un pedido de compras (del pedido, fecha de entrega, cantidad, número de partes, número del pedido de compra, dirección) están dispuestos en el formato estándar EDI.

Compra sin inventario: el proveedor mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.

Estandarización: el departamento de compras debe hacer importantes esfuerzos para incrementar los niveles de estandarización.

### ***2.2.8 Relaciones con el proveedor***

Ver al proveedor como a un adversario es contra productivo. Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son una

mejor forma. Una buena relación con el proveedor es aquella en la que éste está comprometido a ayudar al comprador a mejorar su producto y ganar pedidos. Los proveedores pueden ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos. Las compras son un modo de transmitir esta información a la gente apropiada en la organización.

Además, las buenas relaciones incluyen aquellas en las que el comprador está comprometido a mantener informado al proveedor de posibles cambios en el producto y en el programa de producción.

La función de compras y los proveedores deben desarrollar relaciones mutuamente ventajosas.<sup>5</sup>

### ***2.2.9 Calidad de las Compras.***

Cuando un producto llega a manos de un productor o es utilizado en el producto final se está cerrando un eslabón más de una cadena logística que debe estar orientada hacia la calidad para que el proceso se efectúe con éxito.

---

<sup>5</sup>*Anaya Tejero, Julio Juan: "Logística Integral. La gestión operativa de la empresa." Editorial ESIC. Madrid 2000.*

Avanzar en la relación entre los compradores y suministradores es la vía por la que han de llegar las mejoras en la gestión logística. "El suministrador ha de intuir y ayudar a definir la calidad que le va a ser exigible por parte del comprador. Este ha de definir sus propias exigencias con la intervención de todos los departamentos implicados y el apoyo del suministrador". La calidad, ha de entenderse como la base de esta relación, e inherente a ella han de desarrollarse los conceptos de comunicación e integración. Siendo valorable el impulso que esta área ha cobrado con la aplicación de las normas ISO por parte de muchos productores, comercializadores y proveedores, que han recurrido a la certificación.

La organización debe asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, ya que de la idoneidad de las materias primas y materiales adquiridos dependerá el efecto de estos en la posterior realización del producto o en el producto/servicio final. Para lograr que la compra cumpla con su objetivo de forma efectiva debe elaborarse un procedimiento de compras; el que tiene por objeto definir el alcance de las funciones a realizar por el Departamento de compras y establecer v las líneas básicas para coordinar estas funciones frente a los proveedores y ante otros departamentos de la organización.

El mismo será concebido en conformidad con las exigencias a proceder reflejadas en el Manual de la Calidad, ISO 9001 y/o otros procedimientos existentes en la entidad que sean convenientes consultar.<sup>6</sup>

### **2.2.10 Áreas de la empresa íntimamente ligadas con el Departamento de Compras**

#### **Contabilidad**

Este departamento tramita los anticipos a proveedores y pagos en general a través de transferencias

#### **Jurídico o Legal**

Puesto que todas las órdenes de compra son un contrato, en este departamento se revisan las cláusulas del contrato y así protegerse.

#### **Recepción y Almacén**

- Administración lógica de movimientos
- Coordinación de necesidades de espacio

---

<sup>6</sup>*Msc. Puig Domínguez, Violeta de la C: El nuevo papel de las compras y su impacto en la competitividad de la organización. Instituto del Comercio Exterior.*

- Informa sobre existencias reales y Materias Primas
- Se originan las requisiciones que ponen en movimiento al Departamento de Compras para su debido “reaprovisionamiento”.

### **Producción**

De suma importancia que el Departamento de Compras obtenga las materias requeridas en el tiempo adecuado al precio más bajo posible.

#### **2.2.11 Teorías**

*“En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo. Las compras son básicas para el progreso de toda empresa, sea ésta pequeña, mediana o grande, comprador y vendedor ponen especial interés en las negociaciones que realizan. Las materias primas, mercancías y demás materiales deben cumplir con los requisitos elementales de una buena compra (Precio, Calidad, Cantidad, Condiciones de entrega, Condiciones de pago, y Servicio post venta).*

*Alberto Montoya Palacio, autor del libro Administración de Compras, expresa que las Compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que resume en adquirir productos y servicios en cantidad, calidad, precio, momento, sitio, proveedor justo y adecuado, buscándola máxima rentabilidad de la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. “*

*La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización. (Ballou, Ronald H. 1991)<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-Del-Departamento-De-Compras/4701086.html>

### **2.2.12 Principios en las Compras**

La Asociación Nacional de Agentes de Compras (National Association of Purchasing Agents) ha formulado ciertos principios y normas en las compras.

- Considerar, primero, los intereses de su compañía en todas las operaciones y practicar y creer en sus normas establecidas.
- Ser receptivo a los consejos competentes de sus colegas y ser guiado por tales consejos sin perjudicar la dignidad y responsabilidad de su puesto.
- Comprar sin prejuicios, buscando obtener el máximo valor final para cada dólar gastado.
- Luchar consistentemente por conocer los materiales y procesos de fabricación, y establecer métodos prácticos para conducirse en su puesto.
- Apegarse a la honradez y a la verdad al comprar y vender, y denunciar todas las formas y manifestaciones de cohechos comerciales.
- Otorgar una rápida y cortés recepción, hasta donde las condiciones lo permitan, a todos los visitantes en misión de negocios honrada.
- Evitar prácticas deshonestas.

- Aconsejar y ayudar a sus colegas agentes de compras en el desempeño de sus derechos, siempre que se presente la ocasión.
- Cooperar con todas las organizaciones y con todos los individuos dedicados a actividades diseñadas para aumentar y enaltecer las compras.

### ***2.2.13 Nuevas tendencias de la política de compras***

Hoy en día las nuevas tendencias logísticas han cambiado sustancialmente este esquema, fijando unas nuevas prioridades que en conjunto resultan más beneficiosas para la empresa.

De acuerdo con estas tendencias, el esquema de prioridades serían las siguientes:

1. Calidad concertada.
2. Tiempo de entrega.
3. Flexibilidad ante el cambio en los pedidos.
4. Precios y condiciones de pago.

Este nuevo pensamiento da lugar al fomento de la llamada relación de cofabricación, mediante la selección de determinados proveedores denominados co-fabricantes, con los cuales se mantiene una relación en virtud de la cual no se compra el producto sino más bien su capacidad de fabricación ;en el sentido de que se crea un compromiso mutuo, basado en una transparencia informativa , sobre todo en lo concerniente a previsiones de compras y capacidad de fabricación con objeto de garantizar , por parte del comprador , un determinado volumen de compras a cambio de conseguir del proveedor un máximo de flexibilidad en los suministros con reducción de los tiempos de entrega y precio del producto .En definitiva, bajo este concepto el fabricante - colaborador es un eslabón más dentro de la cadena logística de la empresa.<sup>8</sup>

### **2.3 Marco Legal**

La compañía Cartopel S.A.I. cuenta con la certificación internacional **ISO 9001 2008**, lo que les permite mejorar continuamente sus procesos, para garantizar productos y servicios de calidad mundial.

---

<sup>8</sup><http://www.unamosapuntos.com/code3/ceneval/operaciones/unamos1.html- superior>



## **NORMA INTERNACIONAL**

### **ISO**

### **9001-2008**

### **Sistemas de gestión de la calidad —**

### **Requisitos**

#### **7.4.1 Proceso de compras**

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.

Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las misma.

### **CONTROL DE LOS REGISTROS**

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

**Ref. 1 Registros en los Procesos de Compras**

#### **7.4.2. Información de las compras**

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

#### **7.4.3 Verificación de los productos comprados**

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe

establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.<sup>9</sup>

## 2.4 Marco Conceptual

**Análisis de Cotizaciones:** Es trasladar las informaciones proporcionadas por los proveedores en las solicitudes de cotización, con el propósito de comparar precios, calidad, especificaciones, fecha de entrega y otras características requeridas para otorgar la buena pro a los proveedores que coticen en las mejores condiciones

**Calidad:** Es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades

**Compras:** Es la acción de adquirir productos nacionales o importados para satisfacer la necesidad de una dependencia generadora, ya sea por falta o reposición del producto.

**Compras anticipadas:** Estas compras se realizan antes de que surja la necesidad, que tendrá lugar a medio o largo plazo. La compra anticipada es

---

<sup>9</sup><http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001->

una estrategia que se puede aplicar en artículos básicos o con algunos tipos de mercancía. También podemos anticipar la compra cuando se anuncia la subida del precio de un producto.

**Compras internacionales:** En ocasiones no existe producción o fabricación nacional del bien o servicio que necesita la empresa, de tal forma que tiene que adquirirlo en otro país; en este momento estamos ante una compra internacional

**Compras nacionales:** Es cuando el responsable del departamento de compras adquiere bienes o servicios en el país.

**Compras rutinarias:** Son las compras que se hacen en pequeñas cantidades, con entrega diaria de mercancía. Su característica es atender las necesidades del “día a día” con una inversión de bajo riesgo.

**Compras urgentes:** Estas compras no suelen ser de gran volumen y generalmente se realizan para cubrir necesidades urgentes.

Generalmente, el proceso de estas compras se hace de forma rápida, no se dispone de tiempo para comparar presupuestos.

**Cotizaciones:** Documento que se elabora antes de la factura comercial, es expedido por el vendedor antes de la venta en la que se especifican precios, condiciones de pago y tiempo de entrega.

**Inventario:** Es el conjunto de bienes propiedad de una empresa que han sido adquiridos con el ánimo de volverlos a vender o para ser de consumo en el desarrollo de las actividades.

**Mano de Obra:** Se conoce como mano de obra al esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un producto

**Maquinaria y Equipo:** Todas las máquinas y equipos destinados al proceso de producción de bienes y servicios como: máquina de planta, montacargas, imprentas, corrugadoras, cortadoras.

**Orden de Compra:** Es el documento que formaliza la compra de un bien y/o materiales que establece un compromiso de adquisición entre el proveedor y el comprador

**Precio:** Es el valor monetario que se asigna a un producto.

**Proveedores:** Aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

**Reparación y Mantenimiento:** pagos efectuados a terceros por la prestación de servicios en reparación y mantenimiento a las edificaciones, maquinarias y equipos.

**Repuestos:** Es todo elemento o conjunto de elementos que realicen una función mecánica, correcta y específica.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.slideshare.net/alafito/costos-niif>

**CAPITULO III**  
**METODOS A UTILIZAR**  
**DISENO DE LA INVESTIGACION**

El término diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para responder a los ítems de la investigación.<sup>11</sup> De esta forma el diseño señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se plantean en el contexto delimitado.

Para llegar a las respuestas de los ítems planteados se seleccionó un diseño específico de investigación, en este caso un diseño no experimental de estudio, que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se trata de un estudio sin alteración de variables.

La investigación no experimental observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para el posterior análisis. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, todo lo contrario se observan situaciones existentes, ya que las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas.

---

<sup>11</sup> (Chris tensen, 1980).

### **3.1 Tipo de Investigación a Desarrollar**

Los tipos de investigación a desarrollar en este proceso investigativo para mejorar los procesos de Compras Locales en la Compañía Cartopel S.A.I. son:

- Descriptivo
- Explicativo

Mediante el descriptivo podremos examinar las características del problema, conocer las situaciones predominantes y obtener resultados; el explicativo nos permitirá comprobar las hipótesis ya establecidas.

### **3.2 Métodos a Utilizarse**

Los métodos investigativos ajustables al tema son:

- Método Deductivo
- Métodos Estadísticos
- Método de la Observación Científica
- Método Analítico

### **Método Deductivo**

La existencia de un diseño de estructura operativa de compras locales es de vital importancia para la Compañía Cartopel S.A.I. para el buen desarrollo de las actividades de adquisición de bienes por lo que se aplicara el método deductivo que nos permitirá detallar toda la estructura para su futura aplicación.

De no aplicarse este diseño, continuarían los problemas de inventarios y compras emergentes a precios altos.

### **Métodos Estadísticos**

Con el fin de tener datos recopilados y tabulados para una mejor interpretación y análisis se aplicara el método estadístico que nos permitirá también la presentación grafica donde se apreciara de una mejor manera la situación actual o evolución que ha tenido el proceso de compras.

### **Método de la Observación Científica**

Se aplicará el método para la observación directa hacia el área de inventarios que es el punto esencial de la investigación que está afectando los intereses de la compañía. Una vez obtenidos los resultados de la observación científica podremos contribuir a la solución planteada en la hipótesis.

### **Método Analítico**

Mediante la aplicación de este método se podrá analizar el impacto en la rentabilidad dado por compras a altos precios por las urgencias por falta de programación, funcionamientos en los procesos, resultados, interrelaciones departamentales, factores internos y externos, proformas.

### **3.3 Población o Universo**

La población de un estudio es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros. Esas características de la población han sido delimitadas con la finalidad de establecer los parámetros muestrales. Se incluye en esta totalidad de los sujetos, objetos, fenómenos o situaciones que se desea investigar<sup>12</sup>.

La población objeto de estudio, en este caso estará constituida por funcionarios que desarrollan actividades de compras, recepción de materiales, mantenimiento, planeación y producción en la empresa Cartopel S.A.I. ubicado en el Km. 6 ½ Vía a Daule Primera entrada de la Prosperina y calle cuarta durante el periodo 2011 – 2012.

---

<sup>12</sup> (Chávez 1994. P.162).

La muestra es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta excluye la totalidad.<sup>13</sup>

<b>CARTOPEL S.A.I.</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>NO. DE PERSONAS</b>
<b>Compras</b>	Jefe de Compras	1
	Asistente de Compras	1
<b>Almacén</b>	Jefe de Almacén	1
	Asistentes de Almacén	3
<b>Mantenimiento Área Eléctrica</b>	Jefe Eléctrico	1
	Supervisores Eléctricos	1
	Asistentes Eléctricos	2
<b>Mantenimiento Área Mecánica</b>	Jefe Mecánico	1
	Supervisores Mecánicos	1
	Asistentes Mecánicos	2
<b>Producción Área Administrativa</b>	Superintendente de Producción	1
	Planeador	1
	Asistentes de Producción	3
<b>Producción Área Planta</b>	Supervisores de Producción	1
	Jefes de Máquinas	3
<b>UNIVERSO Y MUESTRA</b>		<b>23</b>

Tabla 3

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

<sup>13</sup> (Chávez. 1994. P.164).

Se consideró encuestar a todas las personas involucradas dado que es una población reducida por lo tanto no es necesario la aplicación de fórmulas de la muestra.

### **3.4 Técnicas de Investigación a Utilizarse**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaran las técnicas:

- Observación
- Encuesta

Con el objetivo de obtener validez y comprobación en el tema se decide tomar la técnica de la encuesta que nos permitirá obtener información específica que complemente a nuestra investigación.

Se realizara mediante la elaboración de un cuestionario que será respondido objetivamente para luego tabular los datos y posteriormente representados gráficamente.

### **3.5 Instrumentos**

Los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables.

El procedimiento de recolección de datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación, implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí.<sup>14</sup>

1.- Seleccionar un instrumento de medición disponible en el estudio o desarrollar uno.

2.- Aplicar el instrumento de medición, es decir, obtener observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el presente estudio.

3.- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan ser analizadas correctamente (codificación de datos).

Los que se utilizaran en esta investigación estarán dados en base a las técnicas utilizadas.

**Observación:**

- Plantillas de Observación de Procesos de compras
- Plantilla de Análisis – Evidencia Documentaria

**Encuesta:**

- Formato de Cuestionario donde se recogerá la información
- Tabulación de datos y posterior presentación gráfica.

---

<sup>14</sup> (Sampieri, 1991).

### 3.6 Diseño de la Encuesta y Cuestionario



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

*Encuesta dirigida a los funcionarios de la Compañía Cartopel S.A.I.*

**Objetivo:**

*Conocer el criterio de Funcionarios de la Compañía respecto a la Propuesta del diseño de una estructura operativa de compras locales, orientada a incrementar los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento de la empresa CARTOPEL, que permita reducir los niveles actuales de pérdidas por ineficiencias operativas vigentes.*

**Instrucciones:**

*Marque con una X en la alternativa que usted considere adecuada.*

1.- ¿Conoce Usted si existe una planificación previa a la realización de un mantenimiento de maquinaria?

Definitivamente Si


Probablemente Si

Indeciso

Probablemente No

Definitivamente No


2.- ¿Cree Usted que se respeta y aplica esta planificación para los requerimientos de repuestos y materiales?

Nunca

Siempre

A veces si, a veces no

3.- ¿Conoce Usted si existe un manual de procedimientos para el Dpto. de Compras que respalde el proceso de adquisición actual?

Definitivamente Si	<input type="text"/>	Probablemente No	<input type="text"/>
Probablemente Si	<input type="text"/>	Definitivamente No	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>		

4.- ¿Cree Usted que el Dpto. de Compras opera en base a lo indicado en el manual de procedimientos y políticas de compras?

Definitivamente Si	<input type="text"/>	Probablemente No	<input type="text"/>
Probablemente Si	<input type="text"/>	Definitivamente No	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>		

5.- ¿Cree Usted que existe un plan de capacitación para los funcionarios que intervienen en el proceso de compras?

Si	<input type="text"/>	¿Se ejecuta?	Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>					

6.- ¿Considera Usted que existe una buena comunicación entre el Dpto. de Compras y Dpto. de Almacén?

Definitivamente Si	<input type="text"/>	Probablemente No	<input type="text"/>
Probablemente Si	<input type="text"/>	Definitivamente No	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>		

7.- ¿Cree Usted que los materiales, suministros, repuestos e insumos solicitados llegan oportunamente considerando el tiempo que toma firmas de autorización, cotizaciones y entrega?

Nunca	<input type="text"/>	Siempre	<input type="text"/>	A veces si, a veces no	<input type="text"/>
-------	----------------------	---------	----------------------	------------------------	----------------------

8.- ¿Cree Usted que existe un óptimo control de inventario que permita las reposiciones a tiempo?

Nunca  Siempre  A veces si, a veces no

9.- ¿Está de acuerdo en que absolutamente todas las compras sean autorizadas por la Gerencia General?

Totalmente de Acuerdo   
De Acuerdo   
Neutral  En Desacuerdo   
Totalmente en Desacuerdo

10.- ¿Considera Ud necesario que el Dpto. de Compras deba contar con un fondo de caja chica para compras inferiores a \$50?

Si  No

11.- ¿Considera ud necesario el diseño de una estructura operativa de compras locales, orientada a incrementar los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento de la Compañía?

Definitivamente Si   
Probablemente Si   
Indeciso  Probablemente No   
Definitivamente No

12.- ¿Cree ud que con la implementación de este diseño de la estructura operativa mejoren los Procesos de Compras Locales en la Compañía Cartopel?

Definitivamente Si   
Probablemente Si   
Indeciso  Probablemente No   
Definitivamente No

**Gracias por su colaboración**

### **3.7 Tipo de Encuesta a Desarrollar**

Para este estudio se seleccionó el instrumento de la encuesta que a través de un cuestionario estructurado y redactado de la manera más comprensible posible para el receptor; en cuyos ítems se encuentran preguntas cerradas de selección múltiple que nos permitirá conocer el criterio de Funcionarios de la Compañía Cartopel respecto a la Propuesta de un Sistema Operativo de Compras Locales que permita reducir los niveles actuales de pérdidas por ineficiencias operativas vigentes.

### **3.8 Desarrollo de la Encuesta o Entrevista**

#### **Trabajo de Campo**

La encuesta se desarrolló en las instalaciones de la Compañía Cartopel, se logró encuestar sin ningún tipo de problema o contratiempo a toda la población descrita anteriormente.

#### **Recolección de Datos**

Luego de realizar las 23 encuestas se procede a la tabulación de los datos obtenidos que se someterán a un análisis para posteriormente presentar los resultados con los cuales se podrá planear las estrategias y las recomendaciones para la propuesta de solución a los problemas de la empresa.

### 3.9 Procesamiento y Análisis de los Datos

1.- ¿Conoce usted si existe una planificación previa a la realización de un mantenimiento de maquinaria?

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Existencia de planificación de mantenimientos*  
**Indicador:** *Cronogramas físicos*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente Si	9	9	39%	39%
Probablemente Si	7	16	30%	70%
Indeciso	3	19	13%	83%
Probablemente No	1	20	4%	87%
Definitivamente No	3	23	13%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 4

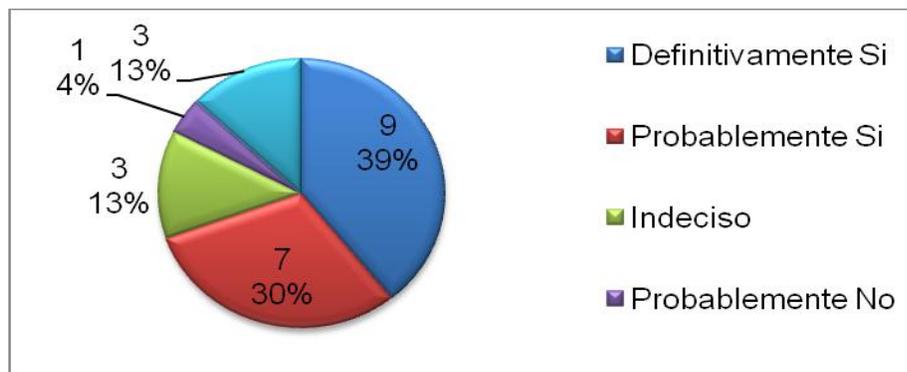


Gráfico 1

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** De los 23 encuestados de la empresa Cartopel S.A.I. el 39% concuerdan en que definitivamente si existe una planificación previa a la realización de un mantenimiento, el 30% coincidió en la probabilidad de que exista pero un 13% se mostró indeciso en conocer la existencia del mismo.

**2.- ¿Cree usted que se respeta y aplica esta planificación para los requerimientos de repuestos y materiales?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Cumplimiento de la planificación*  
**Indicador:** *Requerimientos de repuestos y materiales a tiempo*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Nunca	4	4	17%	17%
Siempre	6	10	26%	43%
A veces si, a veces no	13	23	57%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 5

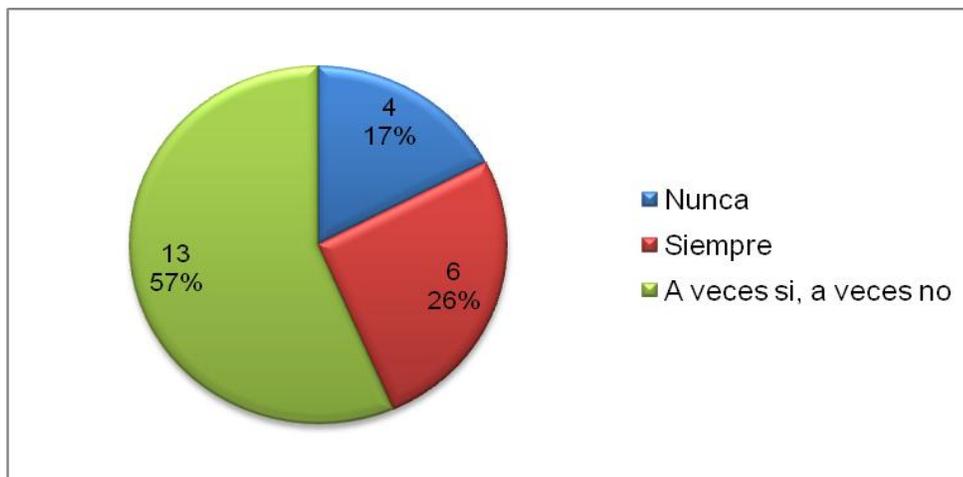


Gráfico 2

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** Respecto a la aplicación de la planificación para los requerimientos de repuestos y materiales el 57% respondió que a veces si, a veces no se aplica, lo que explica porque existe cierta falta de stock. Seguido de un 26% que coinciden en que siempre se aplica.

**3.- ¿Conoce usted si existe un manual de procedimientos para el Dpto. de Compras que respalde el proceso de adquisición actual?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Existencia de Manual de Procedimientos*  
**Indicador:** *Manuales físicos*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente Si	12	12	52%	52%
Probablemente Si	6	18	26%	78%
Indeciso	3	21	13%	91%
Probablemente No	1	22	4%	96%
Definitivamente No	1	23	4%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 6

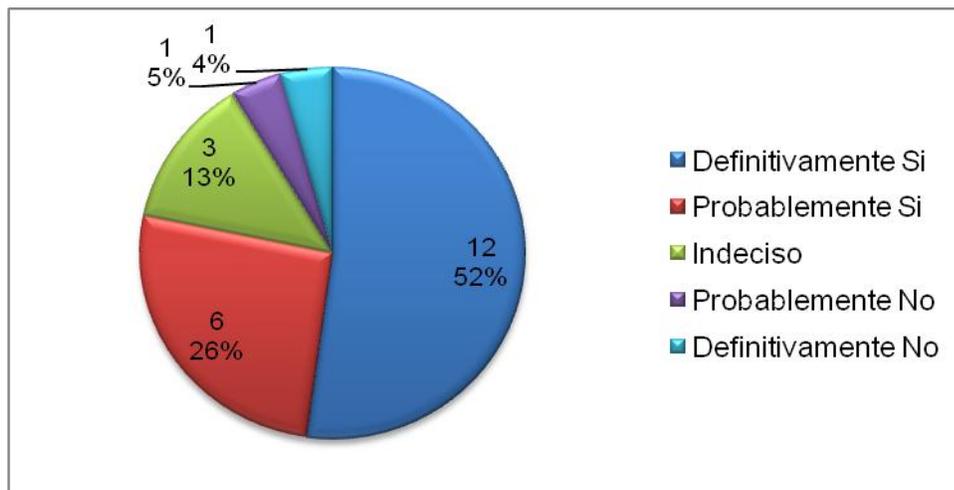


Gráfico 3

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** De los encuestados un 52% y 26% con definitivamente si y probablemente respectivamente coinciden en que si existe un manual de procedimientos para el Dpto. de Compras que respalden los procesos de adquisición.

**4.- ¿Cree usted que el Dpto. de Compras opera en base a lo indicado en el manual de procedimientos y políticas de compras?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Cumplimiento de lo establecido en el manual de procedimientos*  
**Indicador:** *Políticas y Procesos de Compras*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente Si	2	2	9%	9%
Probablemente Si	14	16	61%	70%
Indeciso	3	19	13%	83%
Probablemente No	3	22	13%	96%
Definitivamente No	1	23	4%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 7

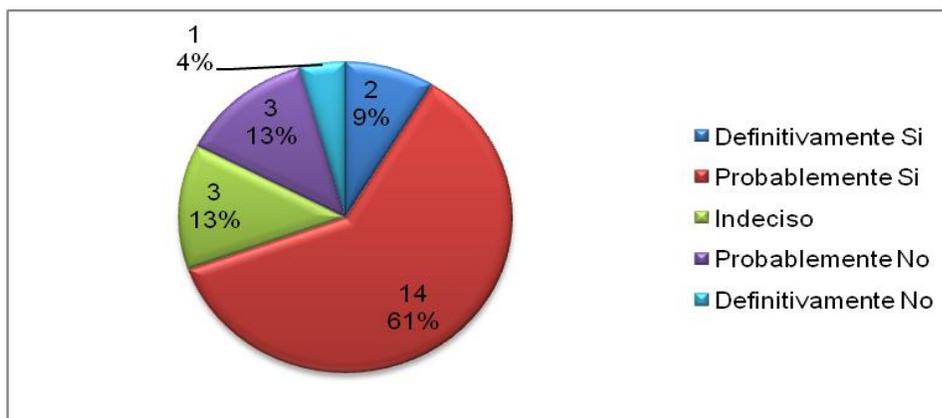


Gráfico 4

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** Según los encuestados correspondiente al 61% dice que probablemente si opera con un manual de procedimientos, y el 4% desconoce de su operatividad.

**5.- ¿Cree usted que existe un plan de capacitación para los funcionarios que intervienen en el proceso de compras?**

**Variable:**

*Diseño de una estructura operativa de compras locales*

**Dimensión:**

*Existencia de Plan de Capacitación*

**Indicador:**

*Capacitaciones*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	10	10	43%	43%
No	13	23	57%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 8

Alternativa de Respuesta		ni	Ni	hi	Hi
¿Se Ejecuta?	Si	2	2	20%	20%
	No	8	10	80%	100%
<b>Total</b>		<b>10</b>		<b>100%</b>	

Tabla 9

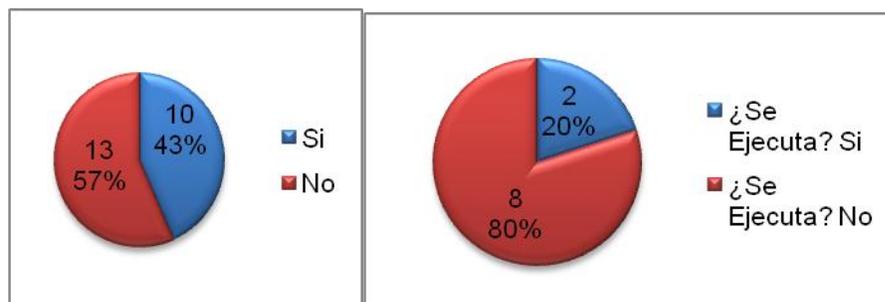


Gráfico 5

Gráfico 6

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** De los 23 encuestados el 43% expresa que si conocen de un plan de capacitación para los funcionarios de la empresa pero el 80% de ese grupo menciona que no se ejecuta. Por otro lado el 57% menciona que no conoce del plan de capacitación.

**6.- ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre el Dpto. de Compras y Dpto. de Almacén?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Existencia de buena comunicación interdepartamental*  
**Indicador:** *Coordinación en compra de materiales*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente Si	10	10	43%	43%
Probablemente Si	8	18	35%	78%
Indeciso	3	21	13%	91%
Probablemente No	1	22	4%	96%
Definitivamente No	1	23	4%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 10

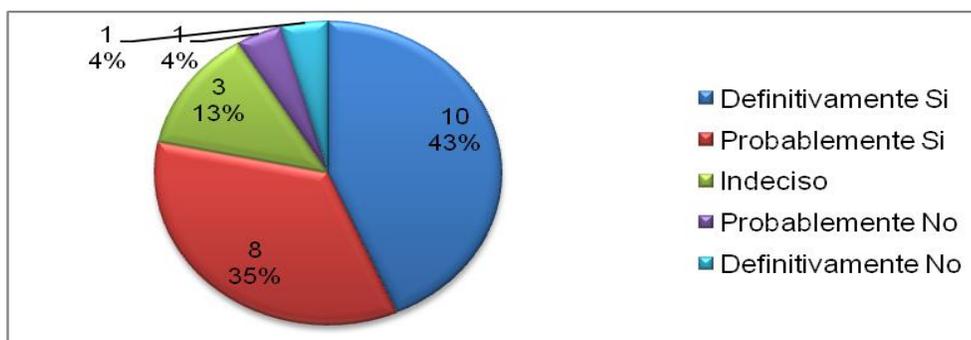


Gráfico 7

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** De los encuestados el 43% expresa que definitivamente si hay una buena relación interdepartamental entre su personal, y el 4% expresa que probablemente y definitivamente no existe una buena relación entre los departamentos responsables de las compras y recepción de materiales.

**7.- ¿Cree usted que los materiales, suministros, repuestos e insumos solicitados llegan oportunamente considerando el tiempo que toma firmas de autorización, cotizaciones y entrega?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Llegada oportuna de materiales, suministros e insumos*  
**Indicador:** *Guías de remisión*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Nunca	0	0	0%	0%
Siempre	7	7	30%	30%
A veces si, a veces no	16	23	70%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 11

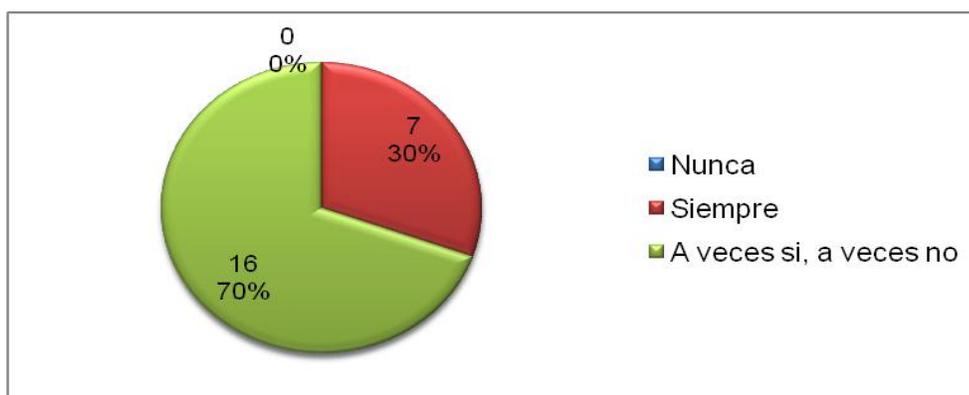


Gráfico 8

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** De los encuestados el 70% dice que a veces si, a veces no se cumple con el horario de entrega por que los pedidos no son despachados a tiempo por diferentes situaciones, pero el 30% expresa que siempre llegan a tiempo, podría ser que son materiales que si hay para entrega inmediata y pocas cantidades lo que agiliza su entrega.

**8.- ¿Cree usted que existe un óptimo control de inventario que permita las reposiciones a tiempo?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Existencia de óptimo control de inventario*  
**Indicador:** *Stock a tiempo*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Nunca	2	2	9%	9%
Siempre	3	5	13%	22%
A veces si, a veces no	18	23	78%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 12

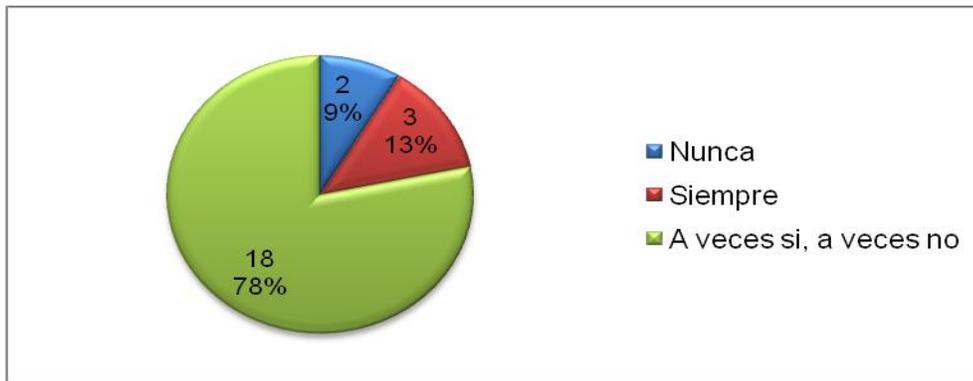


Gráfico 9

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** Luego de la encuesta realizada se analizó que el 78% expresa que a veces si, a veces no hay un óptimo control de inventarios por parte del personal asignado, y el 9% afirma que no hay un control de inventario que nos permita saber lo que hay que reponer de forma inmediata o a corto plazo.

**9.- ¿Esta de acuerdo en que absolutamente todas las compras sean autorizadas por la Gerencia General?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Conocer si es necesaria la autorización gerencial en todas las compras*  
**Indicador:** *Autorización según montos. Orden de Compra*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Totalmente de Acuerdo	4	4	17%	17%
De Acuerdo	5	9	22%	39%
Neutral	7	16	30%	70%
En Desacuerdo	6	22	26%	96%
Totalmente en Desacuerdo	1	23	4%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 13

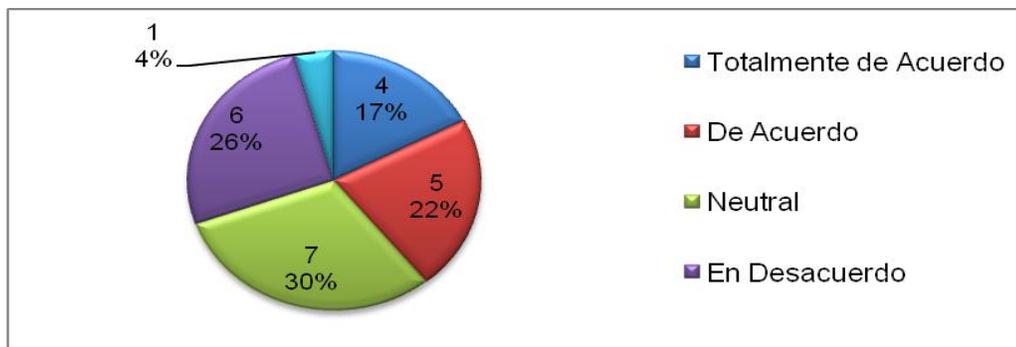


Gráfico 10

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** Referente a esta pregunta el 30% respondió que se encuentran en una posición NEUTRAL. Pero hay que tomar en consideración que el 26% se encuentra en desacuerdo a que autorice todas las compras la Gerencia General. Se debe considerar un monto determinado al departamento de compras para realizar compras pequeñas que no necesiten de la Autorización de la Gerencia General.

**10.- ¿Cree Ud. necesario que el Dpto. de Compras cuente con un fondo de caja chica para compras inferiores a \$50?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Existencia de Fondo de caja Chica*  
**Indicador:** *Dinero en efectivo*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Si	17	17	74%	74%
No	6	23	26%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 14

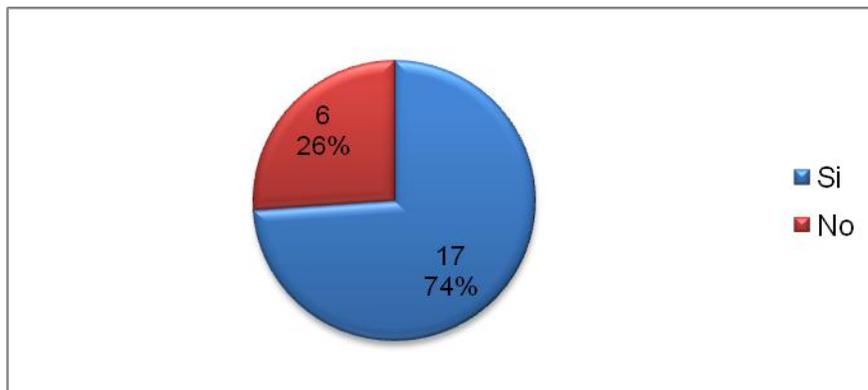


Gráfico 11

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar. Cuestionario 2012

**Análisis:** De los encuestados el 74 % dice que si es necesario que el departamento de compras tenga un fondo de caja chica para realizar compras pequeñas, porque agilizaría muchas necesidades como por ejemplo compras de pernos, tornillos, etc.

**11.- ¿Considera Ud. necesario el diseño de una estructura operativa de compras locales, orientada a incrementar los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento de la Compañía?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Necesidad del diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Indicador:** *Estructura Operativa*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente Si	10	10	43%	43%
Probablemente Si	9	19	39%	83%
Indeciso	2	21	9%	91%
Probablemente No	2	23	9%	100%
Definitivamente No	0	23	0%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 15

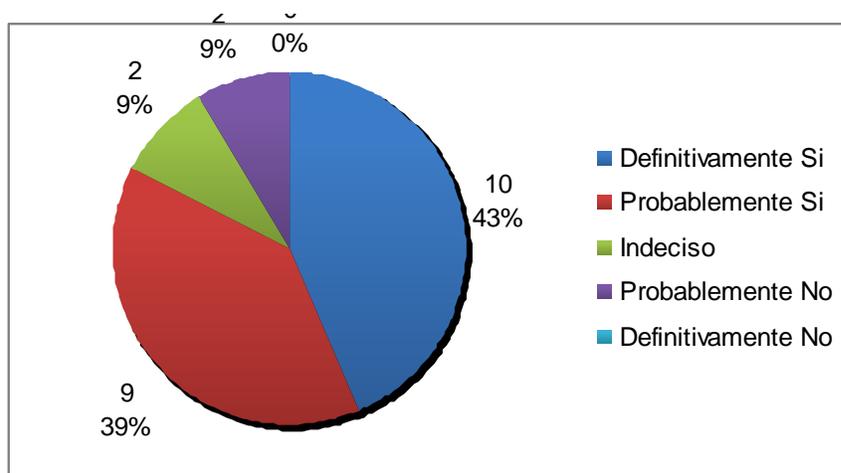


Gráfico 12

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Hallazgo:** De los 23 encuestados el 43 % dijeron que si es necesario implementar un sistema operativo aplicable al proceso de compras y que nos ayudara a un mejor control y proceso. Y el 9% dijo probablemente no, que no es necesario porque el que tienen está bien.

**12.- ¿Cree Ud. que con la implementación de este diseño de la estructura operativa mejoren los Procesos de Compras Locales en la Compañía Cartopel?**

**Variable:** *Diseño de una estructura operativa de compras locales*  
**Dimensión:** *Implementación de la Estructura Operativa*  
**Indicador:** *Procesos de Compras mejorados*

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Definitivamente Si	9	9	39%	39%
Probablemente Si	9	18	39%	78%
Indeciso	4	22	17%	96%
Probablemente No	1	23	4%	100%
Definitivamente No	0	23	0%	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>100%</b>	

Tabla 16

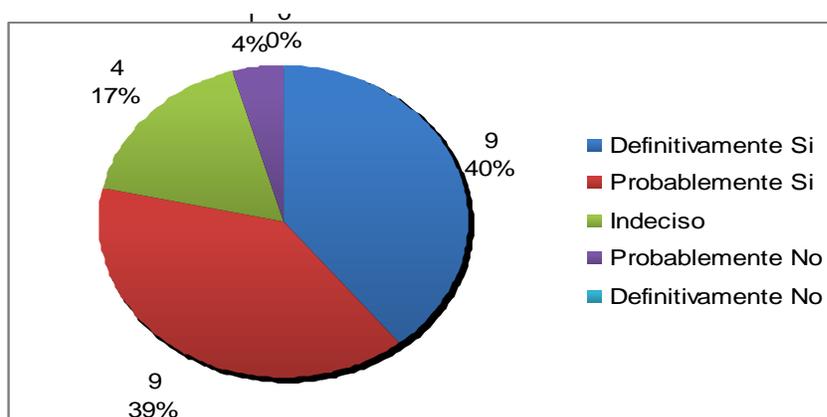


Gráfico 13

Elaborado por: G. Arguello, B, Salazar. Cuestionario 2012

**Hallazgo:** En el análisis en esta pregunta los encuestados, el 39% supo expresar que definitivamente si va a mejorar los procesos de compras y que será mucho mejor para la empresa por que se agilizaran los proceso. El 4% dijo que probablemente no es necesario.

### **3.10 Conclusiones para La Propuesta**

Finalizada la evaluación de la herramienta de la investigación se procede a realizar el análisis general que se realizó a 23 funcionarios de la empresa Cartopel S.A.I. la misma que fue de mucha importancia y nos permite confirmar la existencia de falencias dadas por ineficiencia operativa.

Toda empresa debe tener un manual de procedimiento de operaciones, es necesaria la constante información confiable con relación a los proveedores para que así las cotizaciones que nos presenten sean elegidas adecuadamente según convenga a la empresa.

De la misma manera es importante tener un mayor control y una excelente certeza en lo relacionado a la recepción de materiales para de esta manera poder evitar la pérdida de repuestos en general en la bodega.

Se concluye que es necesario el ddiseño de una estructura operativa de compras locales, orientada a incrementar los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento de la empresa CARTOPEL, para el segundo semestre del año 2012 que permita minimizar sus pérdidas y maximizar su utilidad; así mismo para mayor control y eficiencia en las operaciones del personal idóneo que cumplan con sus funciones.

## **CAPITULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 Título de la Propuesta**

Dada las falencias comprobadas en los procesos de compras de la compañía es necesario el planteamiento de una propuesta que permita minimizar pérdidas relacionadas con el proceso de abastecimiento, a más de incrementar los niveles de control y eficiencia en las operaciones inherentes al tema.

El título de la propuesta es el siguiente:

“Diseño de una estructura operativa de compras locales, orientada a incrementar los niveles de confianza en los procesos de abastecimiento de la empresa CARTOPEL, para el segundo semestre del año 2012”

#### **4.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta pretende establecer una estructura operativa de compras locales que reduzca las ineficiencias de los procesos vigentes y que estén clasificados estratégicamente para el cumplimiento de los objetivos establecidos por los directivos de la organización.

Con el diseño de nuevos reportes, registros y matrices que permitan el levantamiento de información importante para el buen desarrollo se podrá combatir el desorden administrativo que existe y que afecta el buen desarrollo productivo de la compañía.

#### **4.3 Objetivo General de la Propuesta**

El objetivo general de la propuesta es reducir los niveles actuales de pérdidas económicas, generadas por ineficiencias operativas y falta de colaboración por parte de las áreas inherentes al proceso de compras locales.

#### **4.4 Objetivos específicos de la propuesta**

Los objetivos específicos se plantean a continuación:

- Incrementar la efectividad de las compras mediante la buena comunicación con los proveedores.
- Generar niveles de inventario congruentes con las necesidades de la empresa

- Reducir el riesgo de generar gastos por mano de obra, maquinaria e inventario paralizado.
- Diseñar reportes adecuadamente estructurados que permitan identificar y asignar responsabilidades en los programas de planificación de compras.
- Mejorar y documentar las comunicaciones entre los departamentos responsables para evitar el incumplimiento de procedimientos ya establecidos.

#### **4.5 Hipótesis de la Propuesta**

El diseño de una estructura operativa de compras locales, enfocada a optimizar los procesos de abastecimiento en la compañía Cartopel S.A.I. permitirá la reducción de los niveles de pérdidas económicas generado por las incongruencias operativas y falta de control en las operaciones referentes a compras locales.

#### **4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta**

El flujo de la propuesta está dado por los siguientes puntos que se detallan a continuación:



El cronograma de implementación es el siguiente:

No.	ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
		2013	2013	2013	2013	2013	2013
1	DETERMINACION DE LA DEMANDA	█					
2	ESTBLECIMIENTO DE BASES DE DATOS		█				
3	REVISION HISTORICA DE CONSUMOS			█			
4	GENERACION DE COMPRA				█		
5	ANALISIS DE LA ACERTABILIDAD DE LA COMPRA					█	█

Tabla 17

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

## **4.7 Desarrollo de la Propuesta**

### **4.7.1 Determinación de demanda**

La determinación final de la demanda implicará los siguientes puntos que luego serán desarrollados uno a uno.

#### **4.7.1.1 Establecimiento de requerimientos sobre niveles de stock y materiales claves**



Es importante que para cada solicitud de materiales se lo haga en base a un registro en donde constarán los niveles mínimos y máximos de los artículos, es por esto que se utilizará como herramienta un formato que contendrá los niveles de stock mensual y así evitar inventario innecesario.

Estos niveles estarán definidos por el Departamento de Almacén que es sobre el cual recaen todas las solicitudes de material que realiza el personal siendo el responsable directo del inventario.

Este nivel de stock podrá ser medido a partir de las solicitudes de material, de ahí en adelante se considerará la rotación del artículo.

Se puede mencionar que la empresa maneja inventarios a consignación donde el proveedor realiza su inventario junto con el responsable de almacén mensualmente, lo que aportará a determinar los niveles mínimos y máximos.



## Determinación de Montos Mínimos y Máximos para stock mensual

Artículo	Unidad de Medida	Inv. Inicial	Stock Mínimo	Stock Máximo	Déficit	Superávit
ACOPLE 24MJ - 24MP	UNIDAD	4,00	2	4		
ADITIVO 111200	KILOGRAMO	20,00	15	30,00		
AGUA DESTILADA	LITRO	17,00	15	18		
ALAMBRE PARA COSEDORA - PASADOR	PIE	150,07	150	170		
BANDA GATE POWERGRIP 565-5M	UNIDAD	4,00	3	5		
BANDA GATE POWERGRIP HTD 750-5M	UNIDAD	4,00	3	5		
BANDA GATES SPC 2650	UNIDAD	5,00	3	5		
BOQUILLA DE BRONCE AL ALUMINIO	UNIDAD	3,00	1	3		
BORAX DECAHIDRATADO GRA.	KILOGRAMO	2.099,22	2300	2.500,00		
BROCA HILTIN DE 1/2 X 14"	UNIDAD	1,00	1	2		
BUNKER	GALÓN	6.831,00	60000	10000		
CADENA DE VELOCIMETRO	UNIDAD	1,00	1	2		
CADENA DOBLE 40	PIE	20,00	20	25		
CADENA DOBLE 60	PIE	50,00	50	60		
CADENA SENCILLA 35	PIE	10,00	10	15		
CADENA SENCILLA 50	PIE	10,00	10	15		
CARGA DE GAS INDUSTRIAL	UNIDAD	44,00	40	50		
CARGAS DE OXIGENO	UNIDAD	2,00	3	7		
CERA ISOGAMA ISOPACK 90.10.05.15 LENT DEP. INDUST.	KILOGRAMO	1.200,00	800	1200		
CHUMACERA SEAL MASTER ST-47 DE 2 15/16"	UNIDAD	1,00	2	3		

Formato 1

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.7.1.2 Determinación de Requerimientos Adicionales**

Dentro de los requerimientos adicionales mencionaremos aquellos que se hacen a los proveedores sin costo a través de un departamento encargado y que serán muy importantes antes o luego de una compra especialmente aquellas que representarán alto costo para la compañía.

Se hace referencia a las capacitaciones, envíos de muestras de repuestos, personal capacitado que sirva de soporte para el personal de la compañía, esto será fundamental y no se pueden dejar pasar por alto, básicamente se exige cuando se compran maquinarias, equipos, herramientas nuevas de marcas específicas y/o cambios necesarios como por ejemplo colores de las tintas por petición de clientes.

Con el fin de alcanzar la máxima productividad de los equipos y evitar daños, reclamos y retrasos se creará una matriz de requerimientos adicionales que aportará a esta coordinación.



## DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS ADICIONALES

DESCRIPCION	U/M	No. SOLICITUD	CANTIDAD	PROVEEDOR	REQUERIMIENTO ADICIONAL	FECHA SOLICITUD	FECHA RESPUESTA
ALAMBRE PARA COSEDORA - PASADOR	PIE	2078	30	ACERIA DEL ECUADOR ADELCA	Envío de muestra para prueba en la cosedora		
COPA PARA MEDIR VISCOSIDAD DE TINTA ZAHN # 2	UNIDAD	2001	2	CIAPROMASE	Acercarse a inspeccionar máquina de tintas para comprobar espacio de copa		
CRUZETA AXIALES DE 215.62MM DE DIAM X 19.05MM ESPESOR EN ACERO 7210	UNIDAD	2045	3	ACEROS BOEHLER	Acercarse a revisar muestra para confirmar diámetros		
HERRAMIENTAS PROFESIONALES MARCA: PROTP	JUEGO	2019	50	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO	Capacitación para uso de herramientas PROTO para instalacion de nueva maquinaria		
MONTA CARGA HYSTER MOD. SL 34563	UNIDAD	2065	1	LA LLAVE	Coordinación para capacitación		
RODAMIENTO TIMKEN LM67010/67048 (SET 6 TIMKEN 200004 99)	UNIDAD	2014	2	HIVIMAR S.A.	Enviar muestra para confirmación		
TINTA AMARILLO P108	KILOGRAMO	2018	120	PROYSA	Envío de 1 gln de muestra para confirmar color		
TRAMPA DE VAPOR TERMOPLASTICA 1" WD600-14-600 X 200PSI	UNIDAD	2016	2	MAQUINARIAS HENRIQUES	Coordinar envío de técnico para instalación de trampa		

### Formato 2

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.7.1.3 Coordinación y Planificación de la demanda de materiales**

La coordinación y planificación es algo que normalmente existe en los departamentos de una organización pero pocas veces se cumple a cabalidad. En una industria dependiendo de su actividad pero por el simple funcionamiento de maquinarias y procesos de producción no puede faltar.

También es necesario indicar que no solo se debe planificar para lo que se va a realizar sino también lo que se va a necesitar para dicho trabajo.

Se diseñarán 2 matrices que se adjuntan a continuación que identificarán y mostrarán respectivamente lo siguiente:

- La necesidad y el stock actual para realizar solicitud de materiales considerando el tiempo que toma la generación de la compra.
  
- Materiales a utilizarse en un mantenimiento de maquinaria indicando fecha a realizarse, dato importante para el departamento de compras



**PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO PARA SOLICITUD DE MATERIALES**  
**FECHA A REALIZARCE: 10 DE NOVIEMBRE DEL 2012**

DESCRIPCION DE TRABAJO	MATERIALES	UNIDADES	CANTIDAD
MANTENIMIENTO GENERAL DE MAQUINA CLARK AIKEN	BANDA TIPO UG-22-14 DE 1 1/2" ANCHO.	METRO LIN.	10
	BANDA DE PVC PARA TRANSPORTE SERIE U DE 25 X 2MM.	METRO LIN.	20
	CUCHILLAS P/N.BE52100 DIAM 6" X 2.875" I.D. X 0.093" ESP.	UNIDAD	7
	MICROCILINDRO DIAM 20MM CARR 50MM.	UNIDAD	2
	BLOQUE CONTACTO 800011	UNIDAD	5
	PIÑON DE 30 D MODULO 4.5 LOG / DIENTE 2 1/2	UNIDAD	2
	PIÑON DE HIERRO FUNDIDO 28 DIENTES CON CANAL DE 1/2" X 3"	UNIDAD	2
	RETENEDOR 1511 SC 3562121	UNIDAD	8
	CUCHILLA 14 X 6,4 MM. X 1.30 MT. PARA CLAR AIKEN	UNIDAD	5
	VALVULA IRAD 32170797	UNIDAD	2

---

**Superintendente de Mantenimiento**

---

**Superintenedente de Produccion**

Formato 3

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar



## Planificacion de La Demanda

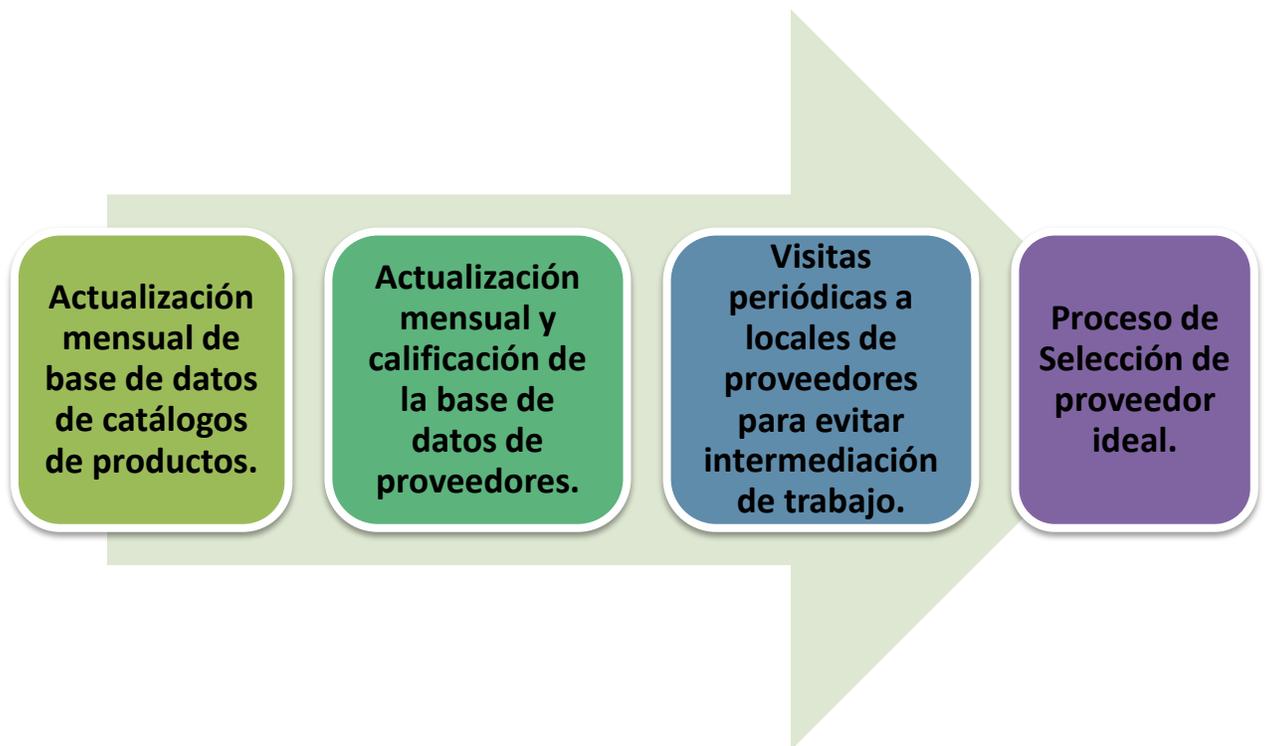
Articulos	Necesidad	Stock	Compra	Lead time	Fecha en la que se necesita el material	Fecha de Orden de Compra
ACOPLE 24MJ - 24MP	4	6,00	2,00	3 días		
ADITIVO 111200	30,00	20,00	-10,00	3 días	04/06/2013	01/06/2013
AGUA DESTILADA	18	17,00	-1,00	3 días	29/07/2013	26/07/2013
ALAMBRE PARA COSEDORA - PASADOR	170	150,07	-19,93	3 días	31/08/2013	28/08/2013
BANDA GATE POWERGRIP 565-5M	5	4,00	-1,00	3 días	14/10/2013	11/10/2013
BANDA GATE POWERGRIP HTD 750-5M	5	4,00	-1,00	3 días	25/10/2013	22/10/2013
BANDA GATES SPC 2650	5	5,00	0,00	3 días		
BOQUILLA DE BRONCE AL ALUMINIO	3	3,00	0,00	3 días		
BORAX DECAHIDRATADO GRA.	2.500,00	2.099,22	-400,78	3 días	26/06/2013	23/06/2013
BROCA HILTIN DE 1/2 X 14"	2	1,00	-1,00	3 días	22/09/2013	19/09/2013
BUNKER	10000	6.831,00	-3.169,00	3 días	19/04/2014	16/04/2014
CADENA DE VELOCIMETRO	2	1,00	-1,00	3 días	10/01/2014	07/01/2014
CADENA DOBLE 40	25	20,00	-5,00	3 días	21/01/2014	18/01/2014
CADENA DOBLE 60	60	50,00	-10,00	3 días	01/02/2014	29/01/2014
CADENA SENCILLA 35	15	10,00	-5,00	3 días	12/02/2014	09/02/2014
CADENA SENCILLA 50	15	10,00	-5,00	3 días	23/02/2014	20/02/2014
CARGA DE GAS INDUSTRIAL	50	44,00	-6,00	3 días	22/05/2014	19/05/2014
CARGAS DE OXIGENO	7	2,00	-5,00	3 días	11/05/2014	08/05/2014
CERA ISOGAMA ISOPACK 90.10.05.15 LENT DEP. INDUST.	1200	1.000,00	-200,00	3 días	21/12/2012	18/12/2012
CHUMACERA SEAL MASTER ST-47 DE 2 15/16"	3	1,00	-2,00	3 días	02/06/2014	30/05/2014

Formato 4

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

## 4.7.2 Establecimiento de Base de Datos

El establecimiento de base de datos estará dado por cuatro procesos que se muestran a continuación:



### 4.7.2.1 Actualización mensual de la base de datos de catálogos de productos.

Una constante actualización de la base de datos de catálogos de productos es imprescindible para el claro reconocimiento de los artículos adquiridos. Esto evitará pérdida de tiempo al momento de solicitar el

reemplazo de los mismos ya que las empresas manejan un catálogo con números de parte o números de modelo que facilitan y agilitan su ubicación

Con la estructuración de una base de catálogos de productos bien detallada se logrará la optimización del tiempo.



## Base de Datos de Catálogos

N	Artículo	No. De Parte o Código	Marca	Estado
1	ACEITE	38459582	ULTRA COOLANT	ACTIVO
2	ADITIVO	111200	SPILLBERG	INACTIVO
3	BANDA DE 1"	322L	GATES	ACTIVO
4	BANDA GATE POWEGRIP HTD	924-14M	GATES	ACTIVO
5	BANDA GATE POWEGRIP HTD	1568-14	GATES	ACTIVO
6	BANDA GATE POWEGRIP HTD	TP1778-14M AI	GATES	ACTIVO
7	BANDA GATE POWERGRIP	565-5M	GATES	INACTIVO
8	BANDA GATE POWERGRIP	HTD 750-5M	GATES	INACTIVO
9	BANDA OPTIBEL	450-5M	OPTIBEL	ACTIVO
10	CEPILLO CON CERDA DE ACERO PARA LAVAR RODILLOS ANILOX	N/P 4855	PORTS	ACTIVO
11	CEPILLO LIMPIADOR TUBO CALDERA DE 2 3/8" CL. BROOKS	N/P 814-00007	BROOKS	ACTIVO
12	CHUMACERA SEAL MASTER	MSC47.	SEAL MASTER	ACTIVO
13	ESCOBILLA DE GRAFITO (29 + 15.2) X 15.90 X 6.10	COD. 09-CA-E49-E46		ACTIVO
14	FILTRO DE ACEITE PH	3387	PERLI	ACTIVO
15	FILTRO DE AIRE	39588777	CORI	INACTIVO
16	GOMA	8319	AKZO	ACTIVO
17	GOMA TERMOPACK	T 36	VIERI	ACTIVO
18	GRASA DUPON KRYTOX 0.80KL.	227	DUPONT	ACTIVO
19	GRASA TARMELA	9600 LAAPSA	LIPOS	ACTIVO
20	GRASA THERMATEX	EP 02	ANTRA	ACTIVO
21	GRASA TURMOTEMP	LP 2502	ANTRA	ACTIVO

Formato 5

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.7.2.2 Actualización mensual y calificación de la base de datos de proveedores**

En una industria cartonera donde se manejan proveedores de varias líneas comerciales será indispensable la actualización constante de los mismos y de nuevos competidores que estén en el mercado con mejores ofertas, servicios y atención.

Así mismo será valioso hacer una evaluación cada cierto tiempo de los proveedores ya establecidos bajo los criterios de: precio, calidad, despacho y atención que equivaldrá a un total de 40 puntos.

Una vez obtenido los resultados se entregarán los resultados a proveedores para que se mejore el servicio y mejoren ellos como empresa.

Por estas razones se establecerá una base de datos de proveedores que nos ayudará a obtener lo antes descrito para lo cual ajunto formatos.



**BANCO DE PROVEEDORES**

	<b>Nombre Proveedor</b>	<b>Ruc</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Persona de Contacto</b>
Material Eléctrico	Improselec Cia. Ltda.	´0991251944001	2345434	Fernando Maldonado
	Suministros Electricos del Litoral S.A.	´0992233400001	2567654	Gabriela Montriél
	Integral Electrica S.A.	´0991453261001	2365859	Raul Patiño
	La Casa del Cable S.A.	´0991515011001	2589875	Byron Valle
	Inproel S.A.	´0990020264001	2142589	Karla Samaniego
	Compañía de Equipamiento Electrico Industrial S.A.	´0992106573001	2365489	Rocio Gallegos
Perfilería, Aceros.	Electroleg S.A.	´0991159509001	2365896	Amada Soza
	Tuval S.A.	´0990281866001	2158478	Patricia Solorzano
	Cotrapuer S.A.	´0992300310001	6014646	William Mejia
	Fehierro Cia. Ltda.	´0990626014001	6014589	Gisella Espin
	Aceria del Ecuador C.A.	1790004724001	2396269	Ivan Garcia
	Acero Comercial Ecuatoriano S.A.	1790008959001	2455530	Carlos Valverde
	Ivan Bohman C.A.	´0990320810001	2825962	Cinthia Coral
Equipos de Seguridad Industrial	Aceros Böhler del Ecuador S.A.	1791304667001	2745896	Isaac Pesantes
	Dipac Manta S.A.	1390060757001	2460946	Karina Muñiz
Insumos Químicos	Sercim S.A.	´0992168927001	2852987	Nubia Mejia
	Vepamil S.A.	´0990270236001	2254156	Martha Cordova
	Brenntag Ecuador S.A.	´0990005087001	2230929	Cecilia Serpentegui
	Materquímica del Ecuador	1792058589001	2266167	Leyla Marcillo
	Provequim S.A.	´0991134352001	2584796	Lucia Jaramillo
	Importadora Mercanova Cia. Ltda.	190141411001	2416288	Luis Caicedo
Repuestos (piñones, rulimanes, motores, maquinarias) y lubricantes.	Quifatex	1790371506001	2511466	Fabrizio Mendoza
	Resiquim S.A.	´0990854092001	2825742	Marcela Serrano
	Hivimar S.A.	´0990129185001	2253034	Luis Moreano
	Maquinarias Henriques C.A.	´0990010870001	2491393	Luis Sabando
	L. Henriques & Cia S.A.	´0990331928001	2234885	Gino Delgado
	Casa del Ruliman del Ecuador S.A.	´0990646546001	2454547	Johnny Noblecilla
	Importadora Terreros Serrano Cia. Ltda.	´0190068404001	2497738	Marcela Terreros
	Navia Saltos Javier Binicio (Importador)	´0913813424001	2563986	Javier Navia
La Llave S.A. de Comercio	´0990015295001	2457857	Antonio Barahona	

Formato 6

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar



**CUADRO DE CALIFICACION DE PROVEEDORES**

	Nombre Proveedor	Ruc	Calificación				
			Precio	Calidad	Despacho	Atencion	Total
Material Eléctrico	Improselec Cia. Ltda.	0991251944001	9	10	8	8	35
	Suministros Electricos del Litoral S.A.	0992233400001	7	8	5	9	29
	Integral Electrica S.A.	0991453261001	8	8	8	8	32
	La Casa del Cable S.A.	0991515011001	10	9	8	9	36
	Inproel S.A.	0990020264001	8	7	9	5	29
	Compañía de Equipamiento Electrico Industrial S.A.	0992106573001	9	9	9	8	35
	Electroleg S.A.	0991159509001	9	9	6	9	33
Perfilería, Aceros.	Tuval S.A.	0990281866001	10	9	9	9	37
	Cotrapuer S.A.	0992300310001	9	9	6	7	31
	Fehierro Cia. Ltda.	0990626014001	9	8	9	9	35
	Aceria del Ecuador C.A.	1790004724001	10	10	8	8	36
	Acero Comercial Ecuatoriano S.A.	1790008959001	9	9	8	7	33
	Ivan Bohman C.A.	0990320810001	8	9	8	7	32
	Aceros Boehler del Ecuador S.A.	1791304667001	9	10	10	10	39
Equipos de Seguridad Industrial	Dipac Manta S.A.	1390060757001	10	10	7	8	35
	Sercim S.A.	0992168927001	9	9	7	7	32
Insumos Químicos	Vepamil S.A.	0990270236001	10	10	9	9	38
	Brenntag Ecuador S.A.	0990005087001	10	9	9	8	36
	Materquímica del Ecuador	1792058589001	9	8	7	6	30
	Provequim S.A.	0991134352001	8	8	8	8	32
	Importadora Mercanova Cia. Ltda.	190141411001	8	8	8	9	33
	Quifatex	1790371506001	9	9	9	9	36
Repuestos (piñones, rulimanes, motores, maquinarias) y lubricantes.	Resiquim S.A.	0990854092001	10	10	9	9	38
	Hivimar S.A.	0990129185001	9	10	9	9	37
	Maquinarias Henriques C.A.	0990010870001	9	10	9	9	37
	L. Henriques & Cia S.A.	0990331928001	8	9	9	8	34
	Casa del Ruliman del Ecuador S.A.	0990646546001	10	9	10	9	38
	Importadora Terreros Serrano Cia. Ltda.	0190068404001	8	8	7	7	30
	Navia Saltos Javier Binicio (Importador)	0913813424001	7	8	8	9	32
La Llave S.A. de Comercio	0990015295001	9	9	9	10	37	

Formato 7

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.7.2.3. Visitas periódicas locales de proveedores para evitar intermediación de trabajos.**

Aparte del servicio que brindan las empresas, visitas a las instalaciones para actualización de datos, entrega de productos en bodegas es importante conocer como se manejan ellos respecto a los productos que venden.

Será parte del proceso visitar sus instalaciones, sus bodegas donde se encuentran almacenado su gama de productos. Deberá existir un orden que garantice y fortalezca la confianza de los clientes. Así mismo una correcta logística que avale la llegada del producto hasta las bodegas en perfecto estado.

Por ejemplo si se trata de productos químicos, debería estar en galpones adecuados y acondicionados, y finalmente debería ser transportado en pallets y en carros adecuados para este tipo de productos que pueden ser peligrosos.

Por eso se presentará una herramienta de trabajo para calificar cada uno de los puntos mencionados.



### CRONOGRAMA DE VISITAS A PROVEEDORES

FECHA	SECTOR	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	PERSONA DE CONTACTO	INSTALACIONES			OBSERVACIONES	
					CONDICIONES		ESTADO DE MERCADERIA		
					LOCAL	BODEGA			
02/07/2012	NORTE	Improselec Cia. Ltda.	Material Eléctrico	Fernando Maldonado					
02/07/2012	NORTE	Suministros Electricos del Litoral S.A.		Gabriela Montriél					
02/07/2012	NORTE	Integral Electrica S.A.		Raul Patiño					
02/07/2012	SUR	La Casa del Cable S.A.		Byron Valle					
02/07/2012	SUR	Inproel S.A.		Karla Samaniego					
02/07/2012	SUROESTE	Compañía de Equipamiento Electrico Industrial S.A.	Perfilería, Aceros.	Rocio Gallegos					
02/07/2012	NORTE	Electroleg S.A.		Amada Soza					
03/07/2012	NORTE	Tuval S.A.		Patricia Solorzano					
03/07/2012	CENTRO	Cotrapuer S.A.		William Mejia					
03/07/2012	NORTE	Fehierro Cia. Ltda.		Gisella Espin					
03/07/2012	NORTE	Aceria del Ecuador C.A.		Ivan Garcia					
04/07/2012	NORTE	Aceros Comercial Ecuatoriano S.A.		Carlos Valverde					
04/07/2012	NORTE	Ivan Bohman C.A.		Cinthia Coral					
04/07/2012	NORTE	Aceros Boehler del Ecuador S.A.		Isaac Pesantes					
04/07/2012	SUR	Dipac Manta S.A.		Karina Muñiz					
05/07/2012	NORTE	Sercim S.A.		Equipos de Seguridad Industrial	Nubia Mejia				
05/07/2012	NORTE	Vepamil S.A.			Martha Cordova				
06/07/2012	NORTE	Brenntag Ecuador S.A.		Insumos Quimicos	Cecilia Serpentegui				
06/07/2012	NORTE	Materquimica del Ecuador	Leyla Marcillo						
06/07/2012	NORTE	Provequim S.A.	Lucia Jaramillo						
07/07/2012	NORTE	Importadora Mercanova Cia. Ltda.	Luis Caicedo						
07/07/2012	NORTE	Quiifatex	Fabrizio Mendoza						
07/07/2012	NORTE	Resiquim S.A.	Marcela Serrano						
08/07/2012	NORTE	Hivimar S.A.	Repuestos (piñones, rulimanes, motores, maquinarias) y lubricantes.	Luis Moreano					
08/07/2012	NORTE	Maquinarias Henriques C.A.		Luis Sabando					
08/07/2012	NORTE	L. Henriques & Cia S.A.		Gino Delgado					
09/07/2012	CENTRO	Casa del Ruliman del Ecuador S.A.		Johnny Noblecilla					
09/07/2012	CENTRO	Importadora Terreros Serrano Cia. Ltda.		Marcela Terreros					
09/07/2012	CENTRO	Navia Saltos Javier Binicio (Importador)		Javier Navia					
09/07/2012	NORTE	La Llave S.A. de Comercio		Antonio Barahona					

Formato 8

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.7.2.4. Proceso de Selección de Proveedor Ideal**

Para lograr la selección del proveedor ideal, se deberá recopilar información del mismo que permita conocer su actividad, tiempo en el mercado, datos de representante legal, etc. De esta manera corroboraremos la legalidad de su constitución.

Para esto se establecerá un formato llamado “Ficha de Proveedor” donde constará información superficial del proveedor pero con el anexo de documentos que certifiquen la información.



## FICHA DE PROVEEDORES

RAZON SOCIAL:	
RAZON COMERCIAL:	
RUC:	
DIRECCION:	
TELEFONO:	
E-MAIL:	

## PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRA


## CONDICIONES COMERCIALES

DESCUENTO	FORMA DE PAGO	PLAZOS DE ENTREGA	TRANSPORTE

### ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUENTOS:

- 1.- COPIA DE RUC
- 2.- COPIA DEL NOMBRAMIENTO DEL GERENTE GENERAL
- 3.- INFORMACION DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA
- 4.- 3 REFERENCIAS COMERCIALES

Formato 9

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

### **4.7.3. Revisión histórica de consumos**

La revisión histórica de consumos permitirá evaluar la variación del stock de un mes a otro, dando así una idea clara de la rotación del inventario de acuerdo a los centros de costo.

Con la finalidad antes mencionada se desarrolla un cuadro de datos donde se podrá evidenciar con certeza los consumos durante los meses transcurridos.

Adjunto ejemplo:



## CONSUMOS ALMACEN GUAYAQUIL POR CENTROS DE COSTO

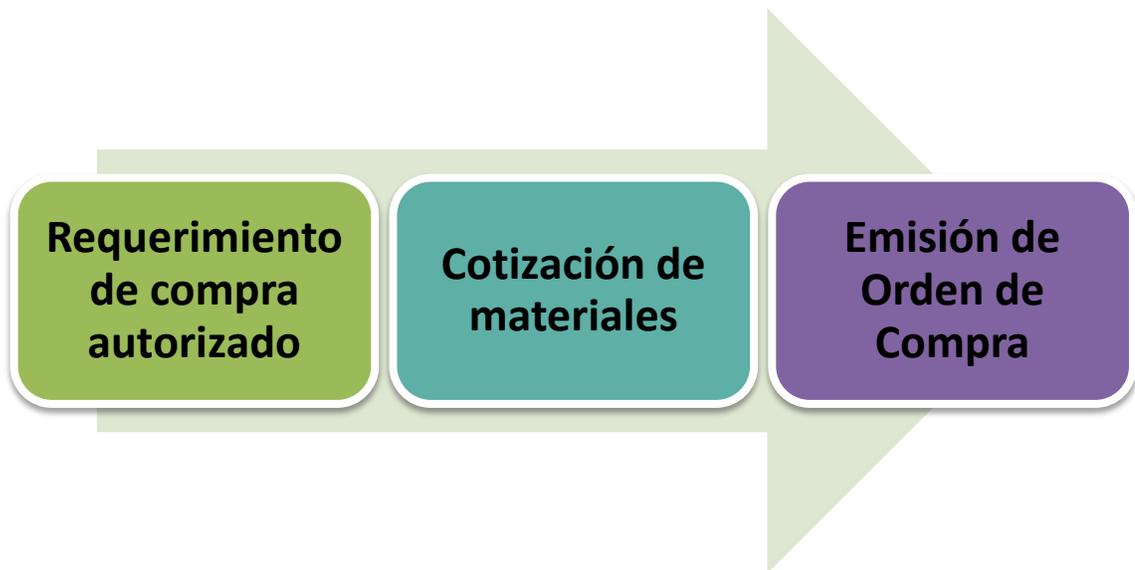
DESCRIPCION		U/M	sept. - 2012	oct. - 2012	nov. - 2012
<b>34 MATERIALES DE PRODUCCION</b>					
34001	QUIMICOS	KG	8000	7230	1000
34010	TINTAS VARIAS	KG	4700	3789	5030
34012	QUIMICOS DEP. INDUST.	KG	6550	5342	7080
<b>TOTAL</b>			<b>19250</b>	<b>16361</b>	<b>13110</b>
<b>35 REPUESTOS Y PARTES</b>					
35001	CORRUGADOR	U	30	20	45
35002	IMPRESA HOOPER # 2	U	5	3	8
35003	IMPRESA HOOPER # 1	U	9	4	11
35004	IMPRESA WARD	U	3	1	5
35005	CLARK AIKEN	U	5	4	7
35006	IMPRESA LANGSTON	U	7	5	10
35007	MONTACARGAS	U	13	6	20
35008	SALA DE CALDERO	U	6	3	13
35009	EMBALADORA TRITURADORA	U	12	5	19
35010	ADITAMENTO	U	8	5	12
35011	REPUESTOS VARIOS	U	23	16	29
35012	PERNOS,TUERCAS,TORNILLOS,RACORES,ARAN.	U	200	130	220
35013	RODAMIENTOS, PISTAS, CHUMACERAS	U	18	11	22
35014	AMARRADORA	U	2	2	3
35015	MANGUERAS	U	9	4	10
35016	IMPRESA HOOPER # 3	U	4	2	7
35017	IMPRESA TCY	U	26	13	28
<b>TOTAL</b>			<b>380</b>	<b>234</b>	<b>469</b>
<b>36 MATERIALES DE EMPAQUE</b>					
36001	ALAMBRES	ROLLOS	40	25	45
36002	CABOS	ROLLOS	13	8	15
36003	PLASTICOS	ROLLOS	24	12	26
<b>TOTAL</b>			<b>77</b>	<b>45</b>	<b>86</b>
<b>37 ACEITES, GRASAS Y COMBUSTIBLES</b>					
37001	ACEITES	GL	250	175	297
37002	GRASAS	KL	1250	780	1540
37003	COMBUSTIBLES	GL	105	89	130
<b>TOTAL</b>			<b>1605</b>	<b>1044</b>	<b>1967</b>

Formato 10

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### 4.7.4. Generación de Compra

La generación de la compra estará dada en base a lo siguiente:



##### 4.7.4.1 Requerimiento de Materiales Autorizado

Como primera actividad del proceso de la generación de la compra es la existencia del requerimiento de compra que se receptorá con firma y fecha siempre y cuando cuente con toda la especificación que indica el documento.

Este documento será emitido por el Departamento de Almacén.

#### 4.7.4.2 Cotización de Materiales

Este punto del proceso es clave, ya que se solicitarán cotizaciones a proveedores para la elección de la mejor oferta. Los proveedores serán elegidos de la base de datos de proveedores según sus líneas comerciales.

Esta elección estará dada bajo las siguientes políticas.

<b>Política de Cotizaciones</b>	
Para compras inferiores a \$50	Cotización Verbal
Para compras de \$51 a \$150	1 cotización por escrito
Para compras de \$151 a \$350	2 cotizaciones por escrito
Para compras de \$351 en adelante	3 cotizaciones por escrito

Las cotizaciones también tendrán su aprobación por parte del Gerente de cada área solicitante ya sea, producción, mantenimiento, o ventas a partir de las compras de \$351 en adelante. Para el resto bastará solo con la aprobación en el requerimiento.

#### **4.7.4.3 Emisión de Orden de Compra**

Con esta actividad el proceso del Departamento de Compras queda finalizado. Al emitirse el documento que formaliza la adquisición de un bien se debe enviar a firmas de autorización en este caso por usuario que emite el documento, el jefe de compras, y la persona autorizada que es el Jefe Financiero o Gerente General.

Sin estas autorizaciones no se podrá solicitar el despacho de ningún material.

La orden de compra constará de lo siguiente:

- Datos del Proveedor. (razón social, ruc, dirección, teléfono)
- Descripción de artículos y precios.
- Tipo de Crédito
- Tiempo de entrega
- Total en dólares (\$)
- Firmas de Responsabilidad



**CRTOPEL S.A.I.**  
**RUC: 0190115151001**  
**DIRECCION: KM. 6 1/2 VIA A DAULE**  
**TELEFONO: 2255705**

### **ORDEN DE COMPRA No. 320586**

**Fecha:** 20/12/2012  
**Proveedor:** L. Henríquez  
**Dirección:** Av. Juan Tanca Marengo

**Entrega:** 24/12/2012  
**Fecha de pago:** 20/01/2013

<b>CODIGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>U/M</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
350010579	2	U	BANDA GATE POWERGRIP 565-5M	\$ 74,00	\$ 148,00
350010607	2	U	BANDA GATE POWERGRIP HTD 750-5M	\$ 80,00	\$ 160,00
350010609	2	U	BANDA GATES SPC 2650	\$ 54,00	\$ 108,00
				<b>SUBTOTAL</b>	\$ 416,00
				<b>IVA</b>	\$ 49,92
				<b>TOTAL</b>	\$ 465,92

\_\_\_\_\_  
Usuario de  
Compras

\_\_\_\_\_  
Autorizado por:

\_\_\_\_\_  
Jefe de Compras

Formato 11

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.7.5 Análisis de la acertabilidad de la compra**

La acertabilidad del proceso de compras permitirá determinar el grado de eficacia del referido proceso y su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos. El presente punto será efectuado en función de la antigüedad del inventario, donde constarán como días permitidos de antigüedad 30. Pasado este tiempo se considerará que no se tuvo acertabilidad ya que no refleja movimientos en el inventario.



## REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE PRODUCTOS

Fecha Actual: 13/01/2013

Artículos	Orden de Compra	Unid. /Med.	Cantidad	Fecha de ingreso a bodega	Antigüedad	Días Permitidos	Acertabilidad
ACOPLE 24MJ - 24MP	320969	UNIDAD	4,00	24/07/2011	539	30	No
ADITIVO 111200	320970	KILOGRAMO	20,00	22/12/2012	22	30	Si
AGUA DESTILADA	320971	LITRO	17,00	12/09/2011	489	30	No
ALAMBRE PARA COSEDORA - PASADOR	320972	PIE	150,07	19/11/2012	55	30	No
BANDA GATE POWERGRIP 565-5M	320973	UNIDAD	4,00	28/11/2012	46	30	No
BANDA GATE POWERGRIP HTD 750-5M	320974	UNIDAD	4,00	12/12/2012	32	30	No
BANDA GATES SPC 2650	320975	UNIDAD	5,00	12/11/2012	62	30	No
BOQUILLA DE BRONCE AL ALUMINIO	320976	UNIDAD	3,00	28/12/2012	16	30	Si
BORAX DECAHIDRATADO GRA.	320977	KILOGRAMO	2.099,22	05/01/2013	8	30	Si
BROCA HILTIN DE 1/2 X 14"	320978	UNIDAD	1,00	12/08/2012	154	30	No
BUNKER	320979	GALÓN	6.831,00	12/10/2012	93	30	No
CADENA DE VELOCIMETRO	320980	UNIDAD	1,00	08/01/2013	5	30	Si
CADENA DOBLE 40	320981	PIE	20,00	19/08/2012	147	30	No
CADENA DOBLE 60	320982	PIE	50,00	12/08/2012	154	30	No

Formato 12

Elaborado por: G. Arguello, B. Salazar

#### **4.8. Impacto/Productos/Beneficios Obtenidos**

El desarrollo de la propuesta genera un impacto positivo demostrado en la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa, lo que logra una plena confianza en sus clientes y proveedores.

Este impacto conlleva a la estabilización de procesos que se verán reflejados en la calidad de la producción y cumplimiento de metas.

Así mismo se podrá lograr una buena imagen corporativa que resalte de entre los posibles competidores.

Es importante mencionar el impacto socio – económico que se refleja en la generación de utilidades que son repartidas entre los colaboradores de la compañía y estos a su vez con sus familias para fines personales.

#### **4.9. Validación de la Propuesta**

El presente trabajo de investigación ha sido revisado y analizado por un experto, para dicho análisis se solicitó al profesional por medio de una carta, la misma que presentaremos en anexos.

#### **4.9.1.- VALIDACION DE UN EXPERTO**

Una vez hecha la petición la experta emitió su veredicto, el mismo que fue respondido mediante carta de validación, la cual se presentara en Anexos.

### **CONCLUSIONES**

Luego de realizado un análisis a los procesos de compras locales mediante la encuesta a colaboradores de la compañía y la observación documentaria que constan en plantillas de observación, se concluye en lo siguiente:

- Existencia de planificaciones de mantenimientos en raras ocasiones, pero no son tomadas en cuenta principalmente al momento de generar solicitud de materiales.
- Existencia de manuales de procedimientos pero incumplimiento de los mismos por falta de conocimiento.
- Falta de ejecución de planes de capacitación al personal que opera maquinarias y herramientas, que no cumplen su tiempo de vida útil por el mal manejo.
- Ineficiencias operativas dadas por abusos de autoridad que no permiten cumplir funciones en base a manuales estipulados.

- Se comprueba retrasos en la producción generado por stock insuficiente y maquinaria paralizada.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de establecida la propuesta se recomienda a la Compañía Cartopel S.A. I. la aplicación de los procesos indicados en el flujo y de las posteriores actividades desarrolladas.

Es importante la apremiante aplicación de la determinación de la demanda para lo que se diseña un modelo de control que permitirá establecer claramente los niveles de stock y así planificar la demanda y no presentar problemas de stock. Así mismo se crea un formato que aportará a la fácil coordinación y establecimiento de requerimientos adicionales que se realizarán a proveedores ya sea antes o luego de una compra. . Son formatos muy fáciles de adaptación que no tardaran mucho tiempo en acoplarse al trabajo de los funcionarios.

Están establecidas las bases de datos para lo cual se recomienda la inmediata actualización de catálogos de productos como primer proceso que permitirá identificar y ubicar los materiales y repuestos adquiridos y así hacerlo cada 6 meses para determinar posibles ítems inactivos que solo generan información irreal.

Como segundo proceso que se refiere a la actualización y calificación de proveedores se recomienda hacerlo semestralmente para que según los resultados, opten por mejorar sus servicios y ofrecer cada vez mejores ofertas.

Respecto a las visitas a las instalaciones de los proveedores es recomendable realizarlo a partir del segundo semestre del año en base a la matriz establecida que permitirá identificar el estado de la mercadería antes de llegar a nuestras bodegas. Se revisarán las instalaciones, deberán estar bien acondicionadas y con una actividad comercial específica y bien definida.

Continuando con el proceso donde se hace referencia a la selección de proveedor ideal se recomienda el uso inmediato debido a su fácil aplicación del diseño de la ficha de proveedor donde se podrá recopilar información importante y documentación necesaria que avale su constitución legal y certificación por clientes.

Para finalizar se recomienda para el Departamento de Mantenimiento la aplicación urgente de una estructura en donde además de la planificación

de mantenimiento se detalle la fecha y tipo de trabajo a realizar y que materiales comprende para que se adquieran con tiempo.

En cuanto a la revisión histórica de consumos es importante empezarlo a aplicar desde ahora y debe registrarse mensualmente para conocer de los consumos de los materiales con más rotación en el inventario.

## FUENTE BIBLIOGRAFICA

Montoya Palacio, Alberto (2002) Administración de Compras Editorial Norma, Bogotá.

August Casanovas 2011 Estrategias Avanzadas de compras y aprovisionamientos. Profit Editorial Inmobiliaria S.A. Barcelona.

Luis Puchol Moreno (2010) El libro de las habilidades Directivas. Editorial. Editorial: Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid.

Greco Orlando (2007) Diccionario contable 4 edición, Editorial: Valletta Ediciones, Florida

Norman Gaither, Greg Frozier (2000) Administración de producción y operaciones. Octava edición. Internacional Thomson. Editorial: Editores S.A.

Sastra. Jorge (2009). Administración financiera de inventario. Editorial: El cid Editor.

Pau i cos, Jordi Navascues y Gasea Ricardo. Manual de Logística Integral. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.

Cuicar Orlando (2009). Costos Industriales. Editorial: El Cid Editor.

Marketing Publishing (2007). Compras e Inventario. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Juan Carlos (2009). El uso de Manuales de Procedimiento para contribuir a la optimización del departamento de compra. Editorial: El cid editorial.

Villalva Juana (2009). Almacén. Editorial: El cid Editores.

Sosa Flores Miguel (2006). Gestión de la información en el sector empresarial. Editorial: El cid Editor.

### **FUENTE DE INTERNET**

[www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/1234](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/1234)

[monografias.com/trabajo72/contri](http://monografias.com/trabajo72/contri)

<http://www.comprasestatales.gub.uy>

[www.cartopel.com](http://www.cartopel.com)

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketi>

[Http://www.proyecto angel.net.](http://www.proyectoangel.net)

[http//deconceptos.com](http://deconceptos.com)

# ANEXOS

# Certificación ISO

BUREAU VERITAS  
Certification



## Certification

Awarded to

### CARTOPEL S.A.I.

HEAD OFFICE: CORNELIO VINTIMILLA Y CARLOS TOSI – CUENCA  
SITE 1: CALLE LOS ACEITUNOS E361 Y 1ª TRANSVERSAL – QUITO  
SITE 2: KM 6 ½ VÍA A DAULE, AV. PRIMERA Y CALLE CUARTA - GUAYAQUIL  
ECUADOR

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above organisation has been assessed and found to be in accordance with the requirements of the standard detailed below

STANDARD

**ISO 9001:2008**

SCOPE OF SUPPLY

DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO  
DESIGN, PRODUCTION AND SALES OF CORRUGATED CARBOARD CONTAINERS

Original approval date: JUNE 17<sup>th</sup>, 1998

Subject to the continued satisfactory operation of the organisation's Management System,  
this certificate is valid until: APRIL 24<sup>th</sup>, 2014

To check the validity of this certificate please call (593 2 227 3190)  
Further clarification regarding the scope of this certificate and the applicability of the Management System requirements may be obtained by consulting the organisation

Certificate Number: EC201134 Date: APRIL 25<sup>th</sup>, 2011

*Fátima Barea*

Certification Office: Bureau Veritas Ecuador S.A., Av. Chcofovaquia E9-95 y Suta, Edificio Eveliza Plaza,  
Piso 8, Of. 802, Quito-Ecuador



008



## Plantilla de Observación Procesos de Compras Locales

<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Identificar las falencias en los Procesos de Compras Locales
<b>PERIODO QUE COMPRENDE LA OBSERVACION:</b>	Segundo Semestre del año 2011
<b>FECHA A REALIZAR:</b>	Guayaquil, 28 de Septiembre del 2012
<b>ELABORADO POR:</b>	Srta. Gabriela Arguello y Sra. Betty Salazar

No.	ACTIVIDADES	HALLAZGO	CONCLUSION
1	Firmas y fechas de recepción en los Requerimientos de Compras	No	Todos se encuentran debidamente recibidos.
2	Cotizaciones a Proveedores	No	Si se evidencian cotizaciones adjuntas a los requerimientos.
3	Emisión de Orden de Compra que garantice el despacho de materiales	Si	Existen adquisiciones sin respaldo aún de orden de compra
4	Orden de Compra con firmas de Autorización exigidas.	Si	Existen órdenes de compra sin autorización de la Gerencia General por urgencias.
5	Envío de orden de compra a proveedor vía fax o vía email.	No	Ok.
6	Confirmación con bodega de llegada de material.	No	Ok.
7	Recepción de copia de orden de compra, guía de remisión y factura original por parte de la bodega.	No	Se recibe toda la documentación por parte de la bodega.
8	Entrega del material, repuesto o insumo al usuario solicitante.	No	No se evidencian problemas.
9	Elaboración de cuadros comparativos de precios para proyectos costosos mediante contratos.	Si	No se evidencian cuadros comparativos.

**PLANTILLA DE ANALISIS**  
**EVIDENCIA DOCUMENTARIA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Observar y analizar la documentación que maneja el Departamento de Compras para establecer si cumplen con lo estipulado en los manuales de procedimientos.
<b>PERIODO QUE COMPRENDE LA OBSERVACION:</b>	Segundo Semestre del año 2011
<b>FECHA A REALIZAR:</b>	Guayaquil, 28 de Septiembre del 2012
<b>ELABORADO POR:</b>	Srta. Gabriela Arguello y Sra. Betty Salazar

No.	OBJETIVOS GENERALES	ANALISIS		OBSERVACIONES
		POSITIVO	NEGATIVO	
1	Constatar la existencia de archivos por separados de órdenes de compra, requerimientos de compra y banco de proveedores.	▼		Existen archivos unificados.
2	Constatar que los requerimientos de compras estén debidamente autorizados por el gerente de área.	▼		Existen requerimientos de compra autorizados por gerentes de área.
3	Constatar que las órdenes de compra este con las 3 firmas de autorización		▼	Existen ciertas órdenes de compra sin la firma de la gerencia general por urgencias que luego no fueron regularizadas.
4	Verificar la existencia de una sola cotización para montos de compra hasta \$100.00	▼		Existe una sola proforma.
5	Verificar la existencia de dos cotizaciones para montos de compra hasta \$500.00		▼	Existen ciertos requerimientos de compras con una sola proforma.

**EVIDENCIA DOCUMENTARIA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Observar y analizar la documentación que maneja el Departamento de Compras para establecer si cumplen con lo estipulado en los manuales de procedimientos.
<b>PERIODO QUE COMPRENDE LA OBSERVACION:</b>	Segundo Semestre del año 2011
<b>FECHA A REALIZAR:</b>	Guayaquil, 28 de Septiembre del 2012
<b>ELABORADO POR:</b>	Srta. Gabriela Arguello y Sra. Betty Salazar

6	Verificar la existencia de 3 o mas cotizaciones para montos de compra de \$1,000.00 en adelante		▼	Existen ciertos requerimientos de compras con solo 2 proformas.
7	Comparar que los precios de las cotizaciones elegidas sean iguales con los del mercado.	▼		Los precios no presentan alteraciones.
8	Revisar que los proveedores seleccionados sean distribuidores y representantes de las marcas que ofrecen.	▼		Correcto.
9	Constatar la firma del Gerente de Área que solicita cierto artículo en las proformas mayores a \$500.00		▼	No todas las proformas tienen la firma de la gerencia del área solicitante

## Carta de Comunicación con Proveedores



Guayaquil, 16 de diciembre del 2012

Señores  
La Llave S.A.  
Ciudad.-

Atn: Ing. Antonio Barahona

Por medio del presente solicitamos a usted se informe a quien corresponda para que se realice el proceso de capacitación referente al uso y mantenimiento del Montacarga adquirido mediante orden de compra # 320630 del 15 de noviembre del presente año.

Montacarga  
Marca: Hyster  
Modelo: SL 34563  
Serie: 200987890000

Esperando la programación respectiva para coordinar con el personal de mantenimiento y bodega.

Atentamente,

Ing. Betty Salazar  
Dpto. de Logística

**Currículo del Experto**

***Joffre Stalin Flores Aspiazu***

**CURRICULUM VITAE**

**Dirección** : Cdla. La Garzota Mz. 42 V 28  
**Estado Civil** : Casado  
**Cédula de Ciudadanía** : 0950310157  
**Fecha de Nacimiento** : 22 de Noviembre de 1954  
**Teléfono** : 2276241 -2276396

**Estudios Realizados:**

**Superior** : Universidad Estatal de Guayaquil  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Titulo "Ingeniero Comercial"

**Secundaria** : Colegio Velasco Ibarra  
Bachiller Contable

## Seminarios:

- Instituto Ecuatoriano de Administración de Empresas  
Seminario de Cuentas por cobrar
- Núcleo de Ejecutivos  
Encuentro de Ejecutivos sobre análisis de estados  
Financieros
- Colegio de Contadores del Guayas  
Seminario de Capacitación Tributaria
- IESE  
Fundamentos de Importación
- Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos  
Mercadeo I y II
- Seminario de Calidad Total y Competitividad Empresarial
  
- BRS IESE  
Seguridad para Ejecutivos
- Crestcom  
The Rullet Prof. Manager.
- Dale Carnegie Course
  
- Finanzas para Distribuidores Exxon Mobil  
La contabilidad de Troptput
- Manejo de Word, Excel, Power Point, Window 2000

## **CURSOS INTERNACIONALES:**

- Price Waterhouse  
Magnagement Integral, diagnóstico, funciones y  
Y destrezas
  
- Eveready Corporación  
Finanzas- Panamá  
  
Estrategia Financiera

## **Exposiciones Internacionales:**

- Saint Louis Missouri –  
➤ Revisión de Business Plan
  
- Bogota Colombia  
Revisión de Business Plan
  
- México  
Revisión Business Plan
  
- Sao Paulo- Brasil  
Unificación de Estrategias Computacionales

## **Experiencia Laboral:**

### **Procity S.A.:**

Cargo: Superintendente Administrativo - Financiero

Fecha: Junio 2012 hasta la actualidad

### **Consortio Puerto Limpio:**

Cargo: Superintendente Administrativo - Financiero

Fecha: Octubre 14, 2010 hasta Junio 2012

### **Consortio Vachagnon:**

Cargo: Gerente Financiero

Fecha: 2004 hasta Octubre 2010

### **Importadora Andina**

Cargo: Gerente Financiero y Administrativo

Fecha: 1995 hasta Enero 2004

### **Eveready Ecuador C.A.**

Cargo: Director Financiero

Fecha: 1988 hasta 1994

## **Referencias Personales:**

Ing. Patricio Recalde      **Prefiero .com**  
**Teléfono: 2560456**

Lcda. Martha Martínez      **SGS**  
**Teléfono: 2690300 Ext. 124**

Sr. Iván Cevallos      **Andina de Licores**  
**Teléfono: 2285217**

Guayaquil, 18 de Enero del 2013

Ingeniero Comercial  
Joffre Stalin Flores Aspiazu  
Gerente Administrativo Financiero  
Procity S.A.  
Ciudad.-

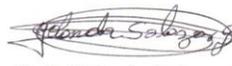
La presente misiva tiene por objetivo solicitar su contribución como experto, ya que tiene conocimientos muy sólidos en el área donde se desarrolló mi Proyecto de Tesis, a fin de que proceda con la validación del mismo.

El título del Proyecto es "Análisis de los Procesos de Compras Locales en la Compañía Cartopel S.A.I. Planta de la ciudad de Guayaquil Periodo 2011 - 2012", dirigida por la MAE Ing. Com. Eva Guerrero López, requisito previo a la obtención del título de Ingeniero(a) en Contabilidad y Auditoría- C.P.A., en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para ello me permito remitir un ejemplar del proyecto de investigación.

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

Atentamente,

  
Rosa Gabriela Arguello Jara

  
Betty Yolanda Salazar Gilces

Guayaquil, 18 de Enero del 2013

Señoritas:  
Rosa Gabriela Arguello Jara  
Betty Yolanda Salazar Gilces  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Me es grato saber que se esforzó y obtuvo sus resultados, pues las metas se consiguen con mucho ahínco y perseverancia. En este mundo competitivo es muy necesario contar con todas las herramientas para desempeñarse en cualquier ámbito con eficiencia y eficacia. Conocedor de su espíritu de superación me enorgullece ayudarla en tal petición.

He procedido a revisar su Proyecto, conforme a su petición en la misiva anterior y no tengo ninguna observación particular que ponga a consideración. El Proyecto es Ejecutable.

Para sus fines pertinentes.

Cordialmente,



Ing. Com. Joffre Stalin Flores Aspiazu