



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TITULO DEL PROYECTO:

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS PARA ABASTECER MERCADERÍA EN SUPERMARKET
DON ANGEL.**

AUTORES:

DOMÍNGUEZ CÓRDOVA IRENE ESTEFANÍA

GORDILLO FALCÓN OSCAR GABRIEL

MILAGRO, NOVIEMBRE DEL 2013

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Tutor de proyecto de investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comercial de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título **Reestructuración de los procesos del Departamento de Compras para abastecer mercadería en Supermarket Don Ángel**. Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingeniería Comercial.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, Noviembre del 2013

Presentado por los egresados:

Domínguez Córdova Irene Estefanía

C.I. 1725063851

Gordillo Falcón Oscar Gabriel

C.I. 0926403627

TUTOR(A):

Econ. Neoryeri Moreno.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Domínguez Córdova Irene Estefanía y Gordillo Falcón Oscar Gabriel, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **Reestructuración de los procesos del Departamento de Compras para abastecer mercadería en Supermarket Don Ángel.** del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal de la Econ. Neoryeri Moreno.

Milagro, Noviembre del 2013.

Domínguez Córdova Irene Estefanía

C.I. 1725063851

Gordillo Falcón Oscar Gabriel

C.I. 0926403627

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por la salud brindada y haber permitido llegar al final de mi carrera y poder cumplir este propósito en mi vida.

A mi familia que siempre han estado pendiente de mis necesidades, preocupaciones alentándome cada día para salir adelante con esfuerzo y dedicación, y más que todo por el amor incondicional que me han brindado en todo momento.

A todas las personas que forman parte de mi vida que me llenan de alegría y felicidad.

.DOMÍNGUEZ CÓRDOVA IRENE ESTEFANÍA

DEDICATORIA

Dedico principalmente a Dios por la fuerza puesta en mí para salir adelante y haber llegado hasta el final de mi carrera universitaria.

También a mis queridos padres por haberme dado la vida que con sus enseñanzas puestas en mí para poder formar mi profesión han hecho de mí una persona responsable en todo los aspectos de la vida.

Y el más importante a mi hijo Ethan Matías Gordillo Ávila, mi inspiración para salir adelante todos los días de mi vida y darle todo lo que se merece por ser el verdadero amor de mi vida.

GORDILLO FALCÓN OSCAR GABRIEL

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos principalmente a Dios por darnos la oportunidad de poder cumplir una meta más en nuestras vidas, a la Universidad Estatal de Milagro y a la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarnos sus conocimientos y oportunidades para poder ejercer nuestra profesión y servir a nuestra sociedad.

Al Supermarket Don Angel por la predisposición y aprobación para realizar este proyecto previo a la obtención del título.

Y en especial a nuestras familias por el apoyo y la paciencia brindada para encaminarnos por el camino del bien, y así poder culminar con éxitos nuestras metas propuestas.

DOMÍNGUEZ CÓRDOVA IRENE ESTEFANÍA

GORDILLO FALCÓN OSCAR GABRIEL

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Msc. Jaime Orozco Hernández

RECTOR DE LA UNEMI

Señor rector el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la **Reestructuración de los procesos del Departamento de Compras para abastecer mercadería en Supermarket Don Ángel**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Noviembre del 2013

Domínguez Córdova Irene Estefanía

C.I. 1725063851

Gordillo Falcón Oscar Gabriel

C.I. 0926403627

RESUMEN

El presente trabajo se trata del Supermarket Don Ángel del cantón Naranjal, donde se efectuó el trabajo de investigación sobre la reestructuración de procesos del departamento de compras y la implementación de un manual interno de la bodega, por presentar inconvenientes en la ejecución de las operaciones dando problemas a los demás departamentos, en donde sus causas son quiebres de inventarios, incumplimiento de los presupuestos tanto de ventas como de compras, y conflictos internos con los demás departamentos, causando que la parte operativa no pueda realizar sus funciones con eficacia, el falta de comunicación y capacitación del personal hace que los trabajadores no se encuentren motivada al realizar sus labores.

Por lo que se decidió emprender un trabajo investigativo amplio en base al tema de estudio, por el cual fundamenta en situaciones notables, nuestra problemática de la importancia del control en los inventarios, la problemática accedió al planteamiento de hipótesis que se relacionan con las causas, a través de una herramienta investigativa “la encuesta”, herramienta que se aplica a los trabajadores del Supermarket, los mismos que indican sus criterios relacionado a los controles internos del departamento de compras, enfatizando la información recopilada se determinó que efectivamente la falta de control de los procesos del departamento ha ocasionado la disminución de la rentabilidad del Supermarket, y el alto nivel de reclamos por parte de los clientes por la insatisfacción generada hacia ellos.

Por esta razón se propuso ejecutar una Reestructuración de los procesos del Departamento de Compras para abastecer mercadería, propuesta en el que se realizó los procedimientos a seguir en flujogramas para una mejor comprensión de los procesos, también se desarrolló un manual de políticas en el departamento de bodega para el buen almacenamiento, recepción y envío de mercadería para demostrar la factibilidad de esta propuesta. La ejecución de esta propuesta le permitirá al Supermarket optimizar las operaciones internas del departamento, de esta forma incrementar sus niveles de rentabilidad y continuar en este mercado de como este Supermarket sea una alternativa competitiva.

ABSTRAT

This work is Don Angel supermarket of the canton Naranjal, initial research work on the restructuring of the Purchasing Department and the implementation of an internal manual of the winery, by present drawbacks in the implementation of operations giving problems to other departments, where its causes are breakdowns of inventories breach of both sales budgets of purchasing, and internal conflicts with the other departments, causing that the operative part unable to perform its functions effectively, the lack of communication and staff training that workers are not motivated to perform their work.

It was decided to undertake an investigative work broad based on the subject of study, whereby based on notable situations, our problem of the importance of control in the inventories, issues agreed to the approach of hypotheses relating to the causes, through an investigative tool 'the survey', tool that applies to workers in the Supermarket which indicate their criteria relating to the internal controls of the Purchasing Department, emphasizing the information collected was determined that indeed the lack of control of the processes of the Department caused the decrease of the profitability of the Supermarket, and the high level of claims by customers by dissatisfaction generated towards them.

For this reason it was proposed to run a restructuring of the Department of procurement processes to supply goods, proposed that was carried out procedures to follow in flow charts for a better understanding of processes, also developed a manual of policies in the Department of cellar for good storage, reception and dispatch of merchandise to demonstrate the feasibility of this proposal. The implementation of this proposal will allow the supermarket optimize the internal operations of the Department, this way increase its levels of profitability and continue in this market of this supermarket as a competitive alternative.

INDICE

Carátula.....	i
Aceptación por el tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Certificación de la defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Cesión de los derechos del autor.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Problematización del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.1.3 Formulación del Proyecto.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 General.....	5
1.2.2 Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	5

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

	Pág.
2.1 Marco teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	9
2.1.3 Fundamentación.....	12
2.1.3.1 Fundamentación Teórica.....	12
2.1.3.2. Fundamentación Empresarial.....	20
2.2 Marco legal.....	51
2.3 Marco conceptual.....	73
2.4 Hipótesis y variables.....	75

2.4.1 Hipótesis General.....	75
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	75
2.4.3 Variable Independientes y Dependiente.....	76
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	77

**CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO**

	Pág.
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	78
3.2 Población y muestra.....	79
3.2.1 Característica de la población.....	45
3.2.2 Delimitación de la población.....	45
3.2.3 Tipo de muestra.....	45
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	45
3.2.5 Proceso de selección.....	91
3.3 Métodos y técnicas.....	91
3.3.1 Métodos teóricos	91
3.3.2 Métodos empíricos	91
3.3.3 Técnica e instrumento.....	92
3.4 El procesamiento estadístico de la información.....	92

**CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	Pág.
4.1 Análisis de la interpretación actual.....	93
4.2 Análisis comparativo, evolución tendencia, perspectiva y perspectiva.....	85
4.3 Resultados.....	95
4.4 Verificación de la hipótesis.....	96

**CAPITULO V
PROPUESTA**

	Pág.
5.1 Tema.....	98
5.2 Justificación.....	98
5.3 Fundamentación.....	99
5.4 Objetivos.....	100
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	100

5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta	100
5.5 Ubicación.....	101
5.6 Factibilidad.....	102
5.7 Descripción de la propuesta.....	102
5.7.1 Actividades.....	116
5.7.2 Recursos análisis financiero.....	117
5.7.3 Impacto.....	118
5.7.4 Cronograma.....	119
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	120
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Operacionalización de las variables independientes y dependientes.....	77
Cuadro 2.	
Aplicación de controles.....	85
Cuadro 3.	
Reclamos de los clientes.....	86
Cuadro 4.	
Acciones empleadas en la adquisición de los productos.....	87
Cuadro 5.	
Problemas presentados en el departamento de compras.....	88
Cuadro 6.	
Control de los seguimientos de las normas establecidas.....	89
Cuadro 7.	
Aplicación de controles.....	90
Cuadro 8.	
Calificación de los trabajos realizados en el departamento de compras.....	91
Cuadro 9.	
Calificación de los medios de comunicación.....	92
Cuadro 10.	
Control de cartera de clientes.....	93
Cuadro 11.	
Participación de la empresa en el mercado.....	94
Cuadro 12.	
Verificación de la hipótesis general y particulares.....	96
Cuadro 13.	
Recursos Operacionales y Talento Humano.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICO

Grafico 1.	
Aplicación de controles.....	85
Grafico 2.	
Reclamos de los clientes.....	86
Grafico 3.	
Acciones empleadas en la adquisición de los productos.....	87
Grafico 4.	
Problemas presentados en el departamento de compras.....	88
Grafico 5.	
Control de los seguimientos de las normas establecidas.....	89
Grafico 6.	
Aplicación de controles.....	90
Grafico 7.	
Calificación de los trabajos realizados en el departamento de compras.....	91
Grafico 8.	
Calificación de los medios de comunicación.....	92
Grafico 9.	
Control de cartera de clientes.....	93
Grafico 10.	
Participación de la empresa en el mercado.....	94

INDICE DE FIGURA

Figura 1.	
Proceso de administración de empresas.....	29
Figura 2.	
Mapa de ubicación.....	101
Figura 3.	
Flujograma del proceso de compra actual del Supermarket Don Angel.....	105
Figura 4.	
Proceso de compra propuesto.....	108
Figura 5.	
Proceso de valores pendientes.....	110
Figura 6.	
Proceso de promociones para el almacén.....	111
Figura 7.	
Proceso de visita a clientes.....	112

INTRODUCCION

Hoy por hoy vivimos en una era en donde los cambios constantes son parte fundamental dentro de una empresa, y es un objetivo para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios.

El mercado global se ha puesto mucha más competitivo por lo que las empresas optan por cambios que garantizan la efectividad dentro de la misma y automatizar las estructuras y procesos de las organizaciones, puesto a que los negocios desean mejorar de manera constante por tanto es necesario el cambio.

Consideramos que la reestructuración de procesos dentro de las organizaciones o empresas beneficiaran la parte que deberán mejorar, estableciendo que los primeros pasos para este proyecto es conocer principalmente su funcionamiento y la forma en cómo se comporta cada una, es importante crear nuevas metas, trabajar con esfuerzo y satisfacer requerimientos.

Debemos de realizar la reestructuración sin precedentes en los procesos teniendo como factores la tecnología avanzada y la competencia del mercado en general, debido a que es un objetivo en la mira de todas las empresas, lo que ocasiona que la misma busque salir adelante y permanecer dentro del mercado, teniendo la necesidad de evaluar a su personal, los procesos y estructuras.

Esta revisión y evaluación da paso a la reestructuración de procesos y al cambio de la misma dentro de la parte afectada, del cual podemos sacar mucho provecho a su ejecución, de allí parte la idea de realizar este proyecto debido a que saldrá beneficiada por su análisis profundo y a la información recopilada que tendrá como ganancia la empresa, por lo que en el presente proyecto presentamos el desarrollo por completo de una investigación realizada para poder determinar sus problemas y poder dar una propuesta y sus respectivas conclusiones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El trabajo de investigación está enfocado en los procesos dentro del departamento de compras del Supermarket Don Ángel. Creemos que las funciones dentro de esta área deben de tener un mayor control especializado, y es ahí donde consideramos que proviene el problema, por las constantes problemáticas que se presentan del mismo.

El departamento de compras está conformado por personas que no están capacitadas de acuerdo al trabajo que realizan a pesar de que cuentan con una gran experiencia por su ardua labor, pero su falta de coordinación y control de manera específica en todas sus operaciones es lo que causa mayor preocupación entre los empleadores del departamento, generando que las actividades que realizan no se encuentren ejecutados correctamente ocasionando a dar paso a soluciones después del problema y no antes del problema, inclusive provocando conflictos con otros departamentos los cuales trabajan en conjunto llevando descontentos tanto en la parte interna como externa de la empresa.

El problema principal se centra en el departamento de compras ya que es el corazón de la empresa lo cual afecta considerablemente a los demás departamentos y al rendimiento en general de toda la operatividad de los empleadores, ocasionando

errores al momento de ejecutar sus actividades como la descoordinación en las operaciones de cada uno de los compradores, provocando el desabastecimiento de la mercadería dificultando los despachos de las notas de pedido que les ocasiona la falta de seguimiento a las normas establecidas por el departamento.

El trabajo de investigación nos permitió reconocer los problemas internos del departamento de compras, ya que es ahí donde se negocia los productos que adquirirá el Supermarket y en varias ocasiones el proveedor no dispone de producción o disposición de la mercadería, situación que genera un alto índice de desabastecimiento de los mismos dificultando con el cumplimiento de las altas demandas de los productos.

Esto preocupa mucho a la Gerencia del Supermarket ya que han podido evaluar que durante seis meses se ha presentado un decrecimiento y desabastecimiento de la mercadería en los diferentes canales que cuenta el Supermarket, por los trabajos realizados en esta área y que no son correctamente ejecutados.

La entidad presenta un déficit en sus rendimientos económicos, debido a que se generó la pérdida de la cartera de clientes por los motivos antes expuestos y todas estas situaciones están provocando una poca participación dentro del mercado comercial.

Pronóstico

De continuar con deficiencias en los procesos que se ejecutan dentro del departamento de compras, el Supermarket tiende a disminuir sus ingresos, haciendo que se coloque en riesgo su posicionamiento en el sector comercial del cantón de Naranjal.

Control del pronóstico

Deliberamos que mediante una Reestructuración a los procesos del departamento de compras se establecerá un mejor control de todas las operaciones que le incide al comprador evitando errores y falencias al momento de negociar, abastecer mercadería y al aprovechamiento de todas las herramientas y materiales con el que cuenta el departamento para facilitar mejor su trabajo.

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Departamento de compras

Aspecto: Reestructuración de procesos

Tiempo: 8 meses

Espacio: País, Ecuador

Provincias: Guayas

Cantón: Naranjal

Sector: Supermarket Don Ángel

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera influye el incumplimiento de los controles de las operaciones de cada uno de los compradores en el alto nivel de reclamos hacia el departamento de compras por parte del usuario interno y externo del Supermarket Don Angel?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cómo afecta la falta de producción o disposición de mercadería por parte de los proveedores en el alto índice de desabastecimiento de la mercadería?

¿De qué manera influye el no mantener un control en los seguimientos de las normas establecidas por el departamento, en la disminución de los presupuestos de compras?

¿En que incide que los trabajos realizados en el área de compras no se encuentren correctamente ejecutados, en la comunicación con otros departamentos?

¿Qué incidencia tiene la pérdida de los clientes de la cartera de la empresa, en la poca participación en el mercado?

1.1.5 Determinación del tema

Los controles de las operaciones de cada uno de los compradores en el departamento de compras que lleva al alto nivel de reclamos por parte del usuario interno y externo del Supermarket Don Ángel.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar las causas que influyen en el incumplimiento de los controles de las operaciones de cada uno de los compradores en el alto nivel de reclamos hacia el departamento de compras por parte del usuario interno y externo de la empresa, por medio técnicas investigativas que permitan obtener información necesaria para determinar la solución más acertada al tema planteado.

1.2.2 Objetivos específicos de la investigación

- Analizar los factores que inciden en la falta de producción o disposición de mercadería por parte de los proveedores en el alto índice de desabastecimiento de la mercadería.
- Determinar cómo influye el no mantener un control en los seguimientos de las normas establecidas por el departamento, en la disminución de los presupuestos de compras.
- Verificar porque los procesos empleados en los trabajos realizados en el área de compras no se encuentren correctamente ejecutados, y su efecto en la comunicación con los otros departamentos.
- Establecer la incidencia que tiene la pérdida de los clientes de la cartera de la empresa en la poca participación en el mercado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El departamento de compras del Supermarket Don Ángel se dedica a la adquisición de los productos en base a una negociación y acuerdo con el proveedor para obtener una buena relación comercial y beneficios mutuos de modo que así el Supermarket comercialice y brinde sus productos en buena calidad generando una rentabilidad que de una utilidad contando comprometiéndose con el desarrollo comunitario para sus proveedores y clientes.

“Entre los procesos más señalados que se ejecutan en una entidad es la revisión aprobación y el mejoramiento continuo con los productos que distribuyen los proveedores, esto por la importancia que se le dan a las compras a nivel comercial tanto para las entidades comerciales, industriales y de servicios debido a que el

departamento de compras es el principal motor dentro de los procesos comerciales en una entidad y si esto no se ejecuta correctamente dificultará a los demás procesos de cada departamento”. (FAYOR, Administración General, 2009)

“Los procesos de compras de una entidad tiene como objetivos principales restaurar un listado de los proveedores con lo que pueden manejar cada comprador junto con los contactos para facilitar a la entidad la compra de bienes o servicios en base a los acuerdos comerciales.

El proceso de compras es muy importante debido a que va en conjunto con la rentabilidad de la entidad por motivos de manejos de costos y precios. Toda entidad necesita mercadería o servicio para poder atender con todas y cada una de las necesidades y satisfacción de los clientes.

Estos procesos deben establecerse en la parte económica que ayuden a disminuir tiempo y costos tanto en los pedidos espacios en bodega y al sobre stock en los pedidos que se solicita al proveedor para poder reducir los costos dentro del departamento de compras. Se busca una herramienta que ayude a poder reducir la parte operativa en cuestiones de generar órdenes de pedidos”. (PEREIRO, ABASTECIMIENTOS DE INVENTARIOS, 2010)

“El control de los procesos de compras debe ser principalmente a la demanda de los productos en el mercado y a su rotación n el caso que se los haya comprado, también en su calidad y al despacho de los mismos.

Como es de conocimiento tanto los compradores como los proveedores deben mantener una buena relación comercial con beneficios mutuos que lleven con el fin de poder obtener ganancias por ambas partes, tomando en cuenta las necesidades y exigencias por parte de los clientes para poder ejercer un plan de desalojo o estrategias para los productos con demanda comercial.

La realización de esta investigación es mucha necesidad porque el departamento de compras es de suma importancia para la empresa, de tal manera se fundamentará con datos verídicos para poder ofrecer seguridad razonable, conseguir la efectividad y eficiencia de las actividades de los empleados”. (PEREIRO, PROCESO DE COMPRA, 2012)

“La metodología del trabajo investigativo es de cuantitativa y cualitativas, porque se recopilará toda la información que permitan un mejor control en el desarrollo del trabajo de investigación.

Se probará la viabilidad de la investigación mediante la utilización de una herramienta investigativa, la misma que será dirigida para los empleados de la entidad para poder conocer su opinión sobre los controles de los procesos que ejecutan en el departamento de compras.

Esta investigación se busca identificar las causas que generan la problemática planteada, destacando la importancia que tiene el conocimiento, comprensión y correcta aplicación en las actividades de compra, con el objetivo de minimizar las actividades de compras y así evitar quiebres de inventarios o productos con poca salida en el mercado del Cantón de Naranjal.” (PEREIRO, PROCESO DE COMPRA, 2012)

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

En la provincia del guayas, del cantón Naranjal con 53.800 habitantes se ha destacado por su arduo trabajo y por las personas que han hecho todo lo posible por hacer que esta ciudad salga adelante, los señores Caraguay Sinche caracterizados por su imagen de seriedad, humildad y amabilidad deciden iniciar hace más de 20 años con una tienda de distribución de productos de consumo masivo llamado SUPERMARKET DON ANGEL.

Al iniciar sus actividades el SUPERMARKET DON ANGEL, su mercadería era transportada por carretas turísticas y triciclos, se hizo notorio su gran trabajo, a medida que el tiempo transcurre el negocio avanza y los clientes responden positivamente y Supermarket Don Ángel se hace realidad, cuenta con un departamentos como son recursos humanos, compras, transferencias, contraloría, tesorería, contabilidad, bodega, y departamento de ventas. Además un sin número de coches, cajas registradoras, un sistema que se implanto para tener una información actualizada y una diversidad tanto de precios como de productos de buen estado como: verduras, legumbres, lácteos, frutas, cereales, carnes, lo cual ha creado una buena acogida por parte del cliente y un cambio positivo para los trabajadores, Supermarket Don Ángel es una empresa 100% legal en todos sus

aspectos tiene más de 100 puestos de trabajo y todos ecuatorianos con actividad comercial, dedicados a la venta de productos de consumo masivo.

Para los propietarios Caraguay Sinche no existe barrera alguna debido a que realiza estudio de mercado para que el negocio ofrezca unos productos de buena calidad por lo que deciden expandirse, obteniendo su sucursal dentro de la ciudad. En la actualidad Supermarket Don Ángel se ha convertido en uno de los principales competidores en el comercio ecuatoriano, tienen muchos objetivos entre ellos abrir nuevas sucursales e implantar nuevos sistemas para que la empresa se convierta en el distribuidor preferido y que sea reconocido en todo el país.

De todas las áreas del Supermarket Don Ángel del que sin duda ha dedicado todo su esfuerzo ha sido el departamento de compras, que siendo prácticamente el motor principal ha podido sacar adelante toda una empresa teniendo la ayuda necesaria y siempre predispuesto a los demás departamentos. En la empresa que estamos analizando, encontramos los inconvenientes con mayor grado de frecuencia en el departamento de compras, lo cual detallamos su composición.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Institución: Escuela Superior Politécnica del Litoral

Tema: PROYECTO PARA LA REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE UNA PYME DE PRODUCTOS TEXTILES DEL SECTOR DEPORTIVO CASO LIZFAHIÓN.

Autores: CUBILLO SANTANA, GUILLERMO Y RUIZ CARRILLO, Raúl José

Fecha: Ecuador-Guayaquil, 2007

Resumen: La semejanza que existe con nuestro proyecto es la reestructuración de procesos importantes como los de compra, de esta forma se mantendrán un mayor control de la mercadería.¹El desarrollo de esta tesis se enfoca también en el análisis que realizan sobre el mercado para así determinar el crecimiento del mismo y poder realizar inversiones fructíferas para la empresa. A si mismo se enfocan en la determinación de estrategias para satisfacer las diferentes necesidades que posee con el fin de presentar una gama de valores agregados con precios aceptables es

¹(CUBILLO SANTANA, 2008)

indispensable para encontrar la preferencia y aceptación antes los clientes, dentro de la industria de la moda.

Institución: Universidad Estatal de Milagro

Tema: IMPLEMENTACIÓN DE UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OROGOM CIA LTDA

Autores: BARRENO ARREAGA, John Javier y LEMA ORDOÑEZ, Katherine Yaneth

Fecha: Ecuador-Milagro, 2011.

Resumen: Observando el desarrollo de este trabajo, se hizo notorio y representativo para el trabajo que se está realizando el emplear la evaluación del talento humano y elaboración de manuales, herramientas que permitirán una mejor ejecución de las tareas a realizarse en cada área de la empresa, puesto que está manteniendo un crecimiento organizacional sostenido, por lo tanto requiere de mejoras que ayude a fortalecer la buena marcha del negocio, haciéndoseles necesario un asesoramiento a un grupo especializado de personas que ejecuten un plan adecuado de trabajo el cual fue verificado oportunamente y supervisado por los asesores. Esto indica que una asesoría oportuna es una alternativa ventajosa para ejecutar cambios de mejora continua. (BARRENO, Jhon y LEMA, Katherine, 2011)

Institución: Universidad Estatal de Milagro

Tema: “IMPLEMENTACION DE CONTROLES INTERNOS DE LA EMPRESA SABIJOUX S.A.”

Autores: PORTILLA URREA, Beatriz Alexandra y RIOS MOLINA, Alex Mauricio

Fecha: Ecuador-Milagro, 2012.

Resumen: Como importancia podemos especificar que llevar un control en las operaciones pueden facilitar el trabajo tanto individual como en equipo, al implantar los procesos de control permite que los seguimientos sean más eficaces y el manejo de adecuadas herramientas hacen que los trabajos sean ejecutados rápidamente, debido a las distintas funciones que realiza cada trabajador. (PORTILLA, 2012)

Institución: Universidad de Guayaquil

Tema: “ANALISIS Y METORA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE PRODUCCION CONFECCIONES DE LA FUNDACION BENEFICA ACCION SOLIDARIA”

Autores: ORTEGA BONE, Alexis Sandino

Fecha: Ecuador-Guayaquil, 2008

Resumen: Tenemos como referencia debido a que se realizó esta investigación para obtener resultados de crecimiento y así poder determinar las fuerzas del cambio para poder adquirir una excelente rentabilidad de acuerdo a sus producciones, está posicionada en el mercado teniendo una ventaja competitiva condición favorable que le ayuda a comercializar el producto que lo producen teniendo como objetivo atender las necesidades de sus proveedores identificando las maneras de beneficio mutuo teniendo mayor esfuerzo en los seguimientos de los procesos a través de una buena relación con sus trabajadores. (ORTEGA, Alexis, 2008)

Institución: Universidad de Guayaquil

Tema: REESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA AGENCIA CONSOLIDADORA DE CARGA PACIFICLINK, EN LA CIUDAD DE QUITO

Autores: ALBÁN C. Jenny CAMPAÑA C. Y M. Karen Ana Iek

Fecha: Ecuador-Quito, 2011.

Resumen: Al igual que las otras referencias siempre buscan optimizar sus procesos, con el fin de potencializar las actividades empresariales de sus empresas, acciones que se pretenden proponer para el buen funcionamiento de la entidad que se está estudiando. El objeto de este trabajo fue determinar el potencial del mercado y las oportunidades que estos brindan dentro de este medio cada vez más globalizado. Motivo por el cual consideraron necesario la reestructuración y desarrollo del área comercial de la Agencia Consolidadora de carga de carga Pacificlink en la ciudad de Quito. Con el fin de ofrecer un mejor servicio y opciones de negocio, volviéndose más competitivas en calidad y en tiempo de atención y respuestas. (ALBAN, Jenny y CAMPAÑA C., 2011)

Institución: Universidad de Guayaquil

Tema: CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMPRAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA COMERCIAL YUCAILLA CIA. LTDA. LATACUNGA DURANTE EL AÑO 2010

Autores: ASUBADIN AZUBADIN, Inés Cristina

Fecha: Ambato, 2011.

Resumen: La importancia que se observa en el desarrollo de este trabajo es el control interno que han implementado para optimizar los procesos de compra, mediante el método COSO ERM. Método se podría ser aplicado en este estudio.

La empresa es de tipo comercial dedicada principalmente a la venta de llantas al por mayor y menor, en la actualidad la empresa cuenta con nuevas líneas de comercialización y con seis sucursales en toda la región sierra de Ecuador lo que ha hecho que la empresa magnifique su posición en el mercado, considerando que los riesgos con cada vez mayores para una empresa con problemas de control en las compras, por lo tanto consideraron necesario la reestructuración del control interno al proceso de compras mediante el método COSO ERM. (ASUBADIN, Ines, 2011)

2.1.3 Fundamentación.

2.1.3.1 Fundamentación teórica.

“Los sistemas de contabilidad de mercancías la contabilidad forma parte importante para los inventarios, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. Se considera como un activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancía entregadas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Cabe indicar que las empresas dedicadas a la compra y venta de mercaderías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

- Inventario (inicial)
- Compras
- Devoluciones en compra
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones en ventas
- Mercancías en tránsito
- Mercancías en consignación
- Inventario (final).” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“El inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercaderías en la fecha que comenzó el periodo contable. Este rubro se abre cuando el control de los inventarios en el Mayor general, se lo lleva en relación al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el período contable cuando se cerrará con cargo a costo de ventas o bien por Ganancias y Pérdidas directamente.

Se incluyen los productos comprados en la cuenta de compras durante el periodo contable, con el fin de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. Cabe mencionar que no se incluyen en esta cuenta la adquisición de terrenos, edificios, maquinarias e instalaciones. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas. Las devoluciones en compra se refieren a la cuenta que es creada con el reflejar todo aquel artículo comprado que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercadería no se abonará a la cuenta compras.

Los gastos ocasionados por las compras de mercaderías deben dirigirse a la cuenta titulada: Gastos de Compras. (LENOVO, 2011).

Ventas.- Este rubro es el que controla todas las ventas de mercaderías realizadas dentro de la empresa y que fueron compradas con éste fin. También tenemos devoluciones en venta, esto se creó para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes de la empresa.

En muchas oportunidades, principalmente si la entidad realiza compras en el exterior, nos encontramos que se han efectuado ciertos desembolsos o adquirido

compromisos de pago (documentos o giros) por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aún no han sido recibidas en el almacén. En la contabilización esta clase de operaciones se tiene que utilizar la cuenta; mercancías en tránsito.

También tenemos con la cuenta mercadería en consignación, que no es más que la cuenta que reflejará las mercaderías que han sido adquiridos por la empresa en consignación, sobre la cual no se tiene ningún derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de cancelarlas hasta que no se haya vendido.

El inventario actual.- Se efectúa al finalizar el periodo contable y corresponde al inventario físico de artículo de la empresa y su correspondiente valoración. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrán las Ganancias o Pérdidas Brutas en Ventas de ese período. Es necesario realizar un control interno de inventarios, puesto que con esto se inicia con él es establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

Funciones de los Inventarios.-Algunos inventarios son inevitables. Se considera todo o al menos una parte del inventario de manufactura en proceso es inevitable. Al momento de llevar a cabo el recuento del inventario, parte de él estará en las maquinas otra parte estará en la fase de traslado de una maquina a otra, o en tránsito del almacén de materias primas a la línea de producto o de esta, al almacén de artículos terminados. Si se va a tener producción es necesario contar con inventarios en proceso. Sin embargo, frecuentemente podemos minimizar este inventario mediante una mejor programación de producción, o bien mediante una organización más eficiente de la línea de producción. Se considera una alternativa el subcontratar parte del trabajo, de tal forma que el llevar dicho inventario en causa fuera para el subcontratista. Muchas veces conviene almacenar el inventario en proceso, con el fin de evitar problemas atañidos con la programación y planeación de la producción. Si se trata de una política bien pensada, este bien; sin embargo frecuentemente resulta ser un cambio fácil para obviar una tarea difícil. (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

Producción.- Se necesitan costear las materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón permisiblemente grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables.

Compras.- Las compras elevadas minimizan los costos de oportunidad y los gastos.

Financiación.- La reducción de inventarios disminuye las necesidades de inversión y minimizan los costos de mantener inventarios.

Propósito de las políticas de inventarios.

1.- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.

2.- A través del control, mantener los niveles óptimos tan cerca sea posible de lo planificado.

Cabe señalar que los niveles de inventario tienen que mantenerse en dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgo e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

En toda empresa, los inventarios añaden una flexibilidad de operación que de otra forma no existiera. En elaboración, los inventarios de productos en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de máquina a máquina y que estas se preparen para producir una sola parte.

Existen dos decisiones básicas de inventario que los gerentes o administradores deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Las dos decisiones se efectuarán para cada artículo en el inventario.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

Inventario perpetuo: Es el que se lleva continuo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física.

Indudablemente los registros son necesarios para elaborar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. La organización puede establecer el costo de inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. Un alto grado de control ofrece el sistema perpetuo, porque los registros de inventario están siempre actualizados.

Primeramente los negocios empleaban el sistema perpetuo especialmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer.

Inventario Internacional: Es el que se efectúa varias veces al año. En cierto tiempo se efectúa y no de una sola vez al final del periodo contable.

Inventario Final: Es cuando el comerciante realiza al cierre del ejercicio económico, por lo general al culminar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuar todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.

Inventario inicial: Es el inventario real. Anotar, medir y pesar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas pérdidas. Se realiza una lista detallada y valorada de las existencias.

Los cálculos que se lo ejecutan mediante un listado del stock que se encuentra en bodega, tiene como finalidad dar a conocer a los auditores de que los registros del inventario representan finalmente el valor del activo principal. La realización del inventario consta con cuatro fases a saber:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción
- Adiestración

Inventario mixto: La clase de mercancías cuyas partidas son del inventario, no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

Inventario de productos terminados: Un fabricante que ha producido para sus clientes mercancías para venderlas.

Inventario en tránsito: Las operaciones se utilizan para sostener las operaciones para abastecer los canales que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. El material debe o se puede mover de un lugar a otro. El inventario sigue su curso, no tiene una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.

Inventario de materia prima: Representan existencias de los insumos básicos de materiales que habrán de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

Inventario de proceso: Son las medidas existentes que se añade mano de obras, otros minerales y costos indirectos a la madera prima bruta, la que llegara como conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto realizado; mientras no ultime su proceso de elaboración, ha de ser inventario en proceso.

Inventario en consignación: La mercadería se entrega para ser trasferida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.

Inventario máximo: Debido a la dirección de revisión de masas de empleados, se encuentra el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo.

Inventario disponible: Es aquel que se encuentra disponible para la producción y venta.

Inventario en línea: El inventario que espera ser procesado en la línea de producción.

Inventario agregado: Este inventario se emplea al administrar la mercadería de un único artículo representa un valor alto, para aminorar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se concentran ya sea en familia u otro tipo de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia economía, etc.

Inventario Cuarentena: Es todo aquel que debe efectuarse con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, habitualmente comestible u otros. (HELP SAP, 2011)

Inventario de prevención: Se tiene con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con la relación a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto involucra un menor peligro. (HELP SAP, 2011)

Inventario de seguridad: Son todos los que existen en un sitio dado de la compañía como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Cabe mencionar que los inventarios de seguridad pertinente a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. (HELP SAP, 2011)

Inventario de mercaderías: Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

Inventario de fluctuación: Estos se llevan la cantidad y la simetría de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas indecisiones en la demanda y la oferta pueden componerse con los stocks de reserva o de seguridad. Cuando el flujo de trabajo no puede equilibrarse definitivamente, es donde existen esta clase de 4 inventarios. Estos inventarios pueden envolver en un plan de producción de manera que los niveles de elaboración no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda. (PEREIRO, ABASTECIMIENTO DE INVENTARIO, 2009)

Inventario de anticipación: Son los que instauran con anterioridad a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o a un periodo de cierre de planta.

Esencialmente los inventarios de anticipación almacena horas de trabajo y horas-máquinas para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

Inventario de lote o de tamaño de lote: Estos son inventarios que se requieren en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, ser más económico para llevar cierta cantidad de inventario que pueda solicitar o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos.

Inventarios Estacionales: Los inventarios utilizados con este objetivo de diseñar para efectuar económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Esta clase de inventarios se utilizan para suavizar el de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse habitualmente.

Inventario permanente: Método continuo en el funcionamiento de muchas cuentas, en general específicas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

Inventario cíclico: Son inventarios cíclicos que se demandan para apoyar la decisión de maniobrar según tamaño de lotes. Estos se presentan cuando un lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes, de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema.” (SOYENTERPRENEUR.COM, 2011)

2.1.3.2. Fundamentación Empresarial

Etapas de Reestructuración

Ocasiones en que las empresas les hace falta una reestructuración entendiendo como tal un cambio en la organización de la empresa para dar un nuevo aire y un nuevo enfoque a la empresa.

Sin embargo, esta reestructuración es fácil de llevar a cabo y requiere de tiempo para hacerlo ya que, el éxito o fracaso del mismo, determinara el futuro de la empresa.

Grosso modo, las etapas por las que habría que pasar para la reestructuración serian:

- Recopilación los fallos de la estructura que se tiene actualmente.

- Tomar medidas con respecto a lo que se quiere conseguir y lo que se tiene.
- Estudiar analizar a fondo la situación de empresa.
- Analizar toda la estructura que se quiere llevar a cabo.
- Obtener las autorizaciones necesarias.
- Anunciar la reestructuración.
- Revisar las funciones de cada persona en la reestructuración para que no falle nada.
- Establecer uno manuales o unas normas a seguir mientras se realiza la reestructuración.
- Comenzar la reestructuración.
- Controlar de cerca los progresos que se van realizando y actuar en los fallos o complicaciones que pueda haber.
- Concluir la reestructuración con una evaluación del proceso donde se recojan los errores y las consecuencias que puedan darse.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

Reestructuración Empresarial

“Desde hace un tiempo nos encontramos con muchas organizaciones con problemas serios en sus resultados. Por ello, de un modo más o menos organizado, actualmente muchas están reestructurándose para salir del aprieto y seguir siendo competitivos.

Para lograr la posibilidad de una empresa planificada, además de tomar decisiones a corto plazo, se deben planificar acciones de la empresa para lograr finalizar permanentemente la “crisis”. Definir los planes, sistema de control (cuadro de mando) para que los directivos e integrantes de la empresa en general tengan la información necesaria en cada momento para la correcta toma de decisiones y conseguir el crecimiento anhelado. Cuadro de Mando es un instrumento potente que permite verificar el cumplimiento de los resultados definidos y elección de planes de contingencia en caso de que sea necesario.

La dificultad en las reestructuraciones es que actúa con precipitación y con enfoque en el corto plazo (y no tanto en el cliente) con lo que se pone en riesgo la posibilidad

a medio y largo plazo de la compañía aunque los resultados a corto plazo puedan resultar buenos.

Los objetivos resumidos de un plan de refluotamiento, deben ser distintos:

- Conseguir la viabilidad de la empresa.
- Planificar la posibilidad de la empresa con un horizonte de 3 a 5 años.
- Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios preferidos.
- Obtención de ventaja/s competitiva/s competitivas y sostenible/s en el tiempo y defendible/s frentes a la competencia.
- Análisis de las desviaciones, de los objetivos y acciones correctivas.

A la etapa de plantear una reestructuración hacemos un análisis de la licitación de valor al cliente rectificado con la estrategia de la compañía y a partir de ahí seguimos con un estudio coste-beneficio de cada uno de los procesos.” (HELP SAP, 2011)

“Además de tener en cuenta que el cliente es “sangre y hueso” de nuestras empresas, damos algunos consejos prácticos en una reestructuración:

Contar con una estrategia y su correspondiente plan (con varios escenarios) y balancear entre la estrategia a corto y largo plazo. La estrategia empresarial unida a su correspondiente plan debe definir el camino, objetivos, tácticas, recursos y plazos para superar perfectamente la crisis.

El plan es crítico en los momentos complicados ya que, unido a la comunicación interna, consigue mantener la calma, unión del equipo y prepara a la organización para próximo ciclo positivo. Tanto para definir el plan así para su realización se necesitan jefes con talento en el interior de la organización que desplieguen y comuniquen el plan, creando equipos eficaces y eficientes.

Deben considerar el factor “motivador” del equipo ya que la incentivación es básica para el éxito del plan. Si no consigue incentivar a la gente e inducir a aumentar su productividad y colaboración en cumplimiento de los objetivos corporativos se comienza a ver claro el camino, los equipos se desaparecen y todo el esfuerzo entra en una espiral descendiente y negativo. En este proceso es muy importante el seguimiento de la finalidad del plan y toma de decisiones en función de los

resultados de una manera eficiente.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

Focalizar en los mejores clientes, en estos casos, el uso de instrumentos CRM es de mucha utilidad.

A su vez menorar costes de manera estratégica. Es muy importante que esta reducción se haga con una perspectiva como lo expresa la filosofía JIT (Justo a Tiempo) “Todo ello que desde ser eliminado” es importante que la reducción se realice con una específica visión en el largo plazo y valorando siempre el valor percibido por el cliente. El perfecto esclarecimiento de costes basados en la actividad resulta una herramienta básica en esta fase y ayuda en la toma de decisiones. (HELP SAP, 2011)

“Actuar rápido pero con calma como decíamos antes hay que ser eficiente tomando decisiones pero hay que balancear con la reflexión, la correcta y completa información en el estudio.

Mejorar la comunicación con los empleados, inversores, clientes, proveedores, bancos ya que en estos momentos la falta de comunicación formal provoca que cuya comunicación informal que siempre es peor y no está controlada.

Medir, medir y medir. Conocer exactamente en que se aporta valor (core business) y concentrarse en ello externalizando todo en lo que no es excepcional.

La salida es vender mejor no solo vender más. En muchas ocasiones se piensa que incrementando la cifra de negocio, la fuerza de ventas, sacrificando los valores, se venderá más y todo se solucionara. Nos encontramos compañías que cuando más venden, más pierden. Los motivos son obvios. No tener la estructura de costes claramente definida por lo que se aconseja que antes de plantear un aumento radical de las ventas se haga un buen análisis.

Las modernas tecnologías ofrecen interesantes e importantes posibilidades en crecimiento de negocios y eliminación de costos. En estos momentos indudablemente merecen ser analizadas todas las posibilidades tecnológicas y del e-business.

Antes de todo lo más importante es tener claro el diagnóstico inicial y entender perfectamente él porque de la situación ya que si no, todo será “rueda sin fin”.

Sin embargo muchas veces estemos tentados por recortes imperceptibles, siempre debemos tener en cuenta el valor visto por el cliente y hacer un diagnóstico de la situación de partida antes de tomar acciones.” (HELP SAP, 2011)

Conceptos de Manuales:

“Cabe mencionar que los manuales forman una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el crecimiento de sus tareas administrativas y operativas.” (HELP SAP, 2011)

“Es cierto que hay algunos tipos de manuales, que satisfacen diferentes tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contienen la descripción de las funciones que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos por medio de los cuales esas actividades son cumplidas.

Si bien el propósito de transferir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el resultado de que constituyan en cuerpo orgánico, por lo que resultara difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.” (HELP SAP, 2011)

Ventajas de la disposición y Uso de manuales

“1.- Son un resumen de todas las actividades y procedimientos que se desarrollan en una organización, elementos estos que por otro lado sería difícil recopilar.

2.- Purificar el trabajo a perseguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas al respecto a que áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

3.- Conservan la uniformidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

4.- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

- 5.- Es un elemento donde el contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- 6.- Facilitar la revisión por parte de los supervisores de las funciones delegadas al existir una herramienta que define con precisión cuales son los actos delegados.
- 7.- Economizan tiempo, al ofrecer soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser estudiadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- 8.- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- 9.- Componen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- 10.- Aprueban la determinación de los modelos más eficientes, ya que estos se basan en procesos homogéneos y metódicos.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Limitaciones de los Manuales:

- “1.- Existe un precio en su redacción y elaboración que indudablemente, debe afrontarse.
- 2.- Exigen un permanente reajuste, dado que la desventaja de vigencia de su contenido acarrea su totalidad inutilidad.
- 3.- No se juntan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente concurre pero no es reconocida en los manuales.
- 4.- Resulta arduo definir el nivel insuperable de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- 5.- Su beneficio se ve limitada o es nula cuando la estructura se compone de un número reducido de personas y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas se reduce.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Clasificación de Manuales Administrativos

“Se señalan seis ejemplos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

a.- Manual de Organización.

b.- Manual de Políticas.

c.- Manual de Procedimientos y Normas.

d.- Manual de Especialistas.

e.- Manual de Empleados.

f.- Manual de Propósito Múltiple.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Si bien es cierto el manual de procesos y normas describe detalladamente las funciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su realización y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procesos.

Los manuales para los especialistas tienen normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de funciones u oficios. Se busca con este manual orientar y unificar la actuación de los empleados que cumplen iguales actividades.

El manual del trabajador contiene aquella investigación que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre los temas en el momento de la incorporación. (PEREIRO, MANUAL DE PROCESOS, 2011)

Partes Componentes de un Manual

“Indudablemente los elementos que más interesan dentro de los participantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontraran ubicados en lo que se denomina “cuerpo principal” funciones, normas, instrucciones, lineamientos, etc. Dependiendo estos temas del tipo de manual de que se trate.

Como primer lugar se empleara el texto con una sección denominada “contenido” donde se enunciaran las partes o secciones integrantes del manual. Esta sección

será seguida de un “índice” en el que, al igual que todo texto, se mostrara el número de página en que se encuentra cada título y subtítulo.

Manuales de Organización

Principios Básicos

- Cada posición de supervisión debe contener asignadas actividades y responsabilidades concretas.
- Cada asignación de responsabilidades debe estar acompañada de la correspondiente autoridad para ejercerla.
- No debe quedar incertidumbre respecto a la definición de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización.
- Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Partes Integrantes

“Contenido: Es una especie de índice; incluirá la enunciación de cada de las partes del manual y la cantidad de páginas que corresponda a cada una.

Objetivo del manual: En esta parte se mostrara los fines y alcances frecuentes del manual de organización. Por ejemplo se establecerá que el objetivo del manual es precisar las actividades y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Objetivos y políticas de la organización

“Se mostraran las conclusiones hacia las cuales se dirigen los esfuerzos de la organización.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Jerarquía

“Se precisaran y establecerán los distintos niveles jerárquicos de las categorías y de los entes de la organización.

La Autoridad

Es donde se indica otros diferentes tipos de autoridad vigentes en la organización.

Control

Se definirán y establecerán los tipos de control dentro de la organización.

Misiones y Funciones

Se expresaran las funciones de cada uno de los entes de la organización y se precisaran sus fines.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Atribuciones

“Se a puntualizaran y fundaran las facultades delegadas a los responsables de cada ente de la organización.

Delegación

Se refiere a la enunciación de las funciones que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados. En razón de la demasía de obligaciones a desempeñar, el responsable de cada área podrá delegar actividades en los miembros que, según el organigrama, dependan de él.

Reemplazo

Se definirá cual es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Información

“Se determinara cual es la información cual es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.

Organigramas

Se incluirá la representación gráfica de la estructura orgánica, total y parcial de la organización.

Las organizaciones para una buena actividad fructuosa necesitan establecer un proceso administrativo que procure la optimación en la utilización de las herramientas de producción para ganar a nuestros competidores. En la actualidad las compañías buscan respuestas para llegar más lejos de los requerimientos de los consumidores.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

La continuación de los procesos se denomina Básico de la Administración de Empresa y comprende los siguientes:

Figura 1 Proceso de administración de empresas



Fuente: <http://www.slideshare.net/guestd06d92/manuales-ad-ministrativos1>

Elaboración: Irene Domínguez y Oscar Gordillo.

Cada uno de los pasos requiere centrarse preferentemente en el talento humano. De tal manera que se genere una sinergia entre la visión de los directivos y el esfuerzo de sus trabajadores.

Culturización Corporativa

“Esta fase es imprescindible en el proceso de administración ya que es donde comparten, directivos y trabajadores, la misión visión y objetivos generales de la empresa. Además deben aclarar conjuntamente los valores corporativos,

previamente estudiados y propuestos por los empresarios, para investigar la concientización del personal en procura de ellos. Solo con claridad de valores y compromiso laboral, se logra un clima organizacional productivo y agradable.

Planeación Empresarial

Esta es la segunda fase a seguir donde también participativamente, directivos y mandos medios, es aquí donde se inspeccionan la situación actual de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, así como los resultados deseados a la culminación de un periodo.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

- **“Política de la Empresa:** Las políticas comprenden los criterios generales o principios que rigen las funciones y la toma de decisiones de toda la organización.
- **Visión:** Es la expresión concisa de lo que la empresa quiere llegar a ser en un tiempo determinado, para ayudar a la satisfacción, bienestar y progreso de sus clientes.
- **Misión:** Es la expresión pequeña pero concreta del trabajo de la organización y el compromiso del equipo humano, en su investigación de brindar productos excelentes.
- **Los Objetivos de la Empresa:** Los resultados deben estar relacionados con su Visión y Misión, y pueden precisarse como los resultados deseados en un periodo determinado, acorde con la mirada de sus propietarios y directivos, y teniendo en cuenta factores como las expectativas de los clientes, la disponibilidad de recursos productivos y las tendencias del mercado.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

La Organización Empresarial

“En la actualidad aunque muchos temas se han tratado acerca de la organización como actividad propia de la gestión e indispensable en la dirección, así como de la organización desde el punto de vista orgánico en cuanto a ordenamiento interno y precisión de cargos y funciones, siendo una debilidad en muchas empresas pequeñas y medianas.

En lo que concierne a la organización en cuanto a estructura, hay que suponer que de la misma manera en que es muy complicado que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo acontece en las empresas.

Una empresa no precisamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción.

Siempre existirán factores cualitativos diferenciadores, no solo en el orden técnico y productivo, sino también en el orden social en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia y motivación, nivel de calificación, relación con los directivos y otros temas de relevancia.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

Estructura Organizacional

“Toda compañía contiene necesariamente de una distribución o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades por medio de las cuales se pueden ordenar las tareas, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

El secreto del éxito en cualquier campo está en la organización y lucha constante para conseguir el resultado deseado.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

Estructura por Departamentalización

“Es manipulada por grandes organizaciones que han crecido variando sus productos o sus mercados. Utiliza la departamentico en base a productos, áreas o clientes. Y esos departamentos se les denomina diversiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica. Cuando esta descentralización existe se habla siempre de división y no de departamentico.

Cada división efectúa todas las actividades necesarias para utilizar correctamente a su producto, a su mercado o a sus áreas geográficas. Y el director de división es un semis-director general de la empresa.

La sede central inspecciona la actuación de todas las divisiones normalmente a través de normalización de resultados. Realiza tareas de soporte centralizadas y se suele encargar de nombrar y sustituir a los directores de cada división.

Para escoger una estructura adecuada es preciso comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

Dirección y Coordinación

Es la etapa de orientación del personal y los recursos productivos hacia la marcha óptima, comprendiendo el liderazgo de los directivos, la delegación para la coordinación del trabajo, la motivación del personal, la comunicación organizacional, la creatividad y la mentalidad innovadora de los equipos de trabajo. La capacitación, el desarrollo de ejecutivos y el bienestar laboral inciden notablemente en la eficiencia y eficacia organizacional

La coordinación general de la marcha de la empresa es donde deben brillar los talentos y habilidades gerenciales, principalmente en la selección del personal, el reconocimiento y celebración de la calidad, donde el estímulo sea un verdadero motivador laboral.

Control y Mejoramiento Continuo

“Esta etapa que es la última, puede constituirse en la primera, ya que de su exitoso avance van surgiendo información y nuevos conocimientos

En primer lugar, el control comprende desde el cálculo de presupuestos, cronogramas de actividades, diseño de controles internos, establecimiento de indicadores, pasando por registro de datos y estadísticas, evaluación de desempeños, hasta llegar a resultados parciales o finales que permiten los análisis de aciertos y desaciertos, de causas y efectos para formar las decisiones pertinentes.

Varios motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de operar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una actividad (esto puede ser atribuido

a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

Capacitación del personal que se encuentra

“El resultado natural de los buenos controles es una base de información para el mejoramiento continuo.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

La Capacidad del Personal

“En cualquier corporación importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y progreso de su potencial humano es una tarea la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

“Las personas son fundamentales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en acrecimiento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles las preparaciones, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

En contacto con el cliente

“En este caso y para facilitar la explicación, solo se tomará en cuenta como particular que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores.

Los nuevos vendedores en su mayoría deben recibir indicaciones en cinco grandes áreas: políticas y experiencias de la empresa, técnica de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las comercializaciones, como la preparación de informe acerca de cliente. Un buen programa de aprendizaje no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, el aprendizaje se ofrece a todos los mercaderes en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre mercaderes y el cliente.

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de aprendizaje es contribuir a las metas globales de la organización.” (PEREIRO, REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, 2010)

El proceso de sistemas de capacitación.

“Las operaciones organizacionales incluyen una amplia variedad de fines que alcanzan personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar el aprendizaje necesario para un ejercicio eficaz en el puesto, los patrones ofrecen preparación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Detectar Necesidades de Capacitación.

La búsqueda de necesidades de preparación es la clasificación de las demandas formativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los generales y el personal de Recursos Humanos deben permanecer listos a las preparaciones que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los personales el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la formación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los agentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de estudios.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“**Organizacional.**- Consiste en prestar atención al medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse el

aprendizaje, permite fundar un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“De Tareas.- Que significa fijar cuál sea el contenido del programa de preparación, es decir identificar los conocimientos, destrezas y preparaciones que se requieren, basados en el estudio de tareas y funciones el puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el personal sea efectivo en su sitio.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“De Personas.- Este estudio conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontraran participando de los programas de formación.

Una vez realizado todos los estudios, surge que se prepara en una empresa con el fin de concretar las responsabilidades y las funciones de los trabajadores de una compañía. El objetivo primordial del manual es distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de organización.

En el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una compañía sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los compendios que forman los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimiento y diligencia de formatos
- Estructura orgánica de la compañía.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de trabajadores.
- Reglamento laboral.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos los documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la formación. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino

también a los personal de más alta calidad, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

Análisis Contable

“Es el conjunto de técnicas destinadas a interpretar las variaciones habidas en la composición y cuantía del patrimonio de la compañía, tanto para conocer el pasado, como para proyectar hacia el futuro previsiones que sirvan de guía para la gestión de la compañía.

Ahí radica la importancia de esta materia; la finalidad global de toda sociedad en su supervivencia en el mercado y en el crecimiento constante de su capacidad económica. Por lo tanto, el objetivo básico de toda sociedad es conseguir el máximo beneficio posible lo que se traduce en rentabilizar al máximo sus inversiones y tener la solvencia necesaria para afrontar sus deudas y obligaciones.

Pues bien, para controlar y confirmar el logro de estos objetivos y finalidades es necesario el examen de los Estados Contables.

Este examen es el escalón último del proceso contable, proceso formado por un conjunto de tareas y procedimientos que se pueden sintetizar en tres fases:

- ✓ Registro Contable de la información generada por la actividad de la Asociación.
- ✓ Verificación de la información recogida y Control de su elaboración.
- ✓ Estudios e interpretación de la información Contable de la Compañía.

Estas etapas se desarrollan en la compañía en diferentes momentos y situaciones a lo largo de un ejercicio económico. No se trata de un esquema de trabajo cerrado, sino de una ordenación de los contenidos que componen el estudio de los estados contables.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Etapas de los procesos de análisis: Generalmente, se puede distinguir cuatro etapas en el análisis de los Estados Contables.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Manipulación de la información: Elaboración de los cálculos adecuados.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Estudios de los Datos: Obtenido de la ayuda de habilidades como el cálculo de porcentajes y variación gráfica o el cálculo de medidas relativas (ratios).” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

2.1.3.3 Fundamentación técnica

“Paso a dar en la implementación de un sistema informativo contable de una empresa.

A continuación se pretende explicar de un modo sencillo y práctico, cuáles son los principales pasos a dar en la implantación de un sistema de administración y contabilidad. Esta especialmente destinado a compañías o secciones de nueva creación y también para aquella que quieran revisar sus sistema ya existentes. En primer lugar, se exponen los puntos a examinar de partida, para con posterioridad y base a los anteriores, definir los pasos a dar para su esquema y creación.

Una de las preguntas que es necesario responder cuando se crea una empresa o se inicia una nueva actividad en la misma es la referente al sistema administrativo contable necesario que va servir para el control de la actividad, su evaluación y la toma de decisiones sobre su funcionamiento.

En definitiva, nuestra cuestión radica en establecer un sistema de información que sea capaz de regularizar todas las operaciones que realiza la empresa de acuerdo con un proceso lógico y un modelo contable que nos permita obtener la máxima información necesaria con el mínimo costo posible.

Es importante destacar que muchas chicas y medianas compañías entienden que implantar un sistema Informativo Contable (S.I.C) consiste tan solo en introducir informes en un programa de contabilidad cualquiera, sin detenerse en analizar las singularidades de su sociedad y actividad.

Esta concepción lleva varios problemas a todo nivel como son: dificultades en la captación de documentos (los papeles no se sabe dónde porque no tienen regulado su proceso en la empresa), ineficiencias del programa de ordenador, (se adquieren programas o reglas que no se precisan), falta de control interno y, en definitivo

proceso de una información ineficiente y muchos casos, poco ajustada a la realidad de la entidad. Frente a esta cuestión, hay que ser consciente que no todas las sociedades se pueden permitir solicitar la ayuda a un consultor externo para que le elabore el sistema o simplemente, teniendo destinado en su presupuesto cantidades pequeñas para el departamento de administración.

Para todo ello, y dado que entendemos que en muchos casos la elaboración de un sistema eficiente no requiere la aplicación de amplios esfuerzos, vamos a explicar detalle a detalle los puntos necesarios que debemos de exponer a la hora de implantarlo.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Pasos previos en la implantación de in S.I.C.

- ✓ Análisis de la Compañía y de su entorno
- ✓ Estudios de las operaciones que realiza.
- ✓ Exámenes de la información requerida.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Análisis de la Compañía y su entorno

El primer paso a la hora de establecer un sistema es el estudio de la compañía p sistema a controlar objeto del trabajo. Para ello, tendremos en cuenta los siguientes factores que van a condicionar el método:

Factores a Analizar

- Análisis de la actividad y el sector
- Estudios de tamaño y el entorno
- Análisis de la organización.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Análisis de la actividad y el sector

El primer paso que debe de darse cuando se quiere establecer un método informativo contable es delimitar el sector de la actividad en que se puede encuadrar la empresa. En definitiva, se trata de preguntarse.

Este dato nos va a resultar de vital importancia a la hora de confirmar nuestra base de antecedentes contable, ya que nos situará en la actividad base que realiza la sociedad, conociendo cuales van a ser los puntos clave a seguir por el sistema y cales otros no tienen razón de estar por lo que pueden ser excluidos.

Además de lo ya comentado, los datos sobre la actividad o sector en el opera, nos van a informar sobre la existencia o no de legislación propia a aplicar en el mismo, tanto mercantil como propiamente contable; si dispone o no de un adaptación sectorial del Plan General de Contabilidad o si tiene que presentar encuestas adicional a las contempladas en el Código de Comercio, ley de Sociedades Anónimas, etc.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Estudio del tamaño y entorno

Otro de los aspectos fundamentales que debemos de tener en cuenta es el relativo al tamaño de nuestra empresa. A nuestros efectos, es preciso reseñar que dicho tamaño no viene determinado únicamente por los parámetros convencionales de medición (volumen de anotación, número de empleadores, etc.), sino por otras variables entre las que destacan.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Factores que incluyen en el tamaño del S.IC.

- Número de operaciones económicas diferentes que realiza
- Complejidad administrativa de las mismas
- Cifra de veces que se repiten las operaciones
- Dígito de centros de actividad diferentes
- Cifra de sucursales
- Dígito de actividades diferenciadas

Desde este reflejo, consideramos que la sociedad precisará un S.I.C. más desarrollado si realiza un dígito de operaciones muy extenso, si complejidad administrativa de las mismas es elevada y si además, la frecuencia de repetición de la misma es muy elevada.

Es muy importante el destacar que no hemos mencionado en ningún caso el importe nominal en dólares de las operaciones económicas, ya que al método le cuesta prácticamente lo mismo procesar una operaciones de 5.00 dólares que de 500 millones.

Este dato es frecuentemente olvidado por los gestores, que normalmente vinculan el tamaño del departamento administrativo al volumen de facturación de la compañía.

Volúmenes inmensos implican dotaciones presupuestarias importantes en el S.I.C. Y viceversa, cuando la relación, como puede observarse no es directa.

De hecho, varias empresas pequeñas, tratada como complejidad de actividades, diferentes, actividades, gran número de transacciones, necesitan un esfuerzo administrativo muy superior en términos relativos frente a grandes empresas lo cual conlleva dificultades entre “nivel productivo de la empresa” y el “nivel administrativo”. Por tanto, es de mucha importancia concientizar a los gestores de este proyecto.

El otro aspecto mencionado referente al tamaño es el número de centros de funciones diversos que posee nuestra organización. Por centros diferenciados se entiende que varias sucursales pueden disponer la entidad, como todas las actividades que pueden desempeñarse en una misma área, oficina o sucursal.

El verdadero problema se encuentra cuando la entidad dispone de más de un centro de actividad.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“Todos los centros de actividad se aglutinan en una sola ubicación.

Se conocería las empresas que realizan diversas actividades en una sola sucursal. En este caso, el único conflicto es el investigar la conveniencia de unir las actividades en un solo sistema o llevarlas por separado, si bien en este último caso debe de habilitarse los procedimientos de consolidación. Hoy en día, la gran mayoría de los programas comerciales permiten llevar en el mismo distintas contabilidades de empresas o secciones por separado con la facultad de consolidar ambas en una sola entidad.

Caso diferente es el que se plantea cuando las distintas tareas se producen en más de una ubicación espacial. En este caso surge la dificultad de la centralización o no del sistema. Esta trata en captar toda la información de las distintas sucursales y procesarla en único centro.

Correlativamente, la descentralización del S.I.C. en cada sucursal, (mantenimiento, como es lógico, una central de datos), implica mayores costos, tanto en recursos humanos, como en equipo informático; técnicas de transmisión de datos por modem o redes con clientes remotos, etc.; aunque la eficacia y seguridad del sistema es mucho mayor y la información puede ser obtenida en menor tiempo posible. Dicho

sistema es aconsejable, cuando no dispensa cuando el número de transacciones y su variedad alcanzan un volumen considerable.

Para finalizar, dentro de este apartado, puede alcanzar a ser de mucha valía el conocimiento de los sistemas de información de las empresas que funcionen en nuestro sector, especialmente las de similar tamaño y organización. En este caso, la experiencia de otros puede ser muy interesante para nosotros de manera que se pueda detectar puntos fuertes y débiles del sistema.

Lamentablemente, el acceso a dicha información no siempre es fácil, ya que no se trata de información pública.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“Análisis de la Organización

Conocido el sector donde va a operar la empresa y su tamaño, Aquí podemos tener dos casos:

- Empresas en funcionamiento con organización determinada.
- Empresa de nueva creación sin organización previa.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“Empresas en funcionamiento con organización determinada.

En esta situación, se trataría de conocer:

¿Qué departamentos que la integran?

¿Qué personas los forman y que capacitación tienen?

¿Qué competencia tienen?

¿Qué capacidad de cambios existe?

Estos últimos datos, el nivel de posibilidad de realizar cambios en la organización resulta de vital importancia, ya que normalmente suele ocurrir en muchas PYMES que la estructura de poder es muy fija y, por tanto, cualquier cambio resulta complicado. Esto es especialmente así cuando los cargos directivos son ocupados por los propios propietarios de la empresa, que en ocasiones, no reúnen el perfil necesario para la tarea administrativa encomendada.

Incluso en estas últimas instancias, lo más importante es conocer la empresa por dentro, su organigrama. El implantador del sistema, si quiere llevarlo a cabo con éxito, tiene que tener en cuenta estas restricciones y no enfrentarse frontalmente a ellas, ya que el mejor sistema no es el más eficiente teóricamente, si no el que es capaz de desarrollar de manera más eficaz con las restricciones existentes.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“Empresa de nueva creación sin organización previa.

Cuando se trata de empresas que aún no están funcionando, las ventajas son enormes, ya que la única restricción es la presupuestaria. En estos casos resulta imprescindible, para el diseño de la estructura optima, realizar correctamente el estudio de operaciones propuesto en el punto siguiente, de cara a detectar cuáles son los movimientos administrativos de cada operación y confeccionar nuestra organización en función de estos.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“Análisis de la información que se desea obtener

Para finalizar el paso previo a la creación de un Sistema Informativo Contable, se precisa en conocer qué información de salida es la que se requiere obtener del Sistema, es decir, cuál es el producto final a obtener; ya que en función de lo que queramos obtener así deberá ser el sistema. Algunos directivos, ante esta pregunta, responden que les gustaría obtener toda la información posible.

Este tipo de contestaciones no pueden ser admitidas ya que existe una relación directa entre información y costo de la misma y tendremos que adecuar una variable a la otra. Otra postura bastante frecuente es no tener claro cuál es la información que se requiere, solicitando, en primera instancia un determinado volumen y una vez montado el sistema para atender dichas necesidades, querer ampliar las necesidades de información. Hay que advertir que aunque cada día los sistemas son más flexibles, puede llegar un momento, en el sistema no pueda crear más y tenga que rediseñarse de nuevo.

Por ello, es muy importante concienciar a la dirección para que concretice lo más posible:

¿Qué tipo de encuesta desea obtener?

¿A qué nivel la quiere?

¿En qué plazos?

¿Con qué periodicidad?” (FAYOR, Administración General, 2009)

“Diseño de Implementación del sistema

Realizado el estudio previo, y disponiendo de todos los datos previos, podemos ya realizar el diseño del sistema que, en entre otros podría tener los siguientes pasos:

Pasos para diseñar e implementar el S.I.C.

- ✓ Diseño del Plan de Cuentas.
- ✓ Fijación de los procesos administrativos.
- ✓ Implantación y control del estudio.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“Diseño del Modelo Contable.

El diseño del módulo contable adaptado a la entidad objeto de estudio ha sido siempre en lo que más han puesto énfasis los contables cuando se plantean el implantar un S.I.C. no obstante hay que únicamente después de haber analizado todas las operaciones a realizar por la compañía y conocidas las necesidades de información de la misma, podemos establecer con el suficiente rigor el modelo necesario y justo.

Dicho modelo se traducirá en un plan de cuentas a medida. En este apartado, se pueden cometer dos errores: realizar un plan demasiado desarticulado, con demasiadas cuentas que no brindan la información requerida y que están dificultando el trabajo, obligando a agregaciones adicionales y también puede darse el caso de realizar un plan demasiado agregado que no facilita la información necesaria, en cuyo caso, el problema es más grave, ya que habría que volver a plantear el método.

Llegado a un punto tenemos que recordar que un buen S.I.C. no es el que facilita la máxima información, con gran eficacia y al mínimo costo.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“Fijación de los procesos administrativos.

Adicionalmente al diseño del plan de cuentas, tenemos que concretar claramente cuál va a ser nuestra estructura administrativa. Para este punto contamos, en el caso de empresas ya creadas, con el sistema existente, que habrá sido analizado tanto en el capítulo de investigación de la organización como en el análisis de operaciones, donde hemos señalado los pasos administrativos de cada una de ellas. Por tanto, aquí se trataría de evaluar si dicho procesos son eficientes y su control interno ejercido por los mismos es pasable.

En caso de empresas de nueva creación será el momento de crecer el sistema, para el que ya se dispone de información suficiente para saber que distritos deben crearse, que funciones deben tener, que sistema de archivo, etc.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Elección del Equipo Informático

Este de ser el último punto de elección del sistema, ya que una mala elección del equipo condiciona todo lo anteriormente realizado. Esta deliberación debe ser competencia única del implantador del sistema. (En algunas pequeñas empresas, y empresario adquiere un equipo con un programa que le aconsejan sin tener en cuenta sus propias necesidades y después contrata al que le va a montar el sistema).

En concluyente, hay que realizar una doble elección: por un lado tendremos que optar por el tipo de ordenador que necesitamos. Ello dependerá básicamente del tamaño de nuestra organización, si existen o no puede comenzar con un ordenador compatible de altas prestaciones y bajo costo comparativo. La ventaja de estos equipos es que existe una amplia gama de programas disponibles tienen la opción, si llega al caso, de poder actuar como servidor de una red, con lo que el sistema puede crecer, sin modificaciones. Se puede continuar con la implantación de una red.

La segunda opción es la relativa al software o aplicaciones informáticas necesarias. Sin detenernos demasiado en el tema, deberemos optar por adquirir, con carácter general, un programa lo más estándar posible dentro de que cubra nuestras

necesidades. Las aplicaciones a medida en contabilidad, dada el carácter abierto de los nuevos programas, van careciendo de interés, salvo que nuestras operaciones sean demasiado específicas.

En cualquier caso habrá que decir también si vamos a precisar modulo específicos para vigilar determinadas parcelas de nuestra actividad, tales como control de inventarios, clientes, nominas, facturación, etc., ya que lo ideal será que todos estén integrados en el sistema; buscando una aplicación que disponga de los mismos.

Toda esta encuesta la obtendremos de los datos facilitados por el estudio del sector de actividad, el tamaño de la empresa y de las operaciones que realiza.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“Implantación y control del sistema.

Una vez organizado todo el Sistema Información Contable, sólo nos queda implantarlo. Sobre este tema, hay que comentar que todo cambio en la empresa y especialmente si se trata de aspectos administrativos, suele provocar un rechazo entre los miembros del distrito especialmente si se introducen nuevos equipos programas informáticos.

Por tantos, la transacción de uno a otro modelo debe realizarse del modo más pedagógico posible para con las personas que en él van a intervenir. En algunas empresas se opta por mantener transitoriamente, elementos del antiguo sistema, como contabilizar en el equipo nuevo y el viejo, aunque esto duplicar esfuerzos, pero va dando confianza en el nuevo sistema.

Así mismo, para que la implantación sea éxito, las tareas y procedimientos deben estar suficientemente explicadas siendo incluso muy conveniente fabricado el manual de procedimientos, ya que en caso de duda, la tendencia del empleador será la de retorna al antiguo sistema.

En el caso de empresas de nueva creación este problema no se da, aunque se deberá de tener un mayor seguimiento ya que probablemente no hayamos podido llegar a todas y cada una de las operaciones que se iban a realizar, por lo que el sistema necesitará implementar reformas. Por último, cualquiera de las circunstancias, es importante realizar un seguimiento muy cercano del sistema, para

introducir mejoras en el mismo, y corregir deficiencias. Dicho seguimiento y control consistirá en:

Seguimiento y Control del S.I.C.

- Analizar si se realiza correctamente la capacitación de datos.
- Estudiar si se ejecuta operaciones no contempladas.
- Evaluar el proceso administrativo y su archivo.
- Justificar que la información se obtiene en el tiempo fijado.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Empresa decidida a la distribución e ejecución de sistemas para todo tipo de actividad comercial. Todos estos sistemas están orientados a la gestión de los procesos contables y administrativos.

Las empresas de consultoría Externa ven en estos productos una buena solución al manejo y verificación desde sus oficinas las transacciones contables generadas de sus clientes a través del Internet, garantizado la correcta normalización de los procesos para la obtención de estados financieros.

Organización ágilmente la información de la cartera de clientes. A través de estos sistemas podrá conocer los saldos, estados de cuenta, facturas por cobrar y órdenes de compra.

Además, podrá conseguir reportes analíticos de sus ventas para poder tomar mejores decisiones.” (HELP SAP, 2011)

“Solución que se incorpora fluidamente a la organización

Ingresos y controles fáciles de las operaciones diarias de venta, compra, cobros, pagos, depósitos, créditos con cheque, tarjetas, convenios etc. Los técnicos especializados en estos sistemas realizan los acoplamientos del mismo a las necesidades de empresa. Logrando el uso inmediato del mismo.

Balance en Línea

Estos sistemas permiten conocer la situación contable, tributaria, financiera y crediticia de la empresa, consultando los saldos y movimientos de cada una de las cuentas.

Todas sus aplicaciones generan asientos contables por cada transacción, esto significa que los procesos contables son automáticos y en línea

De esta forma que se pueden conseguir de los Estados Financieros como el Balance de Sumas y Saldos, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujo de Efectivo en cualquier momento sin tener que hacer cierres temporales u molestos de algún periodo o ejercicio.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Sistema que Ofrece “MACROSOFT”

Es un sistema desarrollado para el control de Empresas, Distribuidoras y Fábricas. Está Orientado para el control de Centros de Costos, Procesos de Producción, Control de Negocios con Sucursales y Multi-Agencias.

Permite registrar procesos administrativos clasificados por el Centro de Costos seleccionado, para poder tener informes de Negocios Comerciales que Administran algunas Sucursales, el sistema permite registrar e inspeccionar múltiples agencias conectadas por Internet como Red de transmisión de datos.” (FAYOR, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 2011)

“Análisis de operaciones

Analizadas la compañía y su entorno, la parte fundamental y más laboriosa de cara a nuestro objetivo, es el estudio pormenorizado de todas las operaciones que realiza o va a realizar nuestra compañía. Dicho estudio consiste en:

Pasos a dar en el análisis de operaciones

Identificación de todas las operaciones diferenciadas.

Definición de cada operación.

Normas de valoración y corte de operaciones.

Departamentos que intervienen.

Procesos administrativos.

Normativa legal aplicable.

Cada uno de los aspectos señalados tiene como misión obtener una alta operatividad dentro y fuera de la empresa, con el único objetivo de poder brindar un **óptimo servicio**, en este caso el trabajo está enfocado en el departamento de compras en el Supermarket Don Ángel, donde se busca alinear correctamente los procesos empleados en esta área y así poder cumplir a satisfacción con los pedidos, evitando el alto índice de reclamos que actualmente se están dando en esta empresa. A continuación se establecerá información relevante de las causantes que generan los continuos reclamos.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Los reclamos se originan por el incumplimiento de la empresa o persona en cumplir con la entrega de un producto o servicio pactado por las partes interesadas empresa-cliente.

Esta situación es un factor que afecta considerablemente a la empresa, puesto que entre las consecuencias esta la disminución de clientes, produciendo una baja rentabilidad financiera.

Por ello, se considera una tarea necesaria que toda organización emplee adecuados mecanismos o procesos que ayuden a corregir las deficiencias presentadas en los departamentos que la conforman y así implementar procedimientos que ayuden a optimizar las gestiones internas y externas.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“La disposición de la mercadería por parte del proveedor.

El no mantener una adecuada negociación con los proveedores, se presenta el incumplimiento de la entrega de los productos y por ende un desabastecimiento para la empresa.

Muchas de las causas por las cuales el proveedor incumple con este tipo de pedidos es a veces por la importancia que le dan al volumen de las ventas para ellos, acción que no debe suscitarse puesto que la empresa trabaja con un stock para cumplir con las ordenes de pedido de cumplir con esto, se origina problemas con los clientes y retraso en las diferentes operaciones relacionadas al manejo y entrega de la mercadería.” (PEREIRO, ABASTECIMIENTO DE INVENTARIO, 2009)

“Desabastecimiento:

El desabastecimiento es una acción que se origina por la falta de mercadería la misma que no ha sido controlada de forma adecuada, a través de controles que alerten la compra oportuna de los productos, desencadenándose entonces el incumplimiento de los pedidos establecidos en las fechas acorde a la toma de pedidos.

Este factor perjudica a la empresa, situación preocupante que disminuye el nivel operativo interno y externo, acortando de esta forma la expansión a otros mercados y a mantener un crecimiento constante.” (PEREIRO, ABASTECIMIENTO DE INVENTARIO, 2009)

“Control de las normas establecidas.

Las normas son procedimientos que deben seguirse a como están establecidas, puesto que de esto depende el buen funcionamiento de la empresa y por ende el desarrollo organizacional de toda empresa que cumple con estas normas.

Las normas determinan el nivel de cumplimiento del personal, el mismo que de no ejecutarlo, se corre el riesgo de disminuir su productividad y con esto una disminución en su participación en este mercado competitivo.

Disminución de los presupuestos de compras.

Este tipo de acciones se originan por la falta de control en las mercaderías, ya que en muchas ocasiones se efectúan compras innecesarias, donde los productos almacenados se deterioran perdiendo su valor, esto le causa a la empresa pérdidas económicas significativas, haciendo que se tome decisiones drásticas como la disminución de los presupuestos de compras.

Para evitar este tipo de acciones es necesario que se implemente adecuados procesos de control de inventario, el mismo que debe ser ejecutado por talento humano altamente calificado que lleve una constante verificación y control de cada una de las actividades a realizarse, con el fin de mantener una buena coordinación con el departamento de compras, para así evitar compras innecesarias y derroche del efectivo de la empresa.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

“Área de compras:

El área de compras es un lugar importante dentro de la empresa, es donde se efectúa la adquisición de las mercaderías, previo un control de inventario, el mismo que debe estar debidamente realizado para poder tener la información adecuada y así poder adquirir lo que la entidad necesita para cumplir con la demanda de pedidos.

Cabe mencionar que la comunicación es un factor relevante dentro de las actividades realizadas en el departamento de compras, puesto que el no existir este tipo de acción se origina el manejo incorrecto de la información y por ende los retrasos, compras innecesarias entre otros factores que perjudica a la empresa financieramente.” (PEREIRO, CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS, 2009)

“Clientes:

Los clientes son la fuente principal dentro del desarrollo de la empresa, pues son quienes adquieren los productos o servicios que se ofrece, por lo tanto es importante satisfacer sus exigencias, necesidades y expectativas en todo momento, para así retenerlos e incrementar su permanencia en la organización.

Dentro de los factores que inciden en la retención de clientes están los siguientes:

- Buen trato
- Cumplimiento en las fechas acordadas para la entrega de pedidos.
- Descuentos.
- Solución rápida a los problemas que se presenten con los cliente, etc.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

“Participación en el mercado:

En cantón Milagro cuenta con un mercado altamente competitivo, en el cual se asientan un sin número de empresas entre públicas y privadas que buscan posicionarse de forma permanente o liderar el mercado, pero para lograr esto es importante que internamente la empresa esté funcionando correctamente. Por ello es necesario que se analice cada procedimiento ejecutado con el fin de determinar

las falencias que estén disminuyendo el buen proceder de las gestiones internas y externas, y así implementar procesos que ayuden a tener una máxima operatividad y con esto una Excelente participación en el mercado.” (FAYOR, Control de Procesos, 2011)

2.2 MARCO LEGAL

LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- 1.-La compañía en nombre colectivo;
- 2.- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- 3.-La compañía de responsabilidad limitada.
- 4.-La compañía anónima
- 5.- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se

considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajera obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas. Sin perjuicio de lo que se dispone en el Art. 415, si las actividades que una compañía extranjera va a ejercer en el Ecuador implicaren la ejecución de obras públicas, la prestación de servicios públicos o la explotación de recursos naturales del país, estará obligada a establecerse en él con arreglo a lo dispuesto en la Sección XIII de la presente Ley. En los casos mencionados en el inciso anterior, las compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, deberán domiciliarse en el Ecuador antes de la celebración del contrato correspondiente. El incumplimiento de esta obligación, determinará la nulidad del contrato respectivo.

Art. 7.- Si la compañía omitiere el deber puntualizado en el artículo anterior, las acciones correspondientes podrán proponerse contra las personas que ejecutaren los actos o tuvieren los bienes a los que la demanda se refiera, quienes serán personalmente responsables.

Art. 8.- Las personas mencionadas en el artículo precedente podrán, una vez propuesta la demanda, pedir la suspensión del juicio hasta comprobar la existencia del apoderado o representante de que trata el Art. 6 de esta Ley. Si no produjeran esa prueba en el perentorio término de tres días, continuar con ellas el juicio.

Art. 9.- Las compañías u otras personas jurídicas que contrajeran en el Ecuador obligaciones que deban cumplirse en la República y no tuvieren quien las represente, serán consideradas como el deudor que se oculta y podrán ser representadas por un curador dativo, conforme al Art. 512 del Código Civil.

Art. 10.- Las aportaciones de bienes se entenderán traslativas de dominio. El riesgo de la cosa será de cargo de la compañía desde la fecha en que se le haga la

entrega respectiva. Si para la transferencia de los bienes fuere necesaria la inscripción en el Registro de la Propiedad, ésta se hará previamente a la inscripción de la escritura de constitución o de aumento de capital en el Registro Mercantil. En caso de que no llegare a realizarse la inscripción en el Registro Mercantil, en el plazo de noventa días contados desde la fecha de inscripción en el Registro de la Propiedad, esta última quedará sin ningún efecto y así lo anotará el Registrador de la Propiedad previa orden del Superintendente de Compañías, o del Juez, según el caso. Cuando se aporte bienes hipotecados, será por el valor de ellos y su dominio se transferirá totalmente a la compañía, pero el socio aportante recibirá participaciones o acciones solamente por la diferencia entre el valor del bien aportado y el monto al que ascienda la obligación hipotecaria. La compañía deberá pagar el valor de ésta en la forma y fecha que se hubieren establecido, sin que ello afecte a los derechos del acreedor según el contrato original. No se podrá aportar a la constitución o al aumento de capital de una compañía, bienes gravados con hipoteca abierta, a menos que ésta se limite exclusivamente a las obligaciones ya establecidas y por pagarse, a la fecha del aporte. Los créditos solo podrán aportarse si se cubriera, en numerario o en bienes, el porcentaje mínimo que debe pagarse para la constitución de la compañía según su especie. Quien entregue, ceda o endose los documentos de crédito quedará solidariamente responsable con el deudor por la existencia, legitimidad y pago del crédito, cuyo plazo de exigibilidad no podrá exceder de doce meses. No quedará satisfecho el pago total con la sola transferencia de los documentos de crédito, y el aporte se considerará cumplido únicamente desde el momento en que el crédito se haya pagado.

En todo caso de aportación de bienes el Superintendente de Compañías, antes de aprobar la constitución de la compañía o el aumento de capital, podrá verificar los avalúos mediante peritos designados por él o por medio de funcionarios de la Institución.

Art. 11.- El que contratare por una compañía que no hubiere sido legalmente constituida, no puede sustraerse, por esta razón, al cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 12.- Será ineficaz contra terceros cualquiera limitación de las facultades representativas de los administradores o gerentes que se estipulare en el contrato social o en sus reformas.

Art. 13.- Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones. Sin embargo, la falta de inscripción no podrá oponerse a terceros, por quien hubiere obrado en calidad de administrador. En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas regales. En caso de que el administrador fuere reelegido, estará obligado a inscribir el nuevo nombramiento y la razón de su aceptación.

Art. 14.- La falta de inscripción, una vez vencido el plazo señalado en el artículo anterior, será sancionada por el Superintendente de Compañías o el juez, en su caso, con multa de diez a doscientos sucres por cada día de retardo, sin que la multa pueda exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley.

Art. 15.- Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

Art. 17.- Por los fraudes, abusos o vías de hecho que se cometan a nombre de compañías y otras personas naturales o jurídicas, serán personal y solidariamente responsables:

1. Quienes los ordenaren o ejecutaren, sin perjuicio de la responsabilidad que a dichas personas pueda afectar;
2. Los que obtuvieren provecho, hasta lo que valga éste; y,
3. Los tenedores de los bienes para el efecto de la restitución.

Art. 18.- La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil. Las copias que los funcionarios antedichos deben remitir a la Superintendencia para los efectos de conformación del registro no causarán derecho o gravamen alguno. En el Reglamento que expida la Superintendencia de Compañías se señalarán las sanciones de multa que podrá imponer a los funcionarios a los que se refieren los incisos anteriores, en caso de incumplimiento de las obligaciones que en dicho reglamento se prescriban. La Superintendencia de Compañías vigilará la prontitud del despacho y la correcta percepción de derechos por tales funcionarios, en la inscripción de todos los actos relativos a las compañías sujetas a su control. La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley. De producirse reincidencia el Superintendente podrá solicitar a la Corte Suprema de Justicia la destitución del funcionario.

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio. Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año: a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los

administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley; b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y, c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Art. 21.- Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

Art. 22.- La inversión extranjera que se realice en las sociedades y demás entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías no requerirá de autorización previa de ningún organismo del Estado.

Art. 23. Las compañías extranjeras que operen en el país y estén sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías deberán enviar a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año: a) Copias autorizadas del balance anual y del estado de cuenta de pérdidas y ganancias de su sucursal o establecimiento en el Ecuador; b) La nómina de los apoderados o representantes; c) Copia autorizada del anexo sobre el Movimiento Financiero de Bienes y Servicios, del respectivo ejercicio económico; y, d) Los demás datos que solicite la Superintendencia. Los documentos que contengan los datos requeridos en este artículo se presentarán suscritos por los personeros y en la forma que señale la Superintendencia de Compañías.

Art. 24.- Cuando la Superintendencia de Compañías lo juzgare conveniente podrá exigir a compañías no sujetas a su vigilancia, los datos e informaciones que creyere necesarios.

Art. 25.- Si el Superintendente no recibiere oportunamente los documentos a que se refieren los artículos anteriores, o si aquellos no contuvieren todos los datos

requeridos o no se encontraren debidamente autorizados, impondrá al administrador de la compañía remisa una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley, salvo que antes del vencimiento del plazo se hubiere obtenido del Superintendente la prórroga respectiva, por haberse comprobado la imposibilidad de presentar oportunamente dichos documentos y datos.

Art. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

Art. 27.- En orden al mejor cumplimiento de las obligaciones previstas en los artículos 20 y 23, respecto de las compañías de responsabilidad limitada, la Superintendencia de Compañías reglamentará la presentación de los documentos a los que se refieren dichos artículos.

Art. 28.- Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

Art. 29.- Si en la formación de la compañía no se llenaren oportunamente las formalidades prescritas por esta Ley, y mientras no se cumplieren, cualquier socio podrá separarse de la compañía notificándolo a los demás.

Art. 30.- Los que contrataren a nombre de compañías que no se hubieren establecido legalmente serán solidariamente responsables de todos los perjuicios que por la nulidad de los contratos se causen a los interesados y, además, serán castigados con arreglo al Código Penal. La falta de escritura pública no puede oponerse a terceros que hayan contratado de buena fe con una compañía notoriamente conocida.

Art. 31.- Los acreedores personales de un socio podrán embargar, durante la existencia de la compañía, las utilidades que le correspondan previa deducción de lo que el socio adeudare por sus obligaciones sociales; disuelta la compañía, los acreedores podrán embargar la parte o cuota que corresponde al socio en la liquidación.

Art. 32.- Las Compañías constituidas válidamente conforme a leyes anteriores se sujetarán, en cuanto a su funcionamiento, a las normas de la presente Ley.

Art. 33.- El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada. La oposición de terceros a la inscripción de la disminución del capital, cambio de nombre, disolución anticipada, cambio de domicilio o convalidación de la compañía, se sujetará al trámite previsto en los Arts. 86, 87, 88, 89 y 90.

Art. 34.- Salvo lo que se dispone en el artículo siguiente, cuando en el otorgamiento de la escritura pública de constitución de una compañía o en la de uno de los actos a los que se refiere el artículo anterior, o bien en los trámites posteriores del proceso de constitución legal de la compañía o perfeccionamiento de aquellos actos, se hubiere omitido algún requisito de validez, se podrá subsanar la omisión y, si así se hiciera, la convalidación se entenderá realizada desde la misma fecha de la escritura convalidada.

Art. 35.- No cabe subsanación ni convalidación en los siguientes casos: a) Si la compañía no tiene una causa y un objeto reales y lícitos, o si el objeto es prohibido para la especie de compañía, o contrario a la Ley, el orden público o las buenas costumbres; b) En las compañías que tiendan al monopolio, de cualquier clase que fueren; c) Si el contrato constitutivo no se hubiere otorgado por escritura pública, o si en ésta o en la de alguno de los actos mencionados en el artículo anterior han intervenido personas absolutamente incapaces, o si las personas que han intervenido lo han hecho contraviniendo alguna prohibición legal; y, d) Si la compañía se hubiere constituido con un número de socios inferior al mínimo señalado por la Ley para cada especie.

SECCION II

DE LA COMPAÑIA EN NOMBRE COLECTIVO

1. CONSTITUCION Y RAZON SOCIAL

Art. 36.- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las

palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

Art. 37.- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.

Art. 38.- La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá: 1) El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que lo forman; 2) La razón social, objeto y domicilio de la compañía; 3) El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella; 4) La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y, 5) El tiempo de duración de ésta.

Art. 39.- La publicación de que trata el artículo anterior será solicitada al juez de lo civil dentro del término de quince días, contados a partir de la fecha de celebración.

Art. 40.- Cuando se constituyere una compañía en nombre colectivo que tome a su cargo el activo y el pasivo de otra compañía en nombre colectivo que termine o deba terminar por cualquier causa, la nueva compañía podría conservar la razón social anterior, siempre que en la escritura de la nueva así como en su registro y en el extracto que se publique, se haga constar: a) La razón social que se conserve, seguida de la palabra "sucesores".

Art. 41.- Si se prorroga el plazo para el cual la compañía fue constituida, o si se cambia o transforma la razón social, se procederá a la celebración de una nueva escritura pública, en la que constarán las reformas que se hubieren hecho a la original, debiendo también publicarse el extracto e inscribirse la nueva escritura.

2. CAPACIDAD

Art. 42.- Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo. El menor de edad, aunque tenga autorización general para comerciar, necesita de autorización especial para asociarse en una compañía en nombre colectivo, autorización que se le concederá en los términos previstos en el mismo Código.

SECCION III DE LA COMPAÑIA EN COMANDITA SIMPLE

1. DE LA CONSTITUCION Y RAZON SOCIAL

Art. 59.- La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

Art. 60.- El fallecimiento de un socio comanditario no produce la liquidación de la compañía.

Art. 61.- La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo.

2. DEL CAPITAL

Art. 62.- El socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria.

Art. 63.- El socio comanditario no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás, en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social.

3. DE LA ADMINISTRACION

Art. 64.- Cuando en una compañía en comandita simple hubiere dos o más socios nombrados en la razón social y solidarios, ya administren los negocios de la compañía todos juntos, o ya uno o varios por todos, regirán respecto de éstos las reglas de la compañía en nombre colectivo, y respecto de los meros suministradores de fondos, las de la compañía en comandita simple.

Art. 65.- Salvo pacto en contrario, la designación de administradores se hará por mayoría de votos de los socios solidariamente responsables y la designación solo podrá recaer en uno de éstos. Es aplicable a ellos todo lo dispuesto para los administradores de la compañía en nombre colectivo.

Art. 66.- El administrador o administradores comunicarán necesariamente a los comanditarios y demás socios el balance de la compañía, poniéndoles de manifiesto, durante un plazo que no será inferior de treinta días contados desde la fecha de la comunicación respectiva, los antecedentes y los documentos para comprobarlo y juzgar de las operaciones. El examen de los documentos realizará el comanditario por sí o por delegado debidamente autorizado, en las oficinas de la compañía.

4. DE LOS SOCIOS

Art. 67.- El comanditario tiene derecho al examen, inspección, vigilancia y verificación de las gestiones y negocios de la compañía, a percibir los beneficios de su aporte y a participar en las deliberaciones con su opinión y consejo, con tal que no obste la libertad de acción de los socios solidariamente responsables. Por lo mismo, su actividad en este sentido no será considerada como acto de gestión o de administración.

Art. 68.- Las facultades concedidas al comanditario en el artículo que precede, las ejercerá en las épocas y en la forma que se determinen en el contrato de constitución de la compañía.

Art. 69.- Art. 73.- Los comanditarios no pueden hacer personalmente ningún acto de gestión, intervención o administración que produzca obligaciones o derechos a la compañía, ni aún en calidad de apoderados de los socios administradores de la misma. Tampoco podrán tomar resoluciones que añadan algún poder a los que el

socio o socios comanditados tienen por la Ley y por el contrato social, permitiendo a éstos hacer lo que de otra manera no podrán. No podrán, asimismo, ejecutar acto alguno que autorice, permita o ratifique las obligaciones contraídas o que hubieren de contraerse por la compañía. En caso de contravención a las disposiciones anteriores, los comanditarios quedarán obligados solidariamente por todas las deudas de la compañía.

SECCION IV

DISPOSICIONES COMUNES A LAS COMPAÑIAS EN NOMBRE COLECTIVO Y A LA EN COMANDITA SIMPLE

Art. 74.- Todos los socios colectivos y los socios comanditados estarán sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada por todos los actos que ejecutaren ellos o cualquiera de ellos bajo la razón social, siempre que la persona que los ejecutare estuviere autorizada para obrar por la compañía.

Art. 75.- El que no siendo socio tolerare la inclusión de su nombre en la razón social de compañías de estas especies, queda solidariamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía. Aquel que tomare indebidamente el nombre de una persona para incluirlo en la razón social de la compañía, quedará sujeto a las responsabilidades, civiles y penales que tal hecho origine.

Art. 76.- No se reconocerá a favor de ninguno de los socios beneficios especiales ni intereses a su aporte.

Art. 77.- En estas compañías se prohíbe el reparto de utilidades a los socios, a menos que sean líquidas y realizadas. Las cantidades pagadas a los comanditarios por dividendos de utilidades estipuladas en el contrato de constitución, no estarán sujetas a repetición si de los balances sociales hechos de buena fe, según los cuales se acordó el pago, resultaren beneficios suficientes para efectuarlos. Pero si ocurriere disminución del capital social, éste debe reintegrarse con las utilidades sucesivas, antes de que se hagan ulteriores pagos.

Art. 78.- Toda compañía en nombre colectivo o en comandita simple constituida en país extranjero que quiera negociar de modo permanente en el Ecuador, ejercitando actividades tales como el establecimiento de una sucursal, fábrica, plantación, mina,

ferrocarril, almacén, depósito o cualquier otro sitio permanente de negocios, está obligada a inscribir, en el Registro Mercantil del cantón en donde vaya a establecerse.

Art. 79.- El contrato social no podrá modificarse sino con el consentimiento unánime de los socios, a menos que se hubiere pactado que para la modificación baste el acuerdo de una mayoría, sin embargo, los socios no conformes con la modificación podrán separarse dentro de los treinta días posteriores a la resolución, de acuerdo con el Art. 333 de esta Ley.

Art. 80.- Los socios no administradores de la compañía tendrán derecho especial de nombrar de su seno un interventor que vigile los actos de los administradores. El interventor designado tendrá facultad de examinar la contabilidad y más documentos de la compañía.

Art. 81.- Si un nuevo socio es admitido en una compañía ya constituida, responde en iguales términos que los otros por todas las obligaciones contraídas por la compañía antes de su admisión, aunque la razón social cambio por causa de su admisión. La convención en contrario entre los socios no produce efecto respecto de terceros.

Art. 82.- Pueden ser excluidos de la compañía: 1. El socio administrador que se sirve de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la contabilidad; o se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia.

Art. 83.- Por la exclusión de un socio no se acaba la sociedad. El socio excluido queda sujeto a las pérdidas hasta el día de la exclusión. La compañía puede retener sus utilidades hasta la formación del balance.

Art. 84.- El tercero que se asocie a uno de los socios para participar en las utilidades y pérdidas que puedan corresponderle, no tiene relación jurídica alguna con la compañía.

Art. 85.- Los gerentes de las compañías mercantiles que variaren su razón social sea por la admisión de nuevos socios, por transferir sus derechos a otra persona o sociedad, o por cualesquiera otras causas, estarán obligados a presentar la escritura

respectiva a uno de los jueces de lo civil del lugar en el que haya tenido su domicilio la compañía, para que ordene la inscripción en el Registro Mercantil.

Art. 86.- El juez de lo civil ordenará que el extracto de la escritura a que se refiere el artículo anterior se publique durante tres días seguidos en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar.

Art. 87.- En caso de cambio de la razón social de una compañía, los acreedores que se creyeren perjudicados en sus intereses podrán oponerse a la inscripción de la escritura. Para el efecto presentarán al juez de lo civil, dentro de seis días, contados desde la última publicación del extracto, la correspondiente solicitud escrita, expresando los motivos de la oposición. La oposición presentada fuera de término no será admitida.

Art. 88.- El juez, una vez recibido el escrito de oposición, correrá traslado al gerente o administrador de la compañía cuya razón social se cambiare, para que lo conteste en el término de dos días improrrogables.

Art. 89.- Si no se hubiere presentado solicitud alguna de oposición, el juez ordenará la inscripción vencido el término fijado en el Art. 87.

Art. 90.- Los términos a que se refieren los Arts. 87 y 88 no podrán ser suspendidos ni prorrogados por el juez ni por las partes. Todo incidente que se provocare será rechazado de plano, con una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley y no suspenderá el término de ninguna manera.

Art. 91.- La contravención a lo prescrito en alguno de los artículos ya indicados, hará a los nuevos socios responsables civil y solidariamente respecto a los acreedores de la sociedad anterior y, además, les hará incurrir en la sanción prevista en el Art. 364 del Código Penal.

SECCION V

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el

monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituir la, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía

segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará: 1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio; 2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía; 3. El objeto social, debidamente concretado; 4. La duración de la compañía; 5. El domicilio de la compañía; 6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas; 7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo; 8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal; 9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la; y, 10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse: 1. En numerario; 2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley; 3. Por compensación de créditos; 4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y, 5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías. La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles

anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse: 1. En numerario; 2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley; 3. Por compensación de créditos; 4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y, 5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías. La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas. En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía. En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente,

para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse: 1. En numerario; 2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley; 3. Por compensación de créditos; 4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y, 5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías. La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden

únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios,

- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo

para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito. (LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR, 2011)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

“Administración: La administración se puede definir como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“Dirección: Es la etapa de orientación del personal y los recursos productivos hacia la marcha óptima, comprendiendo el liderazgo de los directivos, la delegación para la coordinación del trabajo, la motivación del personal, la comunicación organizacional,

la creatividad y la mentalidad innovadora de los equipos de trabajos.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“**Gastos:** Se llaman porque es lo que genera para la empresa una vez aplicado con la cuenta ingreso de tal periodo.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“**Gastos de Administración:** Se origina el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa: sueldos y prestaciones del director general, del personal de tesorería, de contabilidad, etc.” (FAYOR, Administración General, 2009)

“**Gastos Financieros:** Se crean por la producción de recursos monetarios o crediticios ajenos.” (MINDMEISER, 2010)

“**Organización:** Es la etapa donde se divide el trabajo por áreas o departamentos de una manera clara y también dinámica, y asignando el personal a cada uno de ellos, especificándoles los requisitos para cada cargo, las funciones que deben cumplir, sus responsabilidades y asignaciones salariales, para dirigir los esfuerzos hacia los objetivos, así como sus responsabilidades.” (MINDMEISER, 2010)

“**Pérdidas:** Reducciones en la participación de la empresa por las que no se ha recibido ningún valor compensatorio, sin incluir los retiros de capital.” (MINDMEISER, 2010)

“**Procesos:** Son todas las actividades que se encuentran organizadas y las cuales son realizadas o ejecutadas simultáneamente bajos ciertos parámetros con un fin determinado.” (MINDMEISER, 2010)

“**Control:** Es afirmar e informar que se esté cumpliendo con los hechos que van de acuerdo con los objetivos establecidos por una empresa.” (MINDMEISER, 2010)

“**Desabastecimientos de mercadería:** Es la falta de mercadería que pese a su solicitud o reposición, pueden surgir varios inconvenientes como insatisfacción por clientes.” (MINDMEISER, 2010)

“**Comercializar:** Es el intercambio o trueque de productos o servicios de buena calidad por un valor monetario.” (MINDMEISER, 2010)

“Presupuestos: Son valores que se realizan anticipadamente mediante cálculos sobre los ingresos y gastos sobre una actividad económica.” (MINDMEISER, 2010)

“Inventario: El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.” (REALIZACION INVENTARIO, 2011)

“Operación: Una operación describe una etapa de trabajo de un plan. Los puestos de trabajo, instrumentos de inspección y características de inspección se pueden asignar a una operación de inspección. Dentro de un plan, la operaciones de identifica con un número.” (REALIZACION INVENTARIO, 2011)

“Planificación: Un método bajo la fórmula de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximación de beneficios y el mantenimiento de equilibrio dinámico entre las fuerzas sociales que poseen los recursos.” (MINDMEISER, 2010)

“Ventas: Pertenece al grupo de ingresos operacionales, registra la salida de las mercaderías de la empresa al precio de venta. El respaldo de la transacción es la factura o nota de venta.” (HELP SAP, 2011)

2.4.1 Hipótesis general

El incumplimiento de los controles de las operaciones de cada uno de los compradores incide en el alto nivel de reclamos hacia el departamento de compras por parte del usuario interno y externo de la empresa.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- La falta de producción o disposición de mercadería por parte de los proveedores influye en el alto índice de desabastecimiento de la mercadería.
- El no mantener un control en los seguimientos de las normas establecidas por el departamento genera la disminución de los presupuestos de compras.

- Los trabajos realizados en el área de compras no se encuentren correctamente ejecutados, debido a la escasa comunicación con otros departamentos.
- La pérdida de los clientes de la cartera de la empresa, se da por la poca participación en el mercado.

2.4.3 Declaración de las variables

Variables Hipótesis general

- **Independiente:** Controles de las operaciones
- **Dependiente:** Alto nivel de reclamos

Variables Hipótesis particulares

- **Independiente:** Mercadería.
- **Dependiente:** Desabastecimiento.

- **Independiente:** Control de las normas establecidas.
- **Dependiente:** Disminución de los presupuestos de compras.

- **Independiente:** Control en los seguimientos de las normas establecidas.
- **Dependiente:** Disminución de los presupuestos de compras.

- **Independiente:** Área de compras
- **Dependiente:** Escasa comunicación

- **Independiente:** Clientes
- **Dependiente:** Participación en el mercado.

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables independientes y dependientes.

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Controles de las operaciones 	<p>Es la aplicación de lineamientos a seguir en la verificación del cumplimiento de los controles en una determinada área o departamento, con el fin de optimizar sus gestiones internas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Control interno. . Planificaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de reclamos 	<p>El alto nivel de reclamos se suscita por el incumplimiento de aspectos tratados en una negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicación de las actividades. . Aplicación de procedimientos administrativos. . Control interno.

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Este tipo de investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación de campo, debido a que se realizara en el lugar donde se presentan el problema. En esta etapa de investigación de la tesis de investigación de la tesis, se profundiza cada una de las persona fundamentales que motivaron el escogimiento de los diferentes métodos a aplicarse, esta selección de métodos contempla minuciosamente cada una de las características esenciales de los diferentes tipos de investigación que se conoce correlacionado íntimamente con los rasgos particulares que presentan las variables determinadas en el marco teórico. Los principales tipos de investigación a utilizarse son:

Descriptiva.- Radica en llegar a conocer la situaciones, hábitos y actitudes predominales a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limita a la recolección de datos, sino el pronóstico e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Investigación Explícita.- Con esta investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

Investigación Campo: Sirve de apoyo en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

Cualitativa.- Los estudios cualitativos suministran una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de exactitud, porque utilizan términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos.

Se utilizarán estos tipos de investigación, ya que señalará las características particulares de sus conocimientos técnicos usando como técnica de recolección de datos, la encuesta y la entrevista.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Característica de la población.

El universo en el cual se encuentra centrado el estudio investigativo es al talento humano del Supermarket Don Ángel del cantón Naranjal. Empresa que está compuesto por un departamento de ventas, compras y una bodega.

3.2.2 Delimitación de la población.

El universo objeto de estudio son los 110 trabajadores que posee la empresa Supermarket Don Ángel, total al cual se le aplicara la muestra para determinar un exactitud el grupo al cual se le efectuara una encuesta.

3.2.3 Tipo de muestra

No probabilística: Es aquella en las que el investigador escoge a las personas u objetos no por probabilidad sino por motivos relacionados con las características que necesita el investigador, que es quien decide qué tipo de muestra utilizar.

El tipo de muestra para esta investigación es no probabilística porque se ha seleccionado a un grupo de trabajadores del Supermarket Don Angel.

3.2.4 Tamaño de la muestra

La población con la que se cuenta es finita, ya que se tiene conocimiento del tamaño de la misma.

Aplicaremos la siguiente fórmula para obtener la muestra, es decir, la cantidad de personas que serán encuestadas.

$$n = \frac{N P Q}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + p q}$$

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: 0,5 posibilidades de ocurrencia de un evento

q: 0,5 posibilidad de no ocurrencia de un evento

E: 0,05 error de la estimación

Z: 1,96 nivel de confianza 95%

Tamaño de la muestra: 86

$$n = \frac{110 \quad (0,5) \quad (0,5)}{\frac{(110-1) \quad (0,05)^2 \quad (0,5) \quad (0,5)}{(1,96)^2}}$$

$$n = \frac{110 \quad 0,25}{\frac{108 \quad 0,0025 \quad 0,25}{3,84}}$$

$$n = \frac{27,5}{\frac{0,27 \quad 0,25}{3,84}}$$

$$n = \frac{27,5}{0,0703125 \quad 0,25}$$

$$n = \frac{27,5}{0,32}$$

$$n = 86$$

3.2.5 Proceso de selección

Existe una serie de opciones para medir al individuo miembro de la población como es conocido son:

- Tómbola
- Números randomicos o números aleatorios
- Selección sistemática de los elementos muestrales

De todas las opciones enunciadas anteriormente se optó por escoger los números randomicos o números aleatorios debido a que facilita escoger a un grupo de personas que es miembro de nuestra dentro de un rango preestablecido.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS.

3.3.1 Métodos Teóricos

El método a utilizar en la investigación es Inductivo-Deductivo

Método Inductivo-Deductivo

Mediante el método inductivo manipulados los datos para elaborar una hipótesis, ya elaborada la misma, mediante el proceso deductivo se organiza los datos en forma de leyes, teóricas y modelos. Este nos permitirá, deducir las consecuencias de las hipótesis planteadas y si las mismas sustentadas por los hechos.

Método Estadístico

A través de este método reuniremos la información, la tabularemos y procederemos a realizar un análisis.

3.3.2 Métodos Empíricos

El método a utilizar es la observación, mediante el cual podremos describir la prueba de hipótesis y la confirmación o refutación de su resultado.

La Observación.- Es la técnica que consiste en observar fenómenos, casos, hechos; con la finalidad de obtener información necesaria para una investigación.

3.3.3 Técnicas e Instrumentos

En este utilizaremos como instrumentos los siguientes:

La observación: A través de este instrumento se detectó los problemas establecidos en la problematización, de esta forma se hizo un análisis de las actividades dadas en el departamento de compras del Supermarket Don Angel.

Encuesta.- La utilización de esta herramienta se la eligió con el afán de obtener información directa del personal que labora en la empresa y así poder establecer un criterio adecuado entorno a los actuales problemas presentados, con el fin de proponer una estrategia acertada.

3.4 PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

La información obtenida de los instrumentos aplicados será tabulada y resumidos en tablas estadísticas, posteriormente los datos se presentaran de manera escrita, tabulada y gráfica, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados generados, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearan las medidas de tendencias central, tales como porcentajes y proporciones.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN ACTUAL

El desarrollo de la investigación está enfocada en el Supermarket Don Angel situada en el cantón Naranjal, debido a los múltiples reclamos que se han suscitado por parte de los clientes, situación que dió la pauta para hacer los respectivos análisis en el campo, en el cual se pudo detectar que el talento humano del departamento de compras no emplea adecuados procesos en las diferentes actividades que se generan por la compra de los productos, almacenamiento y despacho de los mismos.

Cabe mencionar que la función del departamento es muy importante para el Supermarket ya que es donde se realiza el control de los productos destinados para la venta; de no existir un control exhaustivo y tecnificado se corre el riesgo de realizar compras innecesarias que conllevan a la poca salida de la mercadería y por ende una baja rentabilidad para el Supermarket.

Razón por la cual se establecieron varias preguntas enfocadas al trabajo investigativo, las mismas que se respondieron a las hipótesis planteadas en el capítulo dos, de las cuales se elaboraron dos preguntas de cada una de ellas, con el fin de aplicar una encuesta dirigida al talento humano que conforman el Supermarket Don Ángel.

Con la información obtenida del proceso de encuesta se espera determinar claramente las falencias dentro del departamento de estudio, de esta manera poder verificar las hipótesis establecidas.

Una vez verificado las hipótesis se establecerá la solución a la problemática planteada, en la cual se detallará claramente cada uno de los lineamientos a seguir, los mismos que permitan optimizar la gestión interna, externa y a su vez potencializar el accionar del personal que labora en esta área.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

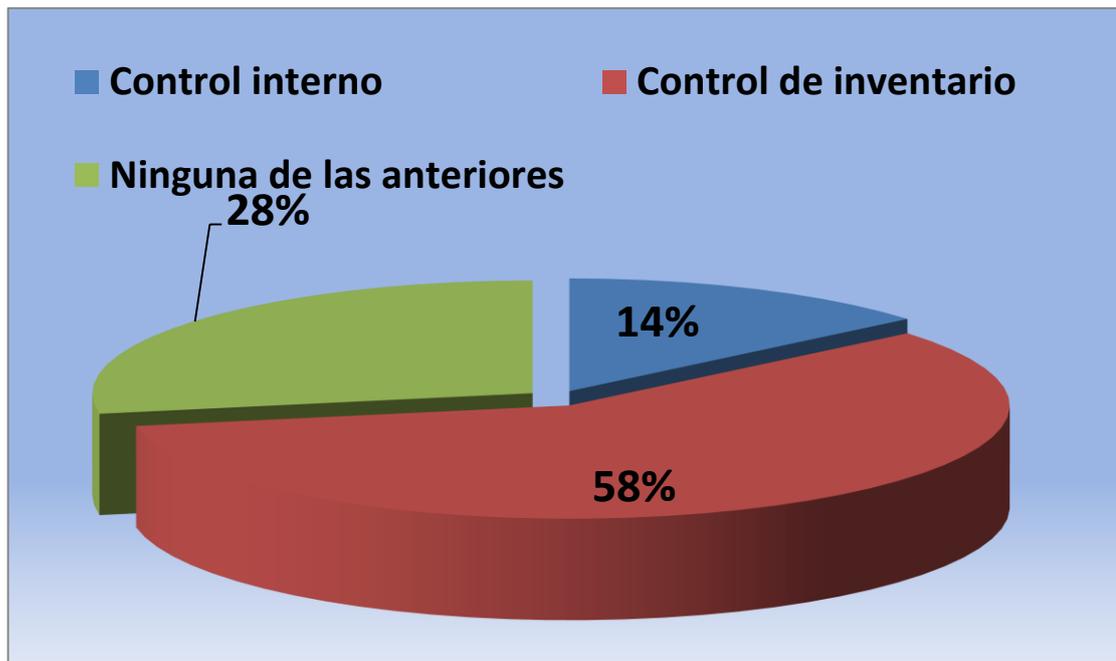
1.- ¿Qué tipo de controles aplican en el departamento de compras?

Cuadro 2. Aplicación de controles.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Control interno	12	14%
Control de inventario	50	58%
Ninguna de las anteriores	24	28%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 1. Aplicación de controles



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: El 58% de los encuestados indicaron que aplican el control de inventario, el 28% manifestó que no aplican ningún tipo de controles a diferencia del 14% que indicó que si emplean un control interno. La información recabada permite conocer que no se están aplicando los respectivos controles dentro del

departamento de compras, situación que podría causar serios problemas financieros a la empresa por el mal manejo de los recursos en esta área.

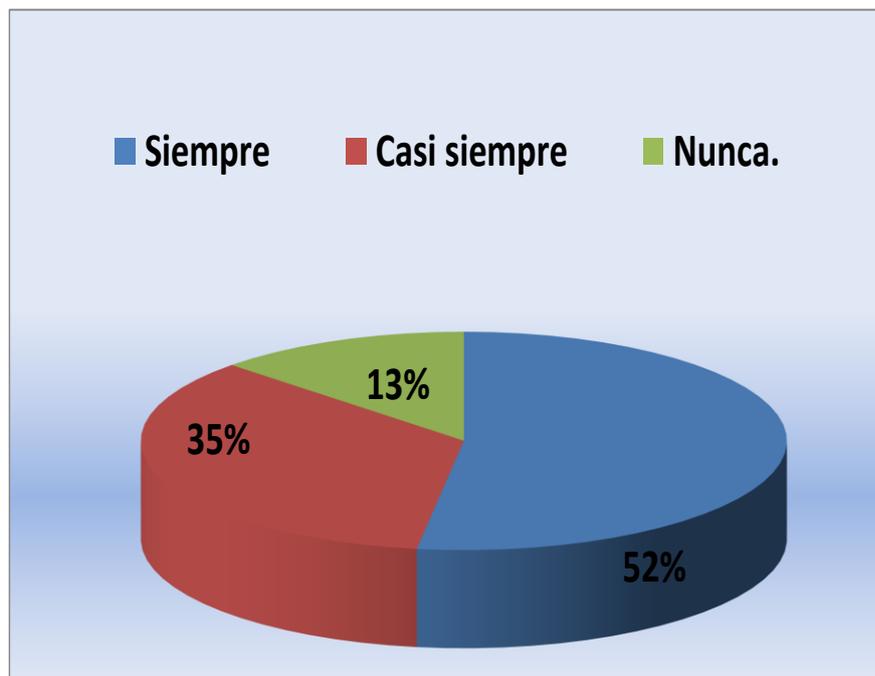
2.- ¿Han recibido reclamos por parte de los usuarios interno y externo de la empresa?

Cuadro 3. Reclamos de los clientes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Siempre	45	52%
Casi siempre	30	35%
Nunca.	11	13%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Gráfico 2. Reclamos de los clientes.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: En lo concerniente a los reclamos los clientes manifestaron con un 52% que siempre lo hacen, el 35% casi siempre y el 13% nunca. La información demuestra que efectivamente existen falencias en la ejecución de las actividades

llevadas a cabo en el departamento de compra, lo cual está afectando las relaciones con los usuarios. Deficiencias que deben corregirse a tiempo, para así seguir contando con la misma cantidad de clientes, evitando así que se inclinen por la competencia.

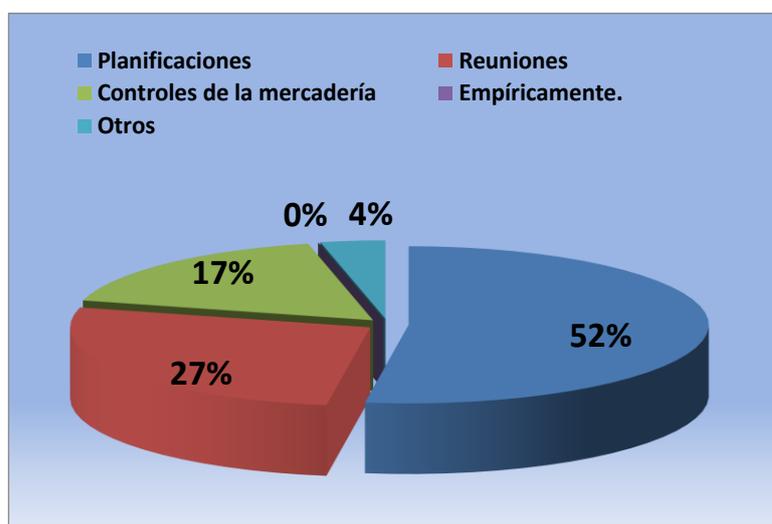
3.- ¿Qué clase de acciones emplean en los procesos de adquisición de los productos dentro del departamento?

Cuadro 4. Acciones empleadas en la adquisición de los productos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Planificaciones	45	52%
Reuniones	23	27%
Controles de la mercadería	15	17%
Empíricamente.	0	0%
Otros	3	3%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 3. Acciones empleadas en la adquisición de los productos.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: El 52% de los encuestados manifestaron que las actividades realizadas en el departamento de compras están dirigidas en base a las

planificaciones dadas por la administración, el 27% indico que las ejecutan de acuerdo a reuniones entre jefes y subordinados, el 17% a través de controles de la mercadería y el 3% otros. Como se puede observar si se efectúan acciones para tratar de cumplir con las demandas que se generan en el área antes mencionadas, razón por la cual es necesario que se analice cada uno de los procedimientos y buscar las mejoras continuas.

4.- ¿Qué tipo de problemas se les ha presentado dentro del departamento de compra?

Cuadro 5. Problemas presentados en el departamento de compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Compra excesiva de la mercadería	11	13%
Desabastecimiento de la mercadería	42	49%
Retrasos de los pedidos	28	33%
Otros.	5	6%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 4. Problemas presentados en el departamento de compras.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: Entre los problemas presentados en el departamento de compras está el desabastecimiento de las mercadería, el 33% retrasos de la mercadería, el 13% compra excesiva de la mercadería y el 6% manifestó que otros. La información obtenida demuestra que no existe un adecuado control en las actividades de manejo de los productos, situación que está afectando la operatividad de esta área, por lo tanto es necesario que se emplee los correctivos necesarios que permita cumplir con la alta demanda de esta empresa.

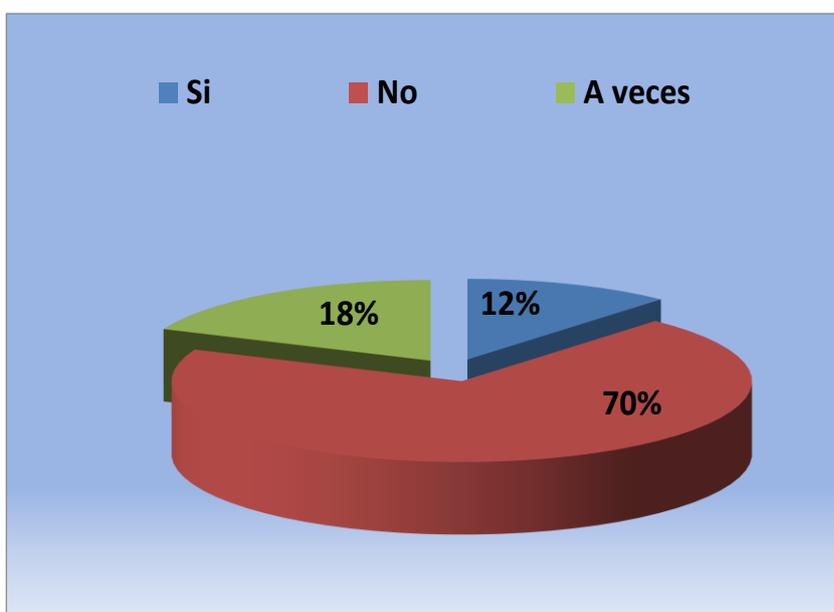
5.- ¿Cree usted que se lleva un control en los seguimientos de las normas establecidas por el departamento?

Cuadro 6. Control de los seguimientos de las normas establecidas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	10	12%
No	60	70%
A veces	16	19%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 5. Control de los seguimientos de las normas establecidas.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: El 70% de los empleados indicaron que no se lleva un adecuado seguimiento de los controles, a diferencia del 12% manifestó que si se efectúan esta clase de acciones, mientras que el 19% dijo que lo hacen a veces, Como se observa la información en la gráfica, esto demuestra que no se están efectuando una continua verificación del cumplimiento de las labores y tareas asignadas al talento humano, motivo por el cual se han retrasado la entrega de pedidos, entre otros factores.

6.- ¿Cree usted que la aplicación de controles permitirá una alta operatividad en el departamento de compras?

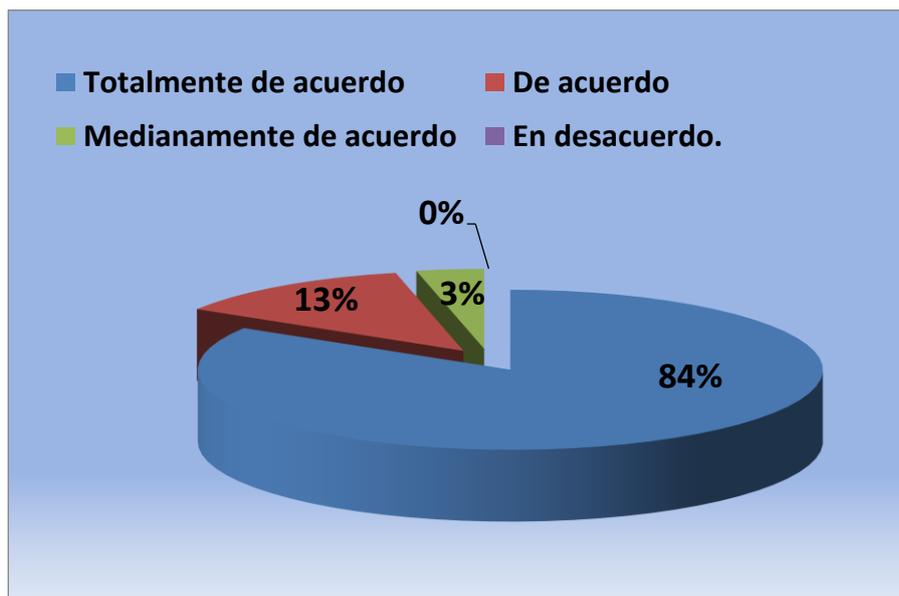
Cuadro 7. Aplicación de controles.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo	72	84%
De acuerdo	11	13%
Medianamente de acuerdo	3	3%
En desacuerdo.	0	0%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 6. Aplicación de controles.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: El 84% de los encuestados respondieron que la aplicación de controles permitirá una alta operatividad, así lo ratificó el 13%, a diferencia del 3% que indico lo contrario. Independientemente de las respuestas de los encuestados es importante que se empleen esta tipo de herramientas administrativas, para así alcanzar una máxima optimización de las actividades en el departamento de compra, cumpliendo con los diferentes pedidos en la hora y fecha acordadas por las partes involucradas (empresa/cliente).

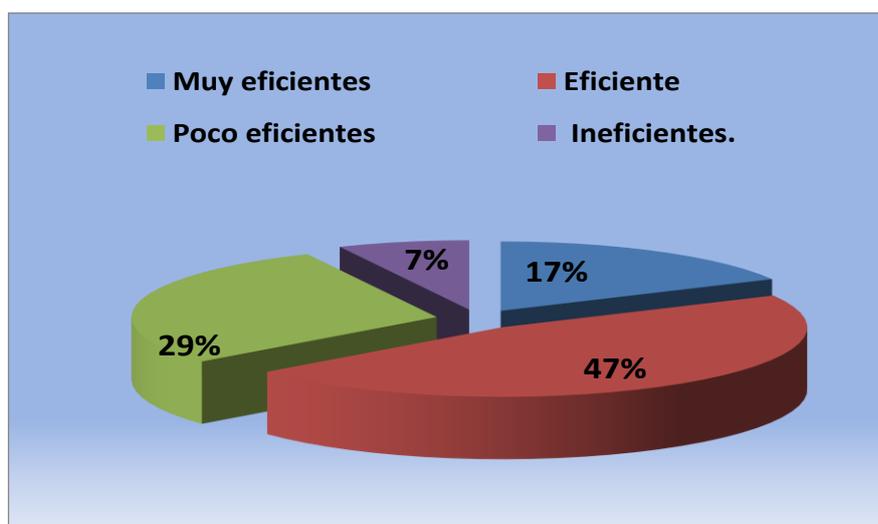
7.- ¿Cómo considera los trabajos realizados en el área de compras?

Cuadro 8. Calificación de los trabajos realizados en el departamento de compras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Muy eficientes	15	17%
Eficiente	40	47%
Poco eficientes	25	29%
Ineficientes.	6	7%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 7. Calificación de los trabajos realizados en el departamento de compras



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: El 47% de los encuestados indicaron que los trabajos realizados en el departamento de compra son eficientes, el 29% respondió que poco eficientes, el 17% muy eficientes, mientras que el 7% contestó que ineficientes. Aparentemente las respuestas inclinan que las labores están bien ejecutadas, sin embargo, son sujetos a múltiples reclamos, por inconformidades de los clientes, esto quiere decir que no se está cumpliendo con las exigencias y expectativas de los usuarios, situación que afecta la imagen de la empresa.

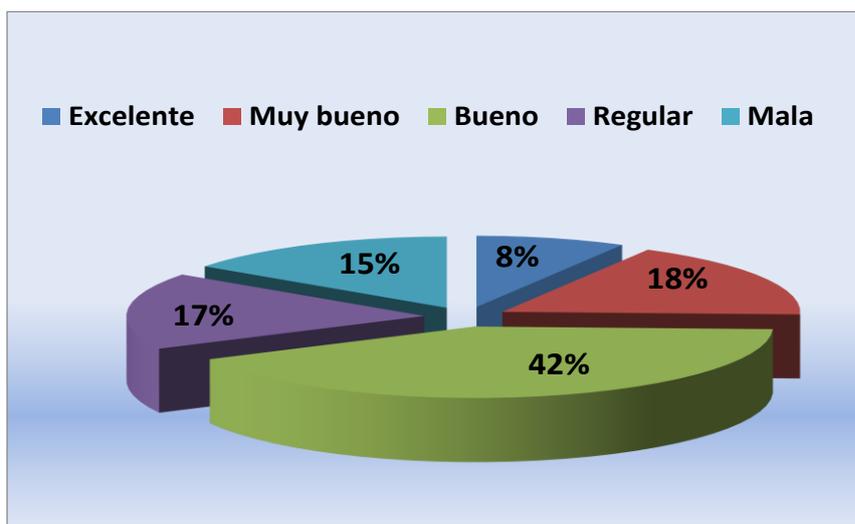
8.- ¿Cómo califica la comunicación dentro del departamento de compras?

Cuadro 9. Calificación de los medios de comunicación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Excelente	7	8%
Muy bueno	15	17%
Bueno	36	42%
Regular	15	17%
Mala	13	15%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 8. Calificación de los medios de comunicación.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: En lo concerniente a la comunicación con la que se maneja el personal que labora en el departamento de compras, los encuestados la calificaron como buena, el 17% indico que excelente, mientras que el 17% respondió que es regular y el 15% que es mala. Como se observa la información recabada demuestra que no se está brindando un adecuado servicio, puesto que la comunicación es un medio necesario para coordinas las diferentes actividades internas y externas.

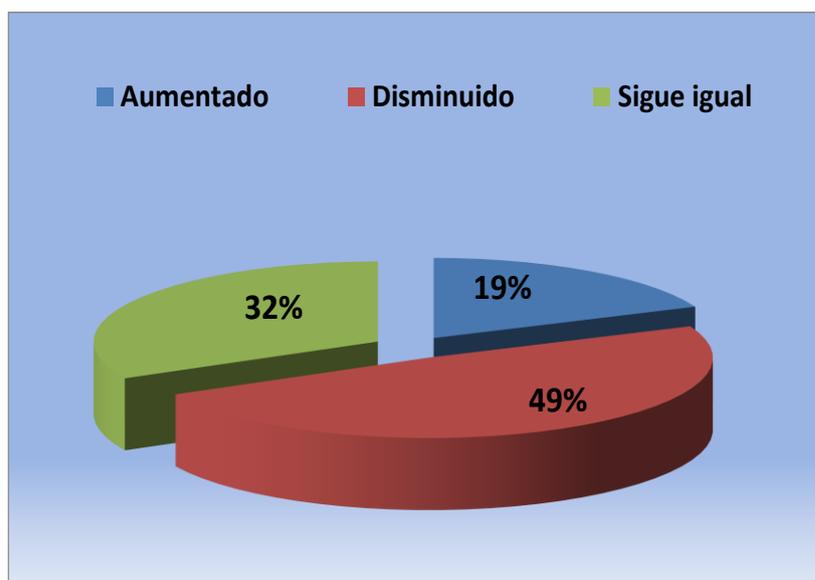
9.- Cree usted que la cartera de clientes de la empresa ha:

Cuadro 10. Control de cartera de clientes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Aumentado	16	19%
Disminuido	42	49%
Sigue igual	28	33%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 9. Control de cartera de clientes.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: Los resultados sobre esta pregunta demuestran que actualmente la cartera de clientes del Supermarket Don Ángel ha disminuido (49%), mientras que el 33% manifestó que se ha mantenido, a diferencia del 19% que indicó que ha aumentado. Esta información indica verazmente que existen falencias en el departamento de compras, ya que esto ha repercutido en la retención de clientes, a causa de muchos factores, entre los cuales está el desabastecimiento de la mercadería, puesto que así lo señalaron los encuestados en una pregunta anterior.

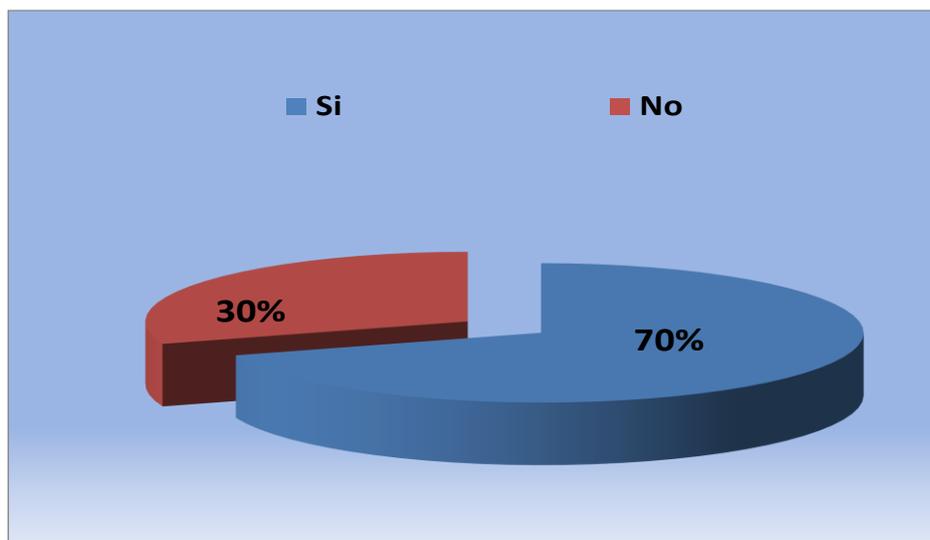
10.- ¿Considera que la empresa tiene una buena participación en este mercado competitivo?

Cuadro 11. Participación de la empresa en el mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	60	70%
No	26	30%
TOTAL	86	100%

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Grafico 10. Participación de la empresa en el mercado.



Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta
Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

Interpretación: El 70% de los encuestados manifestaron que la empresa Supermarket Don Ángel si mantiene una buena participación en este mercado competitivo del cantón Naranjal, sin embargo puede a futuro afectar al desempeño de la organización, debido a las deficiencias en los procesos ejecutados en el departamento de compras, por ello se considera necesario que se aplique los controles respectivos que ayuden a optimizar las gestiones de esta área, complementándolo con la capacitación al talento humano.

4.3 RESULTADOS

Los resultados obtenidos del proceso de encuesta demostraron que no se está aplicando un adecuado control de las mercaderías, lo cual están generando el desabastecimiento de los productos (49%), levemente llevan un control de inventario, proceso que no es bien ejecutado, puesto que se reciben constantes reclamos (52%) por parte de los clientes.

Las actividades realizadas en este departamento lo efectúan a través de planificaciones y reuniones entre jefes y subordinados, acción que no está dando buenos resultados, puesto que no existe una adecuada comunicación, así lo indico el 32%, seguido de quienes indicaron que es buena, este mal proceder está provocando la compra excesiva de la mercadería, desabastecimiento y retrasos de los pedidos, situación que ha dado paso a la disminución de los clientes (49%).

Lo antes mencionado se origina debido a que no se está aplicando un control en los seguimientos de las normas establecidas en el departamento, razón por la cual consideran oportuno que se aplique controles para así elevar el nivel operativo del departamento de compras, por ello, califican los trabajos realizados como ineficientes (36%).

Con todo lo antes dicho los encuestados (personal de la empresa), indicaron que el Supermarket Don Ángel, mantiene una aceptable participación en este mercado competitivo del cantón Naranjal, sin embargo, es importante que se analice cada uno de las actividades que forman parte del accionar del área antes mencionada, para así establecer los correctivos pertinentes que potencialicen las gestiones internas y externas, de este departamento.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cuadro 12. Verificación de la hipótesis general y particulares

VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	
<p>El incumplimiento de los controles de las operaciones de cada uno de los compradores incide en el alto nivel de reclamos hacia el departamento de compras por parte del usuario interno y externo de la empresa.</p>	<p>En la pregunta 2 de la encuesta los encuestados indicaron que siempre reciben reclamos por parte de los clientes, hacia al personal que labora en el departamento de compras, esto se da por la falta de control, así lo señalaron en la pregunta 1.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La falta de producción o disposición de mercadería por parte de los proveedores influye en el alto índice de desabastecimiento de la mercadería. 	<p>Efectivamente la falta de producción o disposición de mercadería ha influido en el desabastecimiento de la mercadería, así como la compra excesiva de los productos (pregunta 4). A esto se suma la escasa comunicación que existe en el departamento (pregunta 8)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El no mantener un control en los seguimientos de las normas establecidas por el departamento genera la disminución de los presupuestos de compras. 	<p>En la pregunta 5, los encuestados indicaron que no se lleva un control en los seguimientos de las normas establecidas por el departamento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajos realizados en el área de compras no se encuentren correctamente ejecutados, debido a la escasa comunicación con otros departamentos. 	<p>Esta hipótesis se la puede verificar en la pregunta 8, donde indicaron que los trabajos realizados en el área de compras no se encuentren correctamente ejecutados, debido a la escasa comunicación.</p>

<ul style="list-style-type: none">• La pérdida de los clientes de la cartera de la empresa, se da por la poca participación en el mercado.	Con un 49% los encuestados respondieron que ha disminuido la cartera de clientes, así lo indicaron en la pregunta 9 de la encuesta.
--	---

Fuente: Información obtenida del proceso de la encuesta

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 TEMA

“REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA ABASTECER MERCADERÍA EN SUPERMARKET DON ANGEL”.

5.2 JUSTIFICACION

La propuesta se justifica en base a los resultados obtenidos en el proceso de encuesta, donde se evidencio que no se aplican adecuados controles en el manejo de las mercaderías en el departamento de compras del Supermarket Don Angel, motivo por el cual se han presentado múltiples reclamos por el incumplimiento en la entrega de los productos, esto se ha originado por la escasa comunicación que existe entre jefes y subordinados, lo cual ha hecho que se produzca la compra excesiva de los productos, desabastecimiento de los mismos entre otros factores. También se pudo verificar que la cartera de clientes ha disminuido, lo cual le augura un futuro poco provechoso a esta empresa, razón por la cual se propone “Reestructuración de los procesos del departamento de compras para abastecer mercadería en Supermarket Don Ángel”.

El desarrollo de esta propuesta se iniciara con la presentación de los actuales procedimientos que emplean en el departamento de compras, para así reestructurarlos y proponer nuevas herramientas, procesos que se representaran a través de Flujogramas. Para complementar este trabajo se realizara un plan de capacitación al personal, en el cual se trataran temas que vayan acorde al trabajo que realizan, potencializando así las gestiones internas y externas de esta área. Esto permitirá que la empresa cumpla con todas sus obligaciones, especialmente

con los pedidos, de esta forma satisfacer las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes, acción que permita la retención y crecimiento de los mismos.

Se detallara los gastos incurridos en esta propuesta, así como los beneficios que se darán con este trabajo propuesto.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

Reestructuración Departamental

Desde hace un tiempo nos encontramos con muchas organizaciones con problemas serios en sus resultados. Por ello, de un modo más o menos organizado, actualmente muchas están reestructurándose para salir del aprieto y seguir siendo competitivos.

Para obtener la posibilidad de una empresa planificada, además de tomar decisiones a corto plazo, se deben planificar acciones en cada departamento de la empresa para lograr finalizar permanentemente la “crisis”. Definir los planes, sistema de control (cuadro de mando) para que los directivos e integrantes de la empresa en general tengan la información necesaria en cada momento para la correcta toma de decisiones y conseguir el crecimiento anhelado.

Cuadro de Mando es un instrumento potente que permite verificar el cumplimiento de los resultados definidos y elección de planes de contingencia en caso de que sea necesario. Todo ello sin tener en cuenta el impacto que estas medidas tendrán en el posicionamiento competitivo de la compañía en el mercado y sobre sus clientes. Algunas organizaciones al comenzar la reestructuración hacen reducciones a ciegas, hipotecando su futuro ya que ellos mismo eliminan ventajas competitivas básicas.

Los objetivos resumidos de un plan de reflotamiento, deben ser distintos:

- Conseguir la viabilidad de la empresa.
- Planificar la posibilidad de la empresa con un horizonte de 3 a 5 años.
- Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios preferidos.
- Obtención de ventaja/s competitiva/s competitivas y sostenible/s en el tiempo y defendible/s frentes a la competencia.

- Análisis de las desviaciones, de los objetivos y acciones correctivas.

A la hora de plantear una reestructuración se hace necesario un análisis de la licitación de valor al cliente rectificado con la estrategia de la compañía y a partir de ahí seguimos con un estudio coste-beneficio de cada uno de los procesos.

Además de tener en cuenta que el cliente es “sangre y hueso” de nuestras empresas, damos algunos consejos prácticos en una reestructuración:

Contar con una estrategia y su correspondiente plan (con varios escenarios) y balancear entre la estrategia a corto y largo plazo. La estrategia empresarial unida a su correspondiente plan debe definir el camino, objetivos, tácticas, recursos y plazos para superar perfectamente la crisis, más aun si se está suscitando en un departamento de suma importancia en las gestiones internas y externas de la organización.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general

Reestructurar los procesos del departamento de compras del Supermarket Don Ángel, para potencializar las gestiones internas y externas, que permitan cumplir con todas y cada una de las obligaciones de esta área, alcanzando altos niveles de productividad laboral.

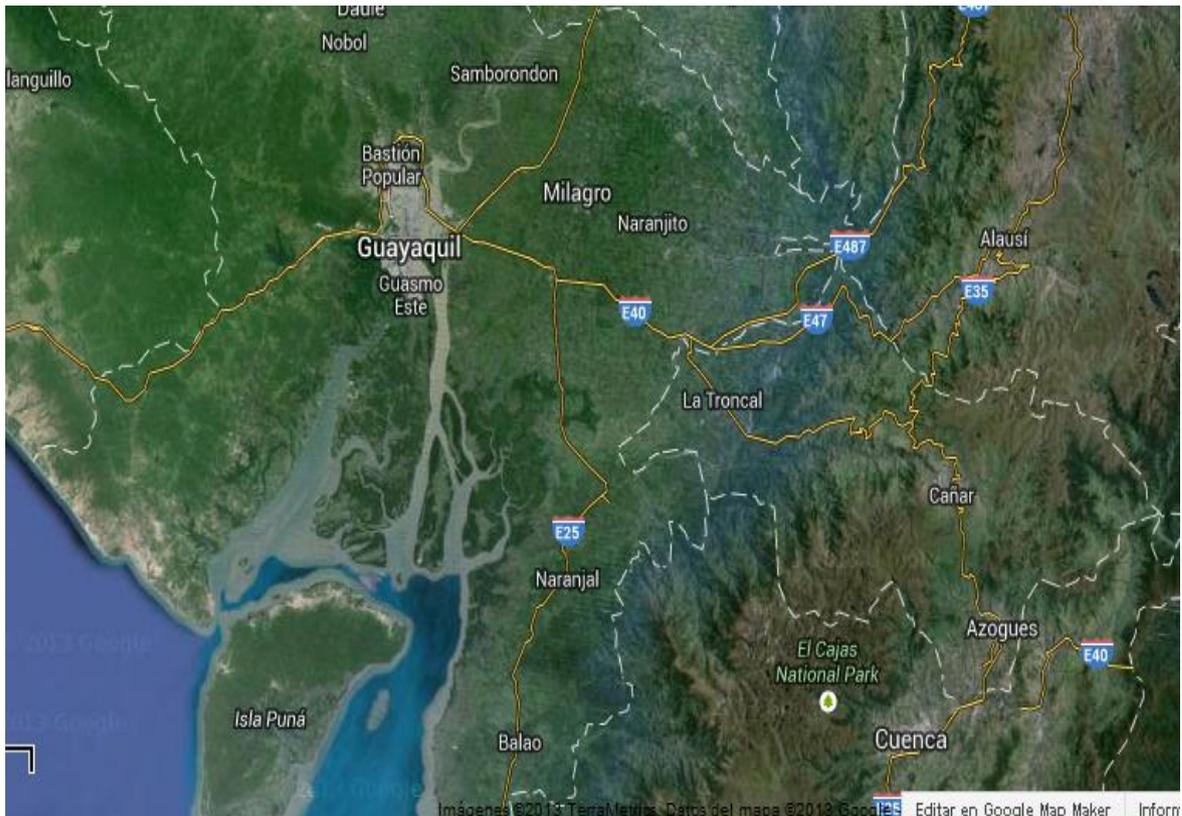
5.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los procedimientos que están aplicando en la actualidad en el departamento de compras.
- Elaborar los nuevos procesos del departamento, tales como recepción, compra y entrega de los productos.
- Diseñar el plan de capacitación para el personal del departamento de compras.
- Especificar los lineamientos a seguir para la realización de la propuesta.

5.5 UBICACIÓN

El Supermarket Don Ángel se encuentra ubicado en la República del Ecuador, provincia del Guayas, cantón Naranjal, en las calles 10 de Agosto y Cuenta, frente al Mercado central de esta localidad.

Figura 2. Mapa de ubicación



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es-419>

5.6 FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa.

La realización de la propuesta se la efectuó gracias a la facilidad de información que presto la alta administración del Supermarket Don Ángel. Donde se efectuara la reestructuración de los procesos del departamento de compra, para optimizar las actividades ejecutadas en la recepción, compra y entrega de los productos, con el objetivo de cumplir con las obligaciones que demanda esta área. Propuesta que le

permitirá a la empresa retener a sus clientes potenciales y a su vez incrementar su cartera de asistentes.

Factibilidad Legal

De acuerdo al análisis sobre la realización de esta clase de trabajo, no existe Ley, Reglamento o Norma que impida el desarrollo de esta propuesta, lo cual ha permitido su normal culminación, la cual está enfocada a la reestructuración de los procesos del departamento de compra.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse: 1. En numerario; 2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley; 3. Por compensación de créditos; 4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y, 5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías. La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas. En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

Factibilidad Presupuestaría

Como todo plan, para su realización se hace necesario la incursión de costos para alcanzar su ejecución o culminación, el desarrollo de este trabajo se ha hecho posible a través de la aportación de la empresa objeto de estudio así como la predisposición de los autores del mismo, labor que ha conllevado a la generación de gastos, los mismos que se reflejarán a través de un presupuesto, donde especificara la inversión total que se origina con la terminación de esta clase de proyectos.

Factibilidad técnica

La presentación de los nuevos procesos en el área de compra, más la capacitación del talento humano, permitirá una adecuada distribución de las tareas y obligaciones del personal, el mismo que tendrá la responsabilidad de cumplir cada uno de los procedimientos tanto en el control, adquisición y entrega de los productos, esto permitirá una alta operatividad interna.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta está enfocado en reestructurar los procesos del departamento de compras para abastecer mercadería en el Supermarket Don Angel, dentro del trabajo investigativo se pudo observar que existen deficiencias en los procesos que llevan actualmente, lo cual ha generado desabastecimiento de los productos, por ende retraso en la entrega de los pedidos, situación que ha provocado un sin número de reclamos por parte de los clientes dando como resultado una disminución de la cartera de los clientes. Motivo por el cual se ha propuesto la reestructuración de los procesos del área de compra.

Como primer paso se detallaran los procesos que actualmente se llevan a cabo, para de esta manera poder observar en donde se está fallando y así reestructurarlos, los nuevos procesos estarán representados en Flujogramas.

Con el propósito de lograr una mayor efectividad en la ejecución de los procesos en el departamento de compras se elaboraran políticas, de esta forma potencializar las actividades dentro del área antes mencionada.

Cada actividad se la ira detallando, de forma organizada, con el fin de tener una visión de cada proceso que se tuvo que efectuar para llevar a cabo esta propuesta, con esto se espera que toda persona que desee aplicar este tipo de trabajo tenga una idea de los pasos a seguir para lograr una adecuada ejecución de procedimientos en un departamento de compras.

Se efectuará un detalle de gastos que se incurrieron para lograr la culminación de la propuesta, representando así la inversión total de esta propuesta. También se describirá los beneficios que traerá consigo esta propuesta a la empresa objeto de estudio.

Los lineamientos de la propuesta serán señalados con el fin de especificar lo que se lograra con lo que se propone, culminado con este trabajo con las conclusiones y recomendaciones.

PROCESOS QUE LLEVA ACTUALMENTE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL SUPERMARKET DON ANGEL.

Departamento de compras

Verifica el inventario en el sistema.

Se genera la orden de compra en base al promedio de ventas del día por los días de almacenamiento.

Se envía al proveedor la orden de compra

Se llama al proveedor para la coordinación de recepción.

Bodega

Recibe factura y le da el turno de recepción al transportista.

Envía la factura al departamento de compra.

Departamento de compra

Revisa la factura en base a la negociación realizada.

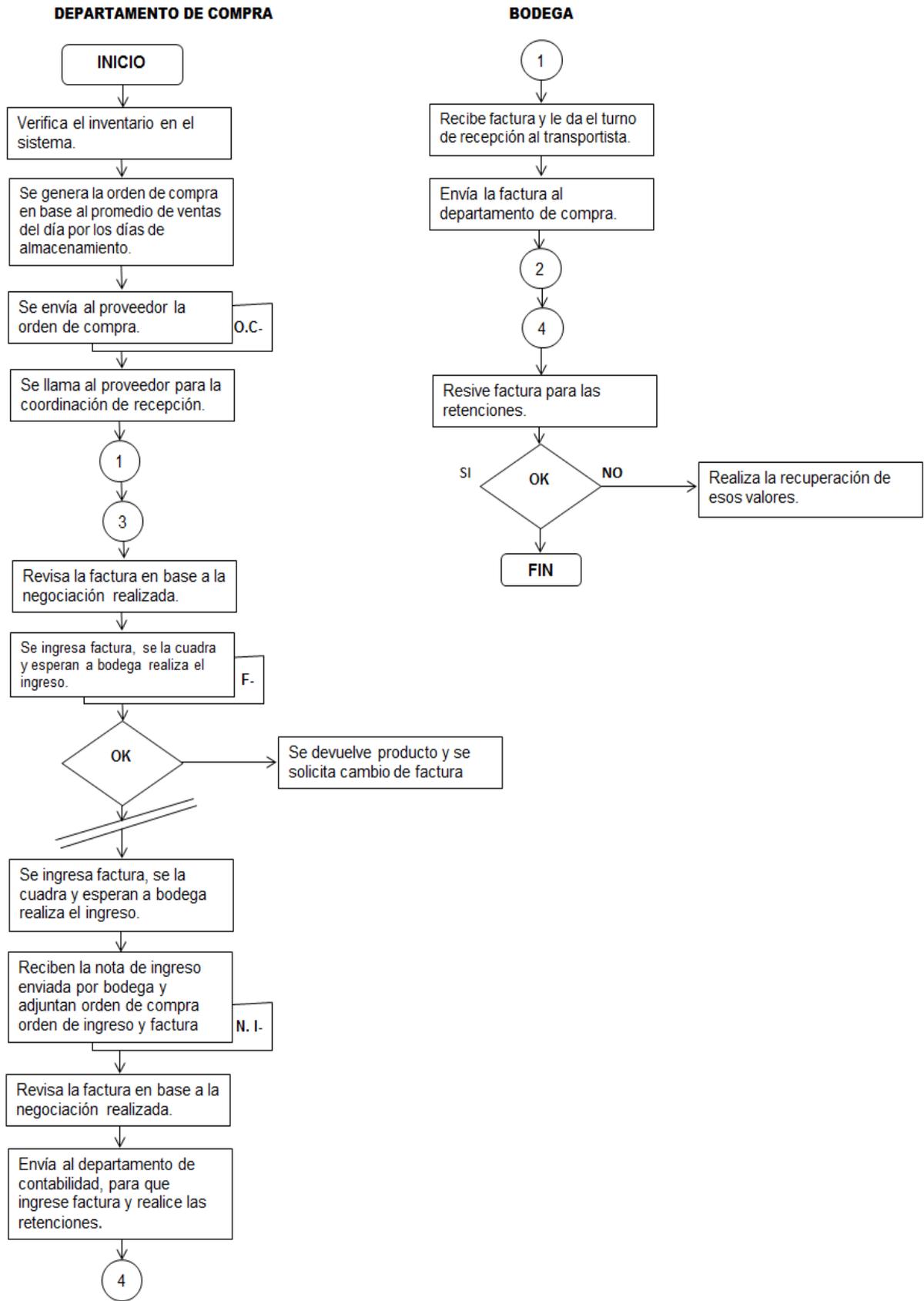
En caso no llega bien o precio erróneo se devuelve producto y se solicita cambio de factura. (Tiempo de demora al instante o un 1 día o dos días).

Se ingresa factura, se la cuadra y esperan a bodega realiza el ingreso

Reciben la nota de ingreso enviada por bodega y adjuntan orden de compra orden de ingreso y factura.

Envía al departamento de contabilidad, para que ingrese factura y realice las retenciones. En el caso de no coincidir la factura con la nota de ingreso, tienen que realizar la recuperación de esos valores.

Figura 3. Flujograma del proceso de compra actual del Supermarket Don Angel.



PROCESOS REESTRUCTURADOS

Proceso de compra

Verifica el inventario en el sistema

Verifica el inventario real en bodega.

Se genera la orden de compra en base al promedio de ventas del día por los días de almacenamiento.

Se envía al proveedor la orden de compra

Se llama al proveedor para la coordinación de recepción.

PROCESO DE RECEPCIÓN

Bodega

Recibe factura y le da el turno de recepción al transportista.

Envía la factura al departamento de compra.

Departamento de compra

Revisar la factura en base a la negociación realizada.

En caso no llega bien o precio erróneo se devuelve producto y se solicita cambio de factura. (Tiempo de demora al instante o un 1 día o dos días).

Se ingresa factura, se la cuadra y esperan a bodega que realice el ingreso

Reciben la nota de ingreso enviada por bodega y adjuntan orden de compra orden de ingreso y factura.

Envía al departamento de contabilidad, para que ingrese factura y realice la factura y haga las retenciones.

Departamento de contabilidad

Recibe la documentación enviada por el departamento de compra.

Ingresa la factura, realizan retención.

Envía documentación al departamento de auditoría.

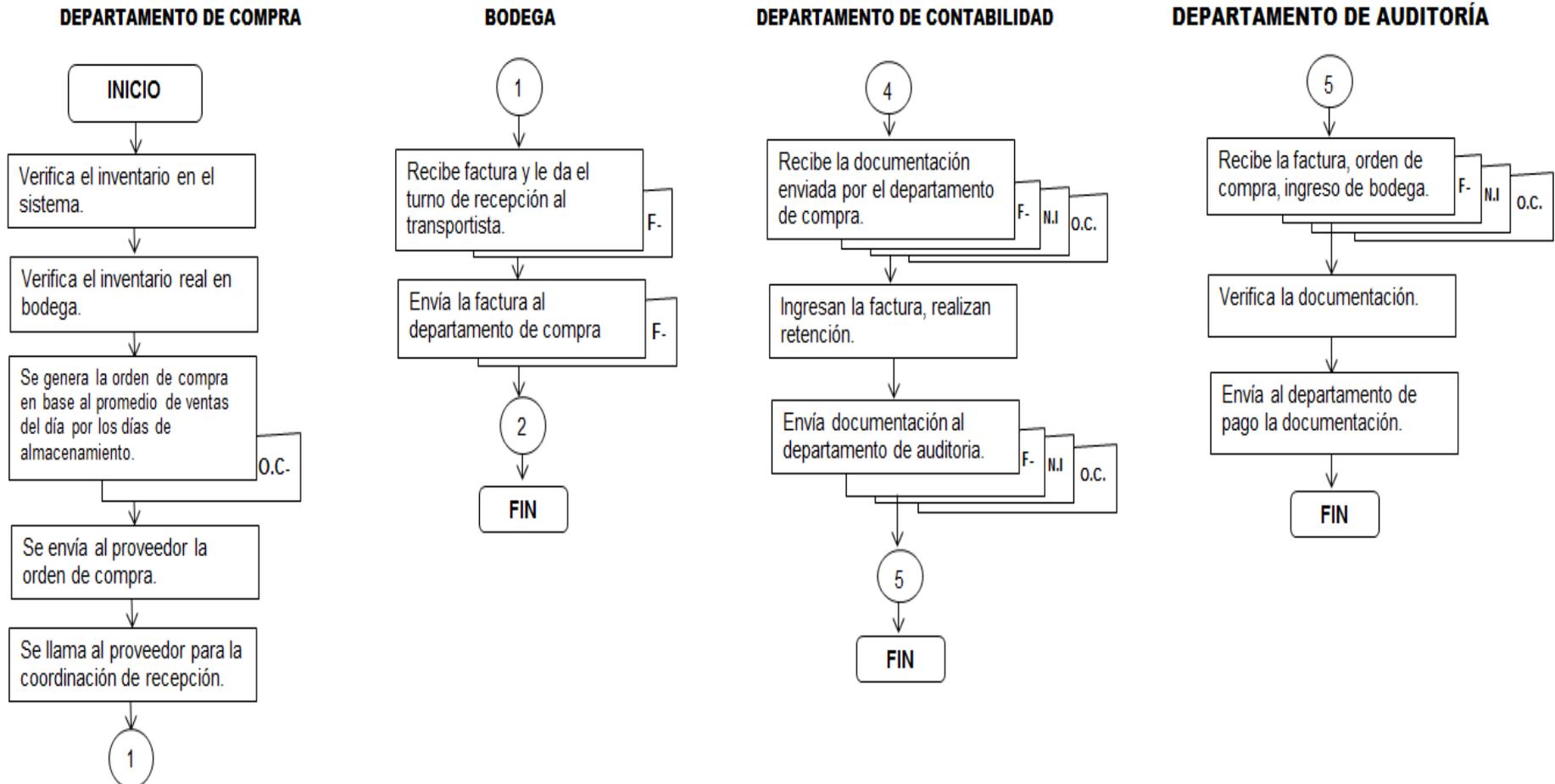
Departamento de auditoría

Recibe la factura, orden de compra, ingreso de bodega.

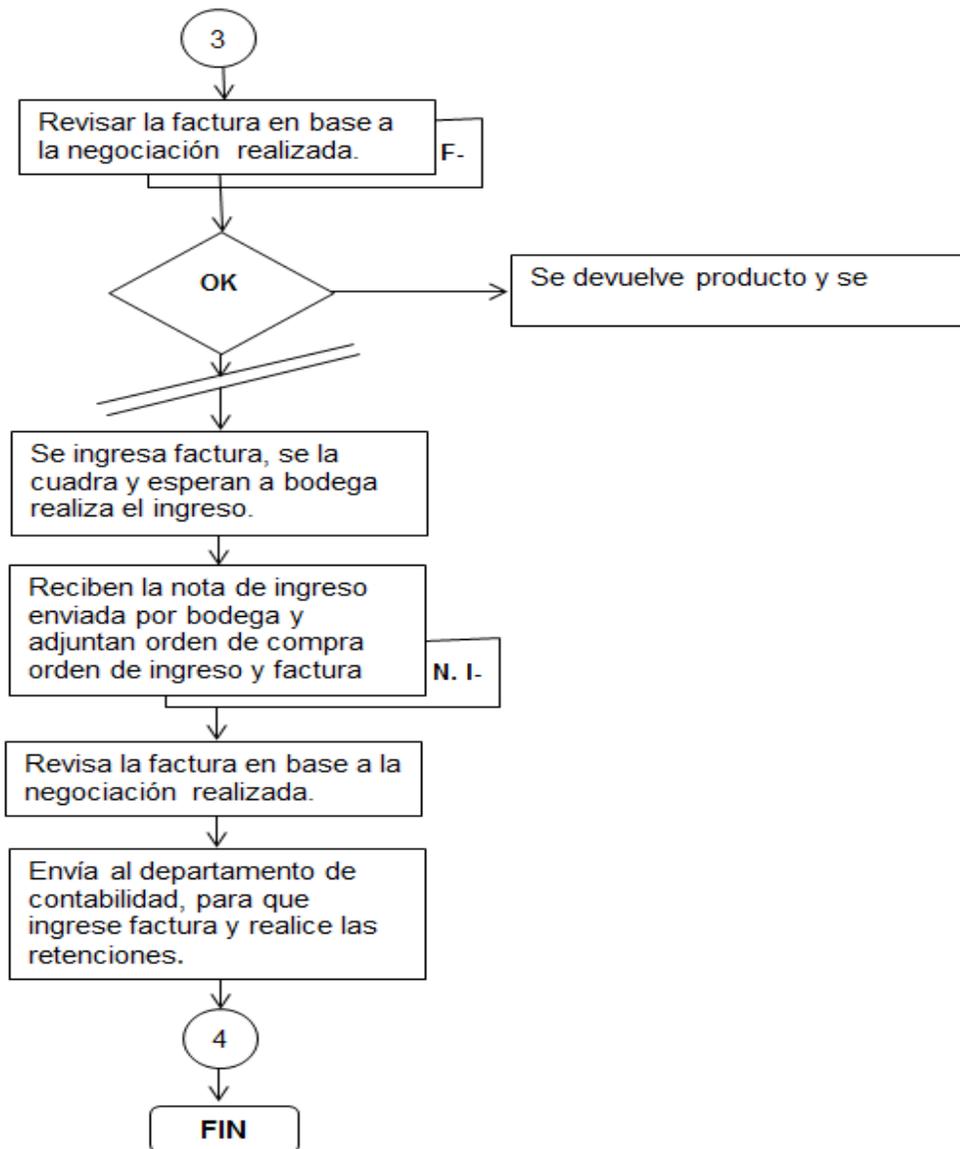
Verifica la documentación.

Envía al departamento de pago la documentación.

Figura 4. Proceso de compra propuesto.



Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

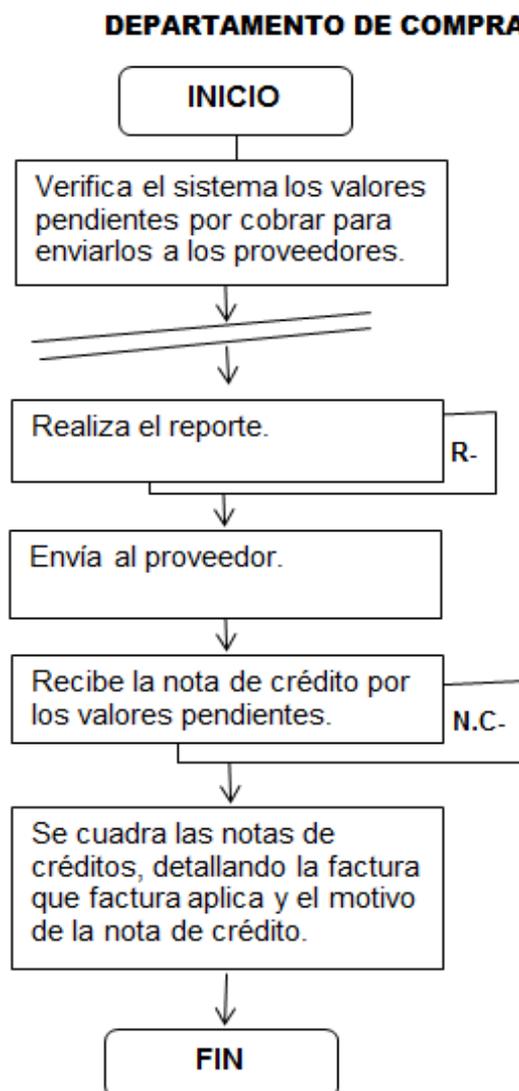


Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

SEGUIMIENTO DE VALORES PENDIENTES (NOTAS DE CRÉDITOS POR DEVOLUCIONES, PRONTO PAGOS Y NEGOCIACIONES PUNTUALES LLAMADOS REBATE).

- Verifica el sistema los valores pendientes por cobrar para enviarlos a los proveedores. (1 semana)
- Realiza el reporte.
- Envía al proveedor.
- Recibe la nota de crédito por los valores pendientes.
- Se cuadra las notas de créditos, detallando la factura que factura aplica y el motivo de la nota de crédito.

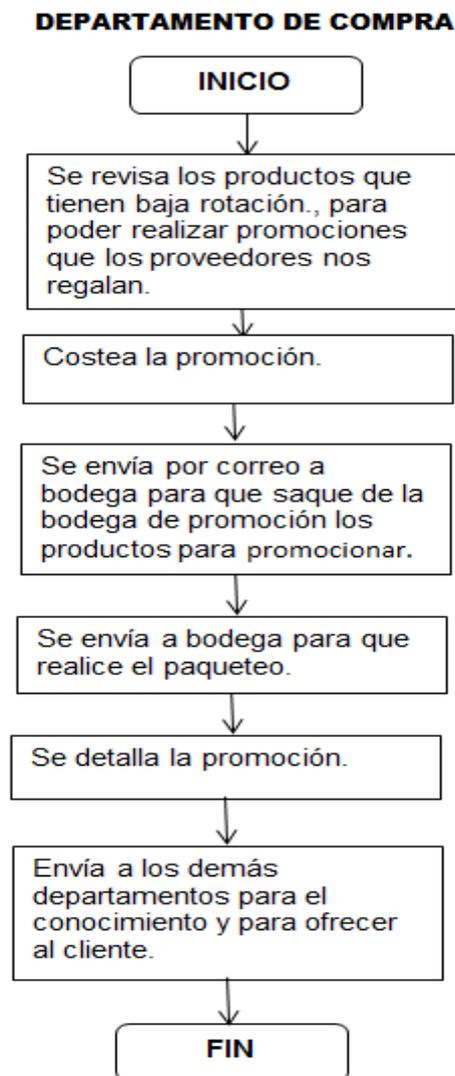
Figura 5. Proceso de valores pendientes.



REALIZAR PROMOCIONES PARA EL ALMACEN

- Se revisa los productos que tienen baja rotación., para poder realizar promociones que los proveedores nos regalan.
- Costea la promoción.
- Se envía por correo a bodega para que saque de la bodega de promoción los productos para promocionar.
- Se envía a bodega para que realice el paqueteo.
- Se detalla la promoción.
- Envía a los demás departamentos para el conocimiento y para ofrecer al cliente.

Figura 6. Proceso de promociones para el almacén.

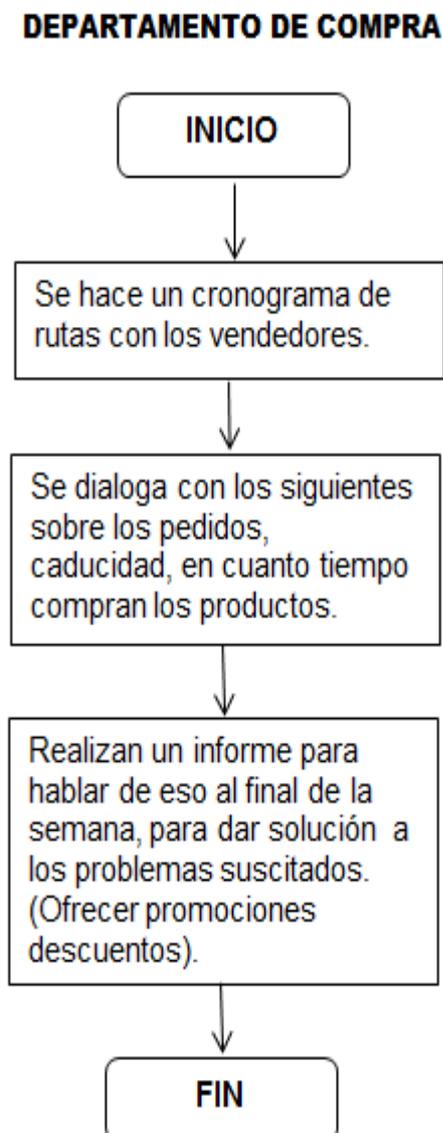


Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

PROCESO DE VISITA DE CLIENTES

- Se hace un cronograma de rutas con los vendedores.
- Se dialoga con los siguientes sobre los pedidos, caducidad, en cuanto tiempo compran los productos.
- Realizan un informe para hablar de eso al final de la semana, para dar solución a los problemas suscitados. (Ofrecer promociones descuentos).

Figura 7. Proceso de visita a clientes.



Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

MANUAL DE POLITICAS PARA LA FUNCIONABILIDAD PARA EL ABASTECIMIENTO SUPERMARKET DON ANGEL
TITULO I
POLITICAS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Crear estrategias y políticas que permitan el correcto registro, almacenamiento, entrega y control de los movimientos del inventario. • Constituir mecanismos que ayuden a determinar que el stock del inventario existente es real.
TITULO II
POLITICAS ESPECÍFICAS
CAPITULO I
RECEPCION DE BIENES
1. El asistente de abastecimiento y el Supervisor de Bodega son los responsables y obligados de cumplir las políticas de Bodega.
2. El asistente de abastecimiento será responsable de enviar una copia de la orden de compra al departamento de bodega para que tenga conocimiento de los productos que serán enviados.
3. Los asistentes de abastecimientos deben coordinar con el departamento de bodega un cronograma para la recepción de mercadería, el cual debe ser cumplido.
4. Al momento que el proveedor llegue a la empresa para realizar el despacho de la mercadería, la factura deberá ser entregada al departamento de compras, para ser revisada por los asistentes de compras.
5. Si la factura es correcta se procederá con la descarga de la mercadería y a la vez con el almacenamiento de la misma, de ser lo contrario no será recibida y en el mismo momento se coordinará nueva fecha de recepción con el proveedor.
6. En bodega deberá recibir la mercadería acompañada de la copia de la orden de compra y la factura original.
7. Estos documentos deberán ser registrados en el sistema para emitir y sellar la entrega de la mercadería.
8. La codificación de los productos nuevos estará a cargo del Supervisor del área de Recepción de Bodega y en el caso de activos fijos lo realizará el contador del Supermarket.
9. Se establecerá un stock mínimo de existencias por producto, al llegar a este nivel se informará al departamento de abastecimiento para que realicen la posterior negociación con el proveedor.

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

CAPITULO II
ALMACENAMIENTO
1. La mercadería que ha sido recibida deberá ser almacenada de forma ordenada y estratégica con la finalidad que facilidad la ubicación, el despacho y control.
2. El área de bodega debe estar sectorizada conforme a la categoría del producto y a sus niveles de rotación.
3. El jefe de bodega en trabajo conjunto con el personal de Seguridad Industrial deben tomar las medidas preventivas contra incendios, robos o cualquier desastre natural.
4. La información del Departamento de Bodega debe tener back up a fin de obtener respaldos en casos fortuitos ya que esta es una de las áreas que predomina la actividad comercial de la empresa.
CAPITULO III
DESPACHO
5. Para que la mercadería sea despachada en el área de bodega deben constar los productos en el respectivo formato de NOTA DE PEDIDO, la cual debe ser realizada y firmada por los ejecutivos de ventas.
6. Se debe establecer un formato para el registro de toda SALIDA DE BODEGA a fin de tener un respaldo por tal movimiento, el mismo puede ser por:
*Pedido de mercadería para eventos, donaciones, promociones.
*Baja de inventario por perdida, deterioro, obsolescencia, o
*Por devolución al Proveedor.
7. La salida de un activo fijo debe constar con su respectiva acta de salida en el área de bodega y acta de entrega al departamento de contabilidad que se encarga de establecer el código y de registrar cual departamento o usuario será el beneficiario de activo.
CAPITULO IV
PROCESO DE CONTROL DE BODEGA
8. Para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa de deben ingresar al sistema los productos con las siguientes características para de este modo facilitar y su correcta venta.
*Código del Producto

*Descripción del Producto
*Stock de unidades
*Precio
9. Mantener control permanente sobre los productos de continua rotación.
10. El inventario de todas las existencias debe ser cubierto por una póliza total de seguros que proteja la mercadería en bodega y así también cuando se la transporta para que llegue al cliente. Este seguro será contra incendios, robos o cualquier otro caso fortuito.
11. Ejecutar inventarios físicos por los menos dos veces en el año, con el propósito de comparar las existencias físicas con las del sistema, el estado de conservación y almacenamiento de los artículos.
12. El existente de abastecimiento debe constatar visualmente en el área de bodega el stock de los productos, para en base a estos realizar las compras.
13. Realizar continuas revisiones de los productos de baja rotación a fin de evitar posibles daños, mermas o deterioro.

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

5.7.1 Actividades

Dentro de las actividades a seguir para culminar con la realización de esta propuesta están los siguientes ítems:

- Se realizó la solicitud a la gerencia de la empresa SUPERMARKET DON ANGEL. para que autorice la realización de esta propuesta.
- Luego se procedió a visitar cada una de las áreas involucradas: Bodega, Compras y contabilidad.
- Se realizó un detalle sobre las situaciones críticas encontradas en el área de compras.
- Se escogió la herramienta investiga para obtener información directa del talento humano de la empresa.
- Recopilación de la información.
- Se tabula la información.
- Análisis los resultados.
- Propone la reestructuración de los procesos de compras.
- Se culminó la propuesta

Cada una de las actividades demandaron tiempo, los mismos que se representaran en el cronograma de actividades posteriormente, de esta forma se demostrara el tiempo de ejecución de este trabajo propuesto.

5.7.2 Recursos, Análisis financiero.

Para el desarrollo de esta propuesta se los autores de este trabajo fueron quienes elaboraron los respectivos manuales y políticas, siendo ellos el talento humano que participó en forma conjunta en cada una de las acciones tomadas en la realización del proyecto propuesto, que realizaron el trabajo de campo; adicional a esto se efectuó una serie de gastos que se generaron conforme se iba realizando el avance del proyecto los cuáles se detallan a continuación.

Cuadro 13. Recursos Operacionales y Talento Humano.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
RECURSOS OPERACIONALES		
Suministros de Oficina	1	70,00
Movilización y Viáticos	1	100,00
Presentación del Proyecto	-	150,00
Impresión y Socialización de los procesos de compras.	-	300,00
RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Servicio de Internet	1	50,00
Telecomunicaciones	1	60,00
TALENTO HUMANO		
Irene Domínguez Córdova	1	00,00
Oscar Gordillo Falcón.	1	00,00
TOTAL		\$730.00

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

5.7.3 Impacto

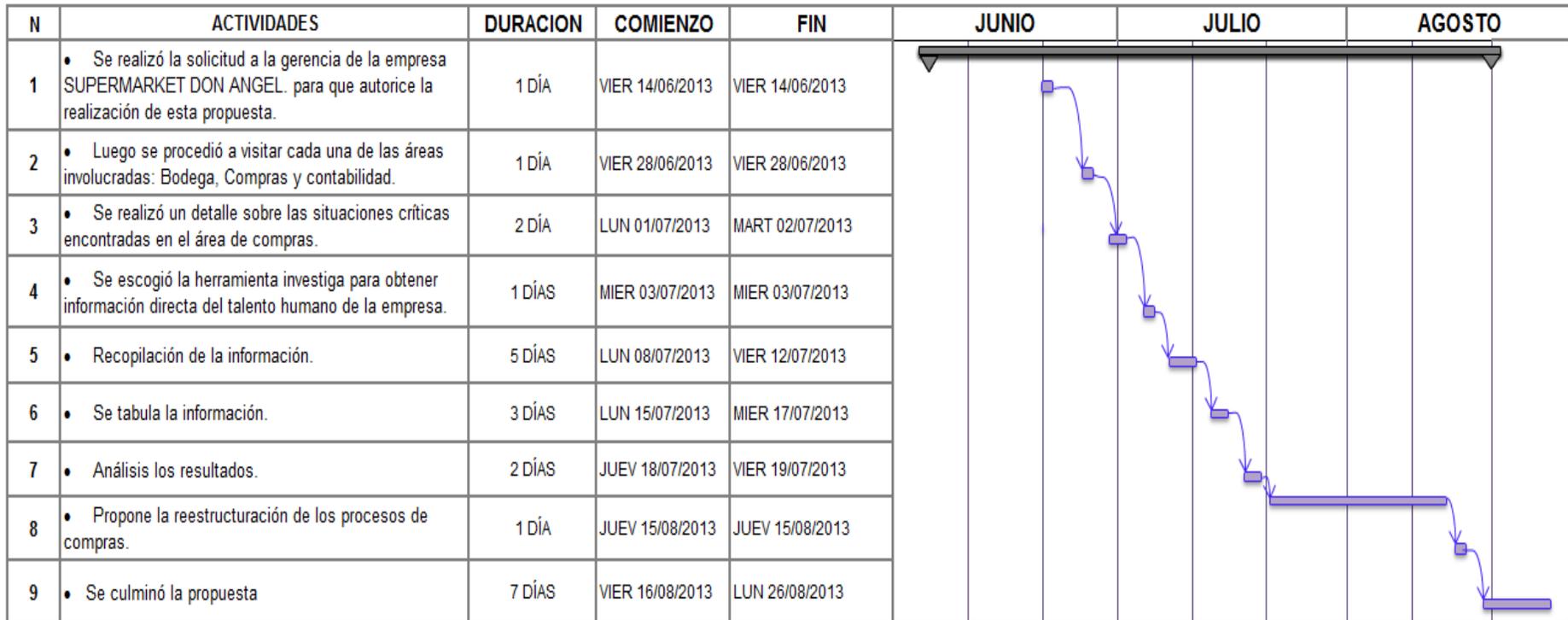
Económico:

El correcto funcionamiento del departamento de compras del Supermarket Don Ángel, permitirá que los productos sean entregados en tiempo y fecha acordados entre las partes, esto ayudara a mantener e incrementar la cartera de clientes, y por ende aumentar los niveles de rentabilidad de esta empresa. Cabe mencionar que para lograr esto es importante que se capacite al personal sobre los nuevos procedimientos a seguir, evitando así procesos erróneos que afecte la operatividad del departamento.

Social:

Por medio de este proyecto se mejorara la atención al cliente, brindando opciones rápidas que ayudarán a satisfacer las necesidades de los mismos en el menor tiempo, ofrecer unas promociones, mayor contacto con los usuarios externos, creando buenas relaciones entre ellos y la empresa.

5.7.4 Cronograma



PROYECTO "REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA ABASTECER MERCADERÍA EN SUPERMARKET DON ANGEL"	TAREA	HILO	TAREAS EXTERNAS
	DIVISIÓN	RESUMEN	HILO EXTERNO
	PROGRESO	RESUMEN DEL PROYECTO	FECHA LIMITE

Elaborado por: Irene Domínguez y Oscar Gordillo

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta

Entre los lineamientos de la propuesta están los siguientes:

- Determinación del tema investigativo.
- Desarrollo de la problemática, sistematización, objetivos y justificación.
- Se estableció información referente a las variables de la investigación
- Se determinó la metodología, población y muestra, así como los objetivos de investigación.
- Se aplicó una encuesta y efectuó el análisis de la información recabada.
- Una vez obtenidos los datos necesario se estableció la propuesta.

La aplicación de estos lineamientos permitirá alcanzar los siguientes:

- Alta operatividad en el departamento de compras.
- Mayor productividad
- Control de las existencias.
- Aplicación adecuada de los procesos.
- Recuperación e incremento de clientes.
- Optimo servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El trabajo de investigación nos permitió conocer que los empleadores del departamento de compras no cumplen con los procesos establecidos, debido a que no se ejecutan correctamente ocasionando la descoordinación de sus operaciones, lo cual está dificultando con los trabajos realizados y al abastecimiento de mercadería.
- Cabe mencionar que la función del departamento es muy importante para el Supermarket ya que es donde se realiza el control de los productos destinados para la venta; de no existir un control exhaustivo y tecnicado se corre el riesgo de realizar compras innecesarias que conllevan a la poca salida de la mercadería y por ende una baja rentabilidad para el Supermarket.
- Dentro del departamento se pudo manifestar que no capacitan a los empleados sobre el correcto funcionamiento de los procesos, generando la falta de conocimiento sobre las herramientas a utilizar que pueden ayudar a un mejor trabajo en conjunto con los demás departamentos, la falta de comunicación es un medio necesario para coordinar las diferentes actividades internas y externas, demostrando que no se está brindando un adecuado servicio.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones estarán desarrolladas en base a las conclusiones establecidas anteriormente, las mismas se espera que el Supermarket las coloque en práctica para su bienestar.

- Se recomienda que la ejecución de los nuevos procesos permitan verificar el cumplimiento de los resultados, disposición de la mercadería y tener un adecuado control que facilite llegar a los presupuestos establecidos en cada mes.
- Es muy importante que los empleados del departamento realicen sus controles correctamente a través de los nuevos procesos que le inciden al comprador basados en nuestra propuesta, de esta forma evitando errores y falencias al momento de negociar, abastecer y al aprovechamiento de todos los materiales con los que cuenta el departamento.
- Se recomienda realizar un plan de capacitación a los empleados del departamento, en el cual se tratarán temas que vallan acorde a los nuevos procesos que se establezcan y al trabajo que realizan, potencializando así las gestiones internas y externas de esta área.

Bibliografía

ALBAN, Jenny y CAMPAÑA C. (2011). *REESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA AGENCIA CONSOLIDADORA DE CARGA PACIFICLINK, EN LA CIUDAD DE QUITO*. Recuperado el 25 de 06 de 2013, de www.universidaddeguayaquil.edu.ec

ASUBADIN, Ines. (2011). *CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMPRAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA COMERCIAL YUCAILLA CIA. LTDA. LATACUNGA DURANTE EL AÑO 2010*. Recuperado el 25 de 06 de 2013, de www.universidaddeguayaquil.edu.ec

BARRENO, Jhon y LEMA, Katherine. (2011). *IMPLEMENTACION DE UNA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OROGOM CIA LTDA*. Recuperado el 21 de 06 de 2013, de www.unemi.edu.ec

CUBILLO SANTANA, G. I. (05 de Mayo de 2008). "PROYECTO PARA LA REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE UNA PYME DE PRODUCTOS TEXTILES DEL SECTOR DEPORTIVO: CASO LIZFASHION". Recuperado el 12 de Junio de 2013, de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-38376.pdf

FAYOR, H. (2009). *Administración General*. Bogotá: Limeri.

FAYOR, H. (2009). *Administración General*. Bogotá: Limeri.

FAYOR, H. (2011). *Control de Procesos*. Ambato: Limeri.

FAYOR, H. (2011). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*. Caracas: Limeri.

HELP SAP. (2011). *PLANIFICACION*. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de http://help.sap.com/saphelp_46c/helpdata/es/2d/351e16448c11d189420000e829fbbd/content.htm

LEY DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR. (2011). *DISPOSICIONES GENERALES, DE LA COMPAÑIA DE RAZON COLECTIVA, CONSTITUCION Y RAZON SOCIAL, DE LA COMPAÑIA COMADITA SIMPLES Y ANONIMAS, CARACTERISTICAS, CONCEPTOS*. Recuperado el 21 de 07 de 2013, de www.leydecompaniasecuador.gob.ec

MINDMEISER. (2010). *COSTOS DE ADMINISTRACION*. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://www.mindmeister.com/es/224082234/contabilidad-de-costos>

ORTEGA, Alexis. (2008). *ANALISIS Y METORA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE PRODUCCION CONFECIONES DE LA FUNDACION BENEFICA ACCION SOLIDARIA*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de www.universidaddeguayaquil.edu.ec

PEREIRO, J. (2009). *ABASTECIMIENTO DE INVENTARIO*. Santiago: Limeri.

PEREIRO, J. (2010). *ABASTECIMIENTOS DE INVENTARIOS*. Lima: Limeri.

PEREIRO, J. (2009). *CONTROL Y MANUALES DE PROCESOS*. Bogota: Limeri.

PEREIRO, J. (2011). *MANUAL DE PROCESOS*. Caracas: Limeri.

PEREIRO, J. (16 de Agosto de 2012). *PROCESO DE COMPRA*. Recuperado el 11 de Junio de 2013, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCS0000699/C1.pdf>

PEREIRO, J. (2010). *REESTRUCTURACION EMPRESARIAL*. Lima: Limeri.

PORTILLA, B. y. (2012). "*IMPLEMENTACION DE CONTROLES INTERNOS DE LA EMPRESA SABIJOUX S.A.*". Recuperado el 22 de 06 de 2013, de www.unemi.edu.ec

REALIZACION INVENTARIO. (2011). *INVENTARIO*. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://realizacioninventariosa4-1.wikispaces.com/Tipos+de+sistemas+y+modelos+de+inventario>

ANEXO 1

Modelo de la Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
Carrera: Ingeniería Comercial

Objetivo de la Encuesta:

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los controles en los procesos del departamento de compras del Supermarket Don Ángel S.A de la ciudad de Naranjal.

1.- ¿Considera Uds., que el departamento de compras necesita tener en claro los controles de procesos para la ejecución de sus operaciones?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

2.- ¿Qué opina Uds., de la creación de un Manual de Controles para los procesos del departamento de compras?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

3.- ¿Piensa Uds., que la descoordinación del personal en las operaciones conlleva a los conflictos internos del departamento?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

4.- ¿Cree Uds., que la implementación de controles y procesos para el departamento de compras contribuirá a la obtención de incremento de utilidades?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

5.- ¿Considera Uds., que la existencia de desabastecimientos de mercadería dentro de la empresa genera una disminución en los presupuestos establecidos mensualmente?

- Muy de probable

- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

6.- ¿Piensa Uds., que el mejoramiento de los controles de procesos serviría para un buen cumplimiento de las operaciones diarias del comprador?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

7.- ¿Considera Uds., que esta fuerza de cambio lleve al comprador con el cumplimiento de la misión del departamento mediante el nuevo manual de procesos?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

8.- ¿Cree Uds., Que el bajo nivel de controles en los procesos del departamento de compras influyen en la ineficiencia e ineficacia de procesos?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

9.- ¿Piensa Uds., que el nivel de tareas rutinarias y poco interactivas genera desmotivación dentro del departamento?

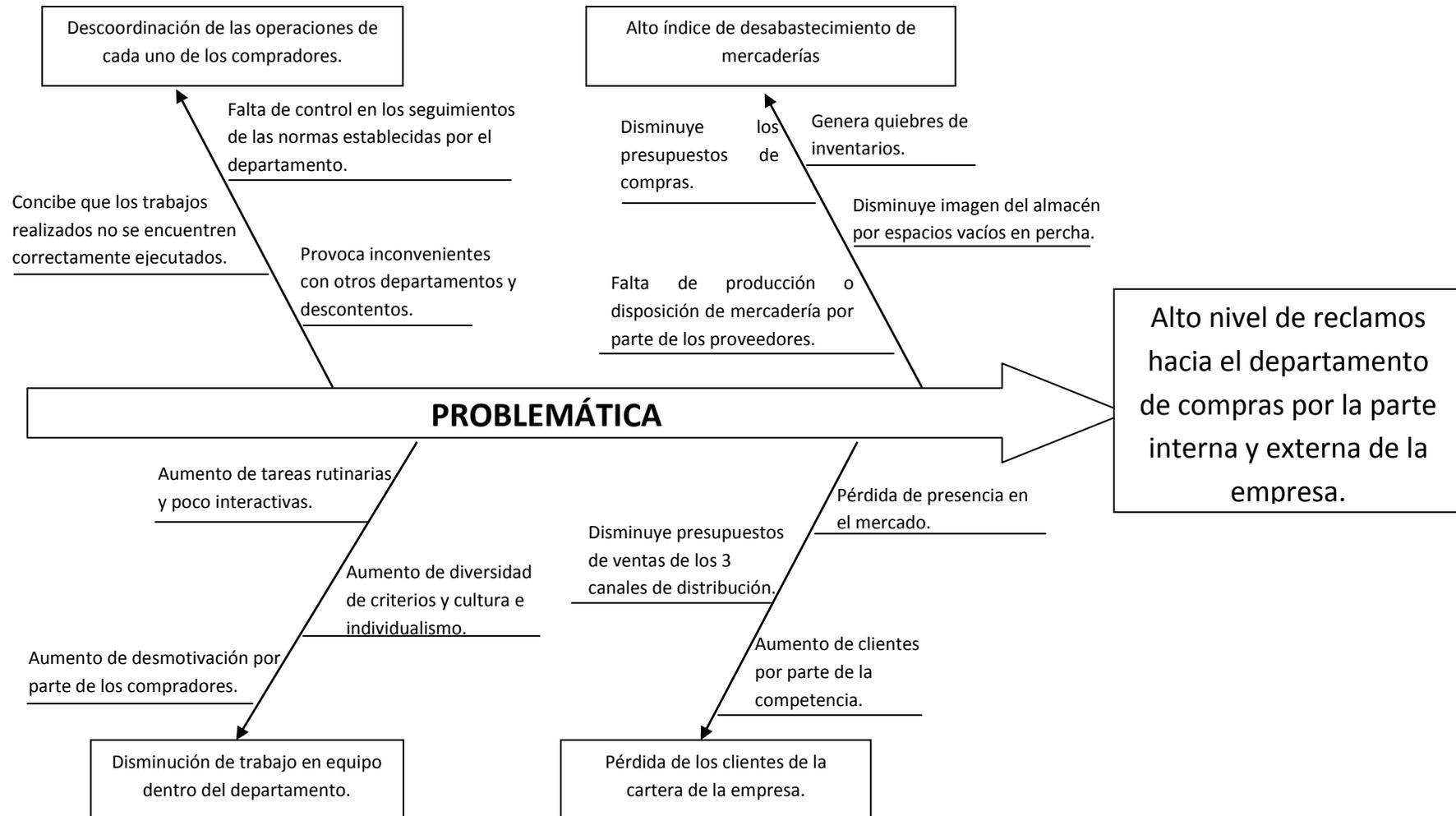
- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

10.- ¿Considera Uds., que es necesario una buena comunicación y apoyo dentro del departamento?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

ANEXO 2

Causas y Efectos



ANEXO 3

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>De qué manera mejoraría los controles de las operaciones de cada uno de los compradores que conllevan al alto nivel de reclamos hacia el departamento de compras por la parte interna y externa de la empresa.</p>	<p>Obtención e incremento de utilidades mediante los recursos necesarios, reducción de los costos y eficiencia en el servicio que permitan con el cumplimiento de la misión del departamento mediante el nuevo manual de procesos.</p>	<p>Mediante el análisis de los procesos del departamento de compras podemos disminuir el nivel de reclamos por las partes internas y externas de la empresa.</p>
<p>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</p>		
<p>De qué manera mejoraría el desabastecimiento de mercadería generando los quiebres de inventario, disminuyendo los presupuestos de compras, la imagen del almacén por espacios vacíos en percha y la falta de producción o disposición de mercadería por parte del proveedor.</p>	<p>Determinar de qué manera existe un alto índice de desabastecimiento de mercadería generando los quiebres de inventario y disminuyendo los presupuestos de compras.</p>	<p>Mediante el análisis del alto índice de desabastecimiento de mercaderías aumentaremos los presupuestos de compras y disminución de quiebres de inventarios.</p>

<p>De qué manera mejoraría la descoordinación de las operaciones de cada uno de los compradores por la falta de control de los seguimientos de las normas establecidas por el departamento, el que los trabajos realizados no se encuentren correctamente ejecutados y la provocación de los inconvenientes con otros departamentos y descontentos tanto en la parte interna como externa de la empresa.</p>	<p>Analizar de qué manera afecta la descoordinación de las operaciones de cada uno de los compradores por la falta de control de los seguimientos de las normas establecidas por el departamento.</p>	<p>Mediante el análisis del estudio de flujos optimamos la descoordinación de las operaciones de cada comprador y la falta de seguimiento de las normas establecidas por el departamento.</p>
<p>De qué manera mejoraría la pérdida de los clientes de la cartera de la empresa, la disminución de los presupuestos de ventas de los 3 canales de distribución, el aumento de clientes por parte de la competencia y la pérdida de presencia en el mercado.</p>	<p>Determinar de qué manera afecta la pérdida de los clientes de la cartera de la empresa, la disminución de los presupuestos de ventas de los 3 canales de distribución, el aumento de clientes por parte de la competencia y la pérdida de presencia en el mercado.</p>	<p>Mediante el análisis de procesos de la cartera de clientes de la empresa, aumentaría los presupuestos de ventas de los 3 canales de distribución, disminución de los clientes por parte de la competencia y la pérdida de presencia en el mercado.</p>
<p>De qué manera mejoraría la disminución de trabajo en equipo dentro del departamento, aumento de tareas rutinarias y poco interactivas, diversidad de criterios y cultura e individualismo y desmotivación por parte de los compradores.</p>	<p>Analizar de qué manera afecta la disminución de trabajo en equipo dentro del departamento, aumento de tareas rutinarias y poco interactivas, diversidad de criterios y cultura e individualismo y desmotivación por parte de los compradores.</p>	<p>Mediante el análisis del estudio de tiempos del departamento mejoraremos el nivel de tareas rutinarias y poco interactivas así como la desmotivación por parte de los compradores.</p>

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES INDEPENDIENTE	INDICADORES DEPENDIENTES	HERRAMIENTAS
El análisis de los procesos del departamento de compras	Disminución del nivel de reclamos por las partes internas y externas de la empresa.	% de análisis de reclamos	Satisfacción de clientes	Mediante Encuestas
El análisis del alto índice de desabastecimiento de mercaderías	Aumentos de los presupuestos de compras y disminución de quiebres de inventarios.	% de análisis de presupuestos	Revisión de presupuestos mensuales	Mediante elaboración de informes de los presupuestos mensuales.
El análisis del estudio de flujos	Optimizamos la descoordinación de las operaciones de cada comprador y la falta de seguimiento de las normas establecidas por el departamento.	% de flujos	% de operaciones descoordinadas	Mediante Encuestas
El análisis de procesos de la cartera de clientes de la empresa.	Aumentaría los presupuestos de ventas de los 3 canales de distribución, disminución de los clientes por parte de la competencia y la pérdida de presencia en el mercado.	% de análisis de procesos	% de los presupuestos	Mediante Encuestas

El análisis del estudio de tiempos del departamento.	Mejoramiento del nivel de tareas rutinarias y poco interactivas así como la desmotivación por parte de los compradores.	% de análisis de tiempos	Nivel de tareas	Mediante Encuestas
--	---	--------------------------	-----------------	--------------------

ANEXO 4



The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
vivimos en una era en donde los cambios constantes son	OK
mercado global se ha puesto mucha más competitivo por lo	OK
Consideramos que la reestructuración de procesos dentro de las org...	OK
Debemos de realizar la reestructuración sin precedentes en los procesos	OK
revisión y evaluación da paso a la reestructuración de procesos	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

ANEXO 5



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DE SUPERMARKET DON ÁNGEL

En mi calidad de propietario del Supermarket Don Ángel situada en las calles 10 de Agosto y **Cuenca** de la ciudad de Naranjal.

CERTIFICO:

Que he autorizado para que realicen un trabajo de investigación analizando el Proyecto de Grado con el Tema "REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA ABASTECER MERCADERÍA EN SUPERMARKET DON ÁNGEL DE LA CIUDAD DE NARANJAL", requisito que deberán presentar previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para obtener el título de:

INGENIEROS COMERCIALES

El problema de investigación se refiere a: ¿De qué manera influye el incumplimiento de los controles de las operaciones de los compradores en el nivel de reclamos por parte de los clientes del Supermarket Don Ángel?

El mismo que considero que reúne los requisitos legales y por la importancia del **tema**.

Presentado por los Egresados:

Domínguez Córdova Irene Estefanía Gordillo

Falcón **Oscar** Gabriel

Propietario (a):

Sra. Fani Amelida Sinche Caraguay

ANEXO 6





