



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

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

TÍTULO DEL PROYECTO

**DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA EN EL SISTEMA
DE COMPRAS Y SU GESTIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL
SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO**

AUTORES:

**RAMÍREZ ANORMALIZA VICTOR FRANCISCO
PALACIOS ZURITA JOEL MAURICIO**

MILAGRO, JULIO 2012

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL (A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los Srs. Víctor Francisco Ramírez Anormaliza y Joel Mauricio Palacios Zurita, para optar el título de Ingeniero Comercial y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Julio del 2012.

Ec. Yadira Arteaga, Msc.

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Julio del 2012.

VICTOR FRANCISCO RAMÍREZ ANORMALIZA
C.I. 0918305020

JOEL MAURICIO PALACIOS ZURITA
C.I. 0917884934

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

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

MEMORIA CINTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico a aquellas personas que tienen un significado muy importante en mi vida, a Dios porque él ha sido mi guía, mi sustento, mi fuerza en todo momento y por permitirme escalar un peldaño más en mi vida profesional. A mi amada madre Sra. Lupe Anormaliza quien cada día continua siendo ese apoyo incondicional y la que me da ese amor sacrificado que cada madre tiene para con un hijo, ella ha sido mi inspiración y mi ejemplo a seguir que me enseñó a ser una persona responsable inculcándome los principios y valores para ser un hombre de bien y forjador de mi propio destino, a mi padre Sr. Thomas Ramírez, el hombre que se sacrificaba cada día por proveernos la alimentación, vestimenta y sobre todo los estudios porque no hay mejor herencia que un padre deje a un hijo es la educación, papa gracias por ser parte de mi vida y amarme siempre tal y como soy; y, a mi querida novia Ing. Jessica Orozco quien siempre ha estado a mi lado en cada etapa importante de mi vida, gracias por ser esa mujer incondicional conmigo, te amo.

VICTOR RAMÍREZ ANORMALIZA

Dedico el presente trabajo a mi querida familia en especial a mi madre por ser el pilar fundamental en mi vida y brindarme siempre su apoyo material y afectuoso. A mis hermanas por brindarme no solo su cariño sino su amistad y ayudarme en todo lo que fuera posible para poder culminar esta etapa importante en mi vida. Sinceramente muchas gracias a Dios por todo lo que ha hecho por mí.

JOEL PALACIOS ZURITA

AGRADECIMIENTO

En cumplimiento con una de las metas trazadas en nuestras vidas, agradecemos en primer lugar a Dios porque él es el centro de toda nuestra vida y mayor ejemplo a seguir, por cada día de estudio concediéndonos de su sabiduría, por ser ese guía de este largo camino que debemos transitar pero sabemos que cada tramo que hemos recorrido siempre hemos sentido de su respaldo y compañía.

A nuestro establecimiento que se preocupa y esmera por obtener los mejores docentes, capacitados para forjar nuevos profesionales y obtengamos un mayor perfil académico, y a los directivos de esta unidad académica de ciencias administrativas por saber administrar de la mejor manera la facultad, por ser los gestores y mentores directos de los triunfos de todos aquellos que pasan por estas aulas.

A cada uno de los docentes que hemos conocido y nos han impartido de sus conocimientos, compañeros y amigos que en la vida como estudiantes cosechamos, al tutor del proyecto, Ec. Yadira Arteaga, Msc.; convirtiéndose en un motivador con sus consejos para que nuestras ideas tengan la mejor dirección, es por ello que nuestro agradecimiento es sincero.

VICTOR RAMÍREZ ANORMALIZA
JOEL PALACIOS ZURITA

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Máster.

Washington Jaime Orozco Hernández
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Diagnostico de la planificación operativa en el sistema de compras y su gestión en la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de la Administración y Comerciales.

Milagro, Julio del 2012.

VICTOR RAMÍREZ ANORMALIZA
C.I. 08918305020

JOEL PALACIOS ZURITA
C.I 0917884934

INDICE GENERAL

Página de carátula o portada	i
Página de la constancia de aprobación por el tutor	ii
Página de declaración de autoría de la investigación.	iii
Certificación de la Defensa.	iv
Página de dedicatoria.	v
Página de agradecimiento.	vi
Página de Cesión de Derechos de Autor.	vii
Índice General	viii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Figuras	xv
Resumen	xviii
Abstract	xix

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

	Pág.
Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Problematización	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.1.3 Formulación del Problema.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del tema	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 General.....	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	5

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

	Pág.
2.1 Marco teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	12
2.1.2.1 Antecedentes Filosóficas	14
2.1.2.2 Antecedentes Sociológicas	15
2.1.2.3 Antecedentes Legales	16
2.2 Marco conceptual.....	28
2.3 Hipótesis y variables.....	30
2.3.1 Hipótesis General.....	30
2.3.2 Hipótesis Particulares.....	31
2.3.3 Declaración de las variables.....	31

2.3.4 Operacionalización de las variables.....	31
--	----

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

	Pág.
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	32
3.2 Población y muestra.....	34
3.2.1 Características de la población.....	34
3.2.2 Delimitar la población.....	35
3.2.3 Tipo de la muestra.....	36
3.2.4 Tamaño de la muestra	36
3.2.5 Proceso de selección.....	37
3.3 Métodos y técnicas.....	37
3.4 El Tratamiento estadístico de la información.....	39

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

	Pág.
4.1 Interpretación de datos	40
4.1.1. Resultados.....	40
4.2 Verificación de la hipótesis.....	63

CAPÍTULO V

PROPUESTA

	Pág.
5.1 Tema	64
5.2 Fundamentación	64
5.3 Justificación	67
5.4 Objetivos	67

5.5 Ubicación	68
5.6 Factibilidad	69
5.7 Descripción de la Propuesta	70
5.7.1 Actividades	78
5.7.2 Recursos, Análisis Financieros	107
5.7.3 Impacto	109
5.7.4 Cronograma	116
5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta	116
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXO 1: Formato de las encuestas proveedor	122
ANEXO 2: Formato de las encuestas a clientes	123
ANEXO 3: Autorización para ejecutar la propuesta	124

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro # 1	
Diferencias entre el Marketing y la Comercialización	12
Cuadro #2	
Operacionalización de Variables	31
Cuadro #3	
Población de análisis del Supermarket El Nuevo Favorito	35
Cuadro #4	
Muestra objeto de estudio del Supermarket El Nuevo Favorito	37
Cuadro #5	
Verificación de Hipótesis	63
Cuadro #6	
Análisis FODA	76
Cuadro #7	
Análisis Estrategias FO – FA – DO – DA	77
Cuadro #8	
Plan de ejecución de la propuesta para El Supermarket El Nuevo Favorito	78
Cuadro # 9	
Formato de Nota de Pedido	95
Cuadro #10	

Formato de Recepción y Verificación de Productos Comprados	97
Cuadro # 11	
Formato de Nota de Pedido	101
Cuadro #12	
Formato de Matriz de Evaluación de Proveedores	102
Cuadro #13	
Medición de Proveedores acorde a su evaluación	103
Cuadro #14	
Formato de Lista de Proveedores Calificados	104
Cuadro #15	
Formato de Registro de Evaluaciones de Proveedores	105
Cuadro #16	
Costo Total de Proyecto	107
Cuadro #17	
Costo Total de Elaboración de manual de Compras	107
Cuadro #18	
Costo del Desarrollo del Plan de Capacitación	108
Cuadro #19	
Costo de realización de Formatos de herramientas para uso propuesta	108
Cuadro #20	
Proyecciones Gasto Administrativo 2013	108

Cuadro #21	
Proyecciones Gasto Administrativo 2014	109
Cuadro #22	
Proyecciones Gasto Administrativo 2015	109
Cuadro #23	
Proyecciones Gasto Administrativo 2016	109
Cuadro #24	
Proyecciones Gasto Administrativo 2017	109
Cuadro #25	
Ventas de Productos del Supermarket El Nuevo Favorito	111
Cuadro # 26	
Gastos Administrativos del Supermarket El Nuevo Favorito Año 2011.....	112
Cuadro #27	
Estado de Pérdidas y Ganancias del Supermarket El Nuevo Favorito 2011	113
Cuadro #28	
Proyecciones de Estados de Pérdidas y Ganancias	114
Cuadro # 29	
Gastos Administrativos 2013	115
Cuadro #30	
Cronograma de actividades de la propuesta	116

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura #1	
Pregunta 1: Encuesta a Proveedores	40
Figura #2	
Pregunta 2: Encuesta a Proveedores	41
Figura #3	
Pregunta 3: Encuesta a Proveedores	42
Figura #4	
Pregunta 4: Encuesta a Proveedores	43
Figura #5	
Pregunta 5: Encuesta a Proveedores	44
Figura #6	
Pregunta 6: Encuesta a Proveedores	45
Figura #7	
Pregunta 7: Encuesta a Proveedores	46
Figura #8	
Pregunta 8: Encuesta a Proveedores	47
Figura #9	
Pregunta 9: Encuesta a Proveedores	48
Figura #10	

Pregunta 10: Encuesta a Proveedores	49
Figura #11	
Pregunta 11: Encuesta a Proveedores	50
Figura #12	
Pregunta 12: Encuesta a Clientes	51
Figura #13	
Pregunta 13: Encuesta a Clientes	52
Figura #14	
Pregunta 14: Encuesta a Clientes	53
Figura #15	
Pregunta 15: Encuesta a Clientes	54
Figura #16	
Pregunta 16: Encuesta a Clientes	55
Figura #17	
Pregunta 17: Encuesta a Clientes	56
Figura #18	
Pregunta 18: Encuesta a Clientes	57
Figura #19	
Pregunta 19: Encuesta a Clientes	58
Figura #20	
Pregunta 20: Encuesta a Clientes	59

Figura #22	
Pregunta 22: Encuesta a Clientes	60
Figura #23	
Ubicación del Supermarket El Nuevo Favorito en el cantón Milagro	68
Figura #24	
Estructura Organizacional del Supermarket El Nuevo Favorito	72
Figura #25	
Diagrama actual de compras del Supermarket El Nuevo Favorito	80
Figura #26	
Organización Departamento de Compras	81
Figura #27	
Estructura Organizacional Extendida del Supermarket El Nuevo Favorito	82
Figura #28	
Proceso de Category Management	86
Figura #29	
Diagrama de Política de Producto	87
Figura #30	
Diagrama de Compras	94
Figura #31	
Diagrama de proceso de evaluación y selección de proveedores	100

RESUMEN

Bajo la consideración de los cambios constantes que vive el país, caracterizado por un mundo altamente tecnificado donde las condiciones que impone la competencia, obligan a readecuar la estructura interna de las empresas, como condición para estar a la altura de las exigencias del mercado, en un mundo globalizado, en este marco se inspira la investigación que pretende dar solución a los problemas de poca planificación operativa en el sistema de compras y su gestión en la comercialización, que pese a los éxitos logrados cree en la posibilidad de optimizar las compras y en este caso particular, tiene una disposición que favorece la realización de un proyecto que se pretende llevar a cabo. El proyecto surgió como respuesta a la evaluación y diagnóstico de parte del departamento de compras, con la participación de los proveedores y clientes, quienes juegan un papel fundamental en este departamento. Los beneficiados en este proyecto son tanto el Supermarket El Nuevo Favorito, los clientes internos y externos; y los proveedores. La metodología de investigación que se utilizó es cualitativa con un modelo de diseño no experimental y transversal, ya que se indagará la incidencia entre las variables del objeto del estudio que se realizará en esta situación. Realizando éste análisis se ha comprobado la existencia de la ineficiencia en el sistema de compras, por lo que se propone aplicar un manual que nos permitirá determinar las actividades con sus responsables, con el establecimiento de indicadores para un mejor control, lo que nos permitirá formular las conclusiones que el caso amerita.

ABSTRACT

Under consideration of the constant changes in the country, characterized by a high-tech world where the conditions imposed by competition, require readjust the internal structure of firms, as a condition for living up to the demands of the market, a globalized world, in this framework underlying the research that aims to solve the problems of poor operational planning in the procurement system and its management in marketing, that despite the successes believes in the possibility to optimize the procurement and this particular case, has a provision that favors the realization of a project to be carried out. The project arose in response to the evaluation and diagnosis from the purchasing department, with the participation of suppliers and customers, who play a key role in this department. The beneficiaries of this project are both The New Favorite Supermarket, internal and external customers, and suppliers. The research methodology used is qualitative with non experimental design model and cross, as it will investigate the incidence among the variables under study to be conducted in this situation. Performing this analysis has verified the existence of inefficiency in the procurement system, so it will implement a manual that will allow us to identify activities with their guardians, with the establishment of indicators for greater control, allowing us to formulate the conclusions that the case merits.

INTRODUCCIÓN

En la época actual, es necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere ya que los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una organización, están interrelacionadas. La función de compras, que abarca todas las actividades necesarias para procurarse los abastecimientos de productos para la organización, se desarrolla en conjunto con los esfuerzos de la función “bodega”, con la función “de ventas, y con todas las otras funciones “de ejecución en el esfuerzo global organizado”.

El desarrollo de este proyecto de investigación está orientado a una propuesta, que busca facilitar la solución de problemas con la planificación en las compras planteada en cinco capítulos de los cuales cada uno de ellos proporciona información relevante para un mejor entendimiento de lo que se está proponiendo para beneficio del Supermarket “El Nuevo Favorito” del Cantón Milagro; esta es una empresa comercial que está dedicado a ofrecer productos de consumo masivo llegando a clientes mayoristas como detallistas a precios sumamente accesibles acorde a las tendencias y del mercado, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del sector comercial de este cantón, ya que las compras tienen su efecto directo en todas las otras áreas de la empresa, poniendo en riesgo las relaciones internas entre los colaboradores y la operatividad.

Por esta razón la propuesta consiste en implementar un manual en el Departamento de Compras del Supermarket “El Nuevo Favorito” para poder regular la planificación de las actividades de los que laboran en el, creando el manual y capacitando al personal, logrando así unas compras eficientes, dando información oportuna y veraz para las gestiones internas de la empresa, manejándose así en forma organizada para cumplir con las obligaciones operativas y administrativas del comercial.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematicación

La realidad empresarial, a nivel nacional en las últimas décadas ha cambiado dinámicamente, el avance tecnológico y automatización de todo tipo de actividades, han permitido el crecimiento de las empresas. En la comercialización de productos y las exigencias que son necesarios cumplir, la efectividad y eficiencia de los diseños organizacionales orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes como clave para el sostenimiento y mejoramiento de la competitividad en las empresas.

El departamento de compras es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para la comercialización de los productos dentro de la empresa, ya que es necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y los principios básicos de la función de compras que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere ya que los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una empresa, están interrelacionadas.

El Supermarket El Nuevo Favorito, es una empresa dedicada a distribuir y comercializar productos de consumo masivo en el cantón de Milagro, éste cuenta con un departamento de compras que tiene algunos problemas en las actividades de las gestiones operativas, debido a que cuenta con un sistema ineficiente y aun no se encuentra bien definido por lo que se han detectado las diferentes situaciones:

- ✓ La persona encargada de las compras carece de funciones para realizar sus actividades diarias, por lo que obstruye en las diferentes actividades a los demás departamentos para el cumplimiento de los objetivos Y da como resultado escasa planificación en compras provocadas por el incumplimiento por parte de los proveedores y ocasiona el retraso en la entrega de los productos.
- ✓ Las compras se realizan sin previa planificación y revisión de las existencias en ventas y revisión de los productos prontos a caducarse que podría disminuir las ventas y fluidez de clientes.
- ✓ No existe un registro de los proveedores de productos de la empresa, solo se evidencia una agenda de teléfonos de los proveedores de los cuales solo tiene conocimiento la persona encargada de las compras. Sin la revisión y calificación de sus Proveedores y sin control de cumplimiento de los mismos.

Con lo antes mencionado, se plantea la necesidad de realizar un diagnóstico por falta de planificación en el sistema de compras, debido que es una parte esencial para el proceso de comercialización de los productos y mejorando directamente la productividad de la empresa.

1.1.2. Delimitación del problema

Espacio:

El proyecto se llevara a cabo en el Supermarket El Nuevo Favorito en el cantón Milagro.

Tiempo:

Toda la información recopilada es de fuente de la misma empresa por un periodo no más de 4 años.

Universo:

El proyecto está dirigido a los proveedores y los clientes del Supermarket El Nuevo Favorito en el cantón Milagro.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué manera afecta la poca planificación operativa en el sistema de compra y su gestión en la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito?

1.1.4. Sistematización del problema

¿Qué aspectos inciden en la planificación operativa del sistema de compras en la comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito?

¿Cómo afecta la escasa planificación y control de los pedidos en el sistema de compras en el Supermarket El Nuevo Favorito?

¿Cómo la falta de proveedores calificados y de un registro de ellos puede afectar el sistema de compras del Supermarket El Nuevo Favorito?

1.1.5. Determinación del Tema

Diagnostico de la planificación operativa en el sistema de compras y su gestión en la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Determinar los efectos de la falta de planificación operativa del sistema de compra y su gestión en la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los factores negativos para el mejoramiento en el sistema de compras para la comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito.
- ✓ Identificar un sistema de planificación y control de compras del Supermarket El Nuevo Favorito.
- ✓ Definir políticas de contratación de proveedores calificados del Supermarket El Nuevo Favorito.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la Investigación

El ambiente competitivo que existe en la actualidad, ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocios, para lograr una ventaja competitiva. Por este motivo surgen nuevas alternativas para brindar servicios que faciliten a las empresas a direccionarse únicamente en el giro de su negocio para lograr una diferenciación en el mercado.

El Supermarket El Nuevo Favorito no cuenta con un sistema de compras definido, es por eso que se ha decidido realizar el diagnóstico de la planificación operativa del sistema de compras y gestión de comercialización para la mejora continua en el departamento de compras, ya que el propósito de la investigación es encontrar una forma más eficiente para llevar a cabo las compras que hace la empresa apegándose a un proceso de compra formal con la consecuente reducción de costos tomando en cuenta los objetivos de la empresa así como los elementos (calidad, precio, garantía, servicios, tiempo de entrega, condiciones de pago, condiciones contractuales, periodos u órdenes de compra y buen control y seguimiento del pedido) que se toman en cuenta a la hora de hacer una negociación entre el comprador y proveedor permitiendo así adoptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere.

La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa en el desconocimiento en los sistemas de compras, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La investigación pretende beneficiar a los propietarios, administradores, clientes internos y externos del Supermarket El Nuevo Favorito, ya que el diagnóstico de la planificación operativa en el sistema de compras y gestión de comercialización para la mejora continua del departamento de compras, con esto obtendrán beneficios como mano de obra optimizada, pagos puntuales del cliente, motivación del personal, precio justo en adquisición de productos, disminución de inventario y optimización de la cantidad de proveedores. Con todo esto establecido se llegará mejorar la productividad en ventas logrando una mayor participación del mercado del cantón de Milagro.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes Históricos

La Planeación es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlos. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar.¹

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta.

A raíz de los turbulentos años 70 hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada a una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron invadir principalmente a los Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de las telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, de salud, leyes y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

¹ LOPEZ LOPEZ, José. Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, International Thomson Editores, Tercera Edición, México, Pag. 207

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de producto.²

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hecho determinantes al cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases.³

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización han hecho que solo las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayude a mantenerse y superarse continuamente. La Planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales.⁴

La Planeación Estratégica trae consigo una estructura dentro de la organización y que evoluciona durante el tiempo y que se relaciona con toma las decisiones reales o intencionadas que la toman sus propietarios. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación propia de la empresa en relación con el entorno en el que se actúa.

² <http://www.monografias.com/trabajos16/teoria-darwin>

³ <http://geocities.com/svg88/index.html>

⁴ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

Para realizar cambios necesarios en las empresas se debe alentar a los propietarios o gerentes a pensar estratégicamente para que se anticipen a los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando éstas así lo requieran.

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”.⁵

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

“El proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo”.⁶

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para alcanzar dichas estrategias.

Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben de recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

⁵ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica, 5ta edición. México. 1997

⁶ RUGMAN, Alan M. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La Planificación Operativa es el proceso sistemático que persigue la ejecución diaria de planes tácticos y estratégicos, mediante la formulación, seguimiento y evaluación de un plan de corto plazo. Se concentra en la consecución de los objetivos y metas de la empresa, vinculados a su vez con la misión y la visión.

La Planificación Operativa puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

IMPORTANCIA:

1. Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
2. Define las funciones y responsabilidades.
3. Contribuye a la preparación de un trabajo consiente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas.

4. Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos.

Principios básicos de la Planificación: Toda planificación cumple en su elaboración y ejecución los siguientes principios:

1. Participación: Es la manera mediante la cual las personas de una organización elaboran en una planificación.
2. Realismo: significa que la planificación es real y como que se ataca un problema en las distintas organizaciones.
3. Flexibilidad: Adecuación a las circunstancias. Métodos a alcanzar Sistema de evaluación hacer los cambios.
4. Unidad: trabajar en unidad las personas en una organización para poder alcanzar una meta en específica.
5. Precisión: ser claro y conciso, consiste en planificar con claridad y exactitud

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es la planificación y control de bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerido, garantizando así unas ventas rentables.

La comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.⁷

FUNCIONES DE LA COMERCIALIZACIÓN

La comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía pueda venderse y/o servicio, éste en el lugar indicado y en su debido momento. A continuación se presenta las funciones de la comercialización:

- a) Función económica básica: La disponibilidad de productos cuando y donde se les necesite y la integración de la transacción de ventas para crear utilidades.
- b) Función Mercadológica: Entre las principales funciones mercadológicas están el lanzamiento de nuevos productos, el manejo de la publicidad, la

⁷ Mercadotecnia. Lamb, Hair, McDaniel, editorial Thomson, Mexico, 1998, Pag. 68

formulación de políticas de reclutamiento, selección, entrenamiento, y compensación del personal de mercadeo, investigación de mercados, y la preparación de pronósticos, fijación de cuotas de ventas y organización en territorios de venta.⁸

Cuadro # 1: Diferencias entre el Marketing y la Comercialización

MARKETING	COMERCIALIZACIÓN
<p>El Marketing es una acción que interactúa con los gustos y las preferencias del consumidor.</p> <p>El proceso se inicia antes de que el producto o servicio se encuentre disponible en el mercado.</p>	<p>La comercialización se encierra únicamente en la etapa final de desarrollo de nuevos productos o servicios, es decir, en la venta del producto o servicio en el mercado.</p>

Fuente: Marketing. Philip Kotler & Gary Armstrong. Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. México. 2004.

2.1.2. Antecedentes referenciales

Según Juan C. Carponi Flores, planificar es tender un puente entre el lugar en donde estamos y donde queremos estar; relaciona el impacto que tendrán en el futuro las decisiones que tomemos hoy. Planificar es un proceso de Toma de Decisiones respecto de las acciones que emprenderemos en el futuro. De otra manera, al planificar tomamos decisiones sobre acciones futuras no sobre las decisiones futuras. Mantener el rumbo, el foco, aunque por diversas circunstancias debamos desviarnos. Nos permite reducir los niveles de incertidumbre, conocer el sentido y la dirección de las acciones cotidianas, retroceder como parte del avance. En cambio, Estrategia, es el camino, es la Decisión que permitirá el logro de esa visión. Existen distintos niveles de decisión: el estratégico, el táctico y el operacional. ¿Cuál es su diferencia? Depende del ámbito, de la escuela y de los autores tratan estos términos, sus definiciones varían. Pero hay algunos acuerdos mínimos: la implicancia o magnitud de una decisión estratégica puede poner en riesgo la supervivencia de una organización; es de orden jerárquico superior a las decisiones tácticas y estas a las

⁸ Mercadotecnia. Kotler, Philip, Armstrong, Gary. McGraw Hill. Sexta Edición. México. Pag. 326

operacionales, las organiza; es siempre de largo plazo; y requiere de una multiplicidad de recursos superiores.⁹

La aplicación de la Planificación estratégica según la Tesis de Grado previa la obtención título Ing. en Auditoría de la ESPOL según tema “Auditoría de la Planificación Estratégica para una Empresa Mediana del Sector Industrial” de Laura Lorena Muñoz Posada, en la que puntualiza los beneficios de las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la administración estratégica, por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

Al parecer, las empresas que obtienen resultados superiores, toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

Los estrategas de las organizaciones con malos resultados, con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límites para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobrestiman las fuerzas de su empresa. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

⁹ <http://www.clublanus.com/files/pdf/planificacionestrategica.pdf>, CARPONI FLORES, Juan C. Planificación Estratégica, México, 1993

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas "activen" a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

Este proceso sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

2.1.2.1. Antecedentes Filosóficas

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia. La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Sallenave (1991)¹⁰, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Según Kotler 1990, La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.¹¹

2.1.2.2. Antecedentes Sociológicas

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 287) la planeación "...es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización...no es un solo hecho, con un principio y un final claros, es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos..." Lo que Stoner, Freeman y Gilbert consignan, complementa perfectamente a lo expuesto por Bateman y Snell, ya que lo señalado por ellos implica una forma concreta de tomar decisiones relativas a un problema determinado. Al explicar que la planeación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos, se están refiriendo a que el proceso de planeación no termina con la formulación de planes y

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

¹¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp

programas, sino que requiere además de una revisión sistemática y permanente de las condiciones que prevalecen en el medio ambiente, para poder hacer las adaptaciones o correcciones pertinentes que requieran los planes puestos en operación.

Si la planeación "...es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo u organización perseguirán" (Bateman y Snell, 2001, p.132), la planeación estratégica en principio es la percepción intelectual de quienes toman esas decisiones, acerca de las aspiraciones, objetivos y metas que en diferentes periodos de tiempo habrán de alcanzarse. Planear estratégicamente es dar un rumbo coherente a las actividades de la organización y sus miembros como un todo, precisando el camino que ésta debe seguir; implica definir los escenarios que a través del tiempo servirán de punto de referencia para conformar e implementar los planes y programas que serán necesarios para hacer posible el cumplimiento de esas aspiraciones, objetivos y metas.

2.1.2.3 Antecedentes Legales

Es necesario considerar los siguientes artículos de la Ley de Compañías, que se requieren mencionar para mantener la empresa en sus funciones:

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

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 legales.

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. 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. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada treinta y uno de diciembre.

Además, se consideran algunos artículos del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios del Registro Oficial # 247 del Viernes, 30 de Julio de 2011 - R. O. No. 247

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a) Notas de crédito;
- b) Notas de débito; y,
- c) Guías de remisión.

Art. 3.- Comprobantes de retención.- Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Otros documentos autorizados.- Son documentos autorizados, siempre que se identifique, por una parte, al emisor con su razón social o denominación, completa

o abreviada, o con sus nombres y apellidos y número de Registro Único de Contribuyentes; por otra, al adquirente o al sujeto al que se le efectúe la retención de impuestos mediante su número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad o pasaporte, razón social, denominación; y, además, se haga constar la fecha de emisión y por separado el valor de los tributos que correspondan, los siguientes:

1. Los documentos emitidos por instituciones del sistema financiero nacional y las instituciones de servicios financieros emisoras o administradoras de tarjetas de crédito que se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos, siempre que cumplan los requisitos que se establezcan en la resolución que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

2. Boletos aéreos o tiquetes electrónicos y documentos de pago por sobrecargas por el servicio de transporte aéreo de personas, emitidos por las compañías de aviación, siempre que cumplan con los siguientes requisitos adicionales:

a) Identificación del pasajero, el importe total de la transacción y la fecha de emisión. Cuando el pasajero fuera distinto al comprador se incluirá el número de Registro Único de Contribuyentes de este último, en lugar del número del documento de identificación del pasajero; y,

b) Impuesto al valor agregado bajo la nomenclatura EC, asignada internacionalmente como codificación de este impuesto en el Ecuador.

El adquirente deberá recibir una copia indeleble del boleto, tiquete electrónico o documento de pago de sobrecarga, la que le servirá como comprobante de venta.

Art. 5.- Autorización de impresión de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los sujetos pasivos solicitarán al Servicio de Rentas Internas la autorización para la impresión y emisión de los comprobantes de venta y sus documentos complementarios, así como de los

comprobantes de retención, a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y condiciones del presente reglamento.

Los sujetos pasivos también podrán solicitar al Servicio de Rentas Internas la autorización para que dichos documentos puedan emitirse mediante sistemas computarizados, en los términos y condiciones que establezca dicha entidad.

El Servicio de Rentas Internas autorizará la utilización de máquinas registradoras para la emisión de tiquetes, siempre que correspondan a las marcas y modelos previamente calificados por dicha institución.

Los sujetos pasivos que tengan autorización para emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, mediante sistemas computarizados, podrán solicitar autorización para la emisión y entrega de comprobantes impresos por establecimientos gráficos autorizados, para cuando se requiera la emisión de estos, por cualquier circunstancia.

Los sujetos pasivos autorizados a emitir tiquetes de máquinas registradoras deben, además, contar obligatoriamente con facturas o notas de venta autorizadas, las que deberán entregar al adquirente del bien o servicio, con los datos que lo identifiquen como tal, cuando lo solicite, para justificar sus deducciones del impuesto sobre la renta.

Art. 6.- Período de vigencia de la autorización para imprimir y emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- El período de vigencia de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, será de un año para los sujetos pasivos, cuando cumplan las condiciones siguientes:

1. Haber presentado sus declaraciones tributarias y sus anexos cuando corresponda, y realizado el pago de las obligaciones declaradas o, de mantener concesión de facilidades para el pago de ellas, no estar en mora de las correspondientes cuotas.

2. No tener pendiente de pago, deuda firme alguna, por tributos administrados por el Servicio de Rentas Internas, multas e intereses provenientes de los mismos. Se exceptúan de esta disposición los casos en los cuales exista un convenio de facilidades de pago o se haya iniciado un recurso de revisión de oficio o a insinuación del contribuyente en relación al acto administrativo que contenga la obligación en firme.

Por consiguiente, se mantendrán vigentes dentro del plazo autorizado por el SRI, los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, aún cuando se encuentren pendientes de resolución las impugnaciones en vía judicial o administrativa, presentadas por los sujetos pasivos, por las que no se encuentren en firme los respectivos actos administrativos.

3. Que la información proporcionada por el sujeto pasivo en el Registro Único de Contribuyentes, en caso de comprobación realizada por la Administración Tributaria, sea correcta, conforme a lo establecido en la Ley de Registro Único de Contribuyentes.

El Servicio de Rentas Internas, cuando el sujeto pasivo no hubiere presentado y pagado cuando corresponda, durante el último semestre alguna declaración, autorizará la impresión de los documentos con un plazo de vigencia improrrogable de tres meses, tiempo dentro del cual el contribuyente deberá cumplir con todas sus obligaciones pendientes. En ningún caso esta autorización podrá otorgarse de forma consecutiva.

Excepcionalmente, se podrá conceder autorización con período de vigencia de hasta 2 años, cuando el sujeto pasivo cumpla, a más de las condiciones antes señaladas, las que mediante resolución establezca el Servicio de Rentas Internas.

Art. 7.- De la suspensión de los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.- La Administración Tributaria podrá suspender la vigencia de la autorización para emitir comprobantes de venta, retención y documentos

complementarios previa notificación al contribuyente, cuando este no haya cumplido con la obligación de presentación de sus declaraciones tributarias, sus anexos cuando corresponda, realizado el pago de las obligaciones declaradas o cuando la información proporcionada por el sujeto pasivo en el Registro Único de Contribuyentes, no pueda ser verificada por la Administración Tributaria.

Para el caso de los contribuyentes autorizados a utilizar sistemas computarizados, la suspensión procederá también cuando no cumplan los requerimientos establecidos por el Servicio de Rentas Internas, derivados de dicha autorización.

No sustentarán crédito tributario, ni costos o gastos, los comprobantes de venta, de retención y documentos complementarios que hayan sido emitidos mientras dure la suspensión de la autorización. Para este efecto, el Servicio de Rentas Internas pondrá a disposición de la ciudadanía los mecanismos necesarios para verificar la vigencia de los mencionados comprobantes.

Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aún cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado.

La emisión de estos documentos será efectuada únicamente por transacciones propias del sujeto pasivo autorizado.

El Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, establecerá el monto sobre el cual las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y aquellas inscritas en el Régimen Impositivo Simplificado, deberán emitir comprobantes de venta.

De igual manera, se establecerá la periodicidad de la emisión de un comprobante de venta resumen por las transacciones efectuadas correspondientes a valores inferiores a los establecidos en la mencionada resolución.

No obstante lo señalado en el inciso anterior, a petición del adquirente del bien o servicio, se deberá emitir y entregar comprobantes de venta, por cualquier monto.

En las transferencias de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos y gas licuado de petróleo se deberá emitir comprobantes de venta por cualquier valor.

Los sujetos pasivos inscritos en el régimen simplificado deberán sujetarse a las normas particulares de dicho régimen.

Las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán emitir comprobantes de venta de manera obligatoria en todas las transacciones que realicen, independientemente del monto de las mismas.

En los casos en que se efectúen transacciones al exterior gravadas con Impuesto a la Salida de Divisas, el agente de percepción emitirá el comprobante de venta por el servicio prestado en el que además de los requisitos establecidos en este reglamento se deberá detallar el valor transferido y el monto del Impuesto a la Salida de Divisas percibido.

Los trabajadores en relación de dependencia no están obligados a emitir comprobantes de venta por sus remuneraciones.

Los agentes de retención en forma obligatoria emitirán el comprobante de retención en el momento que se realice el pago o se acredite en cuenta, lo que ocurra primero y estará disponible para la entrega al proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes al de presentación del comprobante de venta.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, las instituciones del sistema financiero nacional, podrán emitir un solo comprobante de retención a sus clientes y proveedores, individualmente considerados, cuando realicen más de una

transacción por mes. El comprobante de retención así emitido deberá estar disponible para la entrega dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

Los agentes de retención del impuesto a la salida de divisas, cuando realicen la transferencia de valores gravados con el impuesto, emitirán el respectivo comprobante de retención al momento en que se realice la retención del impuesto, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador y en su reglamento de aplicación. Los comprobantes de retención deberán estar a disposición de los contribuyentes del impuesto a la salida de divisas, dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha de retención.

CAPITULO II

DE LA EMISION Y ENTREGA DE COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CREDITO Y NOTAS DE DEBITO

Art. 11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;
- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación.

Art. 12.- Notas de venta.- Emitirán y entregarán notas de venta exclusivamente los contribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado.

Art. 13.- Liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.- Las liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios se emitirán y entregarán por los sujetos pasivos, en las siguientes adquisiciones:

- a) De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por personas naturales no residentes en el país, en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, las

que serán identificadas con sus nombres, apellidos y número de documento de identidad;

b) De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por sociedades extranjeras que no posean domicilio ni establecimiento permanente en el país, las que serán identificadas con su nombre o razón social;

c) De bienes muebles y de servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, ni inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que por su nivel cultural o rusticidad no se encuentren en posibilidad de emitir comprobantes de venta;

d) De bienes muebles y servicios realizadas para el sujeto pasivo por uno de sus empleados en relación de dependencia, con comprobantes de venta a nombre del empleado. En este caso la liquidación se emitirá a nombre del empleado, sin que estos valores constituyan ingresos gravados para el mismo ni se realicen retenciones del impuesto a la renta ni de IVA; y,

e) De servicios prestados por quienes han sido elegidos como miembros de cuerpos colegiados de elección popular en entidades del sector público, exclusivamente en ejercicio de su función pública en el respectivo cuerpo colegiado y que no posean Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo.

Con excepción de lo previsto en la letra d) del presente artículo, para que la liquidación de compras de bienes y prestación de servicios, den lugar al crédito tributario y sustente costos y gastos, deberá efectuarse la retención de la totalidad del impuesto al valor agregado y el porcentaje respectivo del impuesto a la renta, declararse y pagarse dichos valores, en la forma y plazos establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Las personas naturales y las sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad, deberán actuar como agentes de retención en los términos establecidos en el inciso

anterior, cuando emitan liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.

Art. 14.- Tiquetes emitidos por máquinas registradoras y boletos o entradas a espectáculos.- Estos documentos se utilizarán únicamente en transacciones con consumidores finales, no dan lugar a crédito tributario por el IVA, ni sustentan costos y gastos al no identificar al adquirente. Sin embargo, en caso de que el adquirente requiera sustentar costos y gastos o tenga derecho a crédito tributario, podrá exigir a cambio la correspondiente factura o nota de venta, según el caso; estando obligado el emisor a realizar el cambio de manera inmediata.

No se podrá emitir tiquetes de máquinas registradoras cuando se realicen operaciones que tengan por objeto efectuar el envío de divisas al exterior a nombre de terceros.

Art. 15.- Notas de crédito.- Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones.

Las notas de crédito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren.

El adquirente o quien a su nombre reciba la nota de crédito, deberá consignar en su original y copia, el nombre del adquirente, su número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía o pasaporte y fecha de recepción.

Las facturas que tengan el carácter de “comercial negociables”, a las que se refiere el Código de Comercio y que en efecto sean negociadas, no podrán ser modificadas con notas de crédito.

Art. 16.- Notas de débito.- Las notas de débito se emitirán para el cobro de intereses de mora y para recuperar costos y gastos, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta.

Las notas de débito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren.

Las facturas que tengan el carácter de “comercial negociables”, a las que se refiere el Código de Comercio y en efecto sean negociadas no podrán ser modificadas con notas de débito.

Art. 17.- Oportunidad de entrega de los comprobantes de venta y documentos autorizados.- Los comprobantes de venta y los documentos autorizados, referidos en este reglamento, deberán ser entregados en las siguientes oportunidades:

a) De manera general, los comprobantes de venta serán emitidos y entregados en el momento en el que se efectúe el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de los bienes o la prestación de los servicios;

b) En el caso de transferencia de bienes pactada por medios electrónicos, teléfono, telefax u otros medios similares, en que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito, débito, abono en cuenta o pago contra entrega, el comprobante de venta será entregado conjuntamente con el bien o a través de mensajes de datos, según corresponda;

c) En el caso de pago de servicios a través de convenios de débito en cuentas corrientes, cuentas de ahorros o tarjetas de crédito, los comprobantes de venta emitidos por el prestador del servicio deberán ser obligatoriamente entregados al cliente por cualquier medio, pudiendo serlo conjuntamente con su estado de cuenta;

d) Cuando el giro del negocio sea la transferencia de bienes inmuebles, el comprobante de venta se entregará en la fecha en que se perciba el ingreso o en la que se celebre la escritura pública, lo que ocurra primero;

e) En el caso de los contratos de acuerdo con los cuales se realice la transferencia de bienes o la prestación de servicios por etapas, avance de obras o trabajos y, en

general, aquellos que adopten la forma de tracto sucesivo, el comprobante de venta se entregará al cumplirse las condiciones para cada período, fase o etapa; y,

f) En el caso de servicios prestados de manera continua, de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, aseo de calles, recolección de basura, energía eléctrica, financieros y otros de naturaleza semejante, que mediante resolución de carácter general establezca el Servicio de Rentas Internas, el comprobante de venta deberá ser generado por el prestador del servicio en sus sistemas computarizados, emitido y entregado al adquirente o usuario cuando este lo requiera.

Aquellos sujetos pasivos autorizados para emitir comprobantes de venta en los que no se requiera identificar al adquirente, deberán contar con comprobantes de venta en los que se lo pueda identificar, para el caso en el que este lo solicite con su identificación.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Planificación: La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes. Las palabras planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planeación, con base en las fuentes de consulta indicadas.

Estrategia: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas

anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento...

Comercialización: Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).

Departamento: El término departamento proviene del francés *departement*. En su sentido más amplio, la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad.

Administración: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Gestión Operativa: Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Involucra los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

Departamento de Compras: El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

Proveedor: Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Un proveedor puede ser una persona o una

empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

Sistema en Compras: Es un programa que te ayuda a comprar sistemáticamente, lo que necesites, en las cantidades que ocupas en el tiempo en el que lo necesitas. Son conocidos como sistemas de MRP (Materials Requirement Planning), existen muchos tipos y su complejidad varía de acuerdo a tus consumos y datos que alimentes el sistema de arroja cuando debes de colocar una compra para que te llegue de acuerdo a tus necesidades de consumo.

Compras: En términos generales por compra se llama a la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido. El acto de comprar es una de las actividades humanas más antiguas y casi una de las primeras para alimentarse o enriquecerse que desplegaron los hombres para satisfacer la que correspondiese. Porque, por ejemplo, sucede que en algunos negocios o comercios más que en la venta, es decir, más que lo mucho que pueda venderse, el secreto del éxito estará en la compra, ya que si yo compro o dispongo a un bajo valor algo que todos quieren, seguramente, haré buenas diferencias.

2.3. HIPOTESIS Y VARIABLES

2.3.1. Hipótesis General

Implementando una adecuada Planificación Operativa en el sistema de compra mejorará la comercialización de productos en el Supermarket El Nuevo Favorito.

2.3.2. Hipótesis Particulares

1. Conociendo los aspectos que inciden en la planificación operativa mejorará la gestión de comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito.
2. Planificando y llevando un control de los pedidos en el sistema de compras mejorará la gestión de compras en el Supermarket El Nuevo Favorito.

3. Con proveedores calificados mejorará el sistema de compras y gestión de comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.

2.3.3. Declaración de Variables

Variable Independiente: Planificación Operativa

Variable Dependiente: Comercialización de productos

2.3.4. Operacionalización de Variables

Cuadro #2: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES
Planificación Operativa	Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento tangible. - Reuniones periódicas con el personal para monitorear la aplicación de las estrategias.
Comercialización	Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).	<ul style="list-style-type: none"> - Documento tangible sobre las ventas de los productos. - Reuniones periódicas con el personal para revisar los niveles de comercialización realizados.

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La Metodología a utilizarse en la investigación es la cualitativa que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

La metodología cualitativa es necesaria realizarla porque se analizará los efectos por un poco planificación operativa del sistema de compras y su gestión en la comercialización de los productos del Supermarket El Nuevo Favorito.

Para la definición del alcance de la investigación, es necesario saber primero que existen diferentes tipos de investigación, según Danhke 1989 (citado por Hernández, Fernández y Bautista, 2003) enfoca la investigación hacia 4 tipos que son: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En esta investigación desarrollamos dos tipos, ya que depende de acuerdo a las necesidades de la información que se desea presentar. A continuación se dará una breve descripción de cada uno, en base a lo mencionado en Hernández, Fernández y Bautista (2003) con el fin de poder entender mejor las metodologías de la investigación.

- ✓ Exploratorios: Cuando se pretende profundizar más acerca de un tema poco conocido o desconocido totalmente, esto con el fin de abordar puntos que no fueron tocados anteriormente, podemos obtener resultados tantos positivos como negativos pero siempre importante para la investigación.

- ✓ Descriptivos: De acuerdo a Danhke, 1989 (citado por Hernández, Fernández y Bautista, 2003), los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a

investigar”¹². Esto con el fin de recolectar toda la información que obtengamos para poder llegar al resultado de la investigación.

- ✓ Correlacionales: Estos estudios son los que se encargan de identificar la relación entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionales tienen en cierta forma un valor un tanto explicativo, con esto puede conocer el comportamiento de otras variables que estén relacionadas.
- ✓ Explicativas: Estos estudios son los encargados de explicar porqué ocurre uno o más fenómenos, las condiciones en las que este fenómeno se presenta y las variables que se pueden relacionar. Este tipo de investigaciones se realizan con una estructura mayor.

De acuerdo a los diferentes tipos de investigación que se presentaron, las investigaciones que se llevarán a cabo, serán de tipo descriptivo, ya que tenemos que conocer más sobre la poca planificación en la gestión operativa del sistema de compras y gestión de la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito, además de recopilar información y los datos que puedan darnos una posibilidad de ciertas predicciones o algunas caracterizaciones entre las variables sin importar que estén correctamente elaboradas.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”¹³. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

¹² HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAUTISTA, Metodología de la Investigación Científica, 2003, p.117

¹³ KERLINGER, 1979, p. 116

En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se ‘construye’ una realidad.

En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Para la presente investigación se aplicará el diseño no experimental, transversal y correlacionar, ya que se indagará la incidencia entre las variables del objeto del estudio que se realizará en esta situación.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la Población

Tamayo (1998) la define como “...la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Para Balestrini (1998) representa “... un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga”

Para seleccionar la muestra, lo primero es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos).

Una vez que se ha definido la unidad de análisis se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

Así una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo.

Entonces, recapitulando, se define la unidad de análisis, se delimitan las características de la población y se determina la muestra o sea un subgrupo de la población

Tipos:

Probabilística: todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones, el objetivo es reducir al mínimo este error

No probabilísticas: la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con el investigador o del que hace la muestra.

3.2.2. Delimitación de la población

Considerando la formulación del problema delimitaremos a la población como finita. Dentro de la cual se utilizara una herramienta investigativa para recopilar información relevante y veraz de los proveedores y clientes, la cual está situada en el Cantón Milagro. Vale la pena recalcar que el periodo de la encuesta se lo efectuará en cinco días debido a que el número de la muestra es como se mencionó anteriormente finita.

Cuadro #3: Población de análisis del Supermarket El Nuevo Favorito

	Población
Proveedores	8
Clientes	200
Total	208

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

3.2.3. Tipo de Muestra

Refiriéndose a la muestra, Walpole y Myers (1996), mencionan que...“La muestra es una pequeña parte de la población estudiada. La muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población”.

Para Briones, (1995),..“Una muestra es representativa cuando reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población..., con márgenes de error calculables,”

La muestra es, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Para la presente investigación se tomará muestras probabilísticas, son aquellas que el investigador selecciona y donde todos los individuos u objetos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Esta puede ser a su vez estratificadas o por racimos.

3.2.4. Tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra se va realizar mediante la aplicación de la fórmula de la población finita que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Donde:

- n: tamaño de la muestra.
- N: tamaño de la población
- p: posibilidad de que ocurra un evento, p= 0,5
- q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q= 0,5
- E: error, se considera el 5%; E= 0,05
- Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z= 1,96

$$n = \frac{208 \times 0,5 \times 0,5}{\frac{(208 - 1)0,05^2}{1,96^2} + 0,5 \times 0,5}$$

n= 135 personas

3.2.5. Proceso de selección

La selección de los individuos y sujetos depende del tipo de muestra. Como la muestra es probabilística se llevará a cabo por la selección sistemáticas de elementos muestrales, por la aplicación del tipo de muestra dado como resultado 135 personas.

Cuadro #4: Muestra objeto de estudio del Supermarket El Nuevo Favorito

	Muestra
Proveedores	5
Clientes	130
Total	135

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Los métodos e instrumentos que aplicaremos en el estudio de la problemática planteada son los siguientes.

Método Científico: Porque partimos de una observación y formulación del problema, tomando en consideración las hipótesis y la investigación, para comprobar los datos que nos permita dar con los resultados necesarios y efectivos.

Inductivo: Este se empleará para conocer la opinión de los trabajadores de la empresa, se empezará con informaciones específicas para luego emitir opiniones razonables.

Método Deductivo: A través de este método vamos analizar las causas por las cuales el comercial necesita la implementación del Departamento de Talento

Humano, el cual tendrá incidencia en la misma empresa y por ende se verá reflejado en operatividad de sus colaboradores.

Método Estadístico: Por medio de este método vamos a recopilar la información, la tabularemos y procederemos posteriormente a un análisis.

Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación

Para la presente investigación se aplicará métodos empíricos, definidos de esa manera por cuanto su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema.

Incluyen una serie de procedimientos prácticos sobre el objeto, que nos permiten revelar las características fundamentales y las relaciones esenciales de este, que son accesibles a la contemplación sensorial, lo cual se fundamenta en la experiencia y se expresa en un lenguaje determinado.

Con la aplicación de la observación científica, el investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Mario Bunge reconoce en el proceso de observación cinco elementos:

- ✓ El objeto de la observación
- ✓ El sujeto u observador
- ✓ Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación
- ✓ Los medios de observación
- ✓ El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación

La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

La encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo de todo el proceso investigativo. Las repuestas se recogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Según su estructura las encuestas pueden ser:

- ✓ Estandarizadas
- ✓ Semi estandarizadas
- ✓ No estandarizadas

Según las vías de obtención de la información:

- ✓ Directa: Se aplica directa al sujeto.
- ✓ Indirecta: Se aplica por correo, teléfono, etc.

En la presente investigación se aplicará la herramienta de recolección de información una encuesta semi estandarizada y de manera directa, ya que es necesario tener información verás para la investigación que se está realizando.

3.4. EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Con el ánimo de identificar la percepción de los proveedores y clientes del Supermarket “El Nuevo Favorito” poseen con respecto de evaluar la necesidad que tiene la compañía para mejorar la gestión del sistema de compras y comercialización de productos; realizamos la siguiente encuesta, de antemano agradecemos la sinceridad en el momento de responderla. La encuesta se encuentra en el anexo #.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

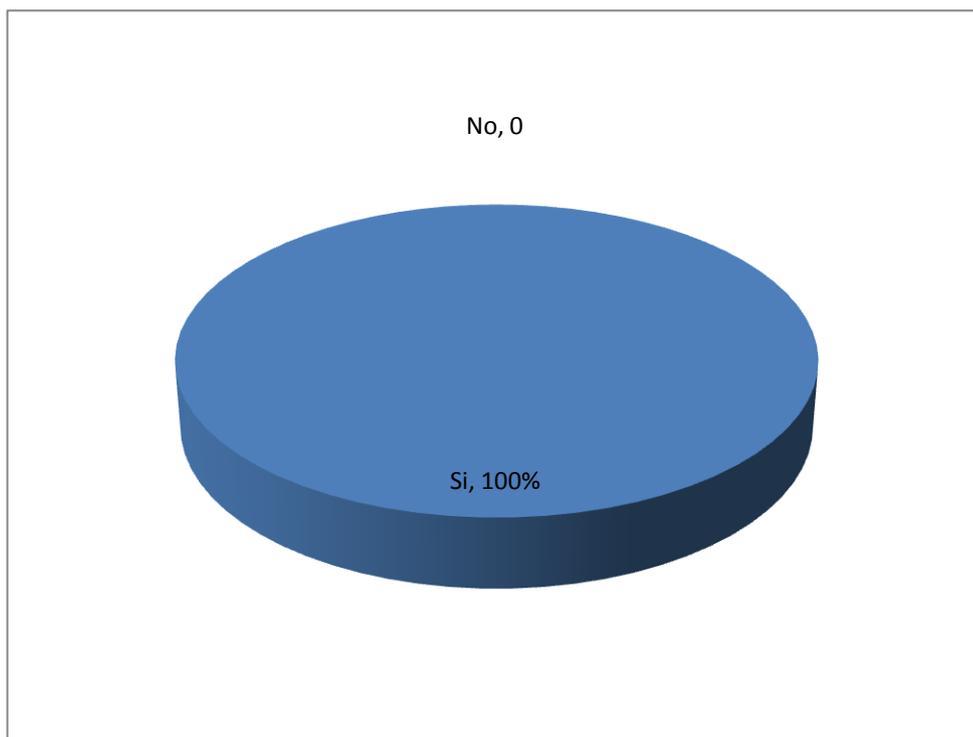
4.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1.1. Resultados de las encuestas

Encuesta a Proveedores

Pregunta 1: Usted provee de productos para la comercialización al Supermarket El Nuevo Favorito.

Figura #1

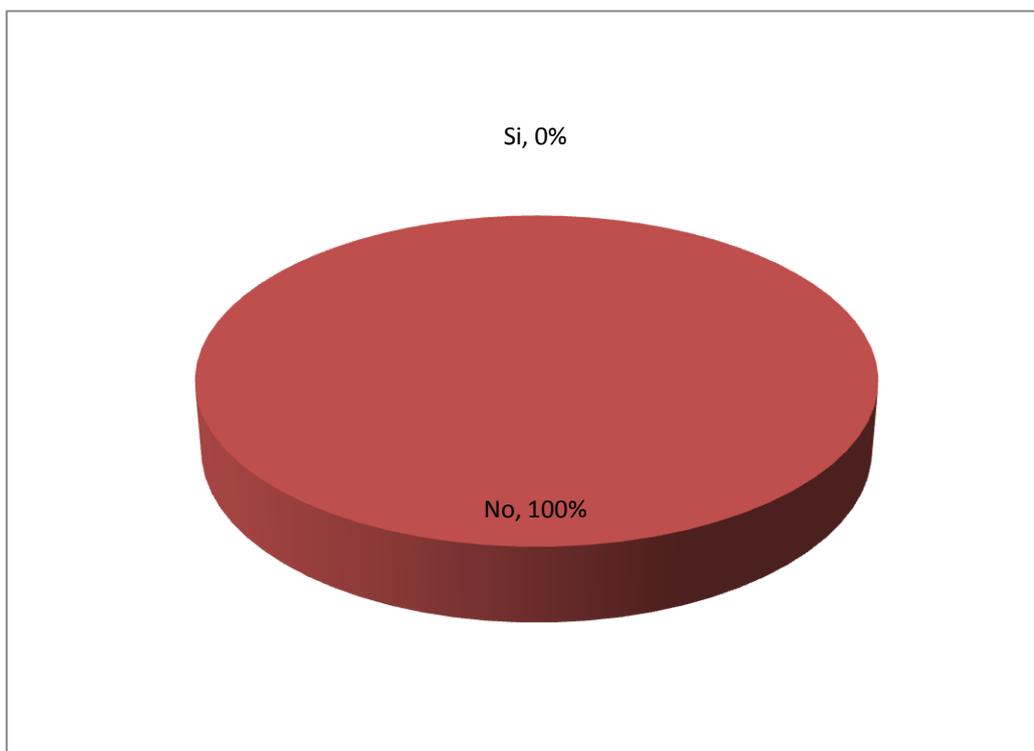


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

El resultado de esta pregunta es que el 100% de los proveedores respondió afirmativamente, lo cual indica que todos proveen productos para la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 2: Al ingresar al Supermarket El Nuevo Favorito como proveedor usted se sometió a un proceso de selección.

Figura #2

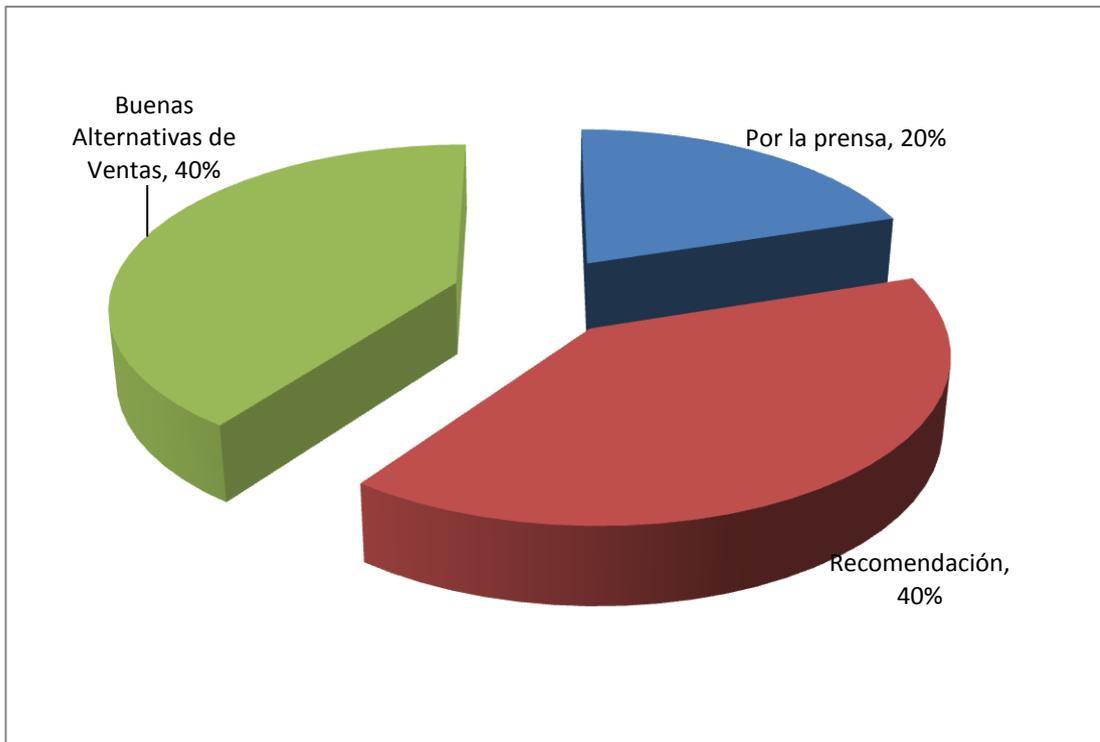


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

El resultado de esta pregunta es que el 100% de los proveedores respondió negativamente, lo cual indica que ellos no fueron sometidos a ningún proceso de selección por parte del Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 3: Al momento de ingresar como proveedor del Supermarket El Nuevo Favorito usted lo hizo por:

Figura #3

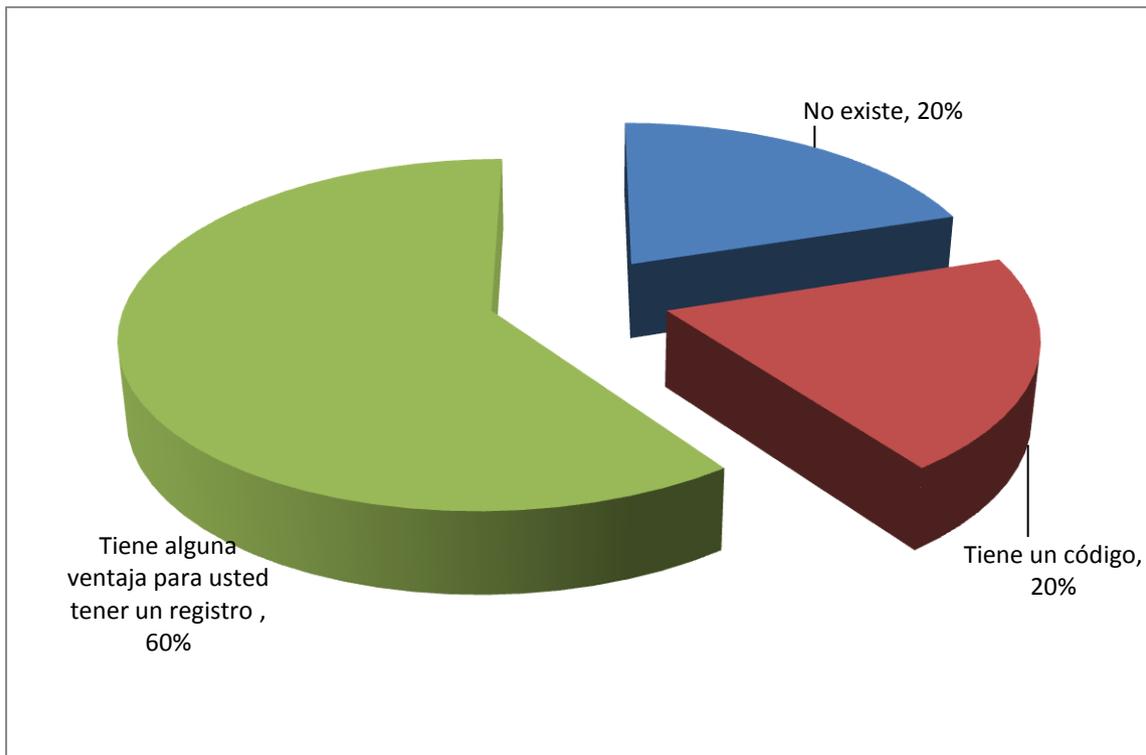


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

El resultado de esta pregunta es el 40% de los proveedores respondieron que ellos ingresaron como proveedores por recomendación y porque el Supermarket El Nuevo Favorito tiene buenas alternativas de ventas, y el 20% lo hizo por medio de la prensa.

Pregunta 4: Usted como proveedor cuenta con un registro, que le permite mejorar las negociaciones dentro del Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #4

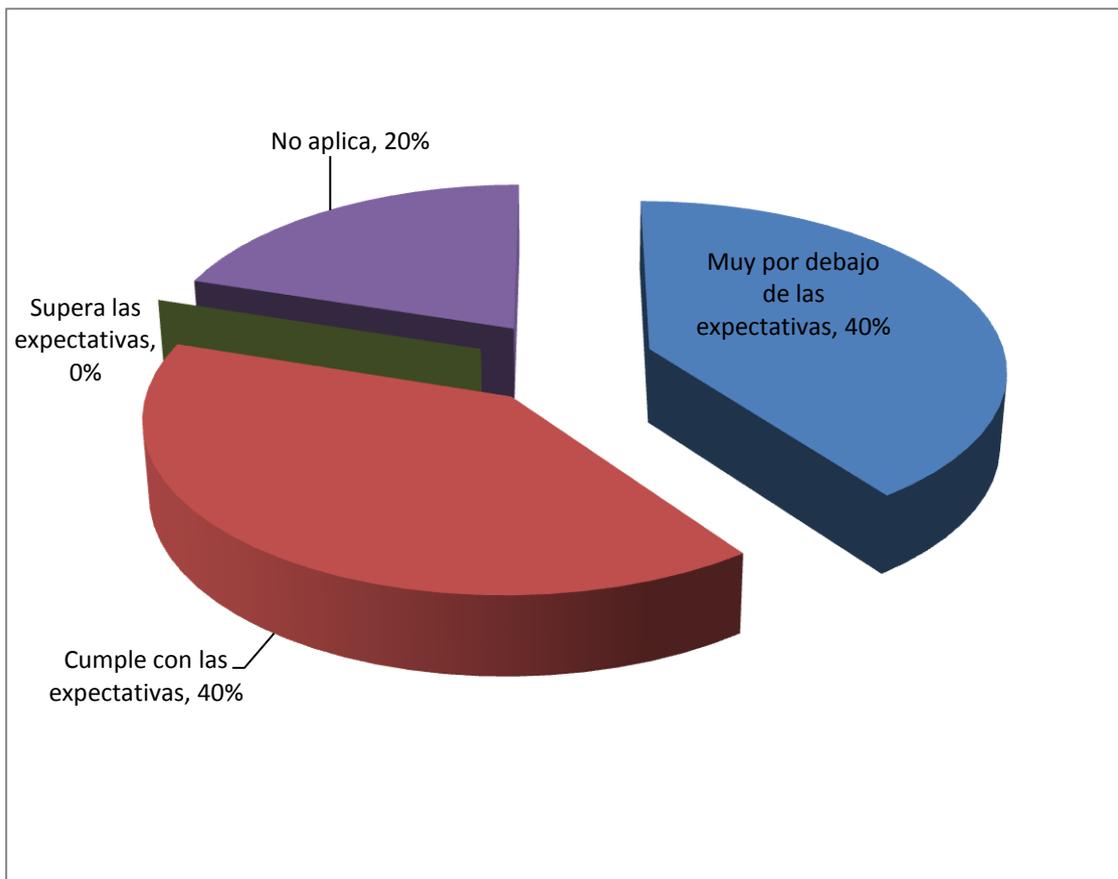


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Dentro del resultado de la pregunta realizada, con un 60% de contestación los proveedores consideran una ventaja el tener un registro que le permitirá mejorar las negociaciones dentro del Supermarket El Nuevo Favorito y el 20% de los proveedores indican que no existe y solamente tienen un código de registro.

Pregunta 5: El Supermarket El Nuevo Favorito cumple con las condiciones pactadas en las órdenes de pedido.

Figura #5

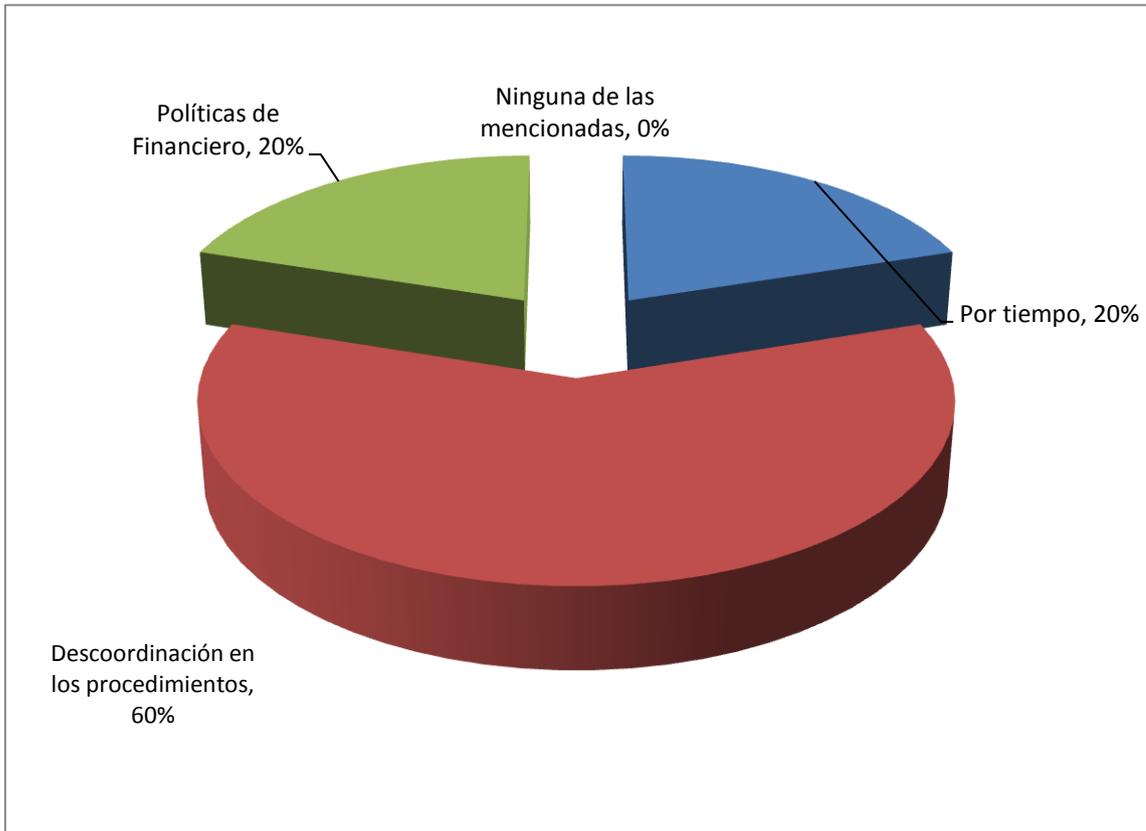


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos en esta pregunta es del 40% de los proveedores indican que el Supermarket El Nuevo Favorito cumple con las expectativas pactadas en las órdenes de pedido, otro 40% indican que están muy por debajo de las expectativas y un 20% mencionan que no aplica.

Pregunta 6: A usted se le han presentado incumplimiento en sus pagos de las facturas por parte del Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #6

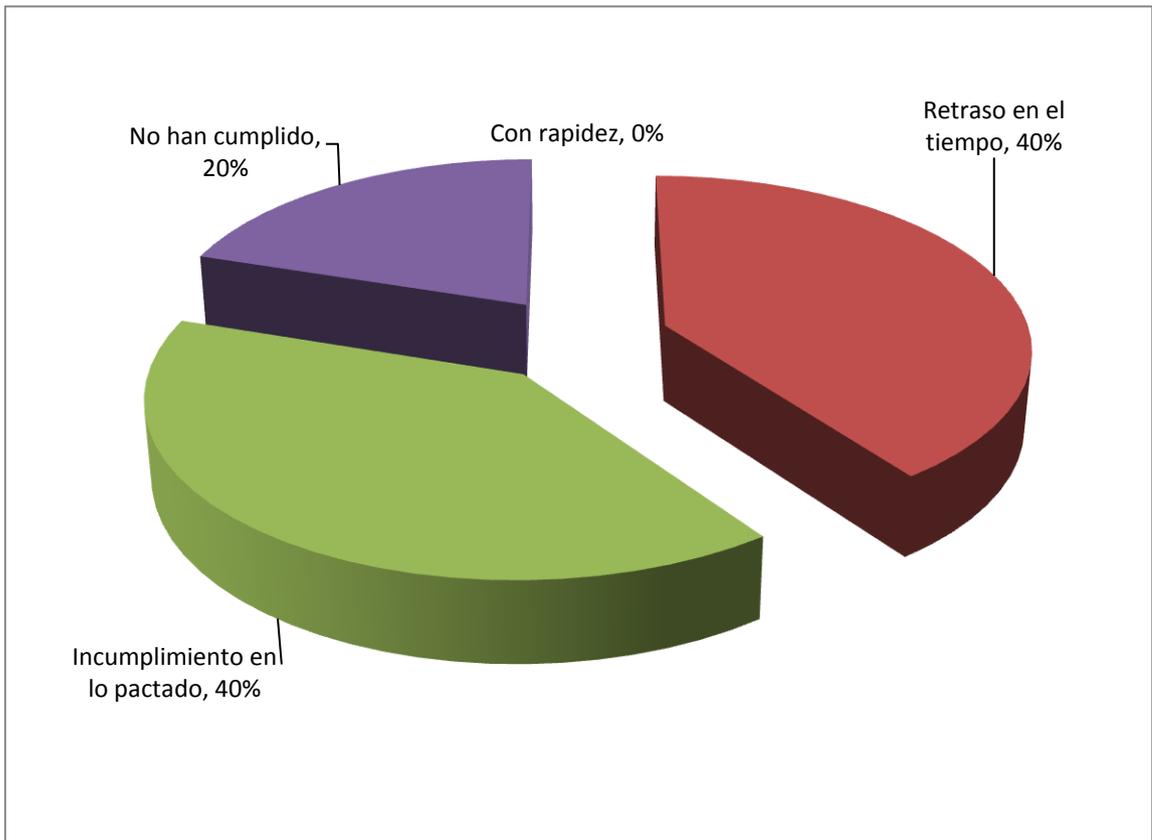


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los resultados obtenidos de la pregunta, con un 60% de los proveedores se le han presentado incumplimiento de sus pagos por descoordinación en los procedimientos del sistema de compras del Supermarket El Nuevo Favorito, con un 20% de los proveedores mencionan que por tiempo y otros por políticas de financiero; causando inconveniente en los mismos.

Pregunta 7: Cuando se le han presentado inconvenientes a usted le han dado soluciones en el Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #7

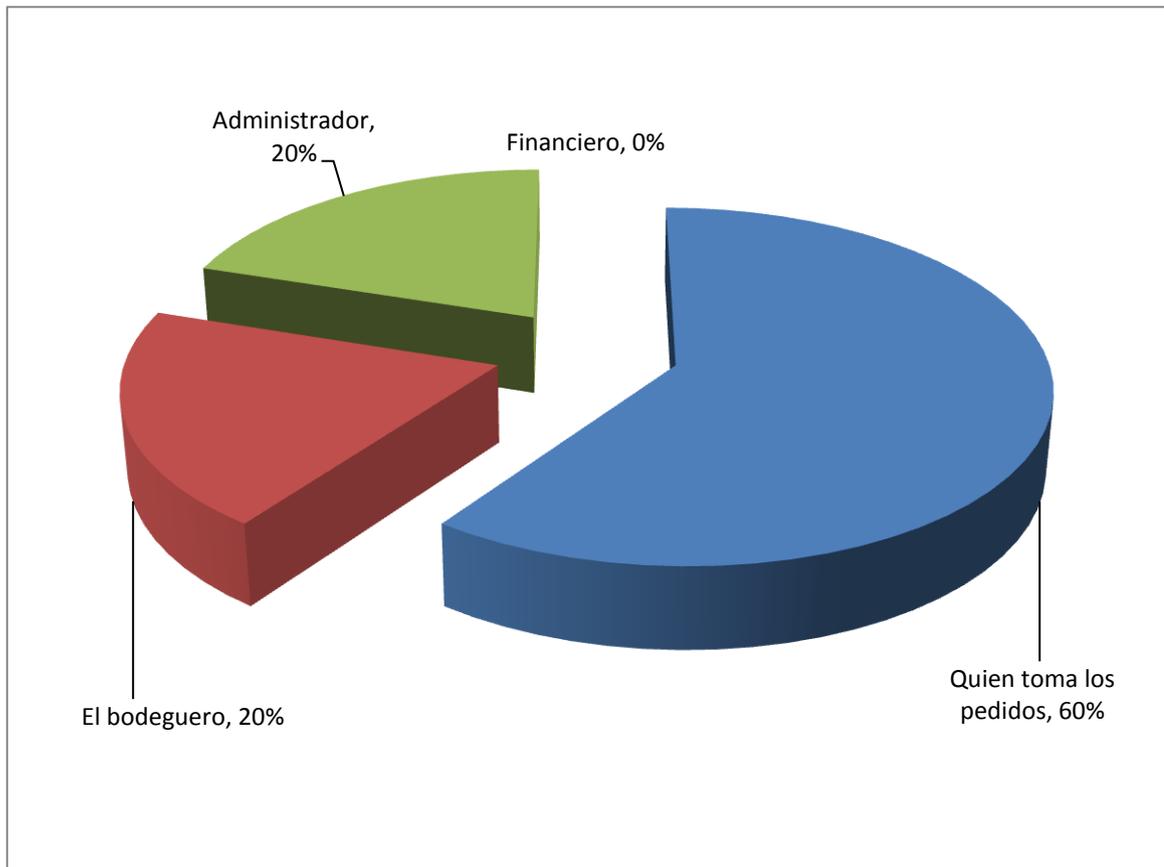


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos de la pregunta sobre el tiempo en que se han resuelto los inconvenientes en el Supermarket El Nuevo Favorito, el 40% de los proveedores han mencionado que han tenido retraso de tiempo y también otro 40% incumpliendo lo pactado y con el 20% no han cumplido.

Pregunta 8: En la gestión de compras, quien le ayuda a resolver los problemas en las propuestas de oferta en el Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #8

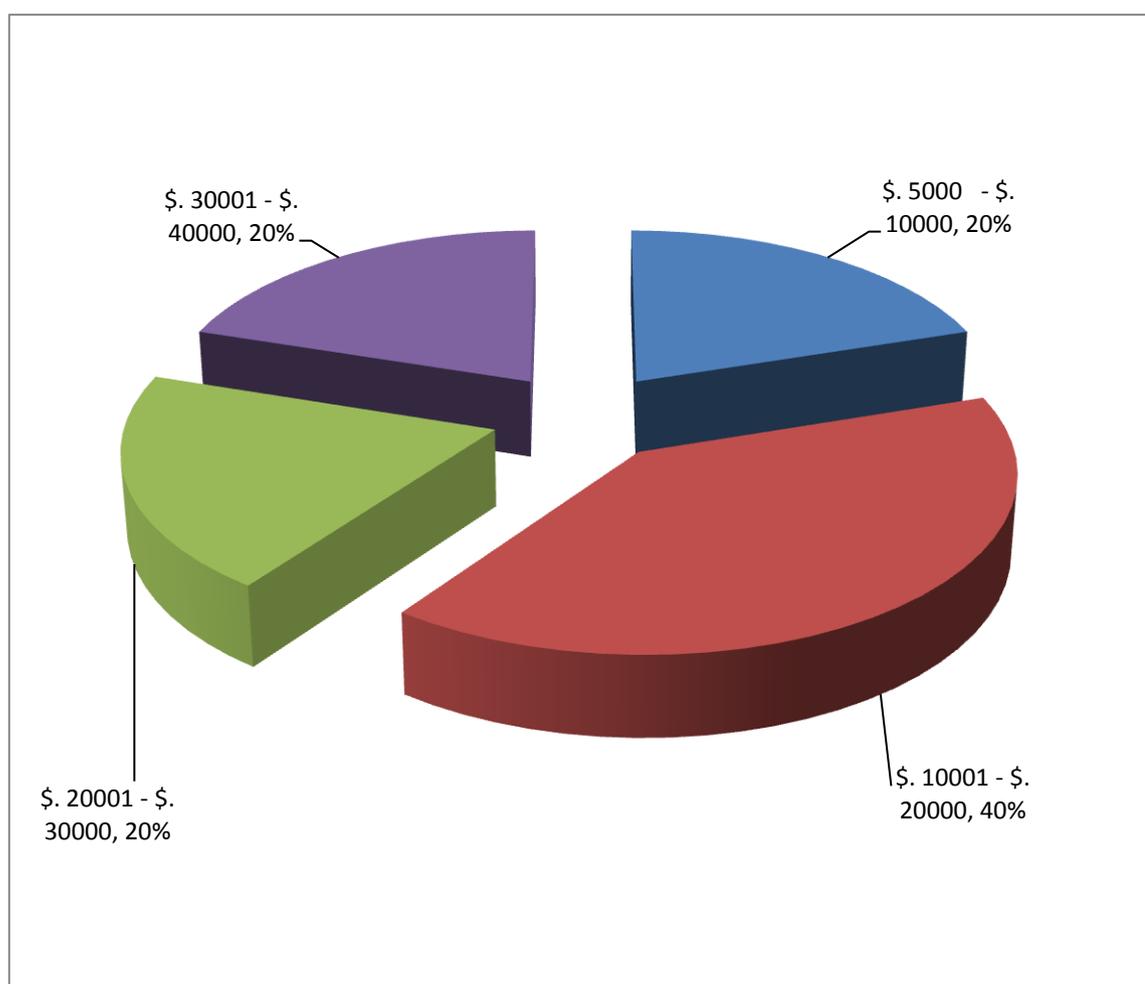


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los resultados obtenidos sobre la pregunta de la gestión de compras, quien le ayuda a resolver los problemas en las propuestas de oferta en el Supermarket El Nuevo Favorito, los proveedores responden con un 60% que ha sido quien toma los pedidos, el 20% el bodeguero y el otro 20% el administrador.

Pregunta 9: Dentro de las políticas del Supermarket El Nuevo Favorito existe establecido montos y porcentajes de descuentos de acuerdo a los productos que ofrece, en que rango usted aplica:

Figura #9

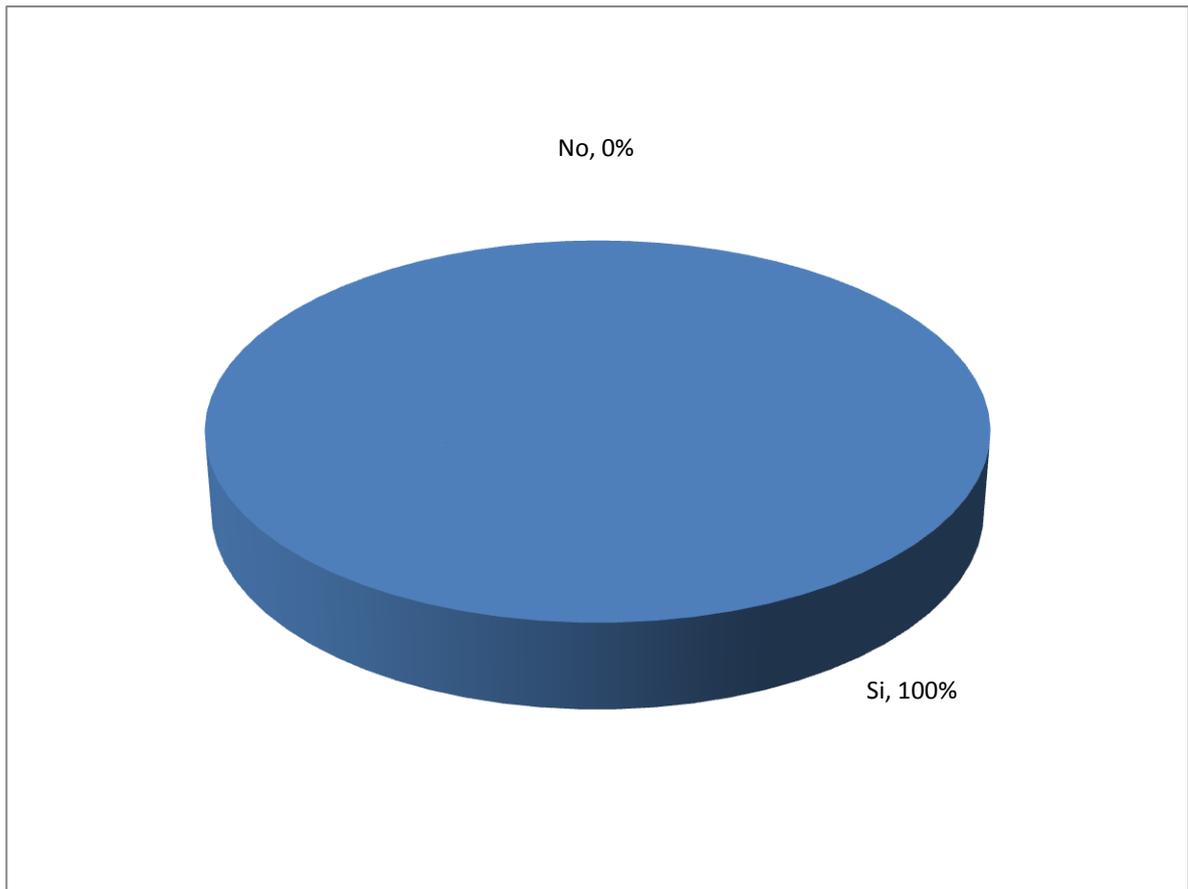


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta, los proveedores han respondido con un 40% se encuentra en el rango de \$.10001 - \$. 20000 es el monto que adquiere el Supermarket El Nuevo Favorito con un descuento del 10% al adquirir sus productos, con un 20% se encuentra el monto de \$. 5000 a \$. 10000 con un 5% de descuento, el 20% se encuentra en el monto de \$. 20001 - \$. 30000 con un descuento del 15% y el otro 20% con un monto de \$. 30001 – \$. 40000 con un descuento del 20%.

Pregunta 10: Estaría de acuerdo en participar en la aplicación de nuevas gestiones en la planificación operativa del sistema de compras necesarios para la inserción de proveedores y así mejorar las negociaciones:

Figura #10

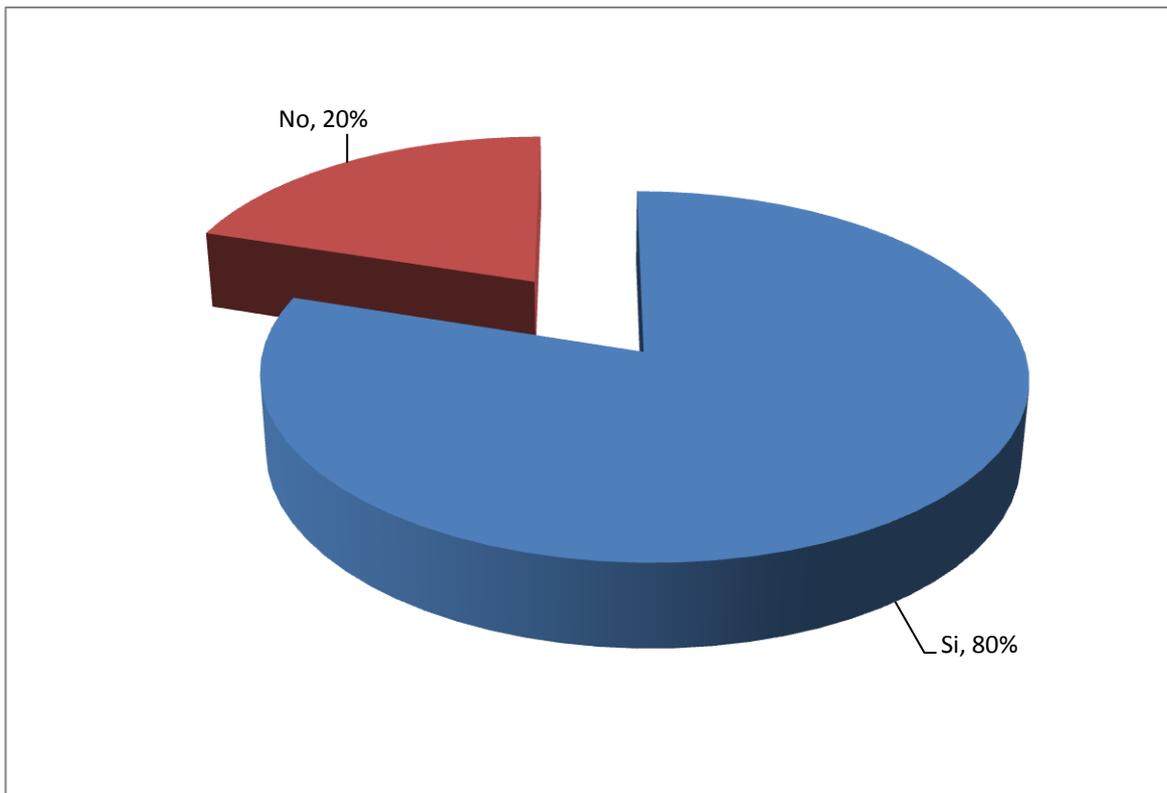


Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Con los resultados obtenidos de los proveedores encuestados quienes indican que el 100% estaría dispuesto en participar en las nuevas gestiones de la planificación operativa para lograr mejores negociaciones con el Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 11: Estaría usted dispuesto a acoger a las sugerencias y medidas respectivas para continuar con las negociaciones con el Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #11



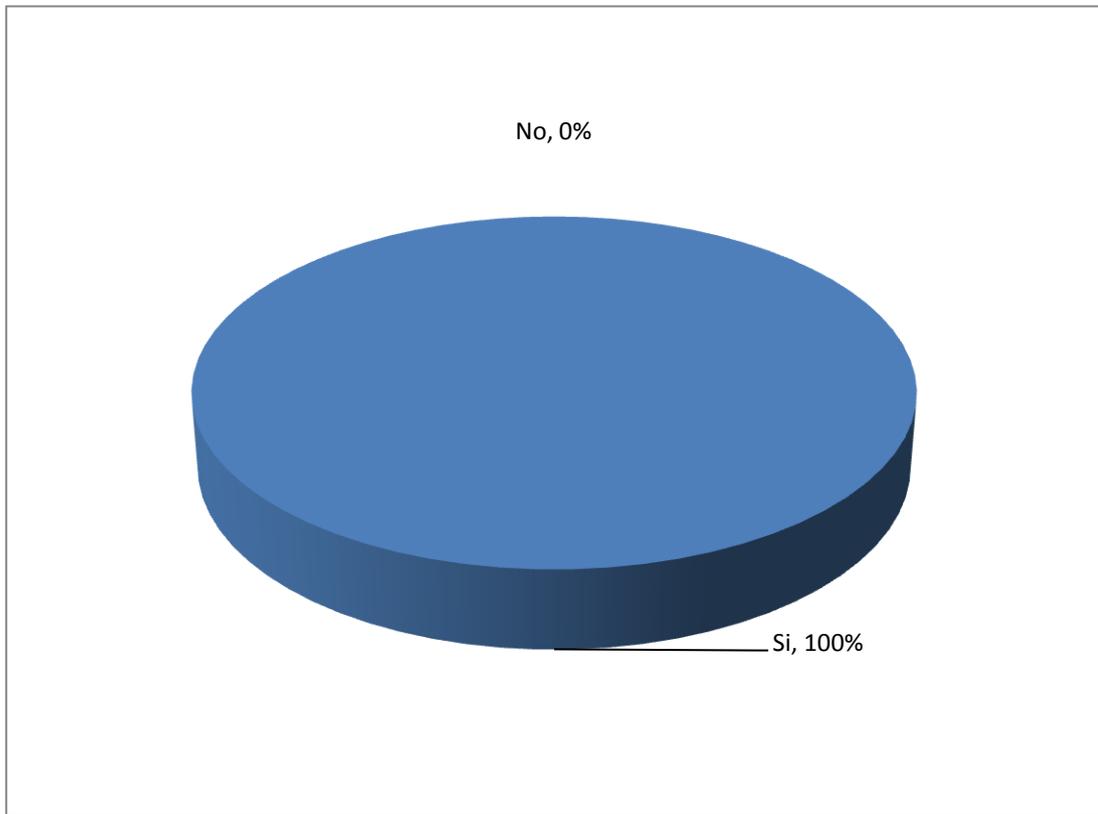
Fuente: Resultado de la encuesta a los proveedores (5)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos en esta pregunta, con un 80% de los proveedores están de acuerdo acoger a las sugerencias y medidas necesarias para continuar con las negociaciones con el Supermarket El Nuevo Favorito y con un 20% de los proveedores responden con un No.

Encuesta a los Clientes

Pregunta 1: ¿Usted es cliente del Supermarket El Nuevo Favorito?

Figura #12

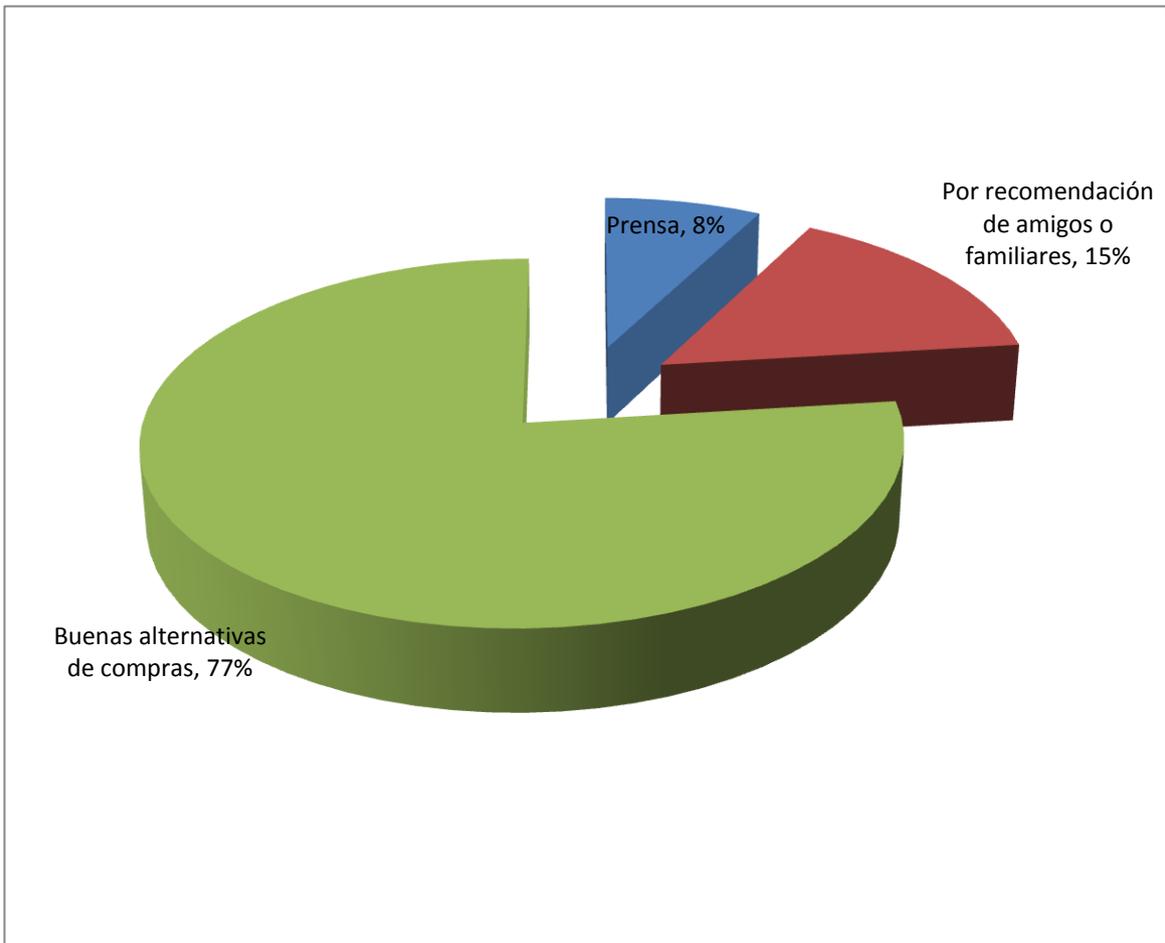


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos a los clientes según la pregunta de la encuesta, mencionan que el 100% si son clientes del Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 2: Cómo usted supo del Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura # 13

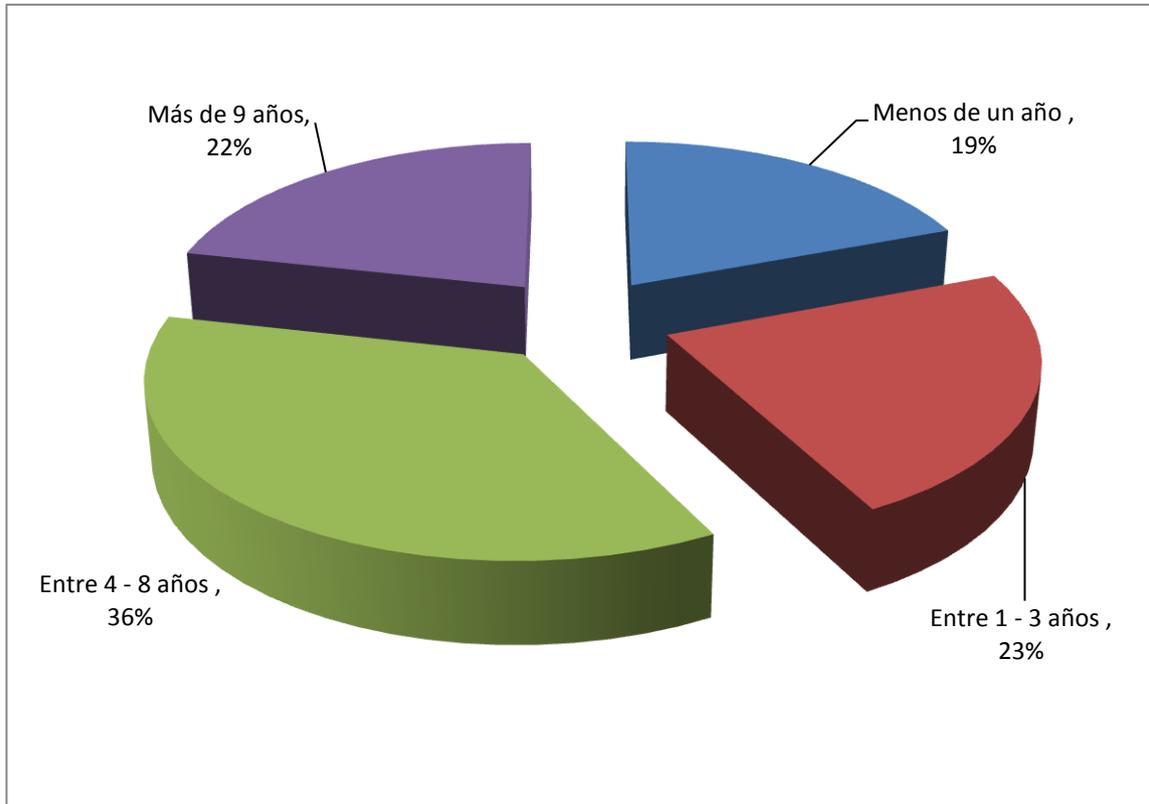


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los clientes se obtuvo que el 77% de ellos supieran del Supermarket El Nuevo Favorito por las buenas alternativas de compras, el 15% por recomendación de amigos o familiares y un 8% por medio de la prensa.

Pregunta 3: ¿Desde cuándo es usted cliente del Supermarket El Nuevo Favorito?

Figura #14

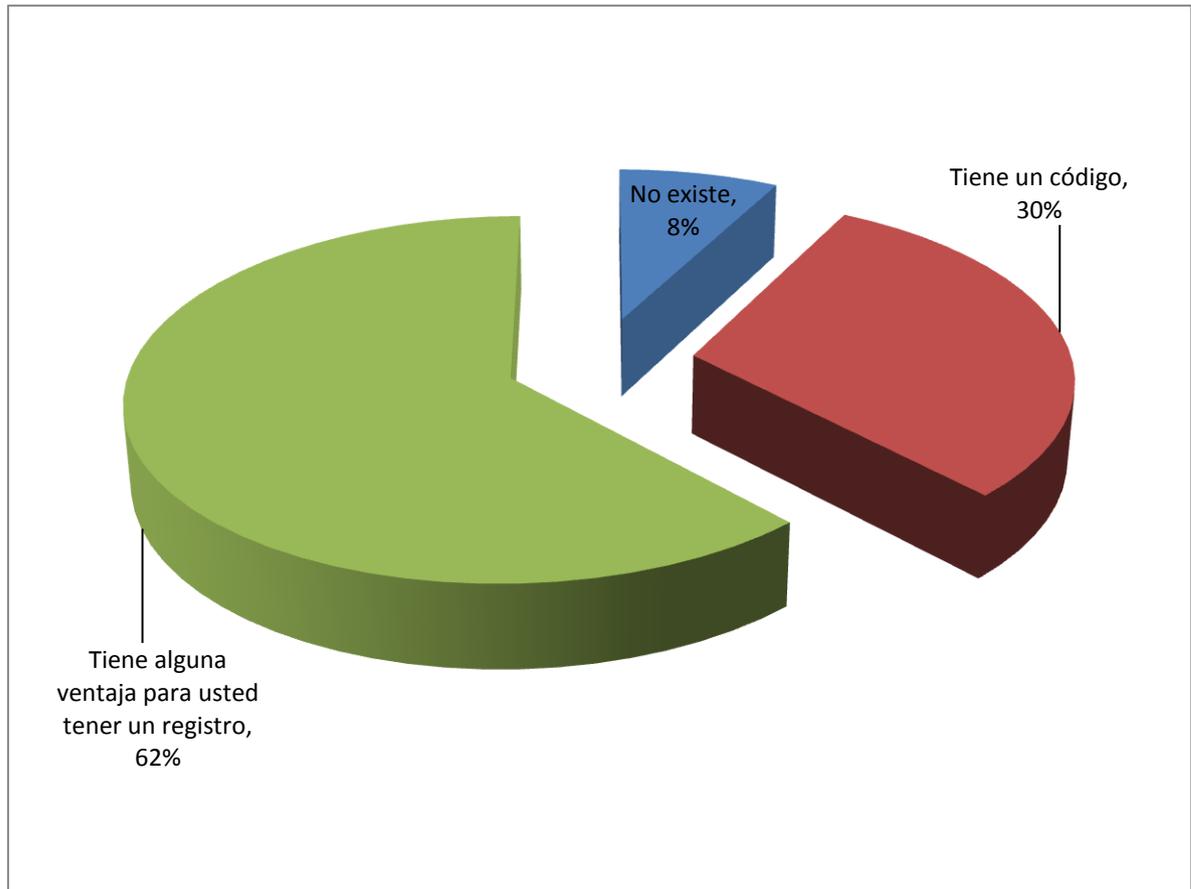


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los datos obtenidos en la pregunta de la encuesta realizada, con un 36% son clientes entre 4 – 8 años, el 23% son clientes entre 1 – 3 años, el 22% entre más de 9 años y el 19% menos de un año son clientes del Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 4: Conoce usted si el Supermarket El Nuevo Favorito, cuenta con un registro de clientes que le permite mejorar las negociaciones:

Figura #15

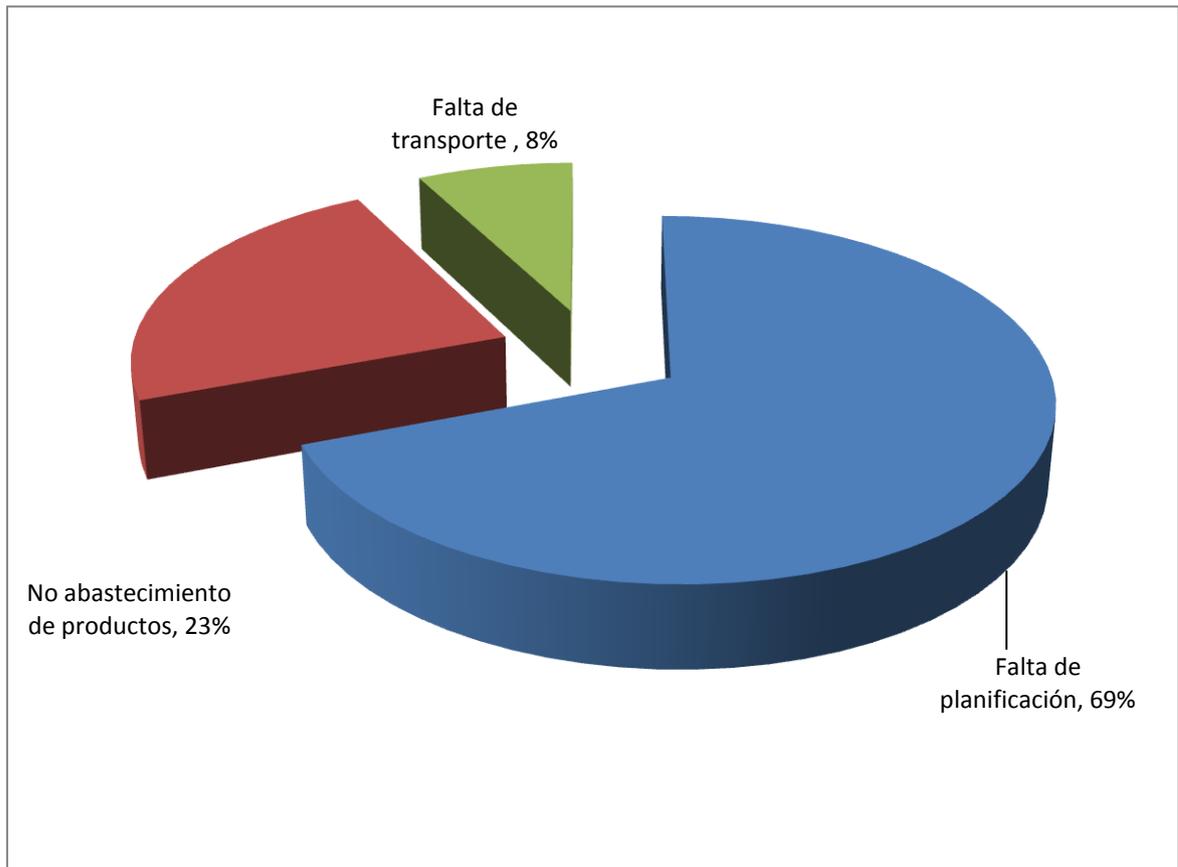


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos en la pregunta de la encuesta realizada, mencionan los clientes con un 62% tiene alguna ventaja tener un registro, el 30% solo tiene un código y el 8% no existe en el Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 5: A usted se le ha presentado incumplimiento en la entrega de sus pedidos por parte del Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #16

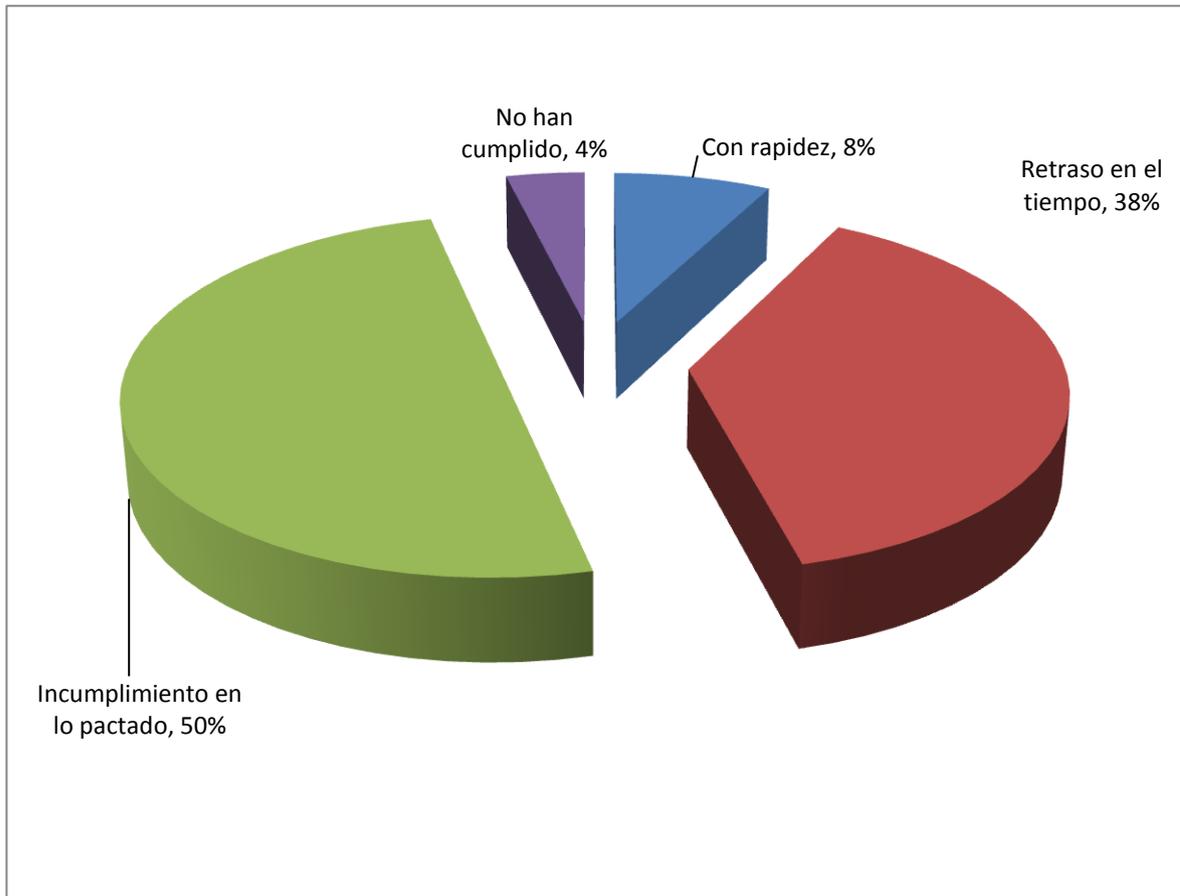


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta, los clientes se le ha presentado incumplimiento en la entrega de sus pedidos por falta de planificación con un 69%, con un 23% por el no abastecimiento de los productos y por un 8% por falta de transporte para la entrega de los mismos.

Pregunta 6: Cuando se le han presentado inconveniente en la entrega de sus pedidos por parte del Supermarket El Nuevo Favorito, como se ha dado soluciones:

Figura #17

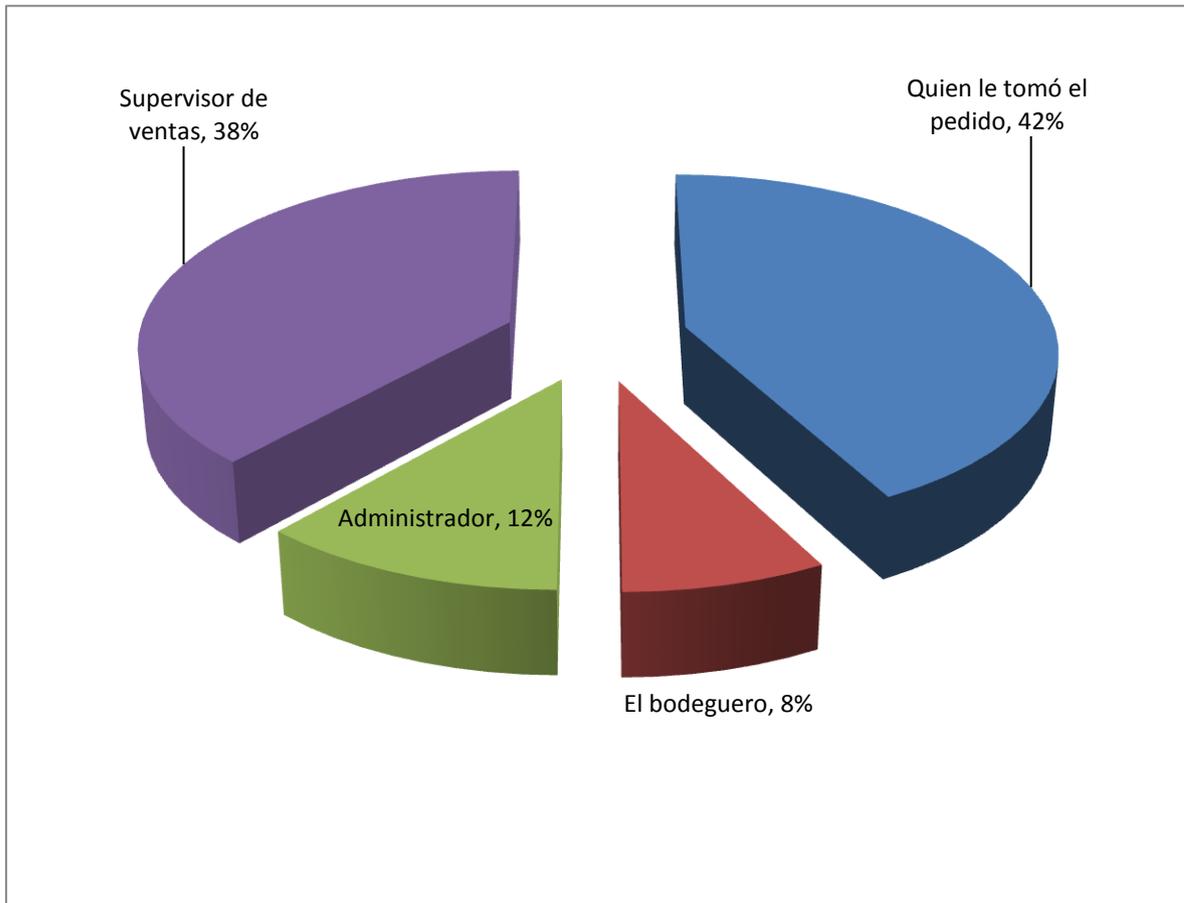


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los resultados obtenidos en la pregunta de la encuesta realizados a los clientes, con un 50% han incumplido en lo pactado en la entrega de los pedidos, el 38% con retraso en el tiempo, el 8% con rapidez dieron solución al problema y con un 4% no han cumplido con lo pactado del Supermarket El Nuevo Favorito.

Pregunta 7: Cual ha sido la persona quien le ha ayudado a resolver los problemas en la adquisición de productos del Supermarket El Nuevo Favorito:

Figura #18

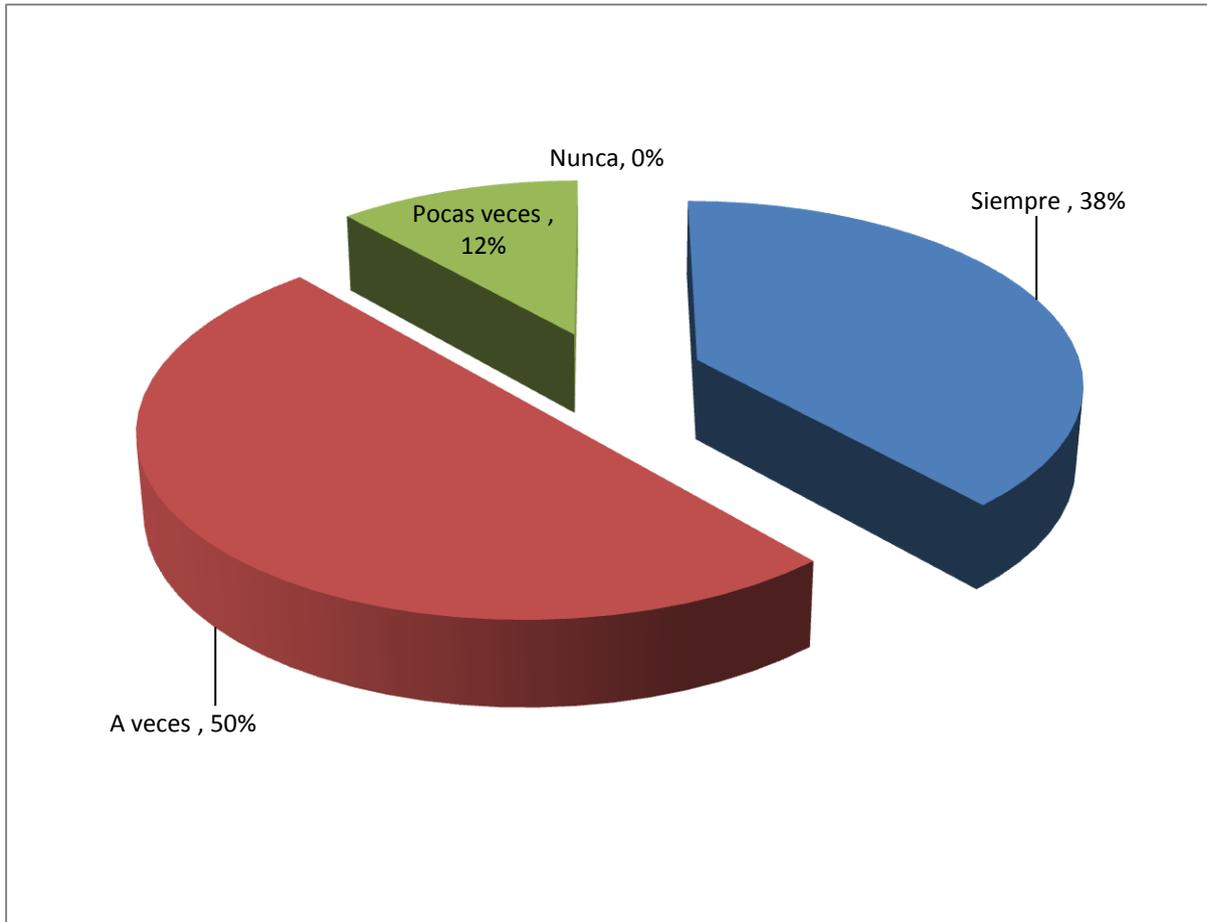


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De acuerdo a los resultados obtenidos por los clientes en la pregunta de cuál ha sido la persona quien le ha ayudado a resolver los problemas en la adquisición de productos, con un 42% responde que es quien le tomó el pedido, con un 38% lo realizó el supervisor de ventas, 12% el administrador y el 8% el bodeguero del Supermarket el Nuevo Favorito.

Pregunta 8: ¿Considera que el personal de comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito que le atiende los pedidos le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?

Figura #19

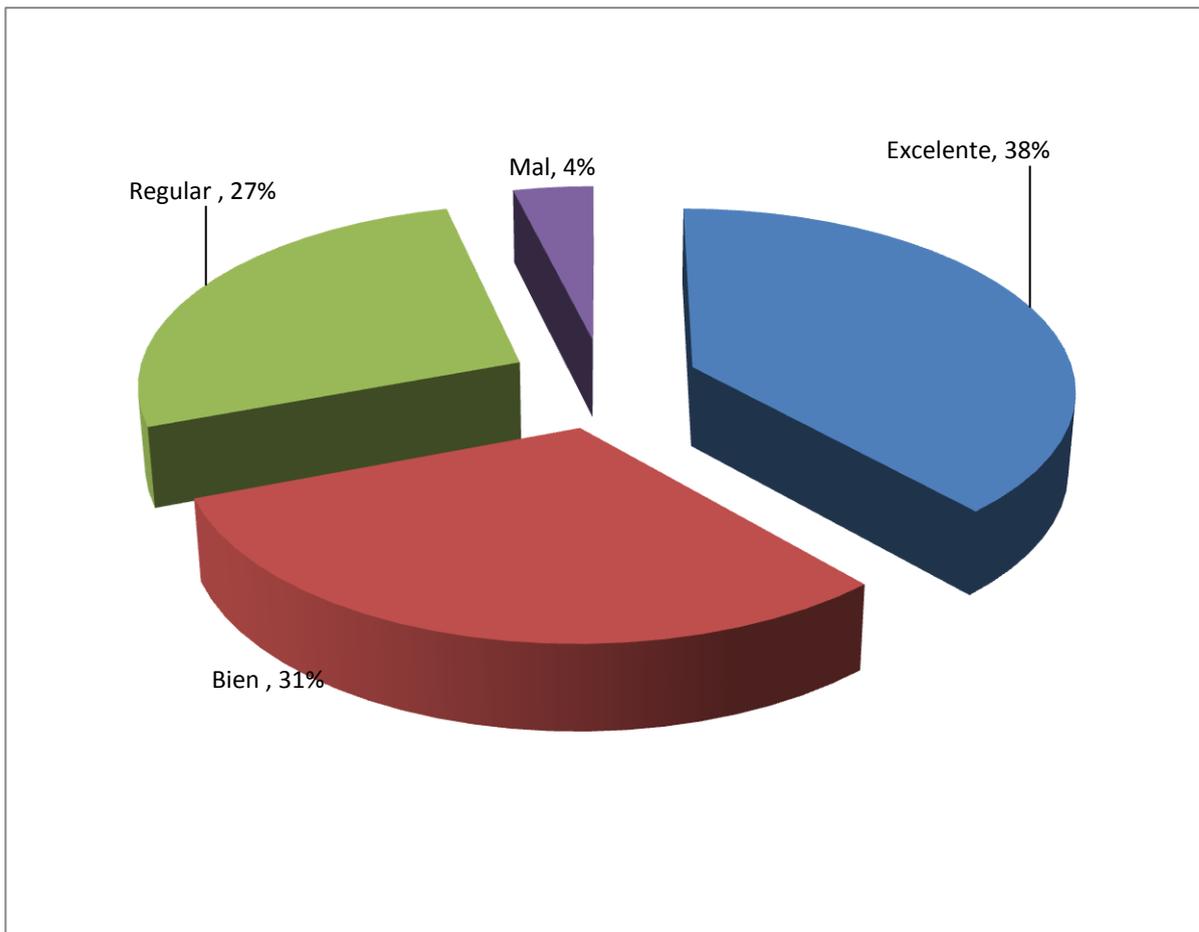


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos de la pregunta de la encuesta realizada a los clientes sobre si el personal de comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito que le atiende los pedidos le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades; con un 50% lo hace a veces, 38% lo hace siempre, y un 12% lo realizan pocas veces.

Pregunta 9: Considera que el Supermarket El Nuevo Favorito realiza la gestión de comercialización de sus productos, de manera:

Figura #20

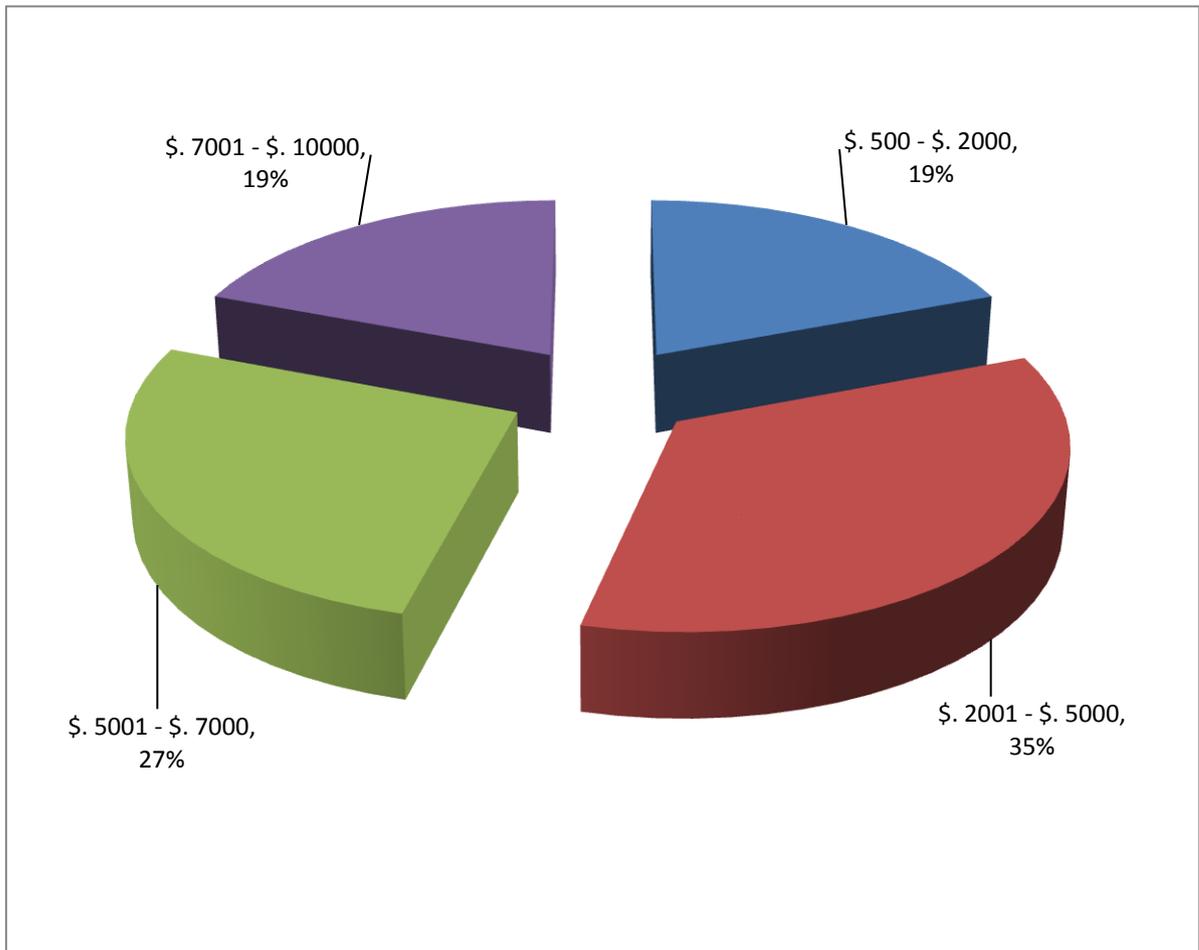


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Los resultados obtenidos de la pregunta realizada a los clientes, el 38% de manera excelente considera la gestión de comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito, 31% respondieron que bien, el 27% de forma regular y el 4% de mal.

Pregunta 10: Dentro de las políticas del Supermarket El Nuevo Favorito de registro de adquisición de productos de los clientes se considerarán los rangos de descuento, cuales son los montos que usted realiza:

Figura #21

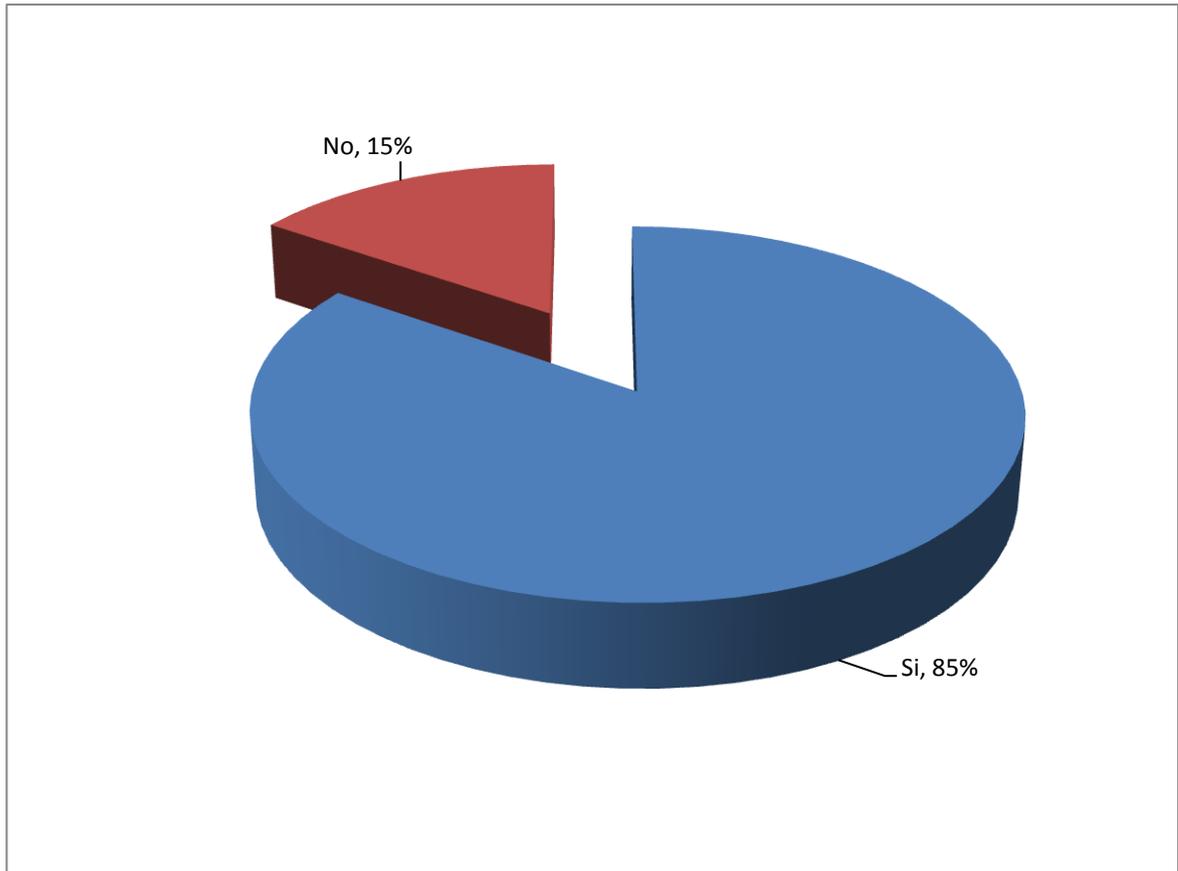


Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los resultados obtenidos por los clientes sobre el monto de adquisición de productos respondieron, que el 35% están entre \$. 2001 - \$. 5000, con un 27% están entre \$. 5001 - \$.7000, el 19% están entre \$.500 - \$. 2000 y otro 19% con \$.7001 - \$. 10000.

Pregunta 11: Con la aplicación de nuevas gestiones de planificación operativa del Supermarket El Nuevo Favorito de la gestión de compras, continuaría con las negociaciones de los productos en la empresa:

Figura #22



Fuente: Resultado de la encuesta a los clientes (130)
Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

De los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los clientes la aplicación de nuevas gestiones de planificación operativa del Supermarket El Nuevo Favorito de la gestión de compras, continuaría con las negociaciones de los productos en la empresa, el 85% si está de acuerdo y el 15% No.

CONCLUSIONES

Fundamentándonos en los resultados arrojados por las encuestas realizadas, podemos deducir que hay una necesidad por la falta de planificación operativa del sistema de compras y de la comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito, ya que proveedores como los clientes, sienten que esas falencias afectan directamente a sus negociaciones.

También nos ha permitido conocer que tanto los proveedores como los clientes están dispuestos a participar en las nuevas aplicaciones de las gestiones de la planificación operativa en el sistema de compras y de comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro #5: Verificación de Hipótesis

Hipótesis	Verificación de Hipótesis
Implementando una adecuada Planificación Operativa en el sistema de compra mejorará la comercialización de productos en el Supermarket El Nuevo Favorito.	Para mantener las negociaciones tanto con los proveedores como con los clientes del Supermarket El Nuevo Favorito, es necesario llevar una adecuada planificación operativa del sistema de compra.
1. Conociendo los aspectos que inciden en la planificación operativa mejorará la gestión de comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito.	Efectivamente conociendo los factores que inciden en el sistema de compras mejorará la gestión de comercialización de los productos.
2. Planificando y llevando un control de los pedidos en el sistema de compras mejorará la gestión de compras en el Supermarket El Nuevo Favorito.	Con una planificación y control de los pedidos del sistema de compras mejorará la gestión de compras del Supermarket El Nuevo Favorito.
3. Con proveedores calificados mejorará el sistema de compras y gestión de comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.	Es necesaria la implementación de proveedores calificados, ya que esto ayudará a mejorar las gestiones del sistema de compras y comercialización de los productos.

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

Manual del Sistema de Compras y su gestión en la Comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.

5.2. FUNDAMENTACIÓN

La fundamentación está compuesta por términos más relevantes del marco teórico:

Fundamentación Científica

Manual: Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca a responder dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? determinada función del cargo. Elimínandose así problemas de duplicidad en las labores, detectando la ineficiencia en el desempeño, las responsabilidades no definidas o nombres inapropiados en los cargos, equilibrando funciones, tecnificando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

Objetivos en los manuales de funciones: Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos:

- a) Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficiencia y dar al consumidor un producto de calidad.
- b) Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada empleo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad y riesgos de cada puesto de trabajo.

- c) Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- d) Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos.

Planeación: Es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlos. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar.¹⁴

Planeación Operativa: Es un proceso sistemático que persigue la ejecución diaria de planes tácticos y estratégicos, mediante la formulación, seguimiento y evaluación de un plan de corto plazo. Se concentra en la consecución de los objetivos y metas de la empresa, vinculados a su vez con la misión y la visión.

La Planificación Operativa puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano, los planes operativos

¹⁴ LOPEZ LOPEZ, José. Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, International Thomson Editores, Tercera Edición, México, Pag. 207

Son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Comercialización: Es la ejecución de planificación y control de bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerido, garantizando así unas ventas rentables. La comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.¹⁵

Fundamentación Técnica

El desarrollo de esta estrategia de implementar un manual del sistema de compras, representa el punto de partida para la organización administrativa de la empresa, ya que con los manuales el personal de compras tendrá conocimiento del papel que desempeña dentro de la misma, lo que propiciará que se adquiera uniformidad en su estructura y estabilidad en su ambiente, preparando así el terreno para formalizar el desarrollo de las funciones en la empresa.

Para la elaboración de los manuales de organización debe tomarse como referencia el organigrama general de la empresa y a partir de ahí se establecerán las actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores, los objetivos que deben cumplir, las responsabilidades que se adquieren y las relaciones que deben mantener con el resto del personal. Por ello, constituyen el instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de puestos y pueden ser utilizados como medio de integración y orientación para facilitar la adaptación al cargo.

Fundamentación Económica

Con la implementación de un manual en el sistema de compras, se ayudará a mejorar la comercialización de productos del Supermarket El Nuevo Favorito, ya que se establecerán las funciones que realiza cada uno de los encargados de las compras y los materiales necesarios para la fluidez de actividades y de esta forma cumplir con las metas establecidas por la organización.

¹⁵ Mercadotecnia. Lamb, Hair, McDaniel, editorial Thomson, México, 1998, Pag. 68

5.3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta está orientada en la implementación de un manual del sistema de compras, ya que actualmente el Supermarket El Nuevo Favorito no cuenta con un sistema de compras definido, con esto la investigación busca encontrar una forma más eficiente para llevar a cabo las compras que hace la empresa apegándose a un proceso de compra formal con la consecuente reducción de costos tomando en cuenta los objetivos de la empresa así como los elementos (calidad, precio, garantía, servicios, tiempo de entrega, condiciones de pago, condiciones contractuales, periodos u órdenes de compra y buen control y seguimiento del pedido) que se toman en cuenta a la hora de hacer una negociación entre el comprador y proveedor permitiendo así adoptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere.

Dentro de la aplicación de la propuesta, se ha planificado la capacitación respectiva a las personas involucradas en el sistema de compras donde se presentará materiales necesario para la fluidez de actividades y de esta forma mejora las negociaciones que se tiene con los proveedores y los clientes. Con todo esto establecido se llegará mejorar la comercialización logrando una mayor participación del mercado del cantón de Milagro.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General

Optimizar la gestión del manejo del sistema de compras y en la comercialización a través de un manual que servirá de guía para el desarrollo de las actividades y funciones del personal del Supermarket El Nuevo Favorito.

5.4.2. Objetivos Específicos

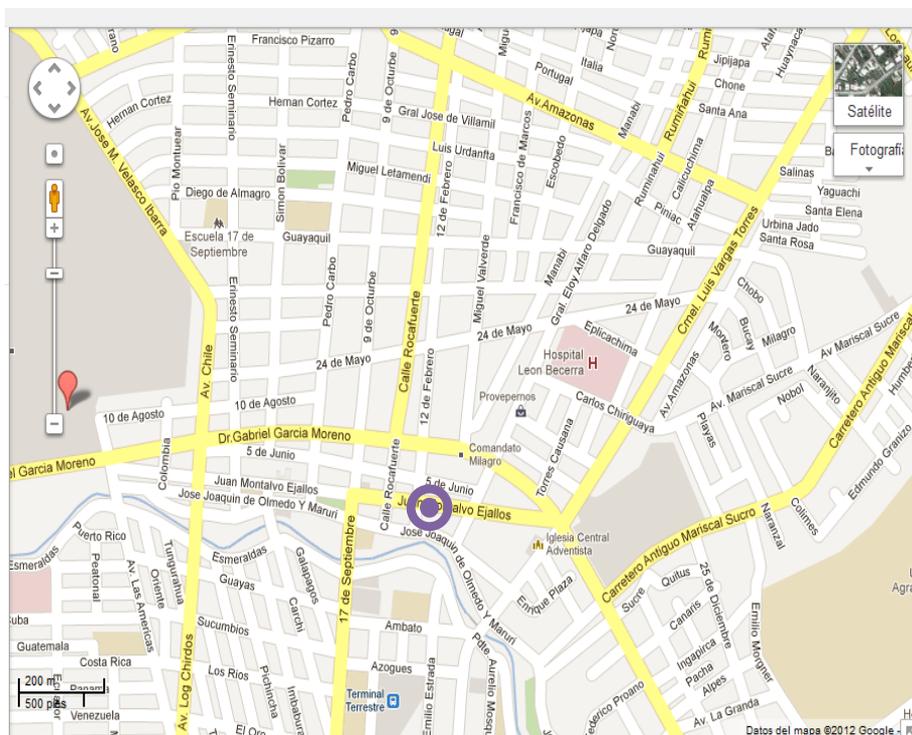
1. Implementar el mejoramiento continuo en el sistema de compras y su gestión en la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.
2. Desarrollar un manual del sistema de compras para la planificación y su gestión en la comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito.
3. Definir políticas de contratación de proveedores calificados del Supermarket El Nuevo Favorito.

5.5. UBICACIÓN

La propuesta se llevara efecto en el Ecuador, Provincia del Guayas, cantón Milagro, dónde se encuentra ubicado el Supermarket El Nuevo Favorito en las calles 24 de Mayo entre Rocafuerte y 12 de Febrero, en pleno centro de la ciudad. La edificación del negocio, es de un piso, en la que la planta baja se encuentra la exhibición de los productos para la comercialización a los clientes tanto mayoristas como minoristas, en el 1er piso se encuentra el área administrativa, conformado por el personal financiero, de ventas, administrador y encargado de compras.

Para poder llegar al cantón Milagro entre sus principales distancias a; Guayaquil 46 kms, Yaguachi 12 kms, Babahoyo 35 kms. Para llegar al cantón Milagro lo puede hacer desde la Terminal Terrestre del cantón de Guayaquil tomando las siguientes cooperativas: Ejecutivo Express Milagro, Expreso Milagro, Rutas Milagreñas, Mariscal Sucre y Citim.

Figura #23: Ubicación del Supermarket El Nuevo Favorito en el cantón Milagro.



Fuente: www.maps-streetview.com/Spain/Milagro/satelliteview.php

5.6. FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa

El propietario y el administrador del Supermarket El Nuevo Favorito, dan todo el respaldo en la implementación de la propuesta con el diseño del manual del sistema de compras que debe poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere ya que los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una organización, están interrelacionadas.

Se trabajará directamente con las personas encargadas de las compras y con las relacionadas en la comercialización de los productos, ya que ellos serán los más beneficiados en el cumplimiento de sus actividades.

Ya que las compras juega un papel principal en la empresa, ya que es necesario que exista sinergia en todos los demás departamentos con la información que da los encargados de las compras.

Factibilidad Legal

En la aplicación de la propuesta es necesario que el Supermarket El Nuevo Favorito siga las disposiciones establecidas por el Servicio de Rentas Internas, en cuanto a la emisión de documentos hábiles para la comercialización de los productos como es la factura, notas de ventas, notas de créditos, notas de débitos y comprobantes de retención.

Además de seguir con lo estipulados a la ley de compañías para mantener la autorización vigente para el funcionamiento del Supermarket, como los requisitos que anualmente deben ser renovados como lo son: Patente Municipal, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud Pública, entre otros.

Factibilidad Presupuestaria

Dentro del presupuesto que maneja financiero del Supermarket El Nuevo Favorito, existe un rubro de provisional de actividades no programadas y este será el rubro que se utilizará en la aplicación de la propuesta.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la siguiente propuesta es necesario seguir el siguiente plan de acción que nos direccionará a realizar el mejoramiento del sistema de compras mediante la realización de un manual de compras, que cubrirá los siguientes objetivos:

- ✓ Implementar hábitos que garanticen la adecuada adquisición de los productos necesarios para el desarrollo de las actividades relacionadas con el Supermarket El Nuevo Favorito.
- ✓ Invitar, calificar, clasificar y registrar proveedores dentro de los parámetros de calidad que defina el Supermarket El Nuevo Favorito.
- ✓ Asegurar que las compras de los productos lleguen a tiempo y de acuerdo a las especificaciones solicitadas.
- ✓ Comprar productos que cumplan las especificaciones requeridas por ventas.
- ✓ Realizar compras programadas de acuerdo a las órdenes de pedido.

Este procedimiento se aplica a las compras de los productos, con el involucramiento de la persona de compras acompañado con el departamento de ventas, financiero, facturación y bodega.

Además la propuesta se la va a realizar al Departamento de Compras, la cual plantea aplicación del Manual para el Departamento de Compras, la cual reformará los puestos de trabajos del departamento con las funciones que se ejecutan para mejorar la planificación en las Compras, las personas que participarán son las personas que integran compras, bodega, financiero, facturación, proveedores y los clientes. Los instrumentos que se utilizaran son el levantamiento de información, técnicas de procesos, capacitaciones al personal, todas estas dirigidas por asesores contratados, para la dirección y control de la propuesta, en el Supermarket El Nuevo

Favorito la que comenzará desde Septiembre del 2012 ya que tomará 4 meses con 6 días para ponerla en práctica.

Se iniciará presentando la situación actual del Supermarket El Nuevo Favorito.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Despensa “El Favorito” del cantón Milagro fue creada hace 8 años en el sector del mercado central en las calles 24 de mayo entre Rocafuerte y 12 de febrero. Esta compañía al momento de su fundación no contaba con una estructura organizacional y en el trayecto de su actividad económica sus ventas comenzaron a disminuir considerablemente viéndose su primer propietario en la necesidad de vender la razón social a otra persona quien a su vez decidió complementar el nombre con Supermarket “El Nuevo Favorito” para que los clientes no pierdan la aceptación que tuvo el negocio y asocien con el nuevo nombre comercial. Este negocio está orientado a satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general sobre todo a los pequeños comerciantes ya que dentro de su actividad está abastecer a las pequeñas despensas en diferentes localidades.

Debido a que el negocio comenzó a crecer el propietario decide encargar la administración a su hija mayor para que con sus conocimientos y habilidades encamine a realizar las mejoras posibles y sean de beneficio para esta organización y para los que son parte de ella.

LOCALES

El Supermarket “El Nuevo Favorito” en la actualidad está ubicado en el mercado central en las calles 24 de mayo entre Rocafuerte y 12 de febrero, cuenta en la actualidad con un total de 45 empleados de distintos sexos, credos, razas y condición social. Esta compañía a pesar de no contar con la estructura organizacional bien establecida ha crecido de manera empírica y ha podido abrir dos sucursales las cuales están ubicadas la segunda en el cantón Naranjito y la tercera en el cantón de La Troncal.

Misión

Comercializar productos de consumo masivo de excelente calidad satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes con la innovación constante de los productos, utilizando constantemente herramientas informáticas y administrativas, siendo fuente permanente de trabajo.

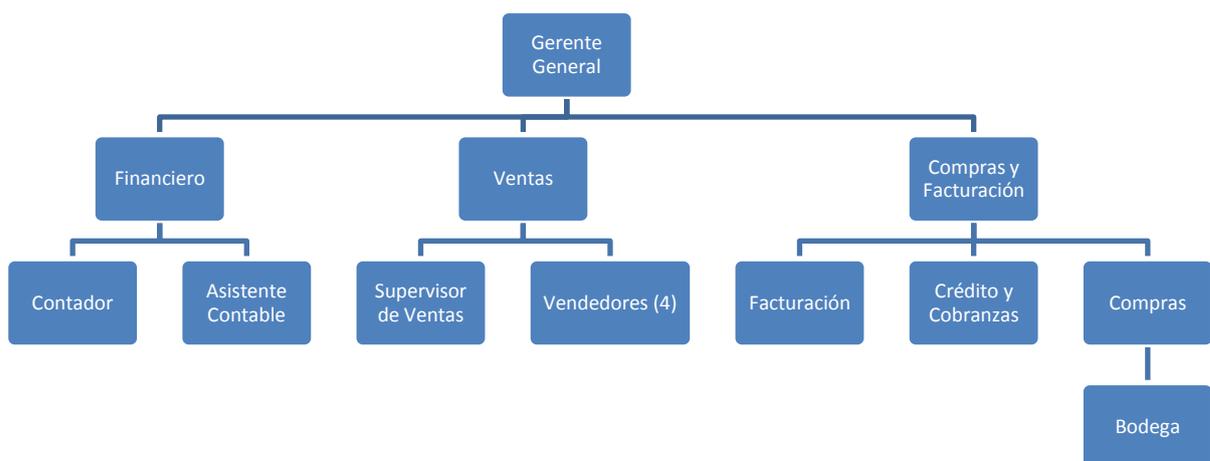
Visión

Ser líderes en cinco años en la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón de Milagro, satisfaciendo las expectativas de los clientes con la innovación constante de los productos utilizando constantemente herramientas informáticas y administrativas.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa está conformada por el Gerente General como cabeza de la organización, y tres áreas administrativas que hacen posible su funcionamiento:

Figura #24: Estructura Organizacional del Supermarket El Nuevo Favorito



Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Manual de Funciones del Supermarket El Nuevo Favorito

Gerente General

Objetivo: Es la persona que dirige, regula y supervisa la actividad general de la empresa, el proceso de los programas y objetivos de la misma, suscribiendo los actos administrativos y contratos que para tales fines deban celebrarse. Será responsable del manejo de la empresa, de aperturas de nuevos mercados, de figurar como representante legal de la empresa, autorizar el giro de cheques conjuntamente con Financiero.

Perfil

Edad: 30 años en adelante

Sexo: Indistinto

Formación Académica: Profesional con título en Administración de empresas o carreras a fines.

Experiencia Mínima: Mayor a 3 años en cargos similares

Funciones Principales: Contratar todos los cargos gerenciales, Ejecutar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del propietario, Sistematizar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente, Crear y sostener buenas relaciones con los clientes internos y externos, proveedores para el buen funcionamiento de la empresa.

Contador

Objetivo: Es el responsable de la recopilación, verificación, análisis, interpretación, y registro de las transacciones contables de acuerdo a los principios de contabilidad general aceptación en el Ecuador, con el fin de asegurar la presentación de informes contables y de análisis financieros debidamente fundamentados, para incluirlos como parte de la emisión de los Estados Financieros de la empresa

Perfil

Formación Académica: Título de Contador Público Autorizado

Sexo: Indistinto

Experiencia Mínima: Tres años en actividades de contabilidad y trabajo en equipo

Funciones Principales: Aperturar libros de contabilidad, Establecer el sistema de contabilidad, Analizar estados financieros, Certificar las planillas para pagos de impuesto, Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones, Controlar los ingresos y gastos presupuestales, Preparar informes técnicos sobre el movimiento contable y efectuar conciliaciones bancarias, Formular balances del movimiento contable, Realizar análisis de cuentas y establecer saldos y/o preparar ajustes, interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable y cuadros de costos y ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.

Supervisor de Ventas

Objetivo: Encargado de vigilar y supervisar, cómo se están realizando las ventas de los productos.

Perfil

Formación Académica: Preferencial Ingeniero en Marketing y ventas o carreras afines.

Experiencia Mínima: Dos años en cargos similares en comercialización de productos de consumo masivo.

Funciones Principales: Controlar al personal del área de ventas, Emite informes semanales de las ventas, Recauda el dinero en ventas y realiza los requerimientos de los productos.

Vendedor

Objetivo: Responsable del asesoramiento del cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera los productos ofrecidos.

Perfil

Edad: Mínimo 22 años

Sexo: Indistinto

Formación Académica: Bachilleres con conocimiento en ventas, personas extrovertidas, sociales y dinámicas.

Funciones principales: Categorizar los productos, Realizar cortes, Atender a los clientes con respeto y cortesía, Dar a conocer los productos que se ofrecen en el Supermarket y Contestar todo tipo de inquietudes de los clientes.

Facturación

Objetivo: Recibir el pago de los clientes por concepto de las ventas

Perfil

Formación Académica: Estudios superiores en área administrativas

Experiencia mínima: Experiencia Laboral no indispensable

Edad: mínimo 20 años

Sexo: Femenino

Funciones Principales: Responsable de facturar las ventas, Encargado del cierre de caja al finalizar la jornada diaria de trabajo, Realizar el reporte de ventas diarias y pago de proveedores.

Compras

Objetivo: Es la persona que debe realizar las adquisiciones de productos de acuerdo a las especificaciones de ventas que necesita, tomando en cuenta la calidad y el precio.

Perfil

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares

Formación Académica: Estudios Superiores en áreas administrativas

Funciones Principales: La adquisición de los productos de acuerdo a los pedidos de los vendedores, mantener buenas relaciones con los proveedores, negociación de precios y calidad de productos.

Análisis del Entorno

Dentro del análisis de nuestro proyecto podemos analizar lo siguiente:

Cuadro #6: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación del Supermarket ✓ Lealtad de los proveedores ✓ Infraestructura adecuada ✓ Personal comprometido ✓ Variedad en productos 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo poder de negociación con los proveedores ✓ Desconocimiento de respuesta del mercado ✓ Falta de planes de crédito ✓ Gestión de compras no definidas ✓ Falta de capacitación en el personal de compras
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación de productos ✓ Productos en mejora continua ✓ Captar mayor participación de mercado en otros sectores ✓ Interés a otros Supermarket en adquirir nuestros productos ✓ Interés de invertir en el Supermarket el nuevo favorito, terceras personas 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios de políticas gubernamentales ✓ Cambios de políticas económicas ✓ Cambios de políticas fiscales ✓ Cambio de moneda

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Planificación Estratégica

1. Desconocimiento de respuesta de Mercado

Objetivo: Realizar Estudios de Mercados.

Estrategia: Contratar asesores externos para realizar el estudio de mercado.

Planificación: Contactar a las empresas que desarrollan estudios de mercado.

2. Gestión de Compras no definidas

Objetivo: Planificar la gestión en las compras

Estrategia: Elaborar manual de compras

Planificación: Desarrollar un levantamiento de la información y contactar al personal necesario para la elaboración del manual de compras.

Cuadro #7: Análisis Estrategias FO – FA – DO - DA

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	OPORTUNIDADES DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS PRODUCTOS EN MEJORA CONTINUA CAPTAR MAYOR PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN OTROS SECTORES INTERÉS A OTROS SUPERMARKET EN ADQUIRIR NUESTROS PRODUCTOS INTERES DE INVERTIR EN EL SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO, TERCERAS PERSONAS	AMENAZAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO DE LA COMPETENCIA RECONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA CAMBIOS DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES CAMBIOS DE POLÍTICAS ECONÓMICAS CAMBIOS DE POLÍTICAS FISCALES CAMBIO DE MONEDA
FORTALEZAS UBICACIÓN DEL SUPERMARKET LEALTAD DE LOS PROVEEDORES INFRAESTRUCTURA ADECUADA PERSONAL COMPROMETIDO VARIEDAD EN PRODUCTOS	FO Aprovechar la ubicación donde se encuentra establecido el Supermarket El Nuevo Favorito, la lealtad y buenas relaciones con los proveedores y de esta manera incrementar la variedad de los productos y seguir con las relaciones existentes, y buscar nuevos proveedores y de esta forma ser más atractivos para nuestros clientes	FA Desarrollar promociones con los productos, con la participación e ideas del personal comprometido, captando una mayor participación de mercado.
DEBILIDADES BAJO PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES DESCONOCIMIENTO DE RESPUESTA DEL MERCADO FALTA DE PLANES DE CRÉDITO GESTION DE COMPRAS NO DEFINIDAS FALTA DE CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL DE COMPRAS	DO Desarrollar estrategias de mejoras en la negociación con los proveedores, estableciendo precios accequibles para los clientes y aplicando nuevas formas de pago. Implementando la planificación en las compras mejorará los tiempos de entrega en los pedidos a los clientes.	DA Desarrollar alternativas de pagos adicionales, dando mayor posibilidad de compras de productos a los clientes y estudiar los cambios en el mercado.

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

5.7.1. Actividades

A continuación se presenta las actividades a ejecutarse para la elaboración del manual de Compras del Supermarket El Nuevo Favorito:

ACTIVIDADES.PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE COMPRAS DEL SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO

Objetivo: Organizar la estructura de Compras, haciéndole coherente a sus funciones, propiciando su desarrollo y el de sus integrantes.

Cuadro #8: Plan de ejecución de la propuesta para El Supermarket El Nuevo Favorito

	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Determinar cuáles son las funciones de compras	Conocer qué papel cumple Compras en la empresa.	Compras / Asesor Externo	5 días
2	Investigar y recopilar información sobre las personas que actualmente integran Compras.	Determinar cómo está integradas compras, sus atribuciones, actividades y relaciones.	Compras / Asesor Externo	20 días
3	Con base a la información anterior, establecer los puestos que debe integrar Compras e incluirlo en el organigrama general.	Determinar los puestos de trabajos necesarios para integrar la estructura organizacional.	Asesor Externo	5 días
4	Presentar al gerente general el diagrama extendido.	Aprobar el organigrama.	Gerente General	1 día
5	Elaborar la descripción técnica de los puestos, y con ello elaborar el manual de compras.	Determinar las características de las personas que deben integrar los puestos, sus atribuciones y responsabilidades.	Asesor Externo	3 meses
6	Dar a conocer el manual de compras al Gerente General.	Contar con una guía de referencia que indique las atribuciones y responsabilidades de las personas que integran los puestos y los requisitos solicitados para ocuparlos.	Asesor Externo	1 día
7	Capacitar a los integrantes de Compras y descripción técnica del puesto que ocupan.	Que cada persona que integra Compras conozca sus atribuciones y responsabilidades, su ubicación dentro de la estructura y línea de autoridad.	Asesor Externo	5 días

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

PASO 1: DETERMINAR LAS FUNCIONES DE COMPRAS

Compras es el conjunto de acciones con un orden o secuencia determinada, y su ubicación en el tiempo. La función de Compras es obviamente comprar todos los productos para el buen funcionamiento del Supermarket El Nuevo Favorito. En muchas organizaciones los compradores han tomado la vanguardia para lograr la estandarización, ya que permite una entrega más rápida, ahorrar valioso tiempo administrativo relativo a compras, permitiendo que los inventarios se reduzcan.

Donde quiera que esas funciones se efectúen, las relaciones básicas de compras son las mismas, tenemos que:

- a) Cumplir con los programas de abastecimiento o dar razones para solicitar cambios.
- b) Estar alerta a los desarrollo del mercado y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas y planes.
- c) Desarrollar información presupuestada de los abastecimientos y de los mercados, y programar las entregas si se tiene asignada esta responsabilidad.

La programación, la planificación y las compras, están estrechamente relacionadas, su principal utilidad consiste en mantener al personal de compras completamente informado de los planes futuros de manera que pueda actuar efectivamente.

PASO 2: INVESTIGAR Y RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE LAS PERSONAS QUE ACTUALMENTE INTEGRAN COMPRAS

Actualmente las Compras en el Supermarket El Nuevo Favorito está integrada por una persona que tiene las siguientes especificaciones mencionadas anteriormente y que a continuación se detalla:

Compras

Objetivo: Es la persona que debe realizar las adquisiciones de productos de acuerdo a las especificaciones de ventas que necesita, tomando en cuenta la calidad y el precio.

Perfil

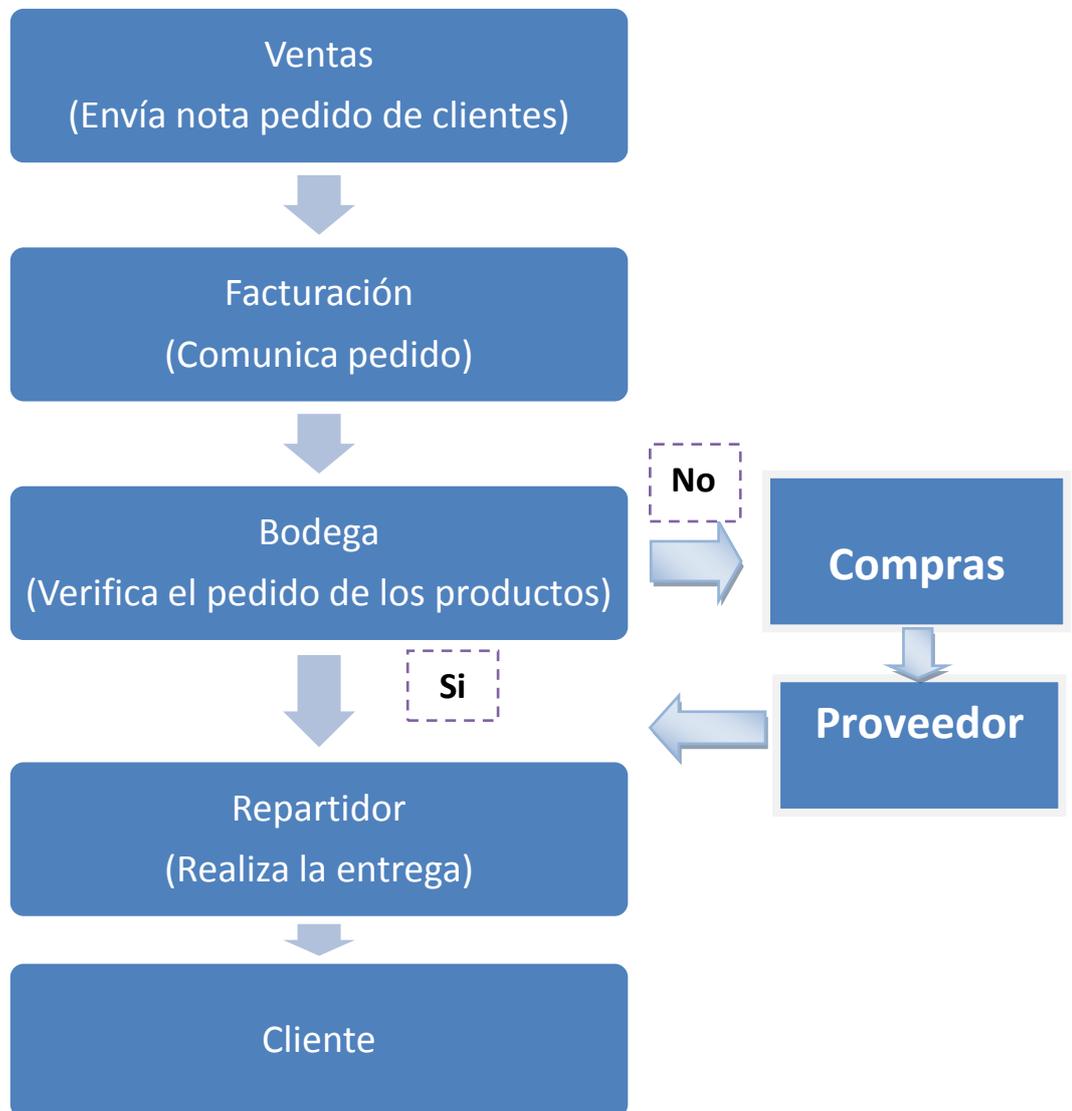
Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares

Formación Académica: Estudios Superiores en áreas administrativas

Funciones Principales: La adquisición de los productos de acuerdo a los pedidos de los vendedores, mantener buenas relaciones con los proveedores, negociación de precios y calidad de productos.

DIAGRAMA ACTUAL DE COMPRAS DEL SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO

Figura #25

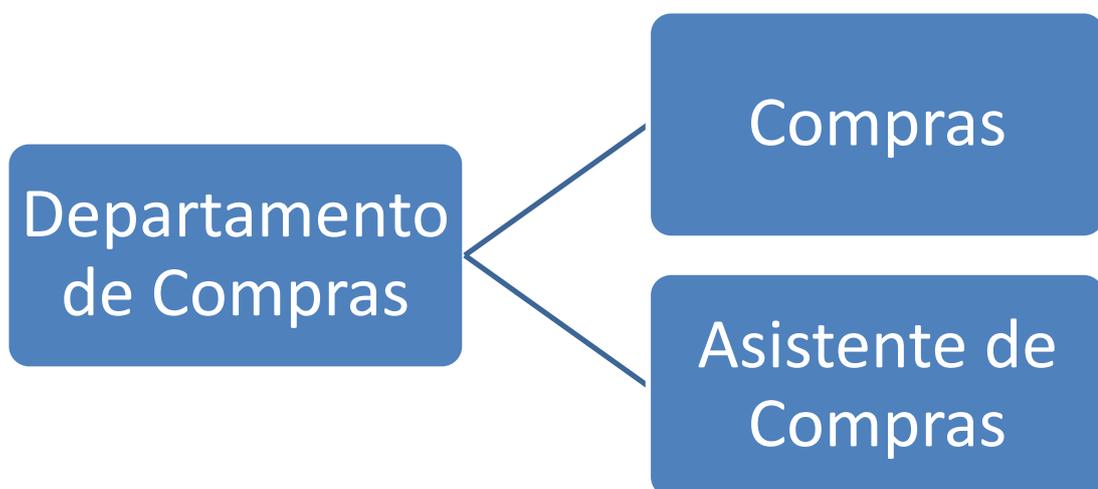


Dentro del levantamiento de información las compras se realizan con el acompañamiento de Ventas, Facturación y Bodega. El punto de partida es comunicado directamente de bodega donde le solicita los productos que no se encuentran en stop y que hacen falta en las perchas de bodega, ellos no tienen planificada las compras periódicamente, sino las realiza de manera esporádica acompañada de los pedidos de bodega, inmediatamente se comunica con los proveedores para negociar precio y calidad de los proveedores, los cuales solo tienen un registro mediante un código de proveedor, comunicando a financiero las formas de pagos establecidas para la autorización del mismo, entregando enseguida los proveedores los productos solicitados a bodega, para que entreguen a los repartidores para entregar el pedido al cliente.

PASO 3: ESTABLECER LOS PUESTOS QUE DEBE INTEGRAR COMPRAS E INCLUIRLO EN EL ORGANIGRAMA GENERAL.

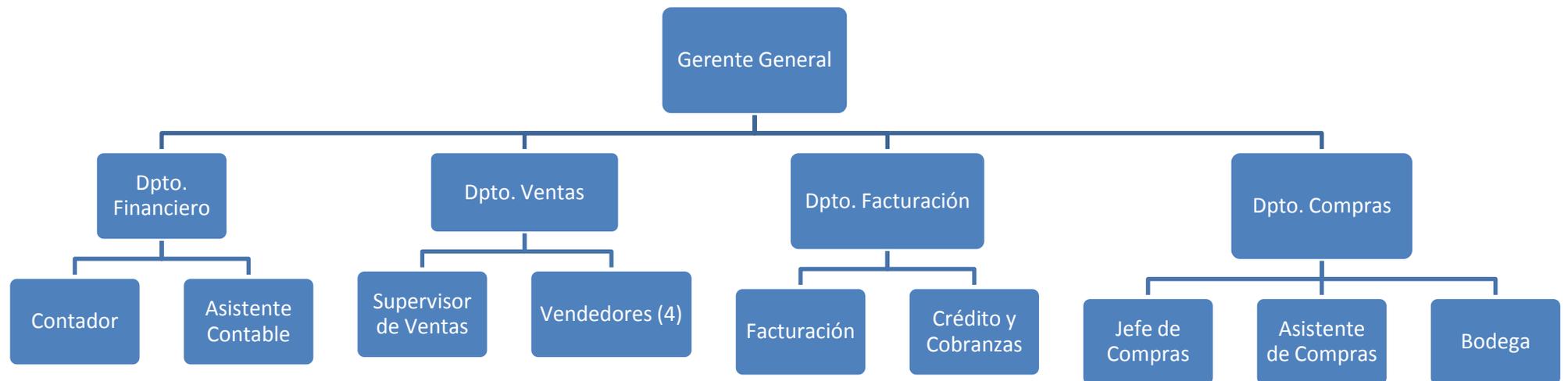
Compras actualmente está integrada por una sola persona, para consideraciones de la propuesta se recomienda la incorporación de una segunda persona que llevará el cargo de Asistente de Compras quienes compartirán las responsabilidades y las funciones que demanda el departamento donde se implementará el manual, en el que detalla las tareas a realizar, los documentos necesarios a aplicar y los cambios respectivos para mejora de las negociaciones y la comercialización de sus productos con los clientes.

Figura #26: Organización Departamento de Compras



PASO 4: DIAGRAMA ORGANIZACIONAL EXTENDIDO

Figura #27: Estructura Organizacional Extendida del Supermarket El Nuevo Favorito



PASO 5: ELABORAR LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS PUESTOS, Y CON ELLO ELABORAR EL MANUAL DE COMPRAS.

MANUAL DE COMPRAS

Misión del Departamento de Compras

Contribuir a la obtención de los resultados y objetivos del Supermarket El Nuevo Favorito, maximizando la aportación de valor de los mercados de los productos de consumo masivo:

- ✓ Liderando el proceso de relación con proveedores definiendo las mejores estrategias.
- ✓ Siendo expertos del mercado y sus tendencias.
- ✓ Colaborando con los clientes internos desde una visión global de las necesidades.
- ✓ Apoyándose en las más eficaces metodologías y soluciones tecnológicas.
- ✓ Proactivos, innovadores y creativos.

Para apoyar a la organización en la estrategia marcada y colaborar en la consecución de los objetivos del Supermarket, Compras ha definido los siguientes ejes principales para focalizar su desarrollo:

Visión del Departamento de Compras

- ✓ **Ser líderes:** Compras será percibido en el mercado como líder debido al uso de metodologías y herramientas de gestión más avanzadas.
- ✓ **Referente Interno:** Contribuir a sustentar y mejorar la rentabilidad de Supermarket El Nuevo Favorito, colaborando con todas las áreas en la gestión y negociación del 100% del gasto negociable del Supermarket, mediante aportación continua de oportunidades validadas de reducción de coste, productos/servicios innovadores y procesos internos eficientes.
- ✓ **Equipo Capacitado:** Dispondremos de un equipo altamente cualificado, motivado, cohesionado y polivalente, que fomentará la transparencia y compartirá sus grandes prácticas dentro de una dinámica de desarrollo continuo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Jefe de Compras

Objetivo: Velar por el oportuno suministro de los productos requeridos, para su posterior comercialización y distribución.

Perfil

Formación Académica: Cursando estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Comercio Exterior o otras carreras a fines

Experiencia: 1 año en puestos similares

Funciones Principales:

- ✓ Autorizar la adquisición de los productos de acuerdo a los pedidos de los vendedores.
- ✓ Mantener buenas relaciones con los proveedores, negociando precios y calidad de productos.
- ✓ Negociar con los proveedores los niveles de calidad exigidos, las condiciones y plazos de entrega, precio, forma de pago, etc.
- ✓ Elegir a los proveedores de los productos, luego del proceso de evaluación a cada uno de ellos.
- ✓ Definir los distintos usuarios que pueden generar cotizaciones, requisiciones, y órdenes de compra del Supermarket el Nuevo Favorito.
- ✓ Revisar que las facturas cumplan los convenios establecidos.

Asistente de Compras

Objetivo: Realizar las adquisiciones de productos de acuerdo a las especificaciones de ventas que necesita, tomando en cuenta la calidad y el precio.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares

Formación Académica: Estudios Superiores en áreas administrativas

Funciones Principales:

- ✓ Receptar las solicitudes de compras
- ✓ Solicitar cotizaciones a varios proveedores de productos.
- ✓ Efectuar seguimiento de las cotizaciones.

- ✓ Elaborar el cuadro de precio de los productos cotizados.
- ✓ Revisar las órdenes de compras pendientes y dar de baja a las órdenes que han sido atendidas.
- ✓ Revisar los pagos pendientes a los proveedores, y anular los que no se tramitaron.
- ✓ Elaborar y confirmar órdenes de compra.
- ✓ Enviar las órdenes de compra a los respectivos proveedores.
- ✓ Seguimiento a órdenes de compra colocadas.
- ✓ Tramitar las órdenes de pago, obteniendo el visto bueno de la Gerencia General.
- ✓ Verificar el correcto registro de los ingresos de bodega, facturas y orden de compra de los productos recibidos.
- ✓ Efectuar comunicados a Financiero entregando los comprobantes de cheques, facturas, e ingresos de bodega que soportan esos pagos.
- ✓ Mantener actualizado el archivo de compras, secuencial y por proveedor.
- ✓ Realizar y liquidar los vales provisionales que salen aprobados en la semana.
- ✓ Revisar los pagos pendientes a los proveedores.
- ✓ Cruzar e ingresar las facturas de los productos comprados.
- ✓ Mantener una cartera de proveedores alternativos, homologados con las mismas características que los habituales para garantizar el adecuado suministro de los productos requeridos.
- ✓ Elaborar los pedidos de compra, ajustándose a las demandas internas.
- ✓ Establecer y supervisar los procesos de aceptación de los productos, rechazando aquellos que no se ajusten a los requerimientos expresados.
- ✓ Definir categorías de órdenes para poder agruparlas de acuerdo a las necesidades del Supermarket el Nuevo Favorito.
- ✓ Controlar y dar seguimiento diario a los pedidos que se encuentran en tránsito.
- ✓ Efectuar revisión de inventarios de productos una vez arribada la mercadería.
- ✓ Revisar, controlar y custodiar la bodega.

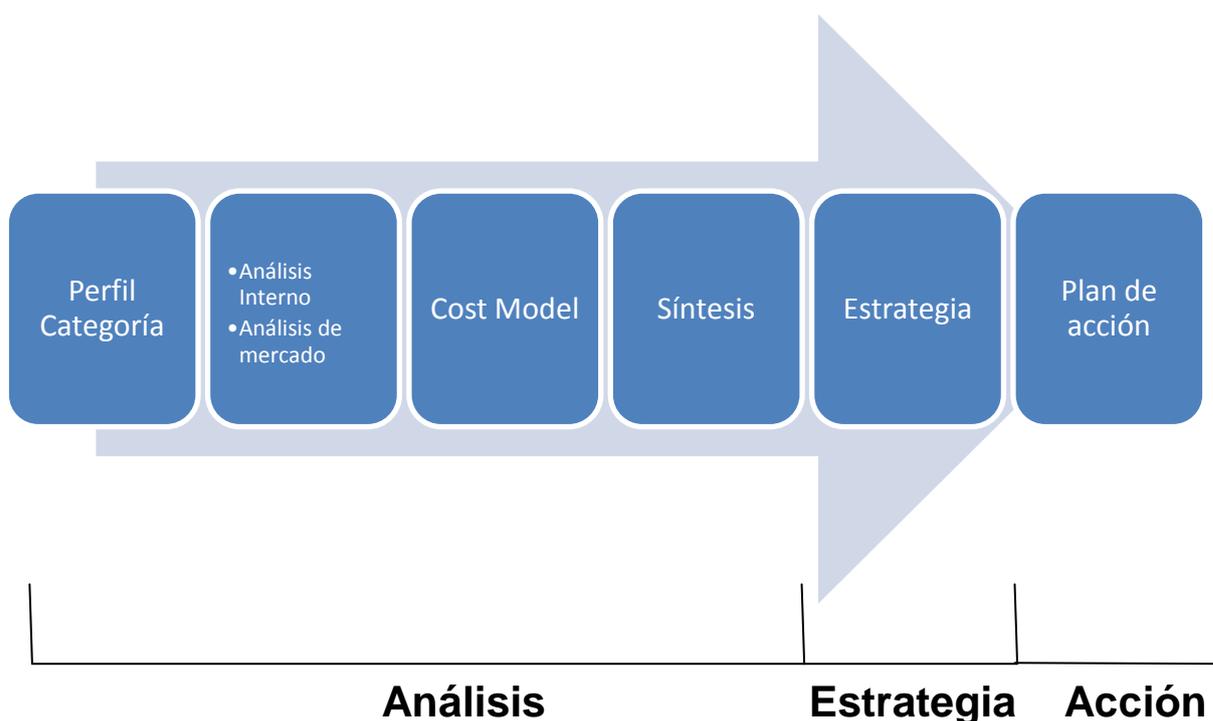
Metodología de compras

Para lograr las mejores estrategias en el proceso de relación con los proveedores se ha implementado en Compras una metodología común para la gestión de todas las categorías: Category Management.

Esta metodología abarca el análisis de las necesidades internas y de mercado, el conocimiento del coste del producto, sintetiza las restricciones del producto, analiza el balance de fuerzas y una vez obtenido todo este conocimiento define la estrategia a seguir durante el proceso de compras, asegurando una homogeneidad de criterios y lenguaje en el mismo.

El category management por categoría se actualizará máximo cada 3 años.

Figura #28: Proceso de Category Management



En este proceso participará óptimamente más de un comprador, lo que permitirá que la elaboración de la estrategia y su posterior negociación y adjudicación del contrato sean realizadas de forma conjunta. Ello redundará en una mayor riqueza y transparencia del proceso negociador, al tiempo que facilita la transferencia transversal del know-how entre compradores.

Las Políticas de Compras

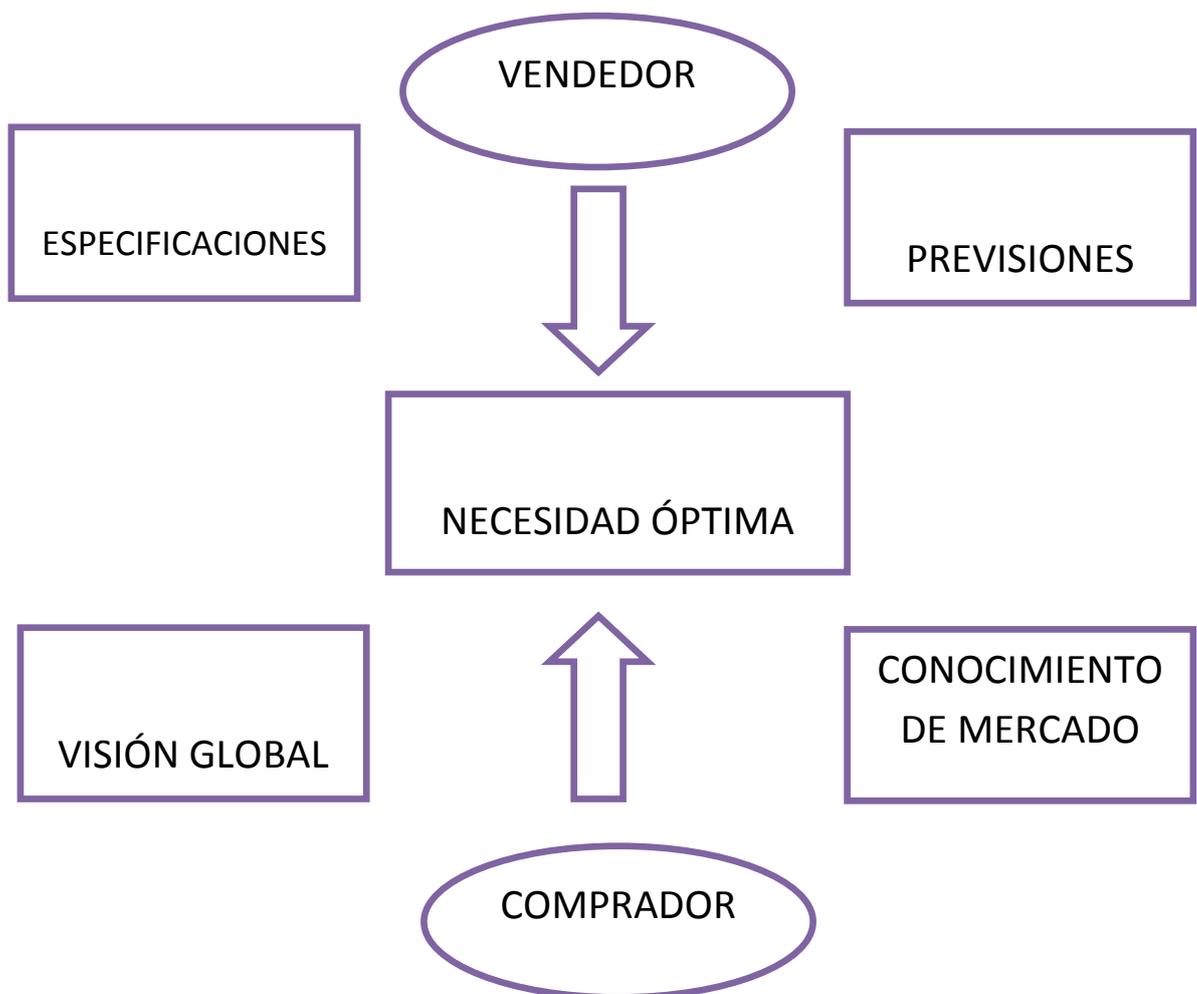
Las pautas de actuación se regirán por las siguientes políticas.

- Política de producto
- Política de proveedores

Política de Producto

Cualquier proceso de compra requiere como paso previo la definición de las especificaciones (qué se va a comprar) y la previsión de las necesidades (cuánto y cuando). Para conseguir dicha definición es necesaria la colaboración del vendedor y el comprador.

Figura #29: Diagrama de Política de Producto



Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Pautas a tener en cuenta para la definición de especificaciones:

- Comprar referencias de mercado y no productos a medida.
- Comprar bajo especificación funcional y no por marca comercial.
- Estandarización de referencias.
- Comprar por coste total (TCO).

Asimismo Compras debe colaborar de forma pro-activa en la elaboración de presupuestos por parte de usuarios para garantizar la idoneidad del mismo informando de la evolución de los precios.

Política de Proveedores

Es responsabilidad de Compras diseñar un panel de proveedores que pueda garantizar los productos en base a las necesidades del Supermarket El Nuevo Favorito. Compras liderara desde un inicio, el proceso de selección del proveedor. Todo ello requiere una actividad permanente de conocimiento y contacto con el mercado para identificar, seleccionar, homologar, validar y evaluar proveedores.

El objetivo en la relación con los proveedores será lograr que Supermarket El Nuevo Favorito sea visto como un referente en innovación, eficacia y compromiso dentro del mercado de productos:

- ✓ Compartiendo riesgos y beneficios con el proveedor.
- ✓ Cumpliendo los compromisos pactados por parte del Supermarket El Nuevo Favorito.
- ✓ Fomentando la pro-actividad de los proveedores como ventaja competitiva.

Compras debe mantener un control permanente sobre el panel de proveedores, en cantidad y calidad. El número de proveedores homologados en el panel debe tender a optimizarse en su totalidad.

Compras debe mantener siempre una base de proveedores alternativos localizados, para cada familia de compras, a fin que puedan suplir rápidamente cualquier baja, temporal o permanente, del panel de proveedores activos.

La decisión del número de fuentes de suministro dependerá de la estrategia de compra de la categoría.

Tipología de proveedores

Proveedores de mercado: Empresas de las que Supermarket El Nuevo Favorito ha recibido información sobre sus productos, y están pendientes de una posible homologación.

Proveedores homologados: Proveedores de mercado que les ha solicitado el cumplimiento del formulario de homologación y ha sido aceptado por Compras.

Proveedores activos: Proveedores homologados que Compras ha decidido trabajar habitualmente con nosotros.

Homologación proveedores:

Como requisito indispensable para homologar a un proveedor, será necesario cumplimentar un formulario, que valorará al proveedor en diferentes vertientes (financiera, logística, calidad y gama de producto). Este formulario debe ser firmado por el comprador solicitante y entregado a Supermarket El Nuevo Favorito.

Evaluación proveedores

La calidad del panel de proveedores homologados se controla anualmente mediante el proceso de Evaluación de proveedores.

Funciones de Compras y abastecimiento al Supermarket El Nuevo Favorito

En la época actual, es necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere ya que los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una organización, están interrelacionadas.

La función de compras, que abarca todas las actividades necesarias para procurarse los abastecimientos de los productos para el Supermarket El Nuevo Favorito, se desarrolla en conjunto con los proveedores, con la función “de ventas y distribución, y con todas las otras funciones “de ejecución en el esfuerzo global organizado”.

Planificación y Programación

Aunque muchas veces no están identificadas en forma separada como una entidad en la organización, sin embargo se planean y programan las actividades y los objetivos a largo plazo.

Dondequiera que esas funciones se efectúen, las relaciones básicas de compras son las siguientes:

- a) Cumplir con los programas de abastecimiento (o dando razones para solicitar cambios).
- b) Estar alerta a los desarrollos del mercado (y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas y planes).
- c) Desarrollar información presupuestada de los abastecimientos de productos y de los mercados, y programar las entregas.

Relación de Compras con Bodega, Financiero y Facturación

Bodega

Es responsabilidad de la función de bodega con ayuda de un buen y efectivo sistema de procesamiento de datos para un control de inventarios, solicitar los materiales especificando cantidad necesaria y los requisitos y programas de entrega. Esta responsabilidad debe ser cumplida por que la necesidad de una eficiente operación de bodega, mecanizando el manejo y sistematizando el control. Estos métodos para aumentar la eficiencia interna en la bodega frecuentemente chocan contra la flexibilidad y efectividad de las compras, en su persecución de un valor superior en el medio externo.

Financiero

La relación ideal entre estos es aquella de socios iguales. Compras hace gastos; Financiero, de acuerdo con el comprobante correcto del proveedor, hace los pagos. Compras requiere de un bolsillo muy profundo para mantener los productos y abastecimientos fluyendo al negocio; financiero debe ver que existan fondos disponibles en cantidad adecuada.

Control de calidad en las compras

Los tres principales factores en la decisión de una compra son:

- a) La calidad del producto;

- b) El servicio que da el producto y;

- c) El precio que se paga por el producto

Calidad, precio y costo

La calidad no se mide por el precio, ha sido comprobado tantas veces que el mayor precio por sí mismo no denota mayor calidad en el producto que esto ya no sirve de guía para un comprador. En la medida que un producto de alta calidad es requerido por un cliente el proveedor se vuelve una parte importante de esta calidad, por lo tanto, el área de compras no puede basar solamente su elección en el precio, más bien debe analizar directamente el impacto total del costo, lo que esto significa es que en este mercado que esta volviéndose hacia la calidad se requiere un esfuerzo muy importante desde el diseño para lograr la calidad que el cliente está solicitando.

Las áreas de compras tienen una importancia clave en lograr comprar justo los materiales que alcancen y añadan valor a los costos de producción para que se produzca la calidad que el cliente requiere.

En la medida que nosotros buscamos mayor calidad, el costo de producción se incrementa y de esta manera, el valor agregado al cliente disminuye. Con la intención de no estar añadiendo costo al producto, las áreas de compras tienen una

responsabilidad clave en lograr que todos los componentes que ellos compren sean justo lo que va a cubrir las necesidades del producto y del cliente, quien es finalmente el que percibe la calidad y el valor del producto. Tienen que comprarse los productos que tengan un efecto directo en la calidad del producto y dos áreas son importantes para cuidar lo anterior:

- a) La calidad de los productos,

- b) La calidad del cliente como un todo

Lo que un líder de compras necesita para asegurar la calidad es:

1. El área de compras necesita saber justo lo que se requiere.

2. La orden de compra o contrato de compra debe estar desarrollado con la descripción exacta de lo que se necesita.

3. El proveedor debe de ser informado de las necesidades del comprador.

4. Se deben aplicar medidas de inspección y prueba a todos los productos con el fin de comprobar que cumple con todos los requerimientos.

5. Los productos que se entreguen deben estar exactamente en conformidad con las definiciones de calidad o con los requisitos acordados, de otra manera el comprador puede rechazarlos.

6. Las especificaciones deben permitir al proveedor construir la calidad en el producto.

La calidad debe de ser definida

La calidad tiene un significado especial en el vocabulario de las áreas de compra, no puede ser nada más caracterizada como alta o pobre. Es específicamente la suma de una serie de componentes inherentes a los productos, estas dimensiones fueron definidas como:

- a) La ejecución del producto,

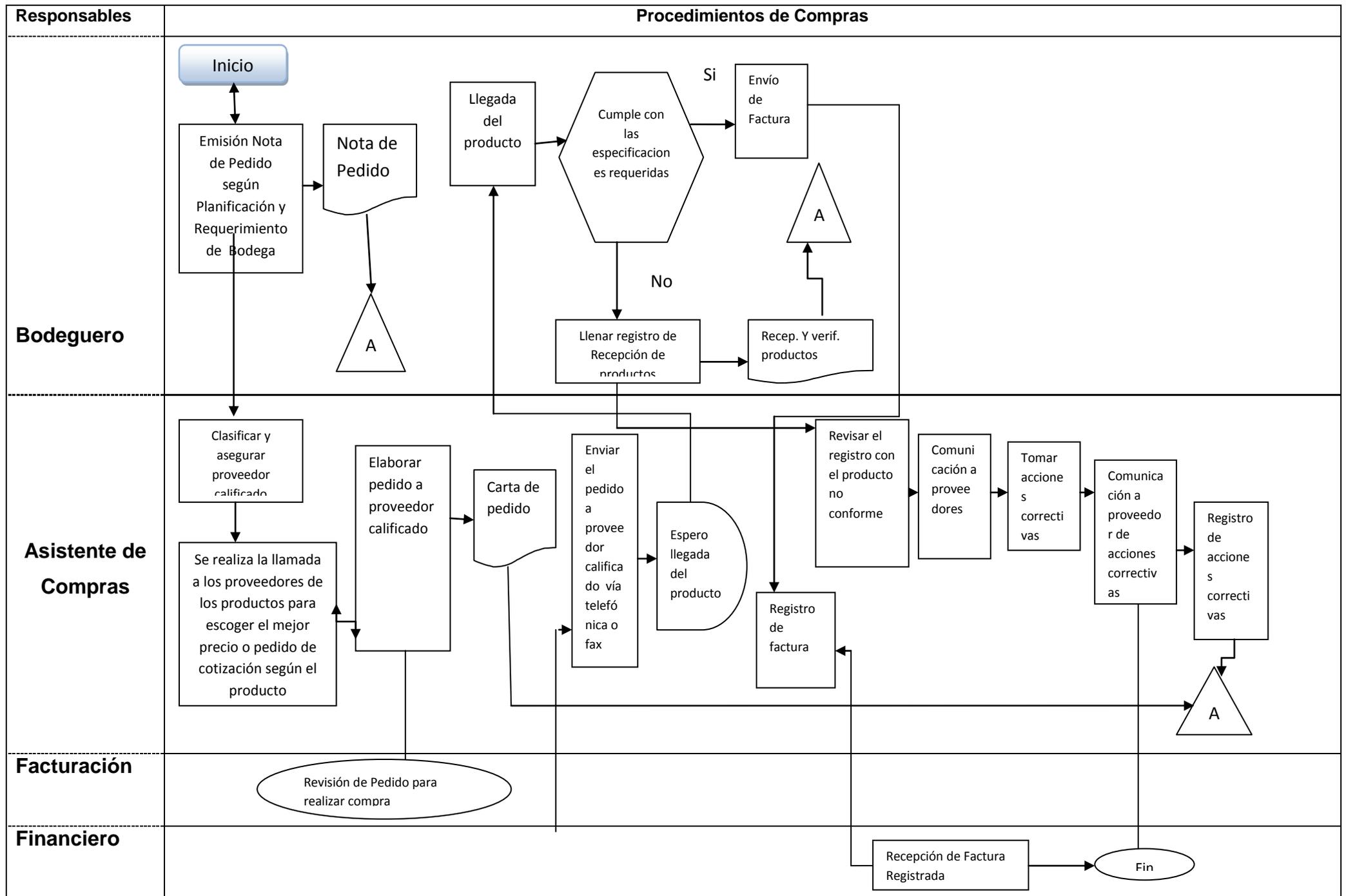
- b) El estilo,
- c) La contabilidad,
- d) La conformidad,
- e) Durabilidad,
- f) Nivel de servicio que tiene el producto,
- g) La estética y la calidad que se percibe.

Las áreas de compras deben estar principalmente preocupadas en atender a los primeros seis puntos. Estas seis propiedades pueden ser medidas y definidas exactamente y son las que deben ser definidas por el comprador y de esta manera el proveedor sabrá justo lo que tiene que entregar. Esta definición de calidad en mayor o menor detalle es la que se debe poner en la orden de descripción de cada ítem que compre o en cada orden de compra.

DIAGRAMA DE COMPRAS

Este proceso se enfoca a las compras que se realizan para la adquisición de los productos. En este proceso intervienen el bodeguero, el asistente de compras, financiero y facturación.

Figura #30



FORMATOS DISEÑADOS PARA CONTROL EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.

NOTA DE PEDIDO

Esta nota de pedido sirve para controlar el stock en bodega, necesidad y la cantidad a comprar los productos, y para identificar a que posible proveedor se puede comprar, con sus respectivas firmas de responsabilidad tanto del bodeguero como del asistente de compras.

Cuadro # 9: Formato de Nota de Pedido

		NOTA DE PEDIDO		ÁREA DE COMPRAS		
De: _____			N°. 000001			
Para: _____			Fecha: _____			
NECESIDAD	STOCK EN BODEGA	CANTIDAD A COMPRAR	DETALLE	PROVEEDORES		
PEDIDO EFECTUADO POR: _____ BODEGUERO			APROBADO POR: _____ ASISTENTE DE COMPRAS			

CARTA DE PEDIDO

En este documento se detalla el pedido de los productos que se realiza a un proveedor, esta se lo envía por medio de fax o se realiza el pedido por teléfono pero necesariamente se debe realizar este documento como constancia del pedido realizado.



Milagro,

Sr. (es):

Ciudad

De mis consideraciones:

Luego de un atento saludo solicitamos el envío de lo siguiente:

(En este espacio detallar específicamente el pedido)

Esperando que nuestro pedido sea remitido hasta _____, me suscribo a usted.

REALIZADO POR:

Asistente de Compras

APROBADO POR:

Financiero

RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS

Este documento sirve para registrar las facturas que llegan a la bodega si los productos llegan conforme a las especificaciones técnicas solicitadas por el Supermarket el Nuevo Favorito.

Cuadro #10: Formato de Recepción y Verificación de Productos Comprados

		RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS			AREA DE COMPRAS		
FECHA: _____					N°. 000001		
HORA	PROVEEDOR	MARCA	NÚMERO DE FACTURA	NOTA DE RECEPCION	PRODUCTOS		OBSERVACIONES
					CONFORME	NO CONFORME	
ENTREGADO POR: _____ BODEGUERO				RECIBIDO POR: _____ ASISTENTE DE COMPRAS			

PROVEEDORES

Se trata de los proveedores de productos que proveen al Supermarket El Nuevo Favorito.

La empresa necesita tener a sus proveedores calificados para tener certeza que los productos que nos suministran cumplen con las especificaciones de calidad requeridas por el Supermarket El Nuevo Favorito.

INVITACIÓN PARA SER PROVEEDORES CALIFICADOS DEL SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO.

Se ha considerado varios requisitos para que puedan calificar como proveedores del Supermarket El Nuevo Favorito tales como:

- ✓ Documentación Legal de la empresa (años de antigüedad)
- ✓ Certificados de calidad
- ✓ Productos que disponen
- ✓ Formas de pago
- ✓ Plazo de entrega (día / mes / año)
- ✓ Garantías

Se ha diseñado una carta de invitación a proveedor calificado:

CARTA DE INVITACIÓN A SER PROVEEDOR CALIFICADO

Fecha

Señor (es).

Ciudad.-

Presente

De mi consideración:



Por medio de la presente me dirijo a ustedes para indicarles que estamos calificando a los proveedores del Supermarket El Nuevo Favorito, y por tal motivo necesitamos de ustedes la siguiente documentación:

Documentación Legal de la empresa (años de antigüedad)

Certificados de calidad

Productos que disponen

Formas de pago

Plazo de entrega (día / mes / año)

Garantías

Por la atención que se sirva dar a la presente, quedo de usted.

Atentamente,

Por Supermarket El Nuevo Favorito

Gerente General

Calle 24 de Mayo E/ 12 de febrero y Rocafuerte

Milagro - Ecuador

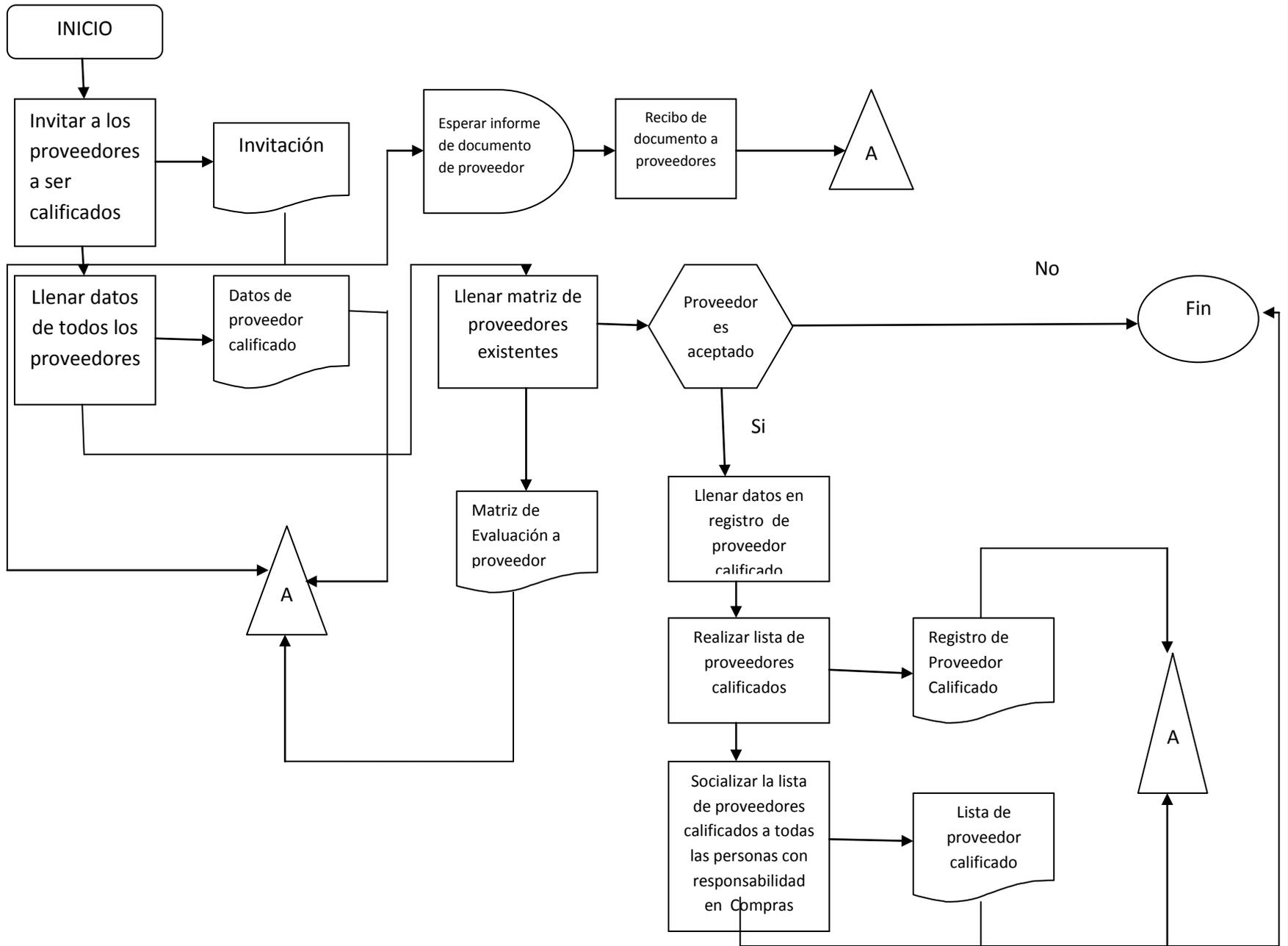
DIAGRAMA DE PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

En este proceso se define la forma como se procede a evaluar y a seleccionar a proveedores. En este proceso intervienen el asistente de compras.

Responsables

Evaluar y Seleccionar a proveedores actuales y nuevos

Asistente de Compras



FORMATOS DISEÑADOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

DOCUMENTO DATOS DEL PROVEEDOR

En este documento nos permite registrar los datos del proveedor estos son: Su razón social, productos que suministra, formas de pago, persona de contacto, dirección, ciudad, país, teléfono, fax y email.

NOTA DE PEDIDO

Esta nota de pedido sirve para controlar el stock en bodega, necesidad y la cantidad a comprar de los productos, y para identificar a que posible proveedor se puede comprar, con sus respectivas firmas de responsabilidad tanto del bodeguero como del asistente de compras.

Cuadro # 11: Formato de Nota de Pedido

	DATOS DE PROVEEDOR	AREA DE COMPRAS
<p>Datos de Proveedor</p> <p>Proveedor:</p> <p>Productos que Suministran:</p> <p>Forma de Pago:</p> <p>Persona de Contacto:</p> <p>Dirección:</p> <p>Ciudad:</p> <p>País:</p> <p>Teléfono:</p> <p>Fax:</p> <p>Email:</p>		

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

MATRIZ DE EVALUACIÓN A PROVEEDOR

Cuadro #12: Formato de Matriz de Evaluación de Proveedores

PROVEEDOR CALIFICADO								ASISTENTE DE COMPRAS					
			MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES										
Nombre de la Empresa	Certificación 20%	Experiencia de años de servicios 5%	Medición del Cliente				Ubicación Geográfica 3%	Precio 20%	Forma de Pago 10%	Garantía 5%	Docum. Anexa al producto (Asistencia Técn. 5%)	Imagen Corporativa 7%	Total %
			E 5%	T 5%	C 10%	S 5%							

Aceptación: Sobre un total 100%, se acepta mínimo un 75% de puntaje para considerar a un Proveedor Calificado

Observación: En medición del cliente, se considera la siguiente interpretación

Evaluación de muestras E= eficiente C=calidad
 Diferenciación en el servicio T= tiempos S= servicios

Cuadro #13: Medición de Proveedores acorde a su evaluación

Punto	Bajo	Medio	Alto
5%	0-1	2-3	4-5
10%	0-3	4-7	8-10
15%	0-9	1-10	16-20
25%	0-12	13-19	20-25

REGISTRO DEL PROVEEDOR CALIFICADO

En este documento se registra el nombre del proveedor, producto que suministra, condiciones de pago, fecha de aprobación y las firmas de aprobación.

PROVEEDOR CALIFICADO

AREA: COMPRAS

✓ **NOMBRE DEL PROVEEDOR:**

✓ **PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL PROVEEDOR:**

✓ **CONDICIONES DE PAGO**

✓ **FECHA DE APROBACIÓN DE ESPECIFICACIONES:**

✓ **APROBADO POR:**

Jefe de Compras

Fecha:

Asistente de Compras

Fecha:

Gerencia General

Fecha:

LISTA DE PROVEEDOR CALIFICADO

Esta lista sirve para tener en forma de resumen todos los proveedores calificados por el Supermarket El Nuevo Favorito detallando la forma de pago, dirección, teléfono, y email.

Cuadro #14: Formato de Lista de Proveedores Calificados

LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS

NOMBRE PROVEEDOR CALIFICADO	CONDICIONES DE PAGO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	E-MAIL

Jefe de Compras

Fecha:

Asistente de Compras

Fecha:

REGISTRO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Este documento nos sirve para tener un registro de la calificación en forma anual o en el tiempo definido por el Supermarket El Nuevo Favorito. Y poder tomar decisiones correctivas con el mismo:

- ✓ Revisar todo los productos para un mes y coordinar con los proveedores entregas parciales de los productos a necesitar según la planificación mensual.

CONTROL DEL PROCESO DE COMPRAS

Se debe de establecer un sistema de medición del proceso esto se lo realizará por medio de indicadores, ya que de esta forma se podrá controlar el desempeño de los proveedores y el departamento de compras.

INDICADORES

- ✓ Precio actual / precio anterior
- ✓ Evaluación semestral de los proveedores que han tenido: retraso en la entrega, entrega de pedido incompleto, han variado sus precios, devolución del producto, y entrega justo a tiempo.
- ✓ Proveedores eficientes / Proveedores deficientes

Es importante medir el desempeño tanto del departamento de compras como de los proveedores que trabajen con el Supermarket El Nuevo Favorito ya que todo lo que se puede medir se puede controlar.

PASO 6: DAR A CONOCER EL MANUAL DE COMPRAS AL GERENTE GENERAL.

Se da a conocer al Gerente General todo y cada uno de los componentes del Manual de Compras elaborado con la ayuda de los Asesores Externos, y con el trabajo del personal de compras, ya que es de fundamental realizar la implementación, porque Compras es el eje del Supermarket y de ellos dependen el buen funcionamiento de la empresa.

La planificación que se haría de ahora en adelante, servirá para poder incrementar la comercialización con los clientes, ya que del nivel de satisfacción de ellos dependen los ingresos que tenga el Supermarket.

Todos y cada uno de estos puntos son necesarios de considerar para la aprobación de este manual, para ponerlo en ejecución.

PASO 7: CAPACITAR A LOS INTEGRANTES DE COMPRAS Y DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO QUE OCUPAN.

Realizada la aprobación es necesario capacitar al personal de Compras, ya que deben de conocer los cambios necesarios a llevar a cabo para el buen funcionamiento del departamento, y de esta forma se cumplirá con mayor veracidad los objetivos que tiene el Supermarket El Nuevo Favorito.

Con la implementación del manual ellos utilizarán herramientas que ayudarán a la fluidez de las actividades de Compras.

5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

1. Presupuesto Gestión Operativa

Cuadro #16: Costo Total de Proyecto

	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	COSTO TOTAL
1.1.	Realización del manual de Compras	4 meses	\$. 1700	\$. 6800
1.2.	Desarrollo del plan de capacitación	5 días	\$. 400	\$. 2000
1.3.	Realización de utensilios e impresiones para la fluidez de actividades		\$.200	\$. 200
	Total			\$. 9000

1.1. PRESUPUESTO DE MANUAL DE COMPRAS

COSTO TOTAL DE ELABORACIÓN DE MANUAL DE COMPRAS

Cuadro #17: Costo Total de Elaboración de manual de Compras

# meses		Costo mensual	Costo Total
4	Asesores Externos	\$. 1700	\$. 6800
	TOTAL		\$. 6800

1.2. PRESUPUESTO DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION

Cuadro #18: Costo del Desarrollo del Plan de Capacitación

	Costo Total
Facilitador: Planificar, Programar y controlar	\$. 1500
Alquiler del Local para la Capacitación	\$. 500
Total	\$. 2000

1.3. PRESUPUESTO REALIZACIÓN DE UTENSILIOS E IMPRESIONES PARA LA FLUIDEZ DE ACTIVIDADES.

Cuadro #19: Costo de realización de Formatos de herramientas para uso propuesta

#	DETALLE	Costo Unitario	Costo Total Mes
8	Block de documentos necesarios para el proceso	\$. 25	\$. 200
	Total		\$. 200

El total presupuestado del Gasto de aplicación de la propuesta de aplicación del manual es de \$. 9000. Adicionalmente para la puesta en marcha del proyecto, se contratará a una persona quien asumirá el cargo de Asistente de Compras, y de esta forma se genera un gasto administrativo mensual, anual y las proyecciones de para los próximos 5 años que se detalla a continuación:

Cuadro #20: Proyecciones Gasto Administrativo 2013

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Asistente de Compras	600	50	24	22	67	0	764	9165
TOTAL	600	50	24	22	67	0	764	9165

Cuadro #21: Proyecciones Gasto Administrativo 2014

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Asistente de Compras	618	51.5	27	23	69	52	840	10079
TOTAL	618	51.5	27	23	69	52	840	10079

Cuadro #22: Proyecciones Gasto Administrativo 2015

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Asistente de Compras	637	53.05	29	24	71	53	867	10404
TOTAL	637	53.05	29	24	71	53	867	10404

Cuadro #23: Proyecciones Gasto Administrativo 2016

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Asistente de Compras	656	54.64	32	25	73	55	895	10742
TOTAL	656	54.64	32	25	73	55	895	10742

Cuadro #24: Proyecciones Gasto Administrativo 2017

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Asistente de Compras	676	56.31	36	26	75	56	925	11097
TOTAL	676	56.31	36	26	75	56	925	11097

5.7.3. Impacto

Con la aplicación de la propuesta El Supermarket El Nuevo Favorito, resolverá los problemas que tenía en compras por falta de planificación en la gestión de las actividades diarias que ejecuta este departamento, ya que con esto se logra tener armonía en toda la organización, porque hay fluidez en las tareas, ya que Compras

es el eje de la empresa y se obtiene un escenario positivo tanto para los clientes internos como los externos logrando la satisfacción de las necesidades que se presentan.

Con el uso apropiado del manual se obtienen las siguientes ventajas:

1. Reduce el papeleo por medio de la eliminación del uso de requisiciones de compras.
2. Hacén necesario planear las compras en una base de largo plazo y generar una ventaja mayor de precio.
3. Proporciona el medio de control efectivo de los bienes comprados en grandes cantidades.
4. Estimula, el examen riguroso de las situaciones de un solo proveedor con el objetivo de obtener eventualmente fuentes adicionales de abastecimiento.

Además de estos beneficios no monetarios, también con la aplicación del manual tendremos beneficios monetarios, a continuación se presentará cuadros de las Ventas, Gastos Administrativos y el Estado de Pérdidas y Ganancias del 2011 del Supermarket El Nuevo Favorito, ya que todavía no se tiene cifras exactas aun del 2012.

Cuadro #25: Ventas de Productos del Supermarket El Nuevo Favorito

Año 2011

VENTAS DE PRODUCTOS	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
PRODUCTOS COHERVI	25960.43	17306.95	28844.92	11537.97	20191.44	25960.43	11537.97	20191.44	23075.94	34613.90	31729.41	37498.40	288449.20
PRODUCTOS EPACEM	38940.64	25960.43	43267.38	17306.95	30287.17	38940.64	17306.95	30287.17	34613.90	51920.86	47594.12	56247.59	432673.80
DIST. ROMEO REYES S.A.	21633.69	14422.46	24037.43	9614.97	16826.20	21633.69	9614.97	16826.20	19229.95	28844.92	26441.18	31248.66	240374.34
NESTLE	32450.54	21633.69	36056.15	14422.46	25239.31	32450.54	14422.46	25239.31	28844.92	43267.38	39661.77	46873.00	360561.50
ARCA ECUADOR S.A.	25960.43	17306.95	28844.92	11537.97	20191.44	25960.43	11537.97	20191.44	23075.94	34613.90	31729.41	37498.40	288449.20
CORPORACIÓN SUPERIOS	28123.80	18749.20	31248.66	12499.47	21874.06	28123.80	12499.47	21874.06	24998.93	37498.40	34373.53	40623.26	312486.64
MULTIPRODUCTOS ECUADOR	17306.95	11537.97	19229.95	7691.98	13460.96	17306.95	7691.98	13460.96	15383.96	23075.94	21152.94	24998.93	192299.47
MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ	25960.43	17306.95	28844.92	11537.97	20191.44	25960.43	11537.97	20191.44	23075.94	34613.90	31729.41	37498.40	288449.20
TOTAL	216336.90	144224.60	240374.34	96149.73	168262.04	216336.90	96149.73	168262.04	192299.47	288449.20	264411.77	312486.64	2403743.36

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Cuadro #26: Gastos Administrativos del Supermarket El Nuevo Favorito

Año 2011

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Gerente General	1500	125	24	55	167	125	1997	23959
Contador	800	67	24	30	89	67	1077	12919
Asistente Contable	500	42	24	19	56	42	682	8187
Supervisor de Ventas	900	75	24	33	100	75	1208	14496
Vendedor 1	700	58	24	26	78	58	945	11342
Vendedor 2	700	58	24	26	78	58	945	11342
Vendedor 3	700	58	24	26	78	58	945	11342
Vendedor 4	700	58	24	26	78	58	945	11342
Facturación	500	42	24	19	56	42	682	8187
Crédito y Cobranzas	500	42	24	19	56	42	682	8187
Compras	800	67	24	30	89	67	1077	12919
Bodega	400	33	24	15	45	33	551	6610
Total							11736	140831.40

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Cuadro #27: Estado de Pérdidas y Ganancias del Supermarket El Nuevo Favorito

SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
VENTAS		2403743.36
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS		6067.62
(=) VENTAS NETAS		2397675.74
(-) COSTO DE VENTAS		1611572.5
INVENTARIO INICIAL	1605615.04	
(+) COMPRAS BRUTAS	2184912.24	
(-) DEV. EN COMPRAS	5819.02	
(=) COMPRAS NETAS	2179093.22	
MERCADERÍA DISP. PARA LA VENTA	3784708.26	
(-) INVENTARIO FINAL	1480964.9	
(=) UTILIDAD EN OPERACIÓN		786103.24
(-) GASTOS OPERACIONALES		235320.97
GASTOS ADMINISTRATIVOS	140831.40	
ARRIENDO	33100	
PUBLICIDAD	581.58	
GASTOS SEGUROS	7819.01	
CUENTAS INCOBRABLES	11494.65	
DEP. EN EQUIPO DE OFICINA	1177.08	
DEP. MUEBLES Y ENSERES	2517.41	
DEP. VEHICULOS	7037.48	
DEP. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1319	
GASTOS FINANCIEROS	9830.52	
GASTOS DE VENTAS	7819.01	
GASTOS VARIOS	11793.83	
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE PART. A EMPL. E IMPUESTOS		550782.27
(-) 15% UTILIDAD A EMPLEADOS		82617.34
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		468164.93
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		117041.23
(=) UTILIDAD LÍQUIDA		351123.70

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

El Estado de Pérdidas y Ganancias del Supermarket El Nuevo Favorito con la aplicación del manual de Compras, ejerce el siguiente impacto en lo financiero:

**SUPERMARKET EL NUEVO FAVORITO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PROYECCIONES EN LOS 5 AÑOS SIGUIENTES**

Cuadro #28: Proyecciones de Estados de Pérdidas y Ganancias

	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	2523930.53	2650127.05	2782633.41	2921765.08	3067853.33
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	6371.00	6689.55	7024.03	7375.23	7743.99
(=) VENTAS NETAS	2517559.53	2643437.5	2775609.38	2914389.85	3060109.34
(-) COSTO DE VENTAS	1692151.13	1776758.68	1865596.62	1958876.45	2056820.27
(=) UTILIDAD EN OPERACIÓN	825408.40	866678.82	910012.76	955513.40	1003289.07
(-) GASTOS OPERACIONALES	247305.80	259671.09	272654.64	286287.37	300601.74
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE PART. A EMPLE. E IMPUESTOS	578102.61	607007.74	637358.12	669226.03	702687.33
(-) 15% UTILIDAD A EMPLEADOS	86715.39	91051.16	95603.72	100383.90	105403.10
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	491387.21	515956.58	541754.40	568842.12	597284.23
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	122846.80	128989.14	135438.60	142210.53	149321.06
(=) UTILIDAD LÍQUIDA	368540.41	386967.43	406315.80	426631.59	447963.17

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

Cuadro # 29: Gastos Administrativos 2013

PERSONAL	BÁSICO	13RO	14TO	VACAC.	APORT. IESS - SOLCA	FOND. RESERV	REMUN. MENS.	REM. ANUAL
Gerente General	1545	129	24	57	172	128.75	2056	24668
Contador	824	69	24	31	92	69	1108	13297
Asistente Contable	515	43	24	19	57	43	702	8424
Supervisor de Ventas	927	77	24	34	103	77	1243	14922
Vendedor 1	721	60	24	27	80	60	973	11673
Vendedor 2	721	60	24	27	80	60	973	11673
Vendedor 3	721	60	24	27	80	60	973	11673
Vendedor 4	721	60	24	27	80	60	973	11673
Facturación	515	43	24	19	57	43	702	8424
Crédito y Cobranzas	515	43	24	19	57	43	702	8424
Compras	824	69	24	31	92	69	1108	13297
Asistente de Compras	600	50	24	22	67	50		
Bodega	400	33	24	19	45	33	555	6656
Total							12067	144804

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

5.7.4. Cronograma

Cuadro #30: Cronograma de actividades de la propuesta

ACTIVIDADES	MESES			
	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DIC.
1. Determinar cuáles son las funciones de compras				
2. Investigar y recopilar información sobre las personas que actualmente integran Compras.				
3. Con base a la información anterior, establecer los puestos que debe integrar Compras e incluirlo en el organigrama general.				
4. Presentar al gerente general el diagrama extendido.				
5. Elaborar la descripción técnica de los puestos, y con ello elaborar el manual de compras.				
6. Dar a conocer el manual de compras al Gerente General.				
7. Capacitar a los integrantes de Compras y descripción técnica del puesto que ocupan.				

Elaborado: Víctor Ramírez & Joel Palacios

5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta

La realización de la propuesta estuvo dirigida por varios lineamientos:

Para la obtención de información se realizó una encuesta, donde se conoció de una forma directa los criterios de los proveedores y clientes sobre el planteamiento del problema.

Se estableció análisis FODA para conocer más a fondo la situación actual del Supermarket El Nuevo Favorito, herramientas que permitirán operar con mayor eficiencia y eficacia en el sector comercial, con el claro objetivo de ampliar la participación de mercado y mejorar y mantener las relaciones con los proveedores en el Cantón Milagro.

Se creó un manual en el Departamento de Compras para mejorar el trabajo en estas áreas y así tener óptimo trabajo y mayores resultados tanto monetarios como no monetarios.

CONCLUSIONES

- ✓ Al tener una planificación del departamento de compras permitirá enfocarnos al cliente interno, coordinar con las otras áreas de la empresa, estandarizar el proceso conjuntamente con la participación activa de la Gerencia General.
- ✓ El Supermarket El Nuevo Favorito establecerá un sistema a seguir en la gestión de compras de los productos, ya que en la actualidad no cuenta con un sistema definido.
- ✓ Se ha determinado el manual de compras basándose a las órdenes de pedido y en la definición de tareas de compras, puesto que generalmente las compras se la realizan por medio de una revisión superficial y sin el conocimiento del stock en bodega.
- ✓ Implementando el manual de Compras, el Supermarket El Nuevo Favorito cuenta con registro de Proveedores y planes de compras que le permite generar mayor viabilidad en sus procedimientos internos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Al implementar en el departamento de compras el manual se permitirá realizar planes de compras y de esta forma coordinar entre todas las áreas de la empresa, el mismo que nos conlleva a un mismo objetivo que es el de mejorar la comercialización.
- ✓ Al aplicar las mejoras en el sistema de compras se podrán identificar claramente las actividades de las personas que intervienen en el mismo, y de esta forma podrán optimizar tiempo y recursos.
- ✓ Utilizar los documentos propuestos en los sistemas de compras ya que de esta forma permitirá controlar de mejor manera las compras realizadas así como las actividades en este departamento.
- ✓ Realizar un buen manejo de las órdenes de pedido y tareas de compras, ayudará a tener una revisión más exacta y una retroalimentación constante en bodega.

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos y BAPTISTA LUCIO Pilar: *Metodología de la Investigación*: Mc Graw Hill, México, 1997.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R: *Administración*: Pearson, Mexico, 1996.

CULTURAL S.A: *Dirección de Marketing y Ventas*, Cultural de Ediciones, Madrid, 1999.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo: *Preparación y Evaluación de Proyectos*: Mc Graw Hill, Chile, 2000.

LÓPEZ LÓPEZ, José: *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*, International Thomson Editores, Tercera Edición, México.

FRED R., David: *Conceptos de administración estratégica*, 5ta edición. México. 1997

HAIR, Mc Daniel: *Mercadotecnia*, Editorial Thomson, México, 1998.

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. McGraw Hill: *Mercadotecnia*, Sexta Edición. México.

CARPONI FLORES, Juan C: *Planificación Estratégica*, México, 1993

PHILIP, Kotler y GARY, Amstrong : *Marketing*, Pearson Prentice Hall. 10° Edición. México. 2004.

INSTITUCIONES

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica, Quito – Ecuador, RUGMAN, Alan M. Marzo del 2006.

WEBGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos16/teoria - darwin>

<http:// www.geocities.com/svg88/index.html>

<http://www.clublanus.com/files/pdf/planificacionestrategica.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp.

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA A PROVEEDORES

Universidad Estatal de Milagro
Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales
Encuesta a Proveedores

1. Usted provee de productos para la comercialización al Supermarket El Nuevo Favorito.
 Si No
2. Al ingresar al Supermarket El Nuevo Favorito como proveedor usted se sometió a un proceso de selección:
 Si No
3. Al momento de ingresar como proveedor del Supermarket El Nuevo Favorito usted lo hizo por:
 Por la prensa
 Recomendación
 Buenas Alternativas de Ventas
4. Usted como proveedor cuenta con un registro, que le permite mejorar las negociaciones dentro del Supermarket El Nuevo Favorito:
 No existe
 Tiene un código
 Tiene alguna ventaja para usted tener un registro
5. El Supermarket El Nuevo Favorito cumple con las condiciones pactadas en las órdenes de pedido.
 Muy por debajo de las expectativas
 Cumple con las expectativas
 Supera las expectativas
 No aplica
6. A usted se le han presentado incumplimiento en sus pagos de las facturas por parte del Supermarket El Nuevo Favorito:
 Por tiempo
 Descoordinación en los procedimientos
 Políticas de Financiero
 Ninguna de las mencionadas
7. Cuando se le han presentado inconvenientes a usted le han dado soluciones en el Supermarket El Nuevo Favorito:
 Con rapidez
 Retraso en el tiempo
 Incumplimiento en lo pactado
 No han cumplido
8. En la gestión de compras, quien le ayuda a resolver los problemas en las propuestas de oferta en el Supermarket El Nuevo Favorito:
 Quien toma los pedidos
 El bodeguero
 Administrador
 Financiero
9. Dentro de las políticas del Supermarket El Nuevo Favorito existe establecido montos y porcentajes de descuentos de acuerdo a los productos que ofrece, en que rango usted aplica:
 \$. 5000 - \$. 10000 5%
 \$. 10001 - \$. 20000 10%
 \$. 20001 - \$. 30000 15%
 \$. 30001 - \$. 40000 20%
10. Estaría de acuerdo en participar en la aplicación de nuevas gestiones en la planificación operativa del sistema de compras necesarios para la inserción de proveedores y así mejorar las negociaciones:
 Si No
11. Estaría usted dispuesto a acoger a las sugerencias y medidas respectivas para continuar con las negociaciones con el Supermarket El Nuevo Favorito:
 Si No

ANEXOS 2: FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES

Universidad Estatal de Milagro

Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales

Encuesta a Clientes

1. ¿Usted es cliente del Supermarket El Nuevo Favorito?
 Sí No
2. Cómo usted supo del Supermarket El Nuevo Favorito:
 Prensa
 Por recomendación de amigos o familiares
 Buenas alternativas de compras
3. ¿Desde cuándo es usted cliente del Supermarket El Nuevo Favorito?
 Menos de un año
 Entre 1 - 3 años
 Entre 4 - 8 años
 Más de 9 años
4. Conoce usted si el Supermarket El Nuevo Favorito, cuenta con un registro de clientes que le permite mejorar las negociaciones:
 No existe
 Tiene un código
 Tiene alguna ventaja para usted tener un registro
5. A usted se le ha presentado incumplimiento en la entrega de sus pedidos por parte del Supermarket El Nuevo Favorito:
 Falta de planificación
 No abastecimiento de productos
 Falta de transporte
6. Cuando se le han presentado inconveniente en la entrega de sus pedidos por parte del Supermarket El Nuevo Favorito, como se ha dado soluciones:
 Con rapidez
 Retraso en el tiempo
 Incumplimiento en lo pactado
 No han cumplido
7. Cual ha sido la persona quien le ha ayudado a resolver los problemas en la adquisición de productos del Supermarket El Nuevo Favorito:
 Quien le tomó el pedido
 El bodeguero
 Administrador
 Supervisor de ventas
8. ¿Considera que el personal de comercialización del Supermarket El Nuevo Favorito que le atiende los pedidos le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?
 Siempre
 A veces
 Pocas veces
 Nunca
9. Considera que el Supermarket El Nuevo Favorito realiza la gestión de comercialización de sus productos, de manera:
 Excelente
 Bien
 Regular
 Mal
10. Dentro de las políticas del Supermarket El Nuevo Favorito de registro de adquisición de productos de los clientes se considerarán los rangos de descuento, cuales son los montos que usted realiza:
 \$. 500 - \$. 2000
 \$. 2001 - \$. 5000
 \$. 5001 - \$. 7000
 \$. 7001 - \$. 10000
11. Con la aplicación de nuevas gestiones de planificación operativa del Supermarket El Nuevo Favorito de la gestión de compras, continuaría con las negociaciones de los productos en la empresa:
 Sí No