ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

"MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ADQUISICIONES EN LA EMPRESA CODELITE S.A"

Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoria y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

Xiomara Elizeth Mesias Gallegos

Directora:

Mg. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Enero 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ADQUISICIONES EN LA EMPRESA CODELITE S.A"

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoria y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

XIOMARA ELIZETH MESIAS GALLEGOS

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg. f.
CALIFICADORA

José Luis Viteri Medina, Dr. f.
CALIFICADOR

Hernán Paul Ortiz Coloma, Dr. f.
CALIFICADOR

Freddy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f.
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

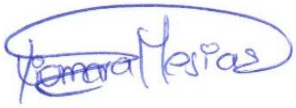
Ambato – Ecuador
Enero 2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **XIOMARA ELIZETH MESIAS GALLEGOS,** con **CC. 180373557-8,** autora del trabajo de graduación intitulado: "MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ADQUISICIONES EN LA EMPRESA CODELITE S.A", previa a la obtención del título profesional de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría,** en la escuela de Administración de Empresas.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2019



XIOMARA ELIZETH MESIAS GALLEGOS

CC. 180373577-8

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme dar este gran paso en mi vida.

A mis padres Wilson y Margarita quienes estuvieron a mi lado en todo momento y con sus consejos supieron guiarme por el camino del bien.

A mis hermanos Rosa, Paulina, Olivo y Margarita, por todo su cariño y apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A mi hija Luciana Elizeth, eres y serás mi inspiración y mis ganas de salir adelante día a día, gracias por enseñarme a ser valiente y a superar las pruebas que la vida nos pone. Eres un ejemplo de fortaleza y amor infinito.

Gracias a ti, creo en mí

XXIII.V.MMXV

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE S.A. La metodología utilizada fue de campo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, lo cual permitió identificar las falencias en los procedimientos de adquisiciones actuales para de esta forma proponer cambios que permitan mejorar el proceso de compras, hacerlo más formal y eficaz. La propuesta incluye procedimientos de compras, selección de proveedores, contratos y garantías, abastecimiento y pagos; los cuales permiten un control eficaz sobre el área de adquisiciones al optimizar el proceso de compras a mediano y largo plazo. Una vez establecida la correcta información dentro del manual, este servirá como fuente y respaldo para la toma de decisiones por parte del directivo, además de ser utilizado como una herramienta clave para todo el personal, ya que tendrán conocimiento sobre los procesos y actividades a realizarse y los encargados de las mismas.

Palabras claves: procedimiento, adquisición, abastecimiento, falencias.

ABSTRACT

The aim of this study is develop a policy and procedure manual to improve the purchasing process at the company. Fieldwork methodology was used with both qualitative and quantitative approaches. This made it possible to identify the flaws in the current purchasing processes in order to propose changes that will help to improve the buying process making it more formal and effective. The proposal includes purchasing procedures, selection of suppliers, contracts and guarantees, supply and payments, facilitating an effective control of the purchasing area in order to optimize the purchasing process in the medium and long term. Once the correct information was established the manual it can be used as a resource and support for management to make decisions. It can be also used as a key tool for all the staff, given that they will learn about the processes and activities to be done and the people in charge of them.

Key words: process, purchase, supply, flaws

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN…..…….iii
AGRADECIMIENTO iiiv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INDICE DE GRÁFICOS xi
Tablas xi
Gráficos xi
INTRODUCCIÓN xiii
CAPÍTULO I 2
EL PROBLEMA 2
1.1 Tema 2
1.2 Planteamiento del problema 2
1.2.1 Contextualización 2
1.2.1.1 Macro Contextualización 2
1.2.1.2 Meso Contextualización 3
1.2.1.3 Micro Contextualización 3
1.2.2 Prognosis 4
1.3 Formulación del problema 4
1.3.1 Interrogantes 5
1.3.2 Delimitación 5
1.3.2.1 Delimitación del contenido 5
1.3.2.2 Delimitación espacial 5
1.3.2.3 Delimitación temporal 6
1.4. JUSTIFICACIÓN 6
1.5 OBJETIVOS 6
1.5.1 Objetivo General 6
1.5.2 Objetivos Específicos 7
CAPÍTULO II i
2. MARCO TEÓRICO i
2.1 Estado del arte i

2.2 Manual 12
2.3 Importancia de los manuales 12
2.4 Tipos de manuales 13
2.5 Política 13
2.6 Procedimiento 14
2.7 Proceso 14
2.8 Adquisiciones 15
2.9 Importancia del proceso de adquisición 16
2.10 Abastecimiento 17
2.11 Proceso de compra en general 19
2.12 Proveedores 21
2.13 Proceso de Selección de proveedores 21
2.14 Contratos 22
2.15 Pagos 24
2.4 Fundamentación Legal 25
CAPÍTULO III i
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN i
3.1 Enfoque de la investigación i
3.2 Modalidad de la investigación i
3.2.1 Investigación bibliográfica i
3.2.2 Investigación de campo i
3.3 Nivel o tipo de investigación i
3.4 Fuentes de investigación 32
3.5 Técnica 32
3.6 Población y muestra 33
CAPÍTULO IV i
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS i
4.1 Entrevista i
4.2 Encuesta 35
CAPÍTULO V 44
5. PROPUESTA xlvi
5.1. Titulo de la propuesta xlvi
5.2.1 Institución ejecutora xlvi
5.2.3 Beneficiarios xlvi

5.3.4 Ubicación xlvi
5.2.5 Reseña Histórica 46
5.2.6 Tiempo estimado para la ejecución 47
5.2 Antecedentes de la propuesta 48
5.3 Justificación 48
5.4 Objetivos 48
5.4.1 Objetivo General 48
5.4.2 Objetivos Específicos 48
5.5 Análisis de factibilidad 49
5.6 Fundamentación 49
5.7 Metodología 50
5.8 Desarrollo de los objetivos 50
CAPÍTULO VI 65
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES i
6.1 Conclusiones i
6.2 Recomendaciones i
ANEXOS i
ANEXO1: Formato encuesta 67
ANEXO 2: Formato de entrevista 70
ANEXO 3: Catálogo de productos a ofertar en CODELITE S.A 71
ANEXO 4: Formato de referencias comerciales 72
ANEXO 5: Cuadro comparativo de ofertantes 73
ANEXO 6: Informe de Ofertantes 74
ANEXO 7: Orden de compra 75
ANEXO 8: Contrato 76
ANEXO 9: Control de Proveedores 82

INDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2. 1: Plazos de Pago 24

Tabla 3. 1: Nómina de los colaboradores del área de compras 33

Tabla 4. 1: Pregunta 1 35
Tabla 4. 2: Pregunta 2 37
Tabla 4. 3: Pregunta 3 38
Tabla 4. 4: Pregunta 4 39
Tabla 4. 5: Pregunta 5 40
Tabla 4. 6: Pregunta 6 41
Tabla 4. 7: Pregunta 7 42
Tabla 4. 8: Pregunta 8 43

Tabla 6. 1: Actividades del proceso de selección de proveedores 52
Tabla 6. 2: Actividades del proceso de contratos y garantías 55
Tabla 6. 3: Actividades del proceso de adquisiciones 58
Tabla 6. 4: Actividades del Proceso de pagos 61
Tabla 6. 5: Actividades del proceso de abastecimiento 63

Gráficos

Grafico1. 1: Árbol de problemas 4

Gráfico 2. 1: Proceso de compras en general 20
Gráfico 2. 1: Proceso de compras en general 20
Gráfico 2. 2: Proceso de selección de proveedores 22

Gráfico 4. 1: Pregunta 1 36
Gráfico 4. 2: Pregunta 2 37
Gráfico 4. 3: Pregunta 4 39
Gráfico 4. 4: Pregunta 5 40

Gráfico 4. 5: Pregunta 6..... 41
Gráfico 4. 6: Pregunta 7..... 42
Gráfico 4. 7: Pregunta 8..... 43
Gráfico 4. 8: Pregunta 8..... 43

Gráfico 6. 1: Ubicación 46
Gráfico 6. 2: Proceso de Selección de Proveedores 54
Gráfico 6. 3: Proceso de Contratos y Garantías 57
Gráfico 6. 4: Proceso de Adquisiciones 60
Gráfico 6. 5: Proceso de Pagos..... 62
Gráfico 6. 6: Proceso de Abastecimiento 65

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado en la creación de un manual de políticas y procedimientos para mejorar el área de adquisiciones en la empresa CODELITESA.

Contar con dicho manual representa relevancia dentro del departamento, ya que la compra-venta es su actividad principal y, después de detectar las falencias en el actual proceso de compras, se plantea una propuesta para una mejor eficiencia del mismo.

CAPÍTULO I: En este capítulo de la investigación se plantea el problema principal de la empresa y su contextualización macro, meso y micro. Las causas y efectos del mismo, con su respectiva justificación para realizar la presente detallando el objetivo principal y objetivos específicos para solucionar el problema.

CAPÍTULO II: Mediante investigaciones anteriormente realizadas con relación al tema de estudio y material bibliográfico se describe y analiza las distintas opiniones y conceptos para determinar el marco teórico y el estado del arte de la investigación.

CAPÍTULO III: A través de las distintas técnicas de recolección de información con su respectiva metodología, se obtiene datos relevantes lo que permite una visión clara sobre la problemática dentro del departamento.

CAPÍTULO IV: Se realiza un análisis y tabulación de los datos recolectados y se crea bases para una posible solución.

CAPÍTULO V: En este capítulo se redactan las conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante la recolección y análisis de datos.

CAPÍTULO VI: Finalmente se plantea la propuesta de creación de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de compras de CODELITESA, generando una herramienta útil y de fácil compresión que guiara a sus colaboradores con cada uno de los procedimientos a realizar en el área y la delegación de funciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

"Manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE S.A"

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro Contextualización

Con el paso del tiempo las empresas evolucionaron y junto con ellas sus sistemas de gestión, es por ello que, es de vital importancia contar con un manual de políticas y procedimientos que permita llevar a cabo los objetivos tanto a corto como a mediano plazo. Para las empresas comerciales es de gran repercusión contar con un correcto manejo en el área de compras, debido a que la comercialización de productos de consumo masivo es su actividad principal.

Según Herrera en su publicación para la revista Gestiopolis en febrero de 2007:

> Los manuales son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Presentan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación que contiene información ordenada y sistemática en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa. (Herrera, 2007).

Un manual de políticas y procedimientos implica un uso adecuado de control interno, por ello, se concuerda con (Sanchez , 2017) "El control interno es un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para salvaguardar activos y mostrar una

información contable fidedigna, con el fin de lograr las metas empresariales, promover eficiencia operativa y la confiabilidad de la información financiera" (p.4).

1.2.1.2 Meso Contextualización

En Ecuador existen 1.386 empresas de dedicadas a la actividad comercial, de las cuales; 753 empresas (54%) forman parte del comercio al por mayor; 480 (35%) del comercio al por menor, y 153 (11%) tienen como actividad el comercio de vehículos automotores y motocicletas. A nivel regional en la región Sierra se encuentra el mayor número de empresas con un 62%, en la región Costa se cuenta con 36% y el 2% aporta las Regiones Amazónica e Insular (INEC, 2013)

Para (Sanchez , 2017) afirma. "En el contexto Nacional a lo largo de la historia del Ecuador, gran parte de la economía se da a partir de la adquisición (compra) y comercialización (venta) de bienes, siendo esta la base fundamental para el desarrollo de las empresas comerciales" (p.5). Lo que conlleva a una gran competencia en el mercado, es por eso que, las mismas se ven obligadas a abarcar nuevos nichos de mercado, pero presentan problemas en el proceso de adquisición y comercialización, de ahí radica la importancia de implementar manual de políticas y procedimientos.

Tungurahua es la provincia centro del país, cuenta con grandes centros de acopio de los cuales se distribuye y comercializa los productos agrícolas, textiles, calzado, etc. Debido a la ubicación geográfica de Ambato, la comercialización hacia el resto del país se convierte en un aliado principal para las empresas comerciales.

1.2.1.3 Micro Contextualización

La empresa CODELITE S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua, la organización objeto de investigación se dedica a la compra - venta de productos de consumo masivo, siendo esta su principal actividad económica se requiere de un manual de políticas y procedimientos en el área de compras que guie a los directivos para una correcta toma de decisiones, junto co[illegible]ocedimiento de selección adecuado de proveedores, contratos, garantías, despacho [illegible]s y un sistema de abastecimiento según

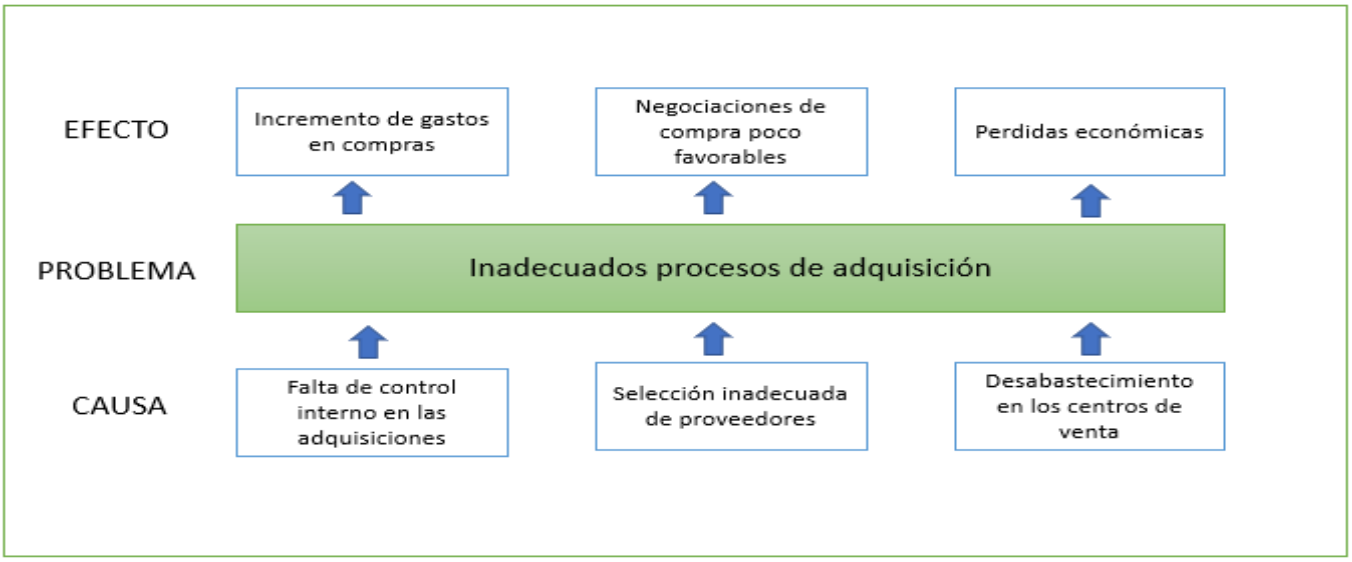
las necesidades, se evitara la falta de productos en los centros de venta ubicados en distintos puntos del Ecuador, previniendo así a la empresa los gastos elevados en caso de desabastecimiento de productos.

1.2.2 Prognosis

La falta de un manual de políticas y procedimientos en la empresa CODELITE S.A, conllevaría a un elevado gasto en compras, debido a que no cuenta con un adecuado proceso de adquisiciones, lo que genera un alza en los precios para el consumidor final, de esta manera al largo plazo implicara perder clientes y posicionamiento en el mercado.

1.3 Formulación del problema

Grafico1. 1: Árbol de problemas



Elaborado por: Xiomara Mesias
Fuente: Investigación Directa

1.3.1 Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema que se pretende solucionar aparece debido a la tardanza en adquisiciones que genera la falta de un manual de políticas y procedimientos en la empresa.

¿Por qué se origina?

Deficiencia en la selección de los proveedores, elevado gasto en compras.

¿Qué lo origina?

La inexistencia de un manual de políticas y procedimientos en la empresa CODELITE S.A.

¿Dónde se origina?

En el área de adquisiciones de la empresa CODELITE S.A.

1.3.2 Delimitación

1.3.2.1 Delimitación del contenido

- **Campo:** Contabilidad y Auditoria
- **Área:** Compras/Inventarios

1.3.2.2 Delimitación espacial

En la empresa CODELITE S.A ubicada en Ambato, en las calles Avda. Manuelita Sáenz s/n entre Antonio Clavijo y Víctor Hugo

1.3.2.3 Delimitación temporal

6 meses

1.4. JUSTIFICACIÓN

La empresa objeto de la presente investigación, se dedica a la compra-venta y distribución de productos de consumo masivo, la falta de un manual de políticas y procedimientos en el área de compras para la empresa CODELITE S.A, genera tardanza en el proceso de adquisiciones y por ende se produce un proceso de compras poco eficiente.

La carencia de control en las adquisiciones genera un elevado gasto en compras, y la inadecuada selección de proveedores, conlleva a negociaciones de compra poco favorables para la empresa.

Con la creación de un manual de políticas y procedimientos en adquisiciones se busca mejorar la calidad de los procesos, con el objetivo de que el departamento de compras optimice su desempeño y que las personas a cargo del área cuenten con una herramienta de fácil comprensión y aplicación, obteniendo también beneficios para los clientes ya que estos se verán beneficiados al contar con un stock de productos que satisfacen sus necesidades en el tiempo requerido y con un valor económico adecuado en los distintos centros de distribución del país.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para adquisiciones en la empresa "CODELITE S.A"

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las falencias que dificultan el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE S.A
- Fundamentar teóricamente la investigación
- Determinar las políticas y procedimientos en adquisiciones de la empresa CODELITE S.A

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este capítulo se efectuará mediante investigación bibliográfica lo que permitirá determinar la importancia de contar con un Manual de políticas y procedimientos en la empresa CODELITE S.A, a través de trabajos de investigación ya realizados se podrá conocer la situación de otras organizaciones en cuanto al uso de manuales de políticas y procedimientos y compararlos con nuestra organización. Para que en un futuro cercano la empresa CODELITE S.A cuente con un manual elaborado de acuerdo a las necesidades de la misma en el área de adquisiciones.

2.1 Estado del arte

Para este tema existen investigaciones ya realizadas, en las que se determina la importancia de contar con un manual de políticas y procedimientos, al tratarse de una empresa de compra-venta y distribución de productos, contar con un manual para el área de compras es fundamental para la misma, es por eso que se coincide con (Flores, 2017) en su investigación realizada en donde expresa:

> La mejor guía para la administración es un manual de políticas y procedimientos los cuales deben estar basados en las falencias y debilidades encontradas en el análisis anteriormente elaborado para de esta manera mejorarlos y que sean de total utilidad para las empresas. (p.10)

Contar con un manual de políticas y procedimientos es parte fundamental para la organización ya que es una herramienta que consta de lineamientos o actividades específicas para cada área, permitiendo así, un correcto funcionamiento de las mismas.

Es por esta razón que se concuerda con Núñez (2012) en su afirmación:

> Los manuales de políticas y procedimientos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando criterios de

> desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir los objetivos trazados. (p.26)

Un manual de políticas y procedimientos aplicado al área de compras para una empresa comercializadora tiene un efecto directo en la reducción de los costos y la gestión de los inventarios. El departamento de compras es quien realiza una integración con los proveedores en la cadena de suministro, y se convierte en un elemento clave de competitividad de la empresa, brinda un valor añadido y ayuda en la diferenciación de la misma.

Una manual de políticas y procedimientos, está relacionado directamente con el control interno dentro de la empresa, por esta razón se concuerda con los Autores (Vera & Vizuete, 2011), en su definición de control interno:

> "El control interno es una herramienta que tiene como finalidad prevenir y detectar errores e irregularidades; el objetivo principal es el de brindar un alto grado de confianza en los estados financieros de una empresa, ya que es un esquema de control que disminuye la probabilidad de haber cometido errores sustanciales que perjudiquen las cifras de un balance o estado. Hay que tener en cuenta que un adecuado control interno protege los recursos de una empresa, así como logra que el uso de los mismos sea eficiente y eficaz en cada uno de los procesos por los que pasa un producto hasta llegar al consumidor final" (Vera & Vizuete, 2011).

Al igual que los autores anteriormente mencionados, López (2011), resalta:

> "El principal problema que enfrentan las empresas en cuanto a los inventarios se da debido a que no se realiza un control constante, y esto hace que la toma de decisiones no sea la correcta; por otra parte, la rentabilidad se ve afectada por el incumplimiento de pedidos o ventas a los clientes por no abastecerse de manera correcta y conforme las necesidades del mercado" (Lopez, 2011).

Contar con un adecuado control interno mediante un manual de políticas y procedimientos en el área de abastecimiento, permitirá a la organización crecer día a día y cumplir sus objetivos planteados en ventas, con una correcta toma de decisiones, un buen sistema de manejo de inventarios y de la mano con la administración, se logrará obtener el éxito deseado junto con un posicionamiento de la marca a nivel nacional.

Una parte fundamental para las empresas comercializadoras es la gestión de los inventarios y el control de proveeduría, es por eso que, se concuerda con Córdova (2016), en su afirmación:

> La correcta gestión de los inventarios constituye uno de los pilares básicos en una organización comercial, debido a que es una herramienta que nos beneficia para tener todo controlado y al día, es decir que las existencias físicas sean las mismas que consten en el sistema, por esta razón se definen cuatro tipos de stock:
>
> - Stock que se tiene
> - Stock del que se carece
> - Stock que se necesita
> - Ventas logradas (p.22).

Los inventarios tienen un papel relevante en la empresa, sobre todo si se trata de una organización dedicada al comercio, visto de esta manera, un control adecuado de los mismos tiene efecto directo sobre resultados obtenidos en cuanto a ventas y ganancias.

Así lo considera (Vilchez, 2003), en su publicación para la revista venezolana de gerencia,

> Hoy en día uno de los elementos más importantes de las empresas son los inventarios, ya que representan mayor cuantía en el capital de trabajo en las empresas comerciales e industriales. Por tal motivo, es vital maximizar la eficiencia en el manejo del inventario por lo cual se debe tener una excelente relación con sus proveedores de acuerdo al tipo de inventario que se maneje. (p.511)

Para (Gomez Acosta, Acevedo Suarez, & Lopez Martinez, 2012). Una de las causas que generan un mal manejo de los inventarios se basa en que:

> No existen procedimientos que favorezcan la gestión de inventarios de forma integral en la empresa, ya que cada área o persona se enfoca en optimizar sus propios objetivos, dejando a un lado los de la organización, es por eso que nace la necesidad de desarrollar estrategias para solucionar las causas que lo generan. (p.320).

En referencia a las afirmaciones de los autores anteriormente citados se concuerda con los mismos, ya que, al contar con un manual de políticas y procedimientos en el área de compras, la empresa logrará sus metas con eficacia y obtendrá un manejo adecuado de inventarios. Es de gran repercusión que las personas encargadas del área de compras tengan las habilidades

y el conocimiento necesario en el área, para de esta manera satisfacer al cliente logrando optimizar los procesos y abasteciendo los supermercados con un alto stock.

El no contar con un adecuado proceso de selección de proveedores, genera tardanza en el abastecimiento de los centros de distribución de los productos, afectando directamente al cliente, causando molestias por la escasez, lo que conlleva a la perdida de fidelidad hacia la empresa. Por esta razón se concuerda con (Pena & Silva, 2016), en su investigación

> "La poca disponibilidad de productos conlleva, además a restricciones de abastecimiento por parte de los proveedores, la cual se refiere a la falta de capacidad y/o compromiso de los mismos de cumplir con los pedidos requeridos por parte de las organizaciones para poder llevar a cabo sus operaciones productivas o comercializadoras" (p.200).

(Pérez, Cifuentes, Vásquez, & Ocampo, 2013). En su artículo menciona que: "La gestión de los inventarios es uno de los temas más complejos en Logística. Uno de sus principales problemas es su administración, puesto que siempre hay demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos productos agotados de lo que sí se vende, lo cual se debe a la falta de información precisa y oportuna sobre la demanda en el punto de consumo."

Un mal funcionamiento de la gestión de compras no permitirá realizar las gestiones oportunas para que lleguen a los inventarios de la empresa, de igual modo, una gestión deficiente de la demanda traerá como consecuencia el inadecuado análisis y proyección de la misma y consecuentemente las decisiones de inventario que se tomen con base en esta información resultarán equivocadas. (Pena & Silva, 2016).

Se considera relevante un adecuado control interno sobre los inventarios, ya que no basta con las compras y proveedores para lograr un correcto funcionamiento del área, estos van conjuntamente con los inventarios y la forma en manejarlos conlleva a una toma de decisiones oportuna para la consecución de los objetivos de la organización.

2.2 Manual

Un manual es un libro que contiene lo más fundamental de un tema en específico, es por eso que son trascendentes para lograr objetivos y compilar un cumulo de conocimientos, lineamientos y experiencias de personas y organizaciones.

> "Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez" (Alvarez, 2006).

Los manuales ayudan a la empresa a tener un control adecuado sobre las operaciones que realiza, independientemente de área en la que se aplique.

2.3 Importancia de los manuales

"Los manuales son a la organización, lo que los cimentos son a un edificio, el tenerlos facilitan y soportan el crecimiento, no tenerlos limita la carga y el número de edificios que el edificio podría soportar" (Flores, 2017, pág. 12).

La importancia de los manuales en las empresas se debe a la cantidad de información que contiene relacionados a las normas y procedimientos que deben cumplirse dentro de una organización, los mismo juegan un papel fundamental en orientar y hacer cumplir los procesos que rige dicha institución, logrando detectar incidencias o errores con regularidad, evitando duplicidad en los procesos.

> "Los manuales se convierten en un instrumento de comunicación ya que brindan a los empleados todos los procedimientos de manera específica sobre las actividades a realizar". (Sanchez , 2017).

Gracias a los manuales la comunicación para realizar las actividades de cada proceso se convierte en una tarea sencilla que más tarde nos ayuda a detectar errores en los procedimientos.

2.4 Tipos de manuales

En la actualidad existen varios tipos d manuales entre los cuales podemos destacar los siguientes:

Según el destinatario:

- Manuales cuyos usuarios son los miembros de la organización
- Manuales destinados a usuarios externos

Según el contenido:

- Manuales de organización y funciones
- Manuales de procedimientos
- Manuales de cargos

Según su alcance:

- Manuales generales
- Manuales específicos

“Los manuales son instrumentos que se han usado hace mucho tiempo atrás y que han servido para mejorar procesos, es por esta razón que existen diversos manuales aplicables en diferentes procesos” (Flores, 2017, pág. 13).

2.5 Política

Una política es:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo
- La manera consiente de tratar a la gente
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

> Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización, permiten visualizar un camino claro preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo cuando se requiere tomar una decisión. Cuando una organización funciona de manera adecuada es porque está siendo administrada con políticas y procedimientos funcionales (Alvarez, 2006, pág. 28)

Las políticas ayudan a generar un lineamiento sobre las actividades destinadas por las autoridades de la empresa respecto a procesos en áreas específicas.

2.6 Procedimiento

> La palabra procedimiento se puede definir como una guía que muestra la manera secuencial y ordenada como dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos que usan las organizaciones generalmente son informales y se pueden aprender a través de costumbre y hábitos de otras personas, pero también existen los procedimientos que están establecidos y normados, los mismos que los usuarios sigan tranquilamente un camino seguro previamente probado e incluso mejorarlo. (Flores, 2017, pág. 14)

2.7 Proceso

Independientemente del ámbito en que se utilice la palabra proceso según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “proceso se puede definir como el conjunto de fases sucesivas de una operación natural o artificial” (Real Academia Espanola, 2018).

2.8 Adquisiciones

“Las compras cubren necesidades de las empresas con elementos exteriores, buscando maximizar el valor de dinero invertido, pero al mismo tiempo debe ser compatible con otros departamentos para lograr los objetivos de la empresa “ (Flores, 2017, pág. 15).

> Las compras o adquisiciones, como suelen ser llamadas en algunas organizaciones, se tornan en un elemento fundamental para el desarrollo productivo de las mismas, ya que se convierten en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertaran en el mercado. (Heredia, 2013, pág. 2)

“Comprar es una función que tiene como objeto adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones de calidad y precio.” (Pau Cos & De Navascues, 2001).

Las fases de compra están conformadas por:

Operaciones previas:

- Conocimiento detallado de las necesidades.
- Determinación de las condiciones en que esas necesidades deben ser satisfechas.

Preparación:

- Investigación del mercado
- Preselección de posibles proveedores

Realización:

- Análisis y comparación de las ofertas
- Negociación con los ofertantes
- Elección del proveedor
- Confección del pedido

Seguimiento

- Vigilancia y reclamación de las entregas
- Control cuantitativo y cualitativo de los productos recibidos
- Conformación de las facturas
- Eventual devolución de los productos no hallados conformes. (p.61).

2.9 Importancia del proceso de adquisición

> La empresa necesita insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos. Un buen proceso de compras permite a la empresa generar un ahorro de efectivo en su liquidez y fluidez de capital, de igual forma una reducción de costos con el fin de obtener mayor utilidad. (Sangri Coral, 2014).

Contar con un proceso adecuado de adquisición garantiza obtener productos en el tiempo oportuno para la distribución, evitando así el desabastecimiento en los distintos centros de expendio.

Para un buen funcionamiento del departamento de compras, es necesario contar con personal capacitado y habilitado para cumplir con funciones específicas que permitan cumplir con los objetivos del departamento, es por eso que, se coincide con (Pau Cos & De Navascues, 2001) en su afirmación sobre las funciones del Jefe de compras:

<u>Directivas:</u>

- Enfocar el negocio hacia los proveedores más adecuados
- Crear y dirigir programas de selección y evaluación de fuentes de suministro.
- Análisis/supervisión del entorno de proveedores
- Potenciar la colaboración y sinergia con otros departamentos internos
- Dirección de personas
- Fomento y supervisión de programas de formación del personal

- Valoración periódica del personal
- Confección del plan y presupuesto anual

Organizativas:

- Organización de trabajos y roles en el departamento.
- Determinación de los objetivos y asignación de medios
- Marcar las normas de ética y cordialidad en las relaciones externas

De Control:

- Dirección del programa de evaluación constante de proveedores
- Seguimiento y control de los suministros y sus condiciones
- Seguimiento y control del programa operativo. (p.68).

2.10 Abastecimiento

Para (Sangri Coral, 2014) el abastecimiento se resume en: almacenar materias primas, componentes y/o productos que se consumen en la empresa, tanto en la fabricación como productos para la comercialización, y los de uso administrativo como insumos. En el área de compras se desarrollan una serie de actividades organizadas que dan servicio a todos los departamentos de la empresa, debiendo respetar los ordenamientos del manual de políticas y procedimientos y su tamaño va de acuerdo a:

- Tipo de empresa
- Giro del negocio
- Importancia
- Tamaño
- Necesidad

Dentro de las compras nos encontramos con gran variedad, es por eso que se detallan a continuación las más importantes:

Compras Anticipadas: son aquellas que se planean de antemano con un programa base, estipuladas en un requerimiento normal que no será utilizadas en un evento específico. Sus ventajas son:

- Cubrir inventario
- Tener reservas
- Evitar compras de emergencia
- Inventarios a precios económicos
- Poseer existencias a tiempo

Compras de emergencia: estas surgen cuando el factor tiempo afecta la compra normal, este tipo de compra es para cubrir requerimientos de último momento para tapar fallas de adquisición o para cubrir errores en el área de producción generando así perdidas por costos fuera de presupuesto.

Compras especulativas: se considera como una variante de la compra anticipada y combinada con la fluctuación, el alza de precios y la ética del comercio, se convierte en una táctica peligrosa ya que se puede caer en la obsolencia y las perdidas serían muy costosas.

Compras favorables: Esta técnica es utilizada para ganancia del comprador, que bajo presión y condiciones intenta obtener el mayor beneficio posible (Sangri Coral, 2014).

Para (Pau Cos & De Navascues, 2001) las funciones de compras se basan en:

Organización:

- Organizar el servicio de compras con el fin de ejercer su función de una forma eficaz.
- Tener definidas sus misiones y tareas
- Tener definidos sus objetivos y responsabilidades

Previsión:

Definir y desarrollas las técnicas de compra siguientes:

- Prospecciones del mercado y análisis económico del entorno con el fin de determinar el nivel de precios del mercado y su evolución.
- Marcar las políticas de proveedores y los objetivos de ahorro.

Control:

Establecer un sistema de control sobre la actividad del servicio de compras que permita contratar los logros con los objetivos establecidos.

- Analizar los costos generados.
- Construir una base de datos con los proveedores.
- Determinar margen de ganancia. (p.62).

2.11 Proceso de compra en general

Los procesos de compra pueden variar dependiendo de la organización y del giro del negocio, es por eso que, a continuación, se muestra un gráfico general del proceso de compra.

(CELSIA, 2012). Menciona una forma genérica del proceso de compra:

1. **Definir requerimiento de compra:**
   Consiste en identificar la necesidad que la empresa requiere en términos de cantidad, calidad, y demás especificaciones definidas por parte del área solicitante.
2. **Verificación de presupuesto:**
   El área solicitante debe conocer el presupuesto que la empresa tiene para la adquisición del bien.
3. **Cotizaciones:**
   Contar con una lista de cotizaciones de los distintos proveedores ayudara a escoger la mejor opción.
4. **Selección de proveedor:**
   El área solicitante deberá proponer una lista de posibles proveedores con el fin de escoger el adecuado.
5. **Aprobación del área de compras:**

Una vez seleccionado el proveedor correcto, la compra debe ser aprobada por el encargado del área de compras, que a su vez consultara con la alta dirección sobre la aprobación.

6. **Aprobación de términos legales:**

   El área de compras deberá consultar con el departamento jurídico de la empresa sobre los términos legales estipulados en el contrato.

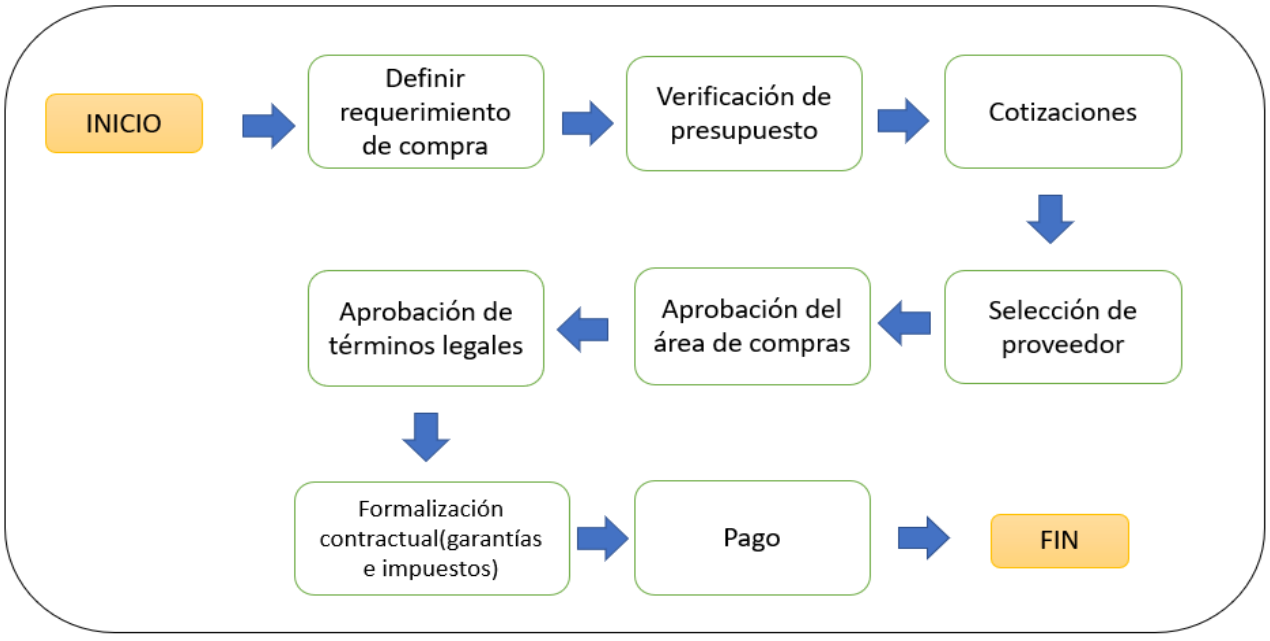
7. **Formalización contractual:**

   Las adquisiciones que representen gran valor económico y pongan en riesgo el capital de la empresa, deberán estar sustentadas en un contrato legal en el que se detalle garantías e impuestos propios de la compra.

8. **Pago:**

   La entrega del dinero deberá ser realizada según el tiempo establecido en el contrato.

Gráfico 2. 1: Proceso de compras en general



Fuente: CELSIA (2014).
Elaborado por: Xiomara Mesias

2.12 Proveedores

Personas u organizaciones que se encargan de proporcionar productos o suministros. Los proveedores son de gran importancia para la empresa ya que sin ellos no se logra el objetivo de la empresa que es abastecer al consumidor final.

2.13 Proceso de Selección de proveedores

Para una correcta selección de proveedores (CELSIA, 2012). Presenta los siguientes pasos generales

1. **Invitación a cotizar**

   El área de compras debe solicitar a los distintos proveedores la cotización sobre un producto determinado.

2. **Evaluación de las propuestas**

   Después de revisar las cotizaciones se selecciona la más adecuada, en calidad, cantidad y precio.

3. **Adjudicación**

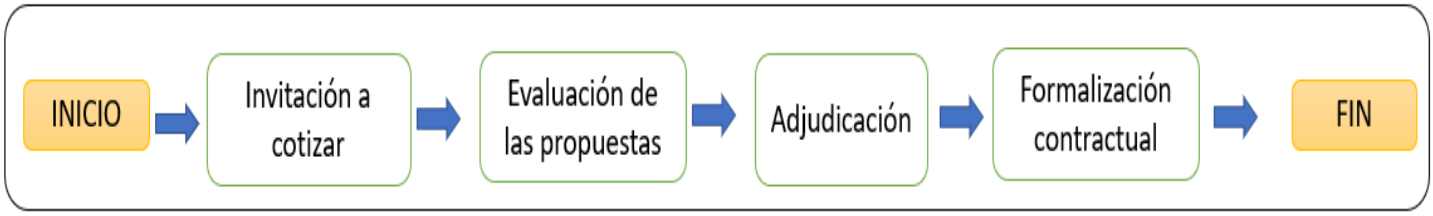
   El proveedor que ha sido elegido continuara con el proceso de compra según la empresa solicitante lo requiera.

4. **Formalización contractual**

   Para garantías de las partes es de vital importancia contar con un contrato de compra venta en donde se especifique las obligaciones y deberes de las partes, junto con el tiempo de entrega y el plazo de pago, adjuntando garantías, impuestos y/o comisiones que genere el proceso de compra

Fuente: CELSIA (2014).

Gráfico 2. 3: Proceso de selección de proveedores



Elaborado por: Xiomara Mesias

De acuerdo en lo estipulado en la Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores (2017), se presentan requisitos mínimos para ser considerado un proveedor.

Art. 16.- Requisitos mínimos para ser considerado proveedor. - Para ser considerado proveedor, se deberá cumplir al menos con lo siguiente:

a. Ser persona natural legalmente capaz o persona jurídica legalmente constituida, domiciliada en el país, de conformidad con la legislación vigente.

b. Cumplir con la normativa tributaria aplicable, tal como contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC).

c. Cumplir con la legislación aplicable vigente, del producto a proveer.

d. Tener la capacidad de acceso a los sistemas tecnológicos de información de las cadenas de supermercados, cuando éste lo requiera a sus proveedores.

2.14 Contratos

Un contrato es un acuerdo voluntario entre dos o más personas físicas o jurídicas mediante el cual establecen determinados acuerdos que vinculan a las partes contratantes y originan el nacimiento de una serie de derechos y obligaciones. (Martin, Gonzales , & Montes, 2016).

Para una empresa comercializadora existen distintos tipos de contratos, es por eso que, a continuación, se presentan formas de contratación y terminación de relaciones comerciales, estipulados en las Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores.

Art. 6.- Contratos de provisión. - Los proveedores y las cadenas de supermercados deben convenir por separado e individualmente sus relaciones comerciales mediante contratos de provisión escritos o por medios electrónicos conforme a la normativa vigente, que contemplen disposiciones que aseguren la aplicación de lo dispuesto en esta regulación.

Art. 8.- Contratos para marcas propias. - Para la provisión, producción o fabricación de productos de marca propia, las cadenas de supermercados deberán celebrar contratos de provisión específicos para dichas marcas. Estos contratos se deberán realizar respetando todas las disposiciones de la presente normativa, en especial las referentes a los plazos de pago a los proveedores.

Los contratos deberán contener estipulaciones relacionadas con la compartición de costos de comercialización de productos de marcas propias y de responsabilidades ante terceros por cualquier tipo de vicio, defectos o daños; así como también por el cumplimiento de la información contenida en el etiquetado y envasado de los productos

Art. 9.- Terminación unilateral de relaciones comerciales. - Las relaciones comerciales entre operadores económicos sujetos a esta norma, no deben ser interrumpidas o terminadas abruptamente, sin haber mediado una notificación previa de cualquiera de las partes con una antelación mínima, la cual debe ser previamente establecida en el contrato de provisión; caso contrario se entenderá que la misma no podrá ser menor a treinta (30) días calendario.

2.15 Pagos

Para determinar el plazo y la forma de pago, primero se debe determinar cómo fijar un precio, es por eso que, se presenta a continuación las (Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores , 2017)

> **Art. 10.- Precios de productos. -** Los precios de productos se fijarán de común acuerdo entre las partes. De acuerdo con lo establecido en el artículo 9 numeral 4), de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, constituye abuso de poder de mercado la fijación de precios predatorios y/o precios explotativos. Los precios se acordarán en base a la dinámica del mercado y en cumplimiento con las normas legales aplicables a nivel nacional.
>
> **Art. 11.- Medios de pago. -** Los operadores económicos sujetos a esta norma, para sus transacciones comerciales, acordarán los medios de pago legales vigentes en el país.
>
> **Art. 12.- Plazos de pago. -** Los plazos máximos de pagos por compras a cualquier proveedor de los bienes adquiridos por las cadenas de supermercados, para su expendio, se regirán a la siguiente tabla:

Tabla 2. 1: Plazos de Pago

Tipo de proveedor	Plazo en días
Microempresa, Economía Popular y Solidaria, y Artesanos	Hasta 15
Pequeña Empresa	Hasta 30
Mediana Empresa	Hasta 45
Grande empresa	Hasta 60

Fuente: Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y Proveedores (2017).
Elaborado por: Xiomara Mesias

2.4 Fundamentación Legal

Dado que la empresa objeto de investigación es una comercializadora de productos de consumo masivo, se presenta a continuación los deberes y derechos de la misma, según la (Ley organica de defensa del consumidor, 2000), menciona lo siguiente en el Capítulo II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.- Derechos del consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

- ✓ Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
- ✓ Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
- ✓ Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
- ✓ Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
- ✓ Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
- ✓ Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
- ✓ Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
- ✓ Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

- ✓ Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5.- Obligaciones del consumidor. - Son obligaciones de los consumidores:

- ✓ Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
- ✓ Preocuparse de no afectar el medio ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
- ✓ Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como las de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y, Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Las (Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores , 2017). En sus artículos consideran las obligaciones para las cadenas de supermercados y sus proveedores, se presentan a continuación:

Art. 5.- Obligaciones para las cadenas de supermercados y sus proveedores. -

1. Proveedores y cadenas de supermercados cumplirán las disposiciones que les corresponden de acuerdo con su condición;

2. Las cadenas de supermercados otorgarán igual trato comercial, sin discriminación a sus proveedores; salvo aquellos casos de discriminación positiva, contemplados en esta norma;

3. Las cadenas de supermercados no podrán establecer restricciones de acceso al mercado para nuevos proveedores, así como para nuevos u otros productos de manera injustificada;

4. Las cadenas de supermercados no podrán exigir "cláusulas de cliente más favorecido" a sus proveedores; es decir, la obligación de que éstos les apliquen a las cadenas de supermercados las mismas condiciones comerciales que ofrezcan a otros compradores;

5. Las cadenas de supermercados no podrán obligar a los proveedores a aceptar condiciones adicionales que por su naturaleza no constituyan el objeto de la relación comercial, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes;

6. Las cadenas de supermercados incorporarán productos elaborados por actores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, así como de la micro y pequeña empresa legalmente constituidas propiciando su fortalecimiento y asociatividad como proveedores del canal de distribución;

7. A las cadenas de supermercados les queda prohibido exigir a los proveedores la entrega de productos de forma gratuita, salvo el caso de entrega de una muestra para la codificación del producto u otras establecidas en la presente norma;

8. Las cadenas de supermercados deberán entregar al proveedor la información sobre la rotación de sus productos sin ningún costo una vez cada trimestre, a petición de los proveedores;

9. Las cadenas de supermercados que implementaren nuevas tecnologías que afecten la relación con sus proveedores, incorporarán regímenes de transición que permitan a sus proveedores adaptarse a las mismas, considerando su capacidad financiera e infraestructura;

10. Los proveedores tendrán la obligación de notificar inmediatamente a las cadenas de supermercados acerca de cualquier circunstancia que pueda ocasionar desabastecimiento, en cuyo caso informarán del tiempo en el que se estime se supere la misma, a fin de que las cadenas de supermercados estén debidamente informadas y, de ser el caso, implementen las medidas necesarias para evitar desabastecimiento y afectación alguna a los consumidores;

11. Los proveedores tendrán la obligación de cumplir todas las medidas regulatorias y normativas vigentes, como normas de etiquetado, publicidad o requerimientos de calidad;

12. Todos los acuerdos entre proveedores y las cadenas de supermercados, estarán orientados a la construcción de relaciones comerciales justas, tendientes a la consecución del bienestar social, económico y el cuidado ambiental;

13. En caso de tener conocimiento de cualquier comportamiento presumiblemente anticompetitivo, proveedores y supermercados, adoptarán con celeridad soluciones eficaces, en aras de mejorar la relación comercial, cuando ello sea procedente, o acudirán a la autoridad pertinente; y,

> **14.** Los costos generados para la comercialización de productos de marca propia, así como las responsabilidades ante terceros por cualquier tipo de vicio, defectos o daños; y por el cumplimiento de la información contenida en el etiquetado y envasado de los productos, deberán ser compartidos, previo acuerdo entre las partes.

Después de resaltar los deberes y derechos tanto de consumidores y de proveedores, se considera importante presentar ciertos puntos estipulados en las Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores (2017). Que ayudaran con la comprensión para el tema de investigación en cuanto a manejo de inventarios y políticas y de devolución:

> **Art. 21.- Recepción de productos. -** Los operadores económicos sujetos a las disposiciones de esta regulación deben establecer sus políticas de entrega recepción de productos tomando en consideración los siguientes lineamientos de prácticas que promueven la competencia, por lo que procurarán:
>
> **1.** Que los aspectos relacionados con la logística de entrega-recepción en los puntos de venta o de entrega sean acordados previamente con los proveedores, y de ser el caso, en el contrato de provisión se contemple la entrega parcial de mercadería mediante órdenes de compra;
>
> **2.** Que se utilicen tecnologías de información accesibles que agilicen y den mayor eficiencia a la administración de los inventarios y entrega de productos, las cuales sean conocidas por las partes con la debida antelación a la entrega del producto;
>
> **3**. Que se mantenga una comunicación abierta y eficaz con sus proveedores y, de ser posible, incorporarán sistemas informáticos que faciliten el abastecimiento periódico y permanente de productos;
>
> **4.** Que las causas que provocan la devolución de productos, así como las que provocan retrasos en la entrega de mercadería, deberán ser publicadas en la página web para conocimiento de los proveedores;
>
> **5.** Que los cambios en procedimientos de entrega-recepción sean conocidos por las partes con una anticipación mínima de quince (15) días, por escrito o por medios electrónicos de acuerdo a la Ley de Comercio Electrónico;
>
> **6.** Que se establezcan mecanismos precisos para que las entregas sean eficaces y que permitan una reducción en costos y tiempos. De igual forma, acordarán los horarios

de entrega implementando métodos y procedimientos que permitan eliminar o reducir los tiempos de espera en la entrega-recepción del producto;

7. Que los horarios de entrega-recepción se aplicarán de manera precisa y su incumplimiento por efecto de caso fortuito o fuerza mayor no generará ninguna clase de gravamen en contra de los proveedores; asimismo, los retrasos justificados de hasta dos (2) horas tampoco generarán cualquier tipo de multa o sanción; y,

8. Que se firme un acta de entrega-recepción cada vez que el proveedor entregue la mercadería, misma que incluya el lote de mercadería entregada, así como la fecha de elaboración y caducidad de la misma; salvo que por las características propias del producto no se disponga de dicha información, lo cual debe estar justificado e indicado en el acta de entrega-recepción.

Art. 22.- Devoluciones de productos. - Se prohíbe a las cadenas de supermercados la devolución y/o cambio de productos, luego de haberse firmado el acta de entrega-recepción y emitida su respectiva factura; salvo por las siguientes razones:

1. Errores de fabricación, rotulado o producción;

2. Suspensión o inhabilitación del registro sanitario;

3. Detección de incumplimiento de la normativa aplicable;

4. Fallas o inconsistencias en la presentación del producto;

5. Cuando la mercadería no ha cumplido con lo acordado o pactado en el contrato de provisión;

6. Cuando el producto no cumple con lo establecido en el acta de entrega recepción, referente a la vida útil del mismo;

7. Casos en los que se comprometa de manera inminente la salud pública o exista gravedad manifiesta; y,

8. Casos en lo que se apliquen reformas o cambios normativos u orden de autoridad competente.

Las devoluciones y/o cambios de productos por razones ajenas a las citadas, podrán realizarse en mercadería que se encuentre en periodo de prueba, previo acuerdo entre

las partes. Además, podrán pactarse otras causales de devolución diferentes a las estipuladas en el presente artículo únicamente cuando el proveedor sea una Grande Empresa.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

Cualitativo

Gracias al enfoque cualitativo se podrá conocer la realidad de la empresa, basada en entrevistas a los directores y personal de departamento de compras quienes darán su punto de vista sobre la problemática y posible solución.

3.2 Modalidad de la investigación

3.2.1 Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica ha permitido la construcción del marco teórico presentado en el Capítulo II de esta investigación, aportando en el desarrollo de conocimientos y obtención de información, mediante libros, revistas científicas, artículos e investigaciones anteriores sobre el tema de interés.

3.2.2 Investigación de campo

Se realiza una investigación de campo descriptiva ya que se detalla metodológicamente las normas y procedimientos con el fin de solucionar la problemática presente en la empresa.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Los tipos de investigación utilizados para el presente tema de estudio son exploratorios y descriptivos.

Exploratorio

Exploratorio en función de entrevistas realizadas al personal del área de compras de la empresa, quienes dieron a conocer su punto de vista sobre la actual problemática de la organización.

Descriptivo

Descriptivos ya que se detallará minuciosamente las políticas y procedimientos para el área de compras, lo que va a permitir tener una herramienta útil para toma de decisiones de la empresa y el logro de objetivos de la empresa.

3.4 Fuentes de investigación

Se recurrió a fuentes primarias de investigación mediante interacción con el personal de CODELITE S.A, en el área administrativa con el Jefe comercial, quien es el encargado de seleccionar a los proveedores y tomar decisiones en el área de adquisiciones.

Para complementar la investigación se recurre a fuentes secundarias utilizadas como: libros, revistas, artículos científicos, y leyes.

3.5 Técnica

La primera técnica es la entrevista al Jefe comercial quien es el encargado de autorizar las compras. Y la aplicación de encuestas al departamento de compras.

3.6 Población y muestra

La población de la investigación está constituida por el personal del departamento de compras de la empresa CODELITE S.A, las cuales participan activamente en los procesos de adquisiciones.

En la presente investigación no se contará con una muestra, dado que en el departamento a analizar se ha escogido al personal para la colaboración con entrevistas y encuestas.

Tabla 3. 1: Nómina de los colaboradores del área de compras

NOMBRE	CARGO
Lic. Martha Hidalgo	Jefe financiero
Ing. Mauro Carvajal	Jefe de compras
Sra. Nancy Diaz	Asistente administrativo en compras
Jorge Leyme	Bodeguero
Ufredo Bastidas	Auxiliar

Fuente: CODELITE S.A
Realizado por: Xiomara Mesi

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1 Entrevista

La entrevista consta de cuatro preguntas, la misma que será aplicada al Ingeniero Mauro Carvajal jefe de Compras, quien se encuentra relacionado directamente con los procesos en el área de adquisiciones y es el encargado de aprobar las compras, por lo que es importante la información otorgada por el funcionario en mención, para el desarrollo de la propuesta.

ENTREVISTA 1

Nombre: Ing. Mauro Carvajal

Cargo: Jefe comercial

Pregunta 1: ¿Cuál es el proceso de compras de la empresa?

Se realiza a través del sistema de información de la empresa según el stock disponible, con un mínimo y un máximo por cada producto, después la persona encargada emite un reporte y se realiza el pedido en un día específico.

Pregunta 2 ¿Los proveedores entregan de manera oportuna los productos?

La mayoría de proveedores entrega de manera oportuna los productos, pero existen problemas con ciertos proveedores y con la logística en la empresa ya que no cuentan con las instrucciones adecuadas para el despacho.

Pregunta 3: ¿En caso de no contar con determinado producto a tiempo, que decisiones emergentes se toman?

Se recurre inmediatamente a la base de datos creada por mi persona, y se contacta a proveedores que puedan entregar rápido los productos, sin importar el costo ya que las perchas deben estar abastecidas.

Pregunta 4: ¿Considera usted que un manual de políticas y procedimientos en el área de compras mejorara el problema de abastecimiento tardío en la empresa?

Si, ya que la empresa necesita guiarse por políticas y procedimientos para poder atender de mejor manera a los proveedores y clientes.

4.2 Encuesta

La encuesta está dirigida al departamento de compras de la empresa, conformado por cinco personas quienes son los responsables del proceso de adquisiciones y selección de proveedores.

Pregunta 1

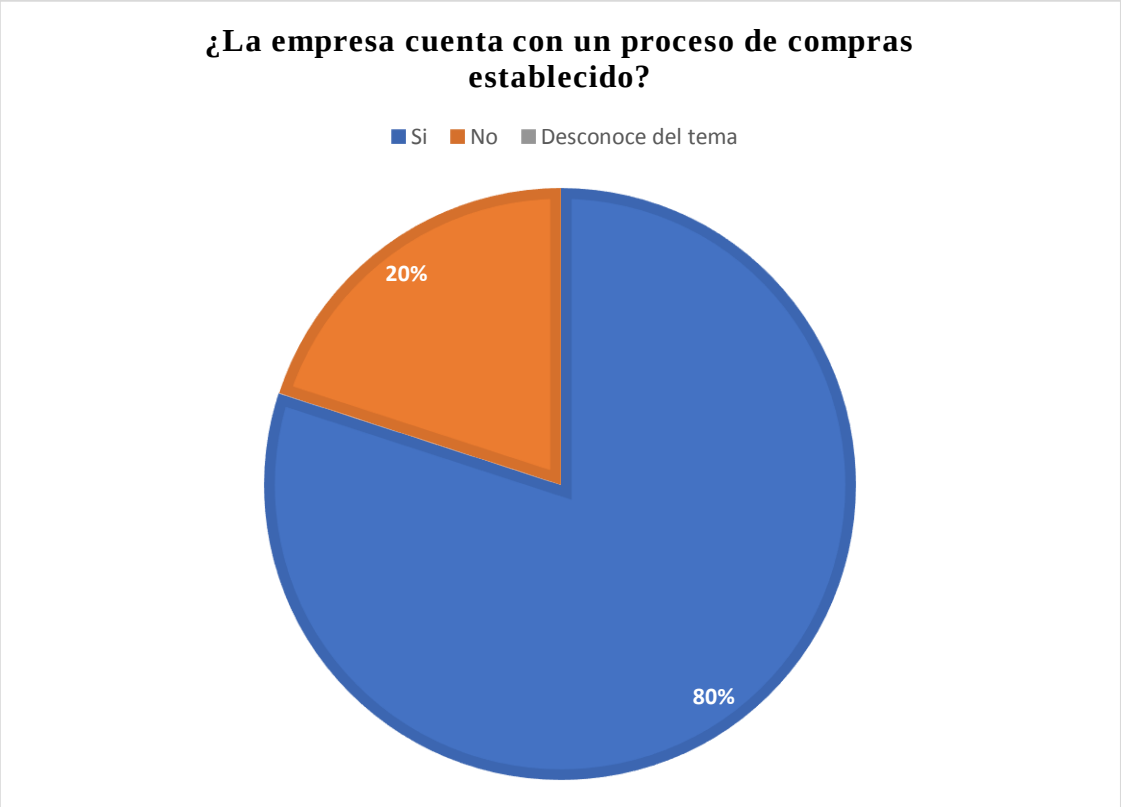
¿La empresa cuenta con un proceso de compras establecido?, en caso de responder la opción (SI), Indique de manera macro el proceso de compras actual

Tabla 4. 1: Pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	0	0%
Desconoce del tema	1	20%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4. 1: Pregunta 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 80% de las personas encuestadas conocen el proceso de compras actual de la empresa y coinciden al momento de indicar de manera macro el proceso de la misma: Se emite un reporte de stock en caja vigente y la persona encargada establece los pedidos. El 20 % desconoce del tema.

Pregunta 2

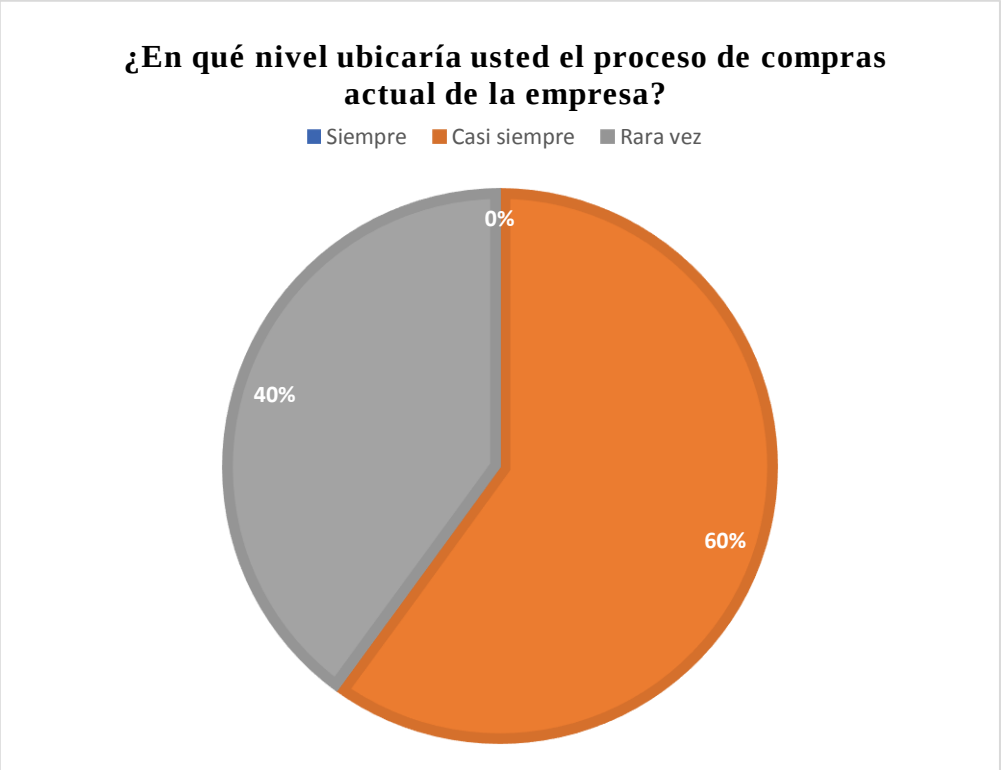
¿En qué nivel ubicaría usted el proceso de compras actual de la empresa?

Tabla 4. 2: Pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	1	20%
Poco eficiente	2	40%
Eficiente	2	40%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4. 2: Pregunta 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 40% de las personas encuestadas consideran eficiente le proceso de compras de la empresa, mientras que el 40º% manifiestan que es poco eficiente y un 20% consideran que es ineficiente.

Pregunta 3

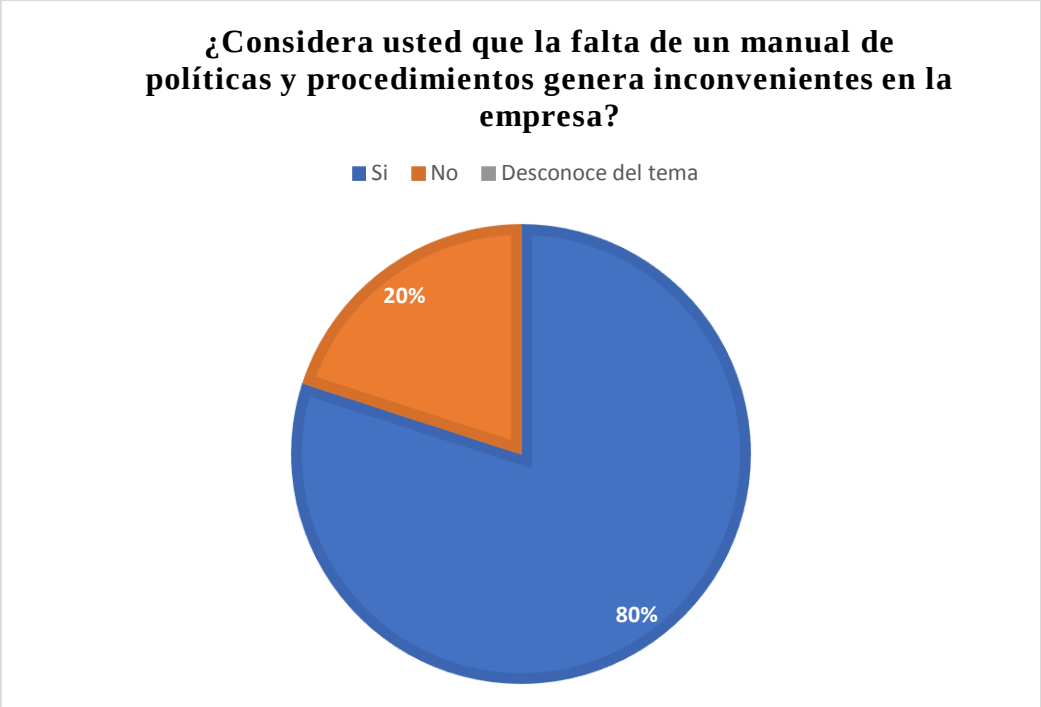
¿Considera usted que la falta de un manual de políticas y procedimientos genera inconvenientes en la empresa?

Tabla 4. 3: Pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Desconoce del tema	0	0%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4. 3: Pregunta 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 80% del personal del departamento de compras considera que la falta de un manual crea inconvenientes en la empresa, debido a que no cuentan con parámetros establecidos para realizar los procedimientos. Mientras el 20 % expresa lo contrario.

Pregunta 4

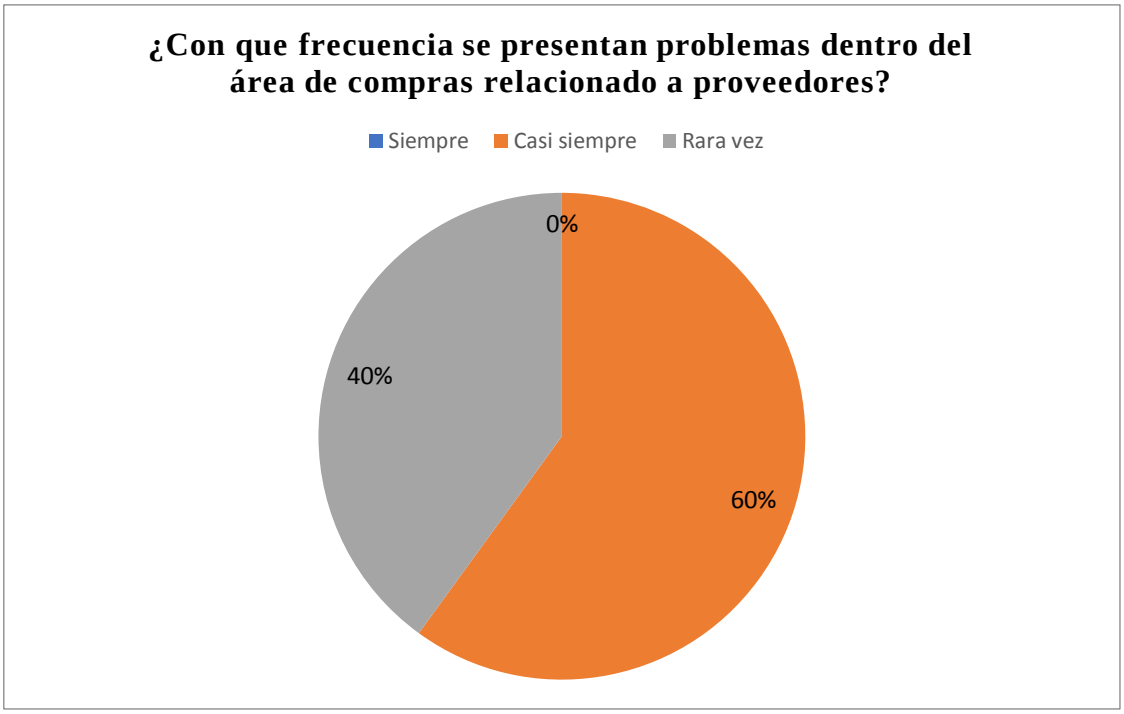
¿Con que frecuencia se presentan problemas dentro del área de compras relacionado a proveedores?

Tabla 4. 4: Pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	60%
Rara vez	2	40%
Nunca	0	0%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4. 4: Pregunta 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 60% de las personas encuestadas del departamento de compras de la empresa coinciden en que casi siempre se presentan problemas dentro del área de compras y un 40% rara vez.

Pregunta 5

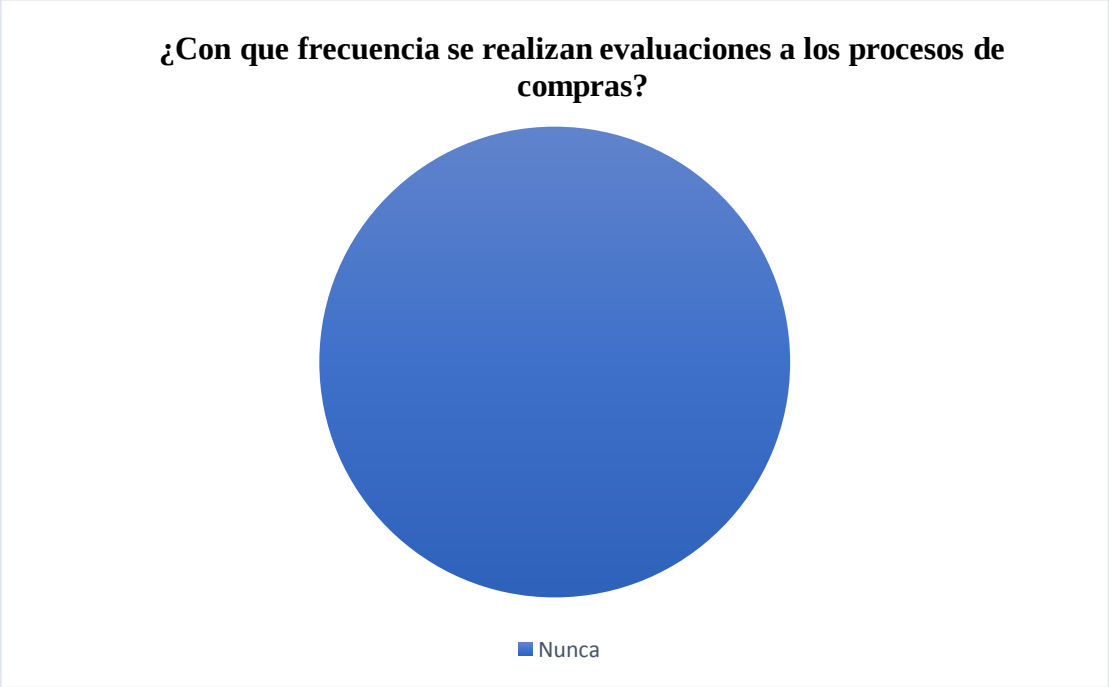
¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones a los procesos de compras?

Tabla 4. 5: Pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Nunca	5	100%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4.5: Pregunta 5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 100% de las personas encuestadas del departamento de compras de la empresa coinciden en que no se realizan evaluaciones a los procesos de compras para medir el desempeño del mismo.

Pregunta 6

¿En base a qué criterios se realiza la selección de proveedores?

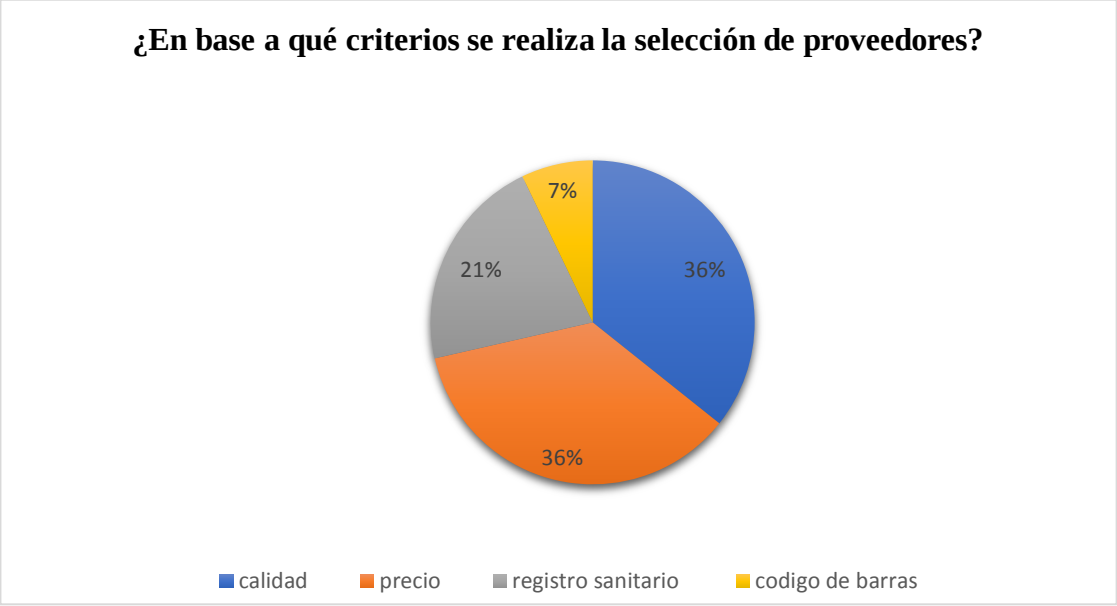
Tabla 4. 6: Pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	5	100%
Precio	5	100%
Registro sanitario	3	60%
Código de barras	1	20%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 36% de los trabajadores opina que la calidad de los productos de los proveedores influye en la selección de los mismos, al igual que el precio, seguido del registro sanitario con un 21% y contar con un código de barras 6%.

Gráfico 4. 6: Pregunta 6



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Pregunta 7

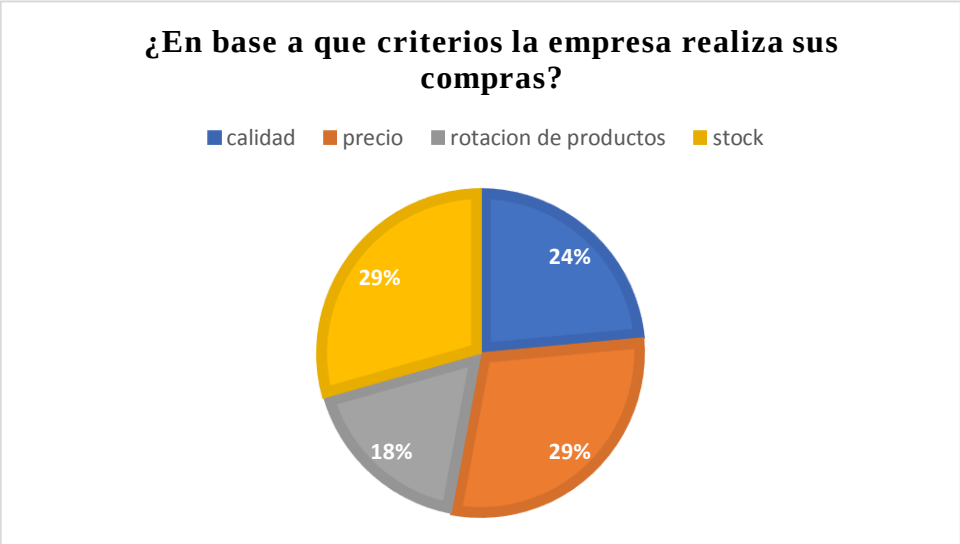
¿En base a que criterios la empresa realiza sus compras?

Tabla 4. 7: Pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	4	24%
Precio	5	29%
Rotación de productos	3	18%
Stock	5	29%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4. 7: Pregunta 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: Para realizar sus compras la empresa se basa en dos pilares fundamentales que son el stock y precio que representan un 29%, seguido de la calidad del producto con un 24% y la rotación del mismo 8%.

Pregunta 8

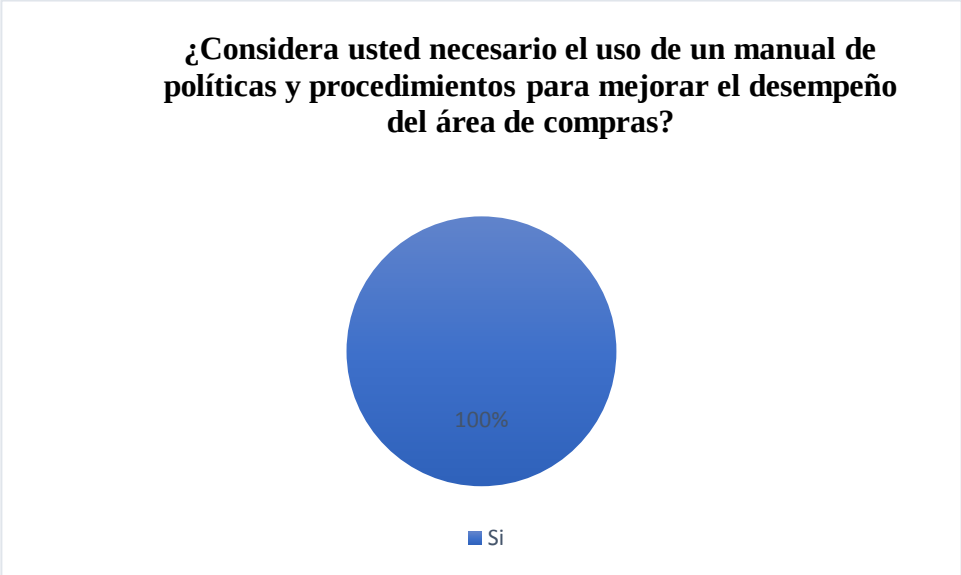
¿Considera usted necesario el uso de un manual de políticas y procedimientos para mejorar el desempeño del área de compras?

Tabla 4. 8: Pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	**5**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 4.8: Pregunta 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Xiomara Mesias

Análisis e interpretación: El 100% de los trabajadores encuestados consideran que un manual de políticas y procedimientos para el área de compras mejorará el desempeño de la misma, y fortalecerá el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa "CODELITE S.A"

5.2.1 Institución ejecutora

CODELITE S.A

5.2.3 Beneficiarios

Los departamentos beneficiados gracias a la propuesta planteada serán:

- Departamento de adquisiciones
- Departamento administrativo financiero

5.3.4 Ubicación

Datos informativos de la matriz:

Dirección: Av. Manuelita Sáenz s/n entre Antonio Clavijo y Víctor Hugo

Tungurahua-Ambato

Teléfono: (03)2 412416 / 2850859

Gráfico 5. 1: Ubicación



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Xiomara Mesias

5.2.5 Reseña Histórica

(Teneda, 2018), en su investigación manifiesta: En 1995, inicia su actividad con la razón social "DELITE", su día a día lo realizaban en una bodega de 70 m2.

Los primeros años, "DELITE" visitaban los cantones de la provincia de Tungurahua a través de sus tres vendedores, amigos del propietario, ofertaban: vinos, rones, whisky, las necesidades de este mercado hicieron que "DELITE" incrementara en su portafolio otros productos, también visitan otras zonas como: Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha, Napo, Pastaza, Guayas, etc.

El trabajo constante que día a día desempeñaba “DELITE” logró ganar confianza de marcas importantes que depositaron la responsabilidad de distribuir sus productos para toda la zona central: La Fabril Del Ecuador, Conservas Isabel, Jabonería Wilson S.A., Proalco, Familia Del Ecuador, Primera Línea S.A., Osram Del Ecuador, Eveready Del Ecuador. Líneas que orgullosamente lo vienen manejando en la actualidad.

En el 2001 Colgate–Palmolive Y Kimberly Clark, forman parte de la empresa con sus productos, quienes muy acertadamente les asesoran para transformar a “DELITE” en una persona jurídica, CODELITESA

Año a año incorporan otros productos líderes como son:

Nestlé Del Ecuador, Productos Incremar, Johnson Y Johnson, Jhonsonwats, Virumeq, Marbelsa, Industrias Catedral, Proesa, Arroz Súper Extra, La Pradera, Maicena Iris, Paca, Azucarera Valdez, Industrias Snob, Pantene, Cordovez, Rey Ventas, Dispasific, Papel Institucional Bouquet, etc., líneas que hasta la presente fecha comercializan.

- En el año 2005 para cumplir otro de los sueños de sus accionistas se crea el primer supermercado en la ciudad de Ambato en la Av. Cevallos y Maldonado denominado “AL KOSTO”, con una infraestructura de 100 m2.
- En el 2008 inicia su actividad la sucursal 2, en la calle Juan B. Vela y T. Sevilla, con la razón social “SUPERMERCADOS MI CASERITA”, nombre autóctono de la provincia que se escuchan en los mercados populares “VENGAN LES ATIENDO MIS CASERITAS”.
- En el 2011 nace “MI CASERITA” 3 en el sector de Huachi Chico, Segundo Granja y Julio Jaramillo.
- En el 2012 inicia su actividad “MI CASERITA” 4, en el cantón Pelileo.
- En el año 2014 AGENCIA PUYO se convierte en el Distribuidor Autorizado de Helados Pingüino para la zona de Pastaza.

5.2.6 Tiempo estimado para la ejecución

6 meses a partir de la aprobación de plan de proyecto de investigación

5.2 Antecedentes de la propuesta

Producto de la investigación bibliográfica se ha obtenido información relevante a través de la aplicación de encuestas y entrevistas lo que permite determinar la propuesta que abarcara varios aspectos importantes para el departamento de compras.

Contar con un manual de políticas y procedimientos mejorará el desempeño del área de compras, dado que el personal tendrá una herramienta útil y de fácil comprensión para cumplir los lineamientos indicados en el mismo.

5.3 Justificación

Un manual de políticas y procedimientos es importante para la realización adecuada de los procesos dentro de una organización, es por eso que, para CODELITE S.A esta herramienta representa un mejor desempeño en el área de compras, al ser esta la columna de la empresa, ya que al ser una empresa comercial la compra – venta es su principal actividad.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo General

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE S.A

5.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las falencias del proceso actual de compras en la empresa

- Determinar las políticas y procedimientos en adquisiciones de la empresa CODELITE S.A
- Crear una herramienta útil y de fácil comprensión para el personal del departamento de compras de la empresa CODELITE S.A

5.5 Análisis de factibilidad

El desarrollo de la propuesta se basa en la información obtenida mediante la recolección y análisis de datos a través de la encuesta y la entrevista realizada al personal de la empresa. La finalidad de la propuesta es tener una herramienta útil y de fácil comprensión para el personal de la empresa, que permita mejorar el área de compras de CODELITE S.A.

La propuesta incluye la determinación de políticas y procedimientos para las actividades de: selección de proveedores, contratos y garantías, pagos, abastecimiento y manejo de inventarios.

Un manual de políticas y procedimientos en el área de compras, de fácil comprensión y adaptado a las necesidades de la empresa, mejorara notablemente el rendimiento del departamento de compras y de la empresa.

5.6 Fundamentación

El objetivo principal del Manual es convertirse en una herramienta útil para facilitar las relaciones comerciales y mejorar la logística en el departamento de compras de CODELITE S.A.

Es por eso que se coincide con Álvarez (2006), en su definición" un manual es una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos, ya que contiene lo sustancial de un tema específico y permite formalizar sus sistemas de trabajo"

Las políticas elaboradas para un manual están basadas en la necesidad de las empresas y se guían bajo distintos puntos de acuerdo a un tema específico.

> Los procedimientos se pueden definir como una guía que muestra la manera secuencial y ordenada como dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos que usan las organizaciones generalmente son informales y se pueden aprender a través de costumbre y hábitos de otras personas, pero también existen los procedimientos que están establecidos y normados, los mismos que los usuarios sigan tranquilamente un camino seguro previamente probado e incluso mejorarlo. (Flores, 2017, pág. 15)

Una manual de políticas y procedimientos enfocado al área de compras, abarca distintos temas importantes para el departamento, es por eso que, se coincide con Flores (2017), en su afirmación:

> La funcionabilidad del manual de compras se puede determinar por los aspectos que comprende, y el objetivo es elevar la eficiencia de las operaciones de compras al definir responsabilidades y actividades de cada una de las personas involucradas en el proceso. (p.57)

5.7 Metodología

La metodología utilizada para la propuesta es la siguiente:

- Obtención de información mediante entrevista directa con el Jefe del departamento de compras, lo que nos permite una visión clara sobre la problemática en la empresa y las posibles soluciones mediante el manual
- Se identifican las falencias en el actual sistema de compras
- Fundamentación teórica del problema mediante, libros, revistas, artículos e investigaciones anteriores relacionadas con nuestro tema de estudio.

5.8 Desarrollo de los objetivos

A continuación, se detallan las falencias encontradas en el actual sistema de compras:

1. Carencia de un Manual de políticas y procedimientos en el área de compras.
2. Deficiencia en el sistema de abastecimiento.

3. Soluciones emergentes que generan inconvenientes en la empresa y al consumidor final.
4. Selección de proveedores sin un procedimiento establecido.
5. Falta de un acuerdo entre la empresa y los proveedores para proporcionar garantías.

Debido a que CODELITE S.A no cuenta con un manual de políticas y procedimientos establecido para el área de compras, a continuación, se procede a desarrollar el mismo, que abarcara distintas áreas según las necesidades de la empresa.

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE COMPRAS DE CODELITE S.A

POLITICAS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- En el proceso de selección de proveedores se respetará la igualdad de participación de todos los candidatos a proveedores.
- Se tomará en cuenta la distancia entre el proveedor y CODELITE S.A con el fin de reducción en gastos de transporte.
- Los proveedores interesados en que su producto forme parte de la empresa, deben presentar una carpeta en donde indiquen:
    - Registro sanitario del producto
    - Calidad
    - Precio según las distintas cantidades

- El departamento de compras elegirá al proveedor que más se acople a las necesidades de la empresa, basados en la calidad, precio, registro sanitario y código de barras del producto.

- Establecer un plan de contingencia en caso de emergencia respecto a la consecución fallida de un pedido, se debe tomar en cuenta a un proveedor que cumpla de igual manera con los requisitos anteriormente mencionados.

Tabla 6. 1: Actividades del proceso de selección de proveedores

Codelitesa

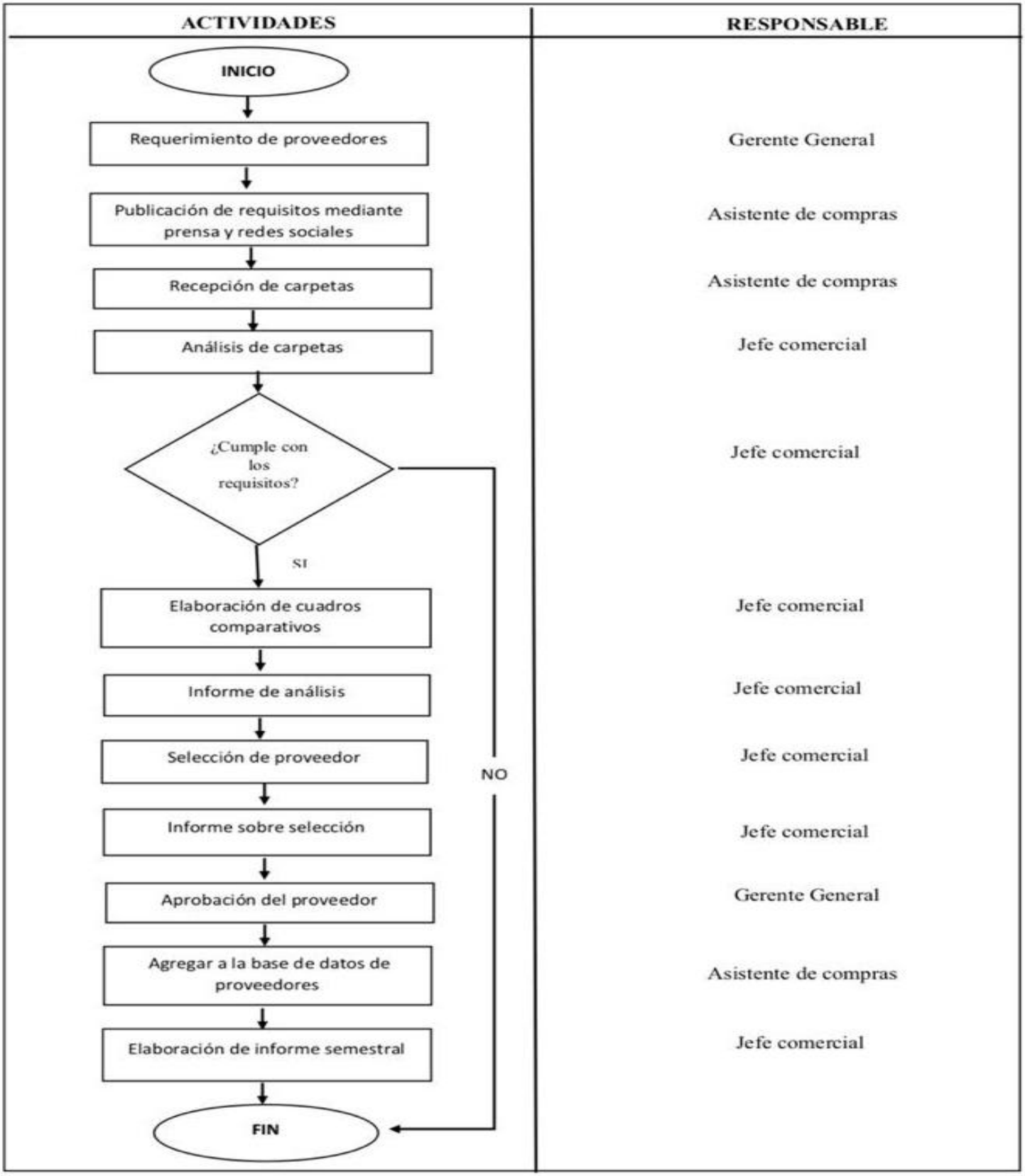
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

NÚMERO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Publicación en prensa y pagina web de los requisitos: • Catálogo con los productos sus características y precios • Copia de cedula del representante legal • Copia de la papeleta de votación del representante legal • Copia del registro único de contribuyentes RUC • Referencias comerciales mínimo 5 • Código de barras de cada producto	Asistente de compras	Comunicado y listado de requisitos

	• Registro sanitario		
2	Recepción de carpetas	Asistente de compras	Carpetas
3	Análisis de carpetas • Precios por unidad • Calidad de los productos • Código de barras • Registro sanitario • Ubicación	Jefe comercial	Carpetas
4	Elaboración de cuadros comparativos con los distintos ofertantes	Jefe comercial	Cuadros comparativos de ofertantes
5	Informe de análisis	Jefe comercial	Informe de análisis de los posibles proveedores
6	Selección de proveedor	Jefe comercial	Informe de selección de proveedor
7	Informe sobre selección	Jefe comercial	Informe de elección del proveedor
8	Aprobación del proveedor	Gerente General	Informe de aprobación del proveedor
9	Agregar a la base de datos de proveedores	Asistente de compras	Base de datos de los proveedores
10	Elaboración de informe semestral sobre el desempeño de los proveedores	Jefe comercial	Informe de desempeño de proveedores

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 6. 3: Proceso de Selección de Proveedores



Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

POLITICAS PARA CONTRATOS Y GARANTIAS

- En los contratos se estipulará los derechos y obligaciones de ambas partes
- Todas las compras están sujetas a un contrato, sin importar un valor mínimo
- Los contratos deben ser revisados por el asesor legal de la empresa.
- Si las compras sobrepasan el monto de 3 mil dólares americanos, se debe especificar en el contrato una garantía con el fin de salvaguardar la inversión de la empresa.
- Las garantías se hacen efectivas en caso de incumplimiento del contrato.
- La garantía consta del 10% de la orden de compra a favor de CODELITESA

Tabla 6. 2: Actividades del proceso de contratos y garantías

Codelitesa

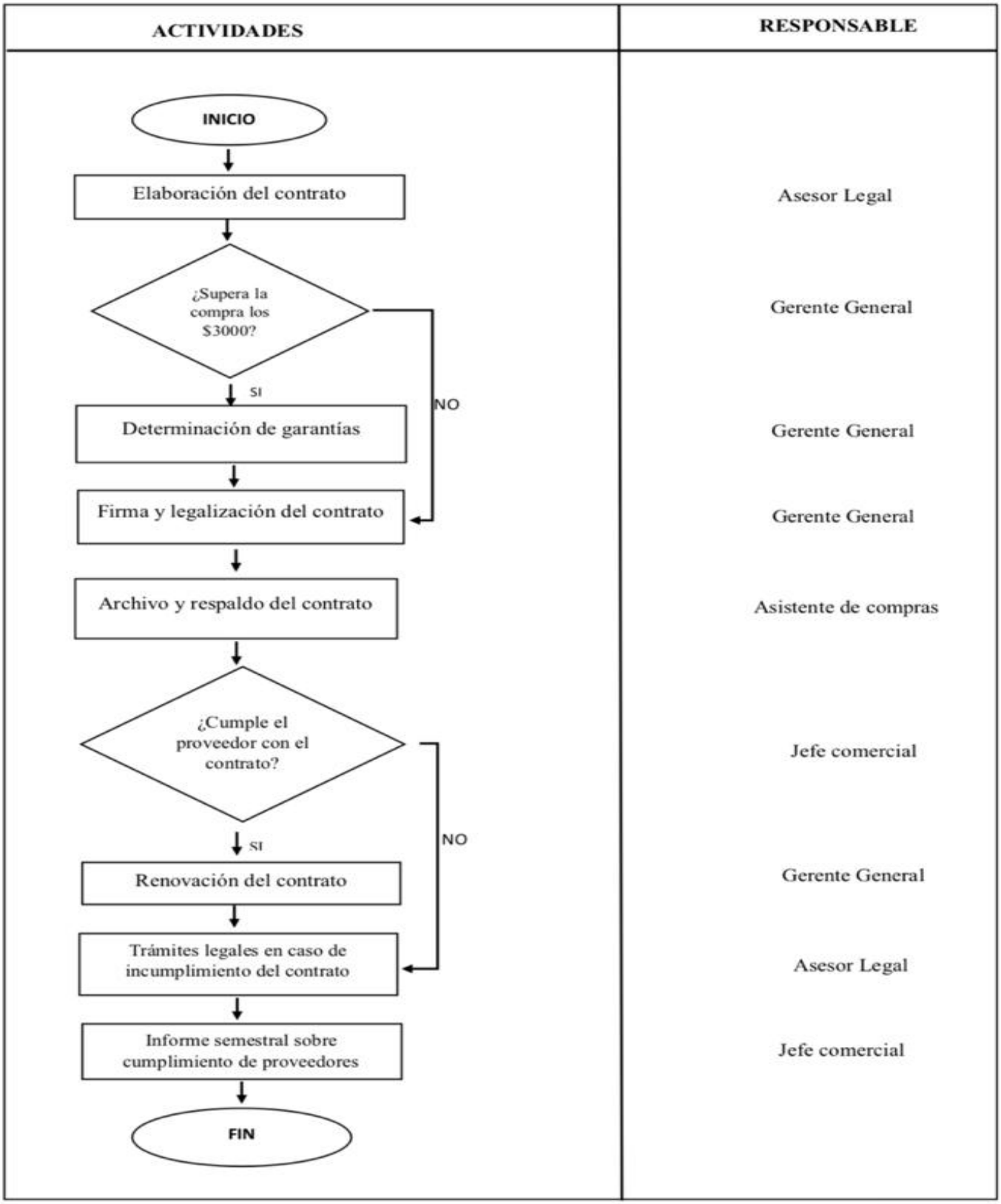
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATOS Y GARANTIAS

NÚMERO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Elaboración de contratos especificando las siguientes clausulas: • Partes involucradas • Cantidad de la negociación realizada • Fecha de pago • Forma de entrega de los productos • Fecha de entrega de los productos • Garantías	Asesor legal	Contrato de proveedores y garantías

	• Formas de concluir el contrato • Firma de las partes involucradas		
2	Firma y Legalización del contrato	Gerente general	Contrato de proveedores y garantías
3	En caso de que la compra supere los $3000 se especificaran las garantías dependiendo de la necesidad de las partes	Jefe comercial	Garantías
4	Archivo y copias del contrato	Asistente de compras	Contrato de proveedores y garantías, adjunto copias
5	Frente a un incumplimiento por parte del proveedor, el asesor legal tomará las debidas acciones y las garantías	Asesor legal	Contrato de proveedores y garantías
6	Análisis de los proveedores según informe presentado por el Jefe comercial, para la renovación o cancelación de los contratos	Gerente general	Informe de desempeño proveedores
7	Informe de resultados sobre acciones legales	Asesor jurídico	Informe de resultados

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 6. 5: Proceso de Contratos y Garantías



Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

POLITICAS PARA ADQUISICIONES

- Todas las compras deben constar de una orden de compra firmada y autorizada por el Jefe comercial, que a su vez informara al Gerente general para la autorización y firma del documento.
- Se deben establecer mensualmente las necesidades de adquisición de los productos de la empresa.
- Determinar un día específico para la realización de pedidos
- Las órdenes de compras fallidas o anuladas deben ser archivadas, bajo ningún concepto las ordenes pueden ser destruidas.

Tabla 6. 3: Actividades del proceso de adquisiciones

Codelitesa

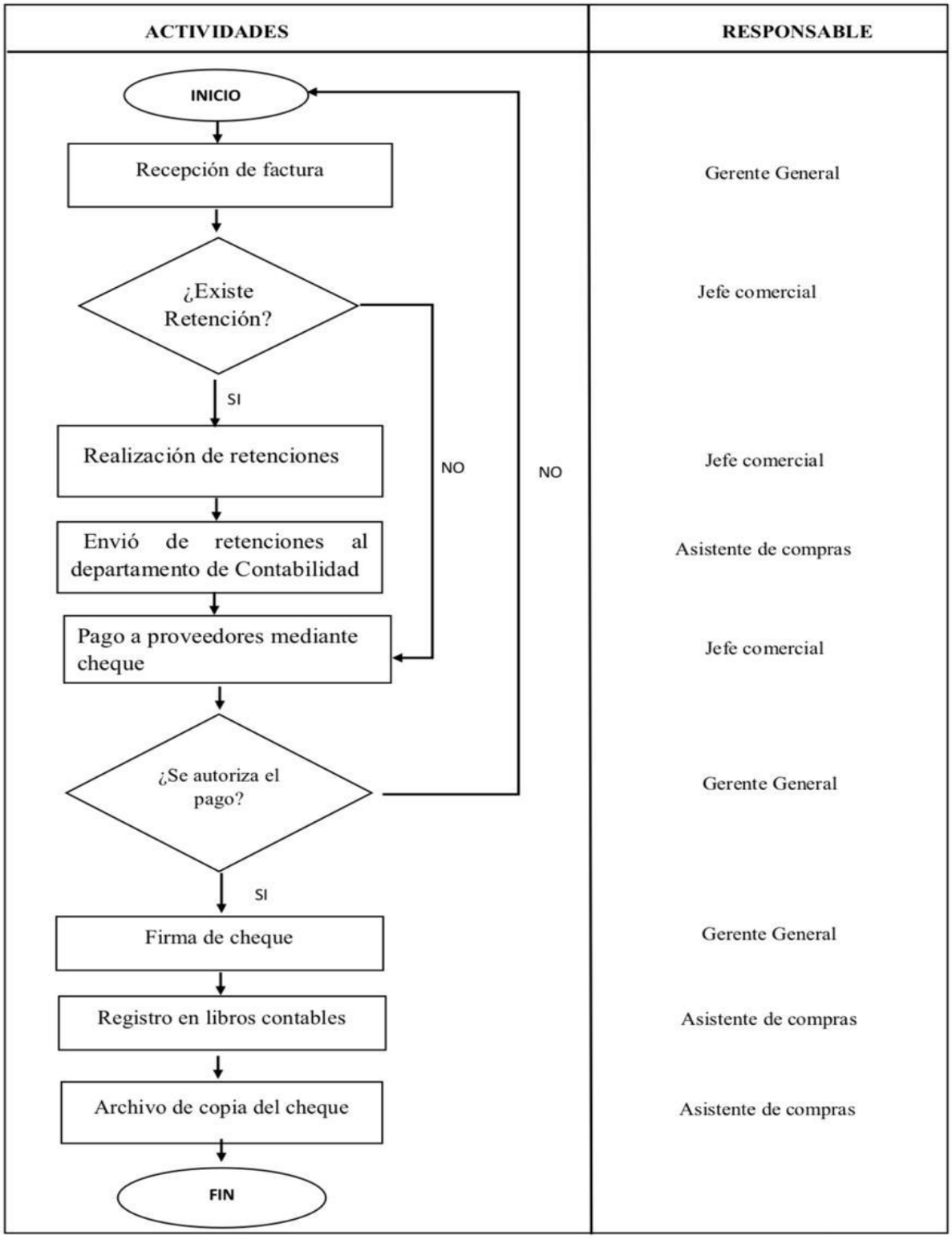
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

NÚMERO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Establecimiento de un día específico para realización de pedidos	• Jefe comercial	Informe de día específico para realizar las compras
2	Informe mensual sobre venta de productos en los distintos puntos de venta	• Administrador Caserita 1 • Administrador Caserita 2 • Administrador Caserita 3 • Administrador Caserita 4	Informe de ventas

3	Presentación de informe de ventas total de productos en puntos de venta	Supervisor de ventas	Informe total de ventas
4	Elaboración de orden de compra de los productos	Jefe comercial	Orden de compra
5	Aprobación de orden de compra	Gerente general	Orden de compra
6	Facturación	Jefe comercial	Factura

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 6. 6: Proceso de Adquisiciones



Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

POLITICAS PARA PAGOS

- Todas las facturas deben estar revisadas y aprobadas por el Gerente General
- Los cheques para la cancelación a proveedores deberán tener un respaldo (fotocopia), el mismo que será archivado de manera cronológica.
- El pago se realizará mediante dos partes, 50% cuando se realice el pedido y 50% cuando el producto se encuentre despachado por parte del proveedor.
- La cancelación de los valores será realizada mediante un cheque con la firma del gerente.
- Las facturas anuladas o canceladas deben ser archivadas, bajo ninguna circunstancia serán destruidas.

Tabla 6. 4: Actividades del Proceso de pagos

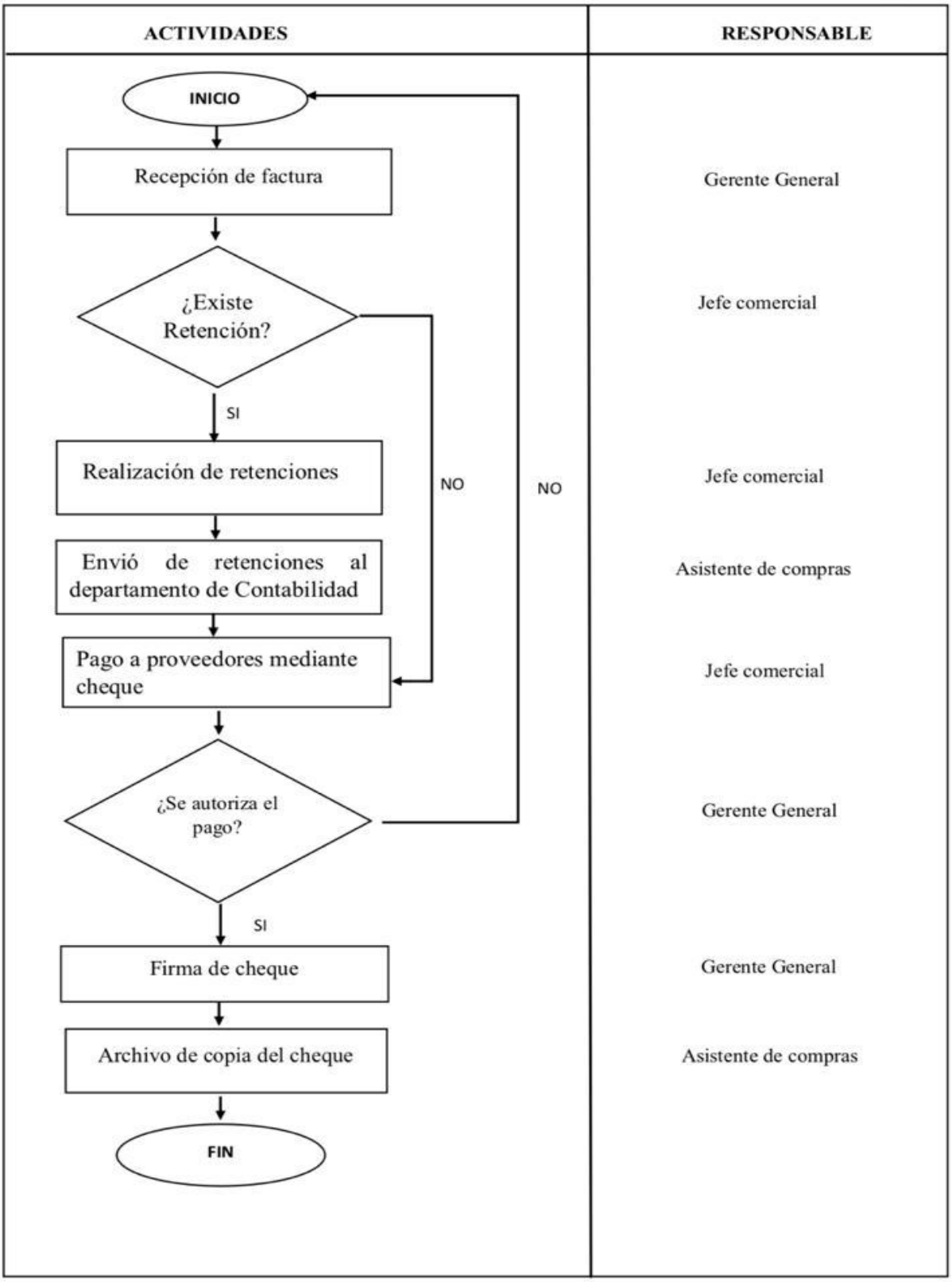
Codelitesa

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGOS

NÚMERO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Recepción de la factura	Gerente General	
2	En caso de retenciones se deben realizar el momento de la realización de la compra	Jefe comercial	Retención
3	Pago a proveedores mediante cheque	Jefe comercial	Cheque
4	Aprobación de compra y firma de cheque	Gerente general	Factura y cheque
5	Registro en libros contables		
6	Archivo de facturas	Asistente de compras	Factura
7	Archivo de respaldo de cheques	Asistente de compras	Copia de cheque

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 6. 8: Proceso de Pagos



Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

POLITICAS DE ABASTECIMIENTO

- Creación de una base de datos en cada uno de los comisariatos de CODELITE S.A para la emisión de un reporte mensual sobre el inventario
- Contar con un reporte de inventarios general generado por el jefe de comercial mensualmente
- En caso de compras urgentes, se seleccionará solo los proveedores que se encuentran en la base de datos por seguridad de la empresa

Tabla 6. 5: Actividades del proceso de abastecimiento

Codelitesa

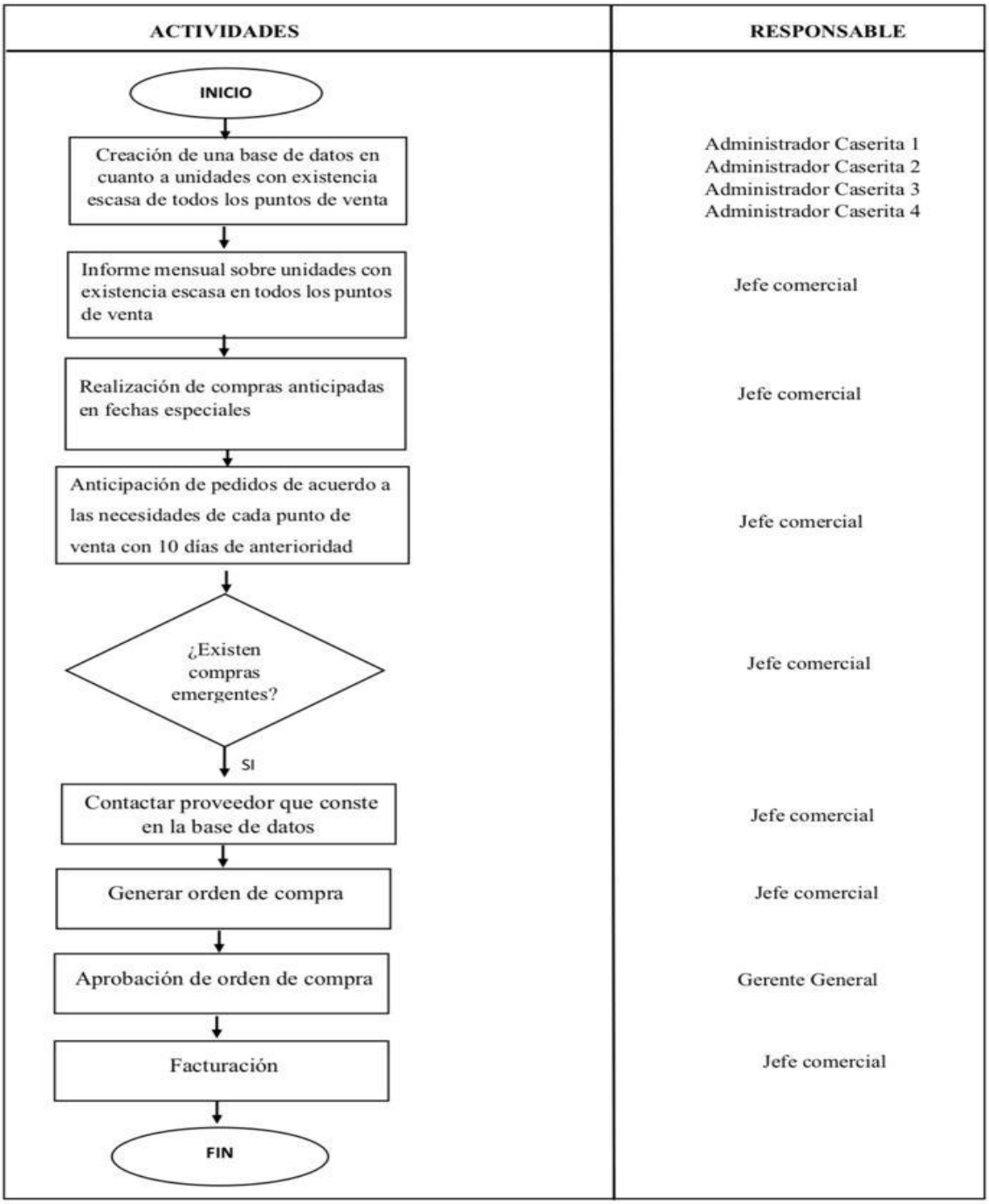
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

NÚMERO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Creación de una base de datos en cuanto a unidades con existencia escasa de todos los puntos de venta	• Administrador Caserita 1 • Administrador Caserita 2 • Administrador Caserita 3 • Administrador Caserita 4	Informe con unidades con existencia escasa por cada punto de venta
2	Presentación de informe mensual sobre unidades con existencia escasa en todos los puntos de venta	Jefe comercial	Informe con unidades con existencia escasa

			por cada punto de venta
3	Realización de compras anticipadas en fechas especiales	Jefe comercial	Informe mensual sobre necesidad de compras anticipadas
4	Anticipación de pedidos de acuerdo a las necesidades de cada punto de venta con 10 días de anterioridad	Jefe comercial	Informe sobre necesidades de cada producto en cada punto de venta
5	En caso de decisiones emergentes contactar a un proveedor que conste en la base de datos	Jefe comercial	Orden de compra
6	Aprobación de orden de compra emergente	Gerente general	Orden de compra
7	Pago de Orden de compra emergente	Jefe comercial	Orden de compra

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

Gráfico 6. 10: Proceso de Abastecimiento



Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El análisis de los resultados ha permitido identificar varias falencias, por lo que el uso de un Manual de políticas y procedimientos ayudará a mejorar las mismas.
- La ausencia de aplicación de un de políticas y procedimientos en el área de compras conlleva a un proceso de compras poco eficiente
- No contar con un sistema adecuado de abastecimiento implica tomar soluciones emergentes que afectan el proceso de compras.
- Contar con una manual de políticas y procedimientos en la empresa ayuda a que los trabajadores se guíen con una herramienta útil y de fácil comprensión para cumplir con las actividades correspondientes a cada proceso.

6.2 Recomendaciones

- El uso del Manual de políticas y procedimientos es aplicable para cualquier área de la empresa, al tratarse de una empresa comercializadora, el departamento de compras es la columna principal de la organización.
- Mediante la determinación de los procedimientos para el proceso de compra, se logra que los procesos sean eficientes.
- Los contratos y garantías deben estar debidamente detalladas en los procesos de compra.
- La utilización de un Manual de políticas y procedimientos en el área de compras mejorara notablemente el proceso de compras.

ANEXOS

ANEXO1: Formato encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Encuesta aplicada al departamento de compras de la empresa CODELITE S.A

Objetivo: Identificar las falencias que dificultan el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE S.A

Nombre:

Fecha:

La presente encuesta está dirigida al departamento de compras de la empresa CODELITE S.A, a continuación, se presenta una serie de preguntas con las instrucciones debidas de acuerdo con el caso.

Pregunta 1:

¿La empresa cuenta con un proceso de compras establecido?, en caso de responder la opción (SI), Indique de manera macro el proceso de compras actual

☐ SI
☐ No
☐ Desconoce del tema

Pregunta 2

¿En qué nivel ubicaría usted el proceso de compras actual de la empresa?

Ineficiente	**Poco eficiente**	**Eficiente**

Pregunta 3:

¿Considera usted que la falta de un manual de políticas y procedimientos genera inconvenientes en la empresa? y por qué?

☐ Si

☐ No

☐ Desconoce del tema

Pregunta 4:

¿Con que frecuencia se presentan problemas dentro del área de compras, en cuanto a proveeduría?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ Rara Vez

☐ Nunca

Pregunta 5:

¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones a los procesos de compras?

Mensualmente	Anualmente	Nunca

Pregunta 6:

¿En base a qué criterios se realiza la selección de proveedores?

Pregunta 7:

¿En base a qué criterios la empresa realiza sus compras?

Pregunta 8:

¿Considera usted necesario el uso de un manual de políticas y procedimientos para mejorar el desempeño del área de compras?

☐ SI

☐ No

Justifique su respuesta

¡Su colaboración es muy importante, muchas gracias!

ANEXO 2: Formato de entrevista

ENTREVISTA 1

Nombre:

Cargo:

Pregunta 1: ¿Cuál es el proceso de compras de la empresa?

Pregunta 2 ¿Los proveedores entregan de manera oportuna los productos?

Pregunta 3: ¿En caso de no contar con determinado producto a tiempo, que decisiones emergentes se toman?

Pregunta 4: ¿Considera usted que un manual de políticas y procedimientos en el área de compras mejorara el problema de abastecimiento tardío en la empresa?

ANEXO 3: Catálogo de productos a ofertar en CODELITE S.A



Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

ANEXO 4: Formato de referencias comerciales

Codelitesa

REFERENCIAS COMERCIALES		
Nombre de la empresa:	**Nombre de la empresa:**	**Nombre de la empresa:**
Representante Legal:	Representante Legal:	Representante Legal:
Dirección:	Dirección:	Dirección:
Números de contacto:	Números de contacto:	Números de contacto:
Correo electrónico:	Correo electrónico:	Correo electrónico:
Tiempo de trabajo con la empresa solicitante:	Tiempo de trabajo con la empresa solicitante:	Tiempo de trabajo con la empresa solicitante:

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

ANEXO 5: Cuadro comparativo de ofertantes

Codelitesa

PRODUCTO: SODA 250 ml

CUADRO COMPARATIVO OFERTANTES

EMPRESA	PRECIO X MAYOR	PVP	CALIDAD	TRANSPORTE	UTILIDAD	PROMOCIONES	TOTAL
Coca Cola							
Pepsi Co.							
Frukis							

Jefe Comercial

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

ANEXO 6: Informe de Ofertantes

Codelitesa

PRODUCTO: SODA 250 ml

INFORME FINAL OFERTANTES

EMPRESA

Ambato, 1 de enero de 2019

Sr. Luis Fernando Teneda
Gerente General CODELITE S.A
Presente:

Después de la elaboración de un cuadro comparativo entre los distintos ofertantes con el producto se llega a la conclusión que la empresa XYZ es la favorecida en cuanto a precio por mayor, precio de venta al publico, calidad, transporte y promociones.
Se anexa el cuadro comparativo y se solicita la debida aprobación para la compra del producto mencionado.

Jefe Comercial

Gerente General

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

ANEXO 7: Orden de compra

Codelitesa

ORDEN DE COMPRA

NO. ORDEN: _____

PROVEEDOR: _____
(NOMBRE Y FIRMA)

REPRESENTANTE: _____ FECHA ACORDADA DE ENTREGA DE LOS BIENES POR PARTE DEL PROVEEDOR:

TELÉFONO:

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES O INSUMOS	CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
					SUB-TOTAL	$ -
					IVA	$ -
					TOTAL	$ -

CANTIDAD EN LETRAS:

OBSERVACIONES:

DATOS DE FACTURACIÓN:

ENTREGAR EN:

FECHA DE RECEPCIÓN: _____

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBIÓ EL BIEN

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

ANEXO 8: Contrato

CONTRATO DE PROVISIÓN

En la ciudad de Ambato, 10 de Septiembre del 2018 comparece por una parte la Empresa **CODELITE S.A.** con R.U.C. 1890153638001, representada legalmente por el Sr. Luis Fernando Teneda Bonilla, en calidad de **COMPRADOR** y por otra parte comparece Luis Gutierrez representante de la empresa PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA.LTDA. CON R.UC 1790205401001 en su calidad de **PROVEEDOR,** todos con capacidad legal cuan en derecho se requiere tienen a bien celebrar el siguiente CONTRATO DE PROVISIÓN de acuerdo a los siguientes términos:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

La empresa CODELITE S.A se dedica a la VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS EN GENERAL, y tiene a su cargo también establecimientos de nombre comercial SUPERMERCADOS LA CASERITA, entre otros. Su domicilio principal se encuentra establecido en las calles Manuelita Sáenz y Agramonte, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua; Sin embargo tantos sus establecimientos como sus ventas al por mayor se las realiza dentro y fuera de la ciudad.

SEGUNDA.- OBJETO

El objeto del presente contrato es definir los términos y condiciones bajo los cuales CODELITE S.A. acuerda comprar al Proveedor y éste vender a CODELITE S.A. los productos codificados, los mismos que constan en el Anexo A, denominado Lista de Productos, documento que es conocido y aceptado por el Proveedor y que forma parte integrante del presente contrato.

Para efecto de determinar las cantidades de productos a comprarse, así como a fin de mantener siempre un stock suficiente y velar por el abastecimiento periódico y permanente, ordinario y extraordinario, CODELITE S.A. atiende a los PROVEEDORES los días martes a partir de las 08h30 am. para realizar los pedidos.

En el evento de que se acuerde la provisión de productos bajo las marcas de propiedad de CODELITESA S.A., las Partes celebrarán por separado el contrato que corresponda; en consecuencia, el presente instrumento no podrá ser considerado como de provisión de productos de marca propia.

TERCERA.- PLAZO

El presente contrato tendrá un plazo de vigencia de cinco años, contados a partir de la suscripción mismo.

CUARTA.- PRECIO Y FORMA DE PAGO

Los precios de los Productos serán acordados mutuamente entre las Partes, de conformidad con la dinámica legítima del mercado, cumpliendo con las normas legales aplicables a nivel nacional, de lo cual se dejará constancia en un acta de negociación suscrita por las partes. En la actualidad, los precios de los productos, que han sido acordados mutuamente por las Partes, se encuentran detallados en el Anexo A, denominado Lista de Productos, documento que forma parte integrante del presente contrato, dicho Anexo será actualizado con el acuerdo mutuo expreso y por escrito o mediante mecanismo digitales.

Los plazos de pago cumplirán con lo señalado en la normativa vigente, así como con las disposiciones de la Autoridad y deberán siempre enmarcarse de acuerdo con la siguiente tabla:

Tipo de Proveedor	Plazo máximo de pago	MARCAR
1. Micro Empresa, Economía Popular y Solidaria	15 días	☐
2. Pequeña empresa	30 días	
3. Mediana Empresa	De 31 a 45 días	☐
4. Gran Empresa	De 46 a 60 días	☐

En la actualidad, los precios acordados entre CODELITE S.A. y el Proveedor son aquellos que constan en el Anexo A, denominado Lista de Productos, documento que forma parte integrante del presente contrato. En el evento de que el Proveedor pase de uno a otro de los segmentos descritos en la tabla anterior, el plazo será modificado de común acuerdo y dando cumplimiento a la normativa aplicable.

Para cada Orden de Compra, el Proveedor presentará a CODELITE S.A. la correspondiente factura, física o electrónica, la misma que deberá cumplir con todas las leyes, reglamentos y demás normas aplicables en la legislación ecuatoriana. Las facturas serán rechazadas si contienen errores en cuanto a cantidades o valores respecto de aquellos que se haya acordado en la negociación o pedido o incumplen los requisitos formales establecidos en las leyes y reglamentos aplicables.

Adicionalmente, las Partes podrán acordar plazos de pago menores cuando sea conveniente para sus intereses, en cuyo caso se acordarán previamente las condiciones respectivas. Las Partes dejan constancia que bajo ningún concepto se podrán acordar mecanismos mediante los cuales se sacrifiquen los legítimos derechos del Proveedor ni se acordarán condiciones que impliquen pacto de retroventa o retro compra de los productos entregados por el Proveedor.

Cláusula Quinta.- Descuento Comercial

Las partes podrán acordar descuentos adicionales o premios con base al cumplimiento de metas alcanzadas relacionadas con el incremento de la rotación y los volúmenes de compra

de productos, por contraprestaciones adicionales que se otorguen u otros elementos que correspondan a prácticas comerciales generalmente aceptadas. Los antedichos descuentos adicionales se reflejarán en los contratos escritos o digitales que mantengan las Partes para tal efecto.

En ningún caso CODELITE S.A. establecerá descuentos al pago de las facturas emitidas por el Proveedor por concepto de apertura de locales ni emitirá unilateralmente y sin motivo real y legítimo notas de débito o de crédito, por motivos que no estén relacionados con la transacción comercial. Las notas de débito o las notas de crédito deberán ser emitidas con el acuerdo de las partes. CODELITE S.A. no podrá realizar cobros ni notas de débito unilaterales por productos que no se encuentren pactados en el contrato de provisión o multas por procedimientos ajenos a la realidad de la relación comercial. CODELITE S.A. no realizará ninguna clase de retención al Proveedor, salvo con orden judicial.

Las Partes declaran que las condiciones pactadas en este contrato, son consecuencia de la valoración objetiva e independiente que cada una de las Partes ha efectuado con relación a los niveles de precios de los productos en el libre mercado, los volúmenes de compra proyectados y las demás contraprestaciones otorgadas por CODELITE S.A.. Adicionalmente, las Partes expresamente manifiestan haber revisado, conocer y aceptar las condiciones aquí establecidas por ser mutuamente beneficiosas.

Cláusula Sexta.- Cambio de precios

Los cambios de precios deberán ser siempre conocidos previamente por las partes y expresamente acordados. Las Partes convienen que para que CODELITE S.A. pueda aceptar una solicitud de cambio de precio, el Proveedor deberá, en primer lugar, justificar su solicitud de cambio de precio y, en segundo lugar, deberá entregar los productos con el nuevo PVP con el tiempo suficiente que se acuerde en cada caso, para evitar que se den incongruencias del PVP en las perchas.

Adicionalmente, las Partes convienen que cada vez que se acuerde un cambio de precios o un cambio en plazos de pago, así como cuando se codifique productos, se deberá modificar el presente contrato de común acuerdo mediante la alteración por escrito del Anexo A

denominado Lista de Productos, o mediante mecanismo digitales, que forma parte integrante de este instrumento.

Cláusula Décima Tercera.- Causales de Devoluciones

Las Partes expresamente convienen y aceptan que CODELITE S.A. no podrá devolver los Productos luego de haberse firmado el acta de entrega-recepción, salvo por errores verificados de fabricación, rotulado o producción o de conformidad con las siguientes causales:

- **a.** Errores de fabricación, rotulado o producción;
- **b.** Suspensión o inhabilitación del registro sanitario;
- **c.** Detección de incumplimiento de la normativa aplicable;
- **d.** Fallas o inconsistencias en la presentación del producto;
- **e.** Cuando la mercadería no ha cumplido con lo acordado o pactado en el contrato de provisión;
- **f.** Cuando el producto no cumple con lo establecido en el acta de entrega-recepción, referente a la vida útil del mismo;
- **g.** Casos en los que se comprometa de manera inminente la salud pública o exista gravedad manifiesta; y,
- **h.** Casos en lo que se apliquen reformas o cambios normativos u orden de autoridad competente.
- **i.** Se realizará cambio de productos que lleguen rotos, aplastados, reventados, etc. sin ningún recargo adicional.

CODELITESA S.A. podrá devolver los productos a pedido escrito del Proveedor, única y exclusivamente cuando las circunstancias de los Productos o los intereses del Proveedor se vean afectados de seguir manteniendo sus productos en exhibición. Por las devoluciones que se realicen al amparo de lo señalado, el proveedor extenderá la nota de crédito correspondiente. Dicha solicitud deberá hacerse por escrito y deberá encontrarse debidamente motivada. CODELITESA S.A. no realizará devoluciones arbitrarias de los Productos.

SÉPTIMA.- Terminación Unilateral De Relaciones Comerciales

Las partes acuerdan que el presente contrato podrá terminar en cualquier momento con 30 días de anticipación, previa certificación de no adeudamiento al proveedor.

En caso de incumplimiento de cualquiera de las cláusulas anteriores, las partes podrán ejercer la vía administrativa, civil y penal que les asista.

OCTAVA.- Controversias

Las partes de común acuerdo se someten a las Autoridades de la ciudad de Ambato. En caso de conflicto resolverán sus conflictos mediante medios alternativos de solución de conflictos, sin perjuicio de concurrir a la Justicia Ordinaria y al trámite correspondiente.

En lo no previsto en este contrato, nos sometemos a la Constitución, Leyes y Códigos del Ecuador, de forma específica a las Normas Regulatorias para cadenas de Supermercados y sus proveedores, emitido por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

Séptima: Aceptación

Por estar hecha a satisfacción de los comparecientes, lo suscribimos y firmamos por duplicado para su fiel constancia.

LUIS FERNANDO TENEDA B.
GERENTE GENERAL CODELITESA S.A.

SR. LUIS GUTIERREZ
PROVEEDOR

ANEXO 9: Control de Proveedores

Codelitesa	CONTROL DE PROVEEDORES MENSUAL					
Factura N	**Proveedor**	**Fecha de compra**	**Valor de compra**	**Pago Inicial**	**Pago Final**	**TOTAL**
				TOTAL CUENTAS POR PAGAR		
OBSERVACIONES:						

Fuente: CODELITESA
Elaborado por: Xiomara Mesias

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Politicas y Procedimientos (Decimo cuarta ed.).* Mexico: PANORAMA EDITORIAL S.A.

CELSIA. (17 de 02 de 2012). *Manual de compras y contratacion*. Obtenido de http://www.celsia.com/Portals/0/Documentos/PDF/manual-de-compras-y-contratacion.pdf

Flores, E. (2017). *Reestructuracion del manual de politicas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Credito Camara de Comercio de Ambato Ltda.* Ambato.

Gallo, A. (2012). *Manual de politicas y procedimientos para mejorar el control interno de los inventarios en la empresa Incubandina S.A.* Ambato.

Gomez Acosta, M., Acevedo Suarez, J., & Lopez Martinez, I. (28 de 07 de 2012). *Situacion de la gestion de inventarios en Cuba*. Obtenido de Ingenieria Industrial: http://www.redalyc.org/html/3604/360433581011/

Heredia, N. (2013). *Gestión de Compras* . Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

Herrera, H. (20 de 02 de 2007). *Manuales Administrativos*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/manuales-adminuna guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación El control interno es un plan de organización y el conjunto de métodos yistrativos/

INEC. (Mayo de 2013). *Instituto Naciona de Estadisticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

Ley organica de defensa del consumidor. (2000). *Ley organica de defensa del consumidor*. Obtenido de http://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf

Lopez, L. (2011). *Control interno al ciclo de incentarios y su impacto en la rentabilidad de la ferreteria Angel Lopez.* Ambato.

Martin, J., Gonzales , M., & Montes, A. (2016). *Gestion de aprovisionamiento.* Madrid: Akal.

Martinez , E. (2007). *Gestión de Compras Negociación y estrategias de aprovisionamiento* . Madrid: Fundacion Confometal.

Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores . (22 de 02 de 2017). *Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores* . Obtenido de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_Smaximizar la eficienciaUS_PROVEEDORES.pdf

Pau Cos, J., & De Navascues, R. (2001). *Manual de logistica integral.* Madrid: Diaz de Santos.

Pena, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Redalyc.org*, 200.

Pérez, I., Cifuentes, A., Vásquez, C., & Ocampo, D. (2013). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Scielo*.

Real Academia Espanola. (2018). *Real Academia Espanola*. Obtenido de http://www.rae.es/

Sanchez , L. (2017). *Sistema de control interno aplicando el metodo Coso para los procesos de adquisicion y comercializacion en la empresa Ambagro.* Ambato.

Sangri Coral, A. (2014). *Administracion de Compras*. Obtenido de Grupo Editorial Patria: http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles

Santacruz, M. (2014). El control interno basado en COSO. *Revista de investigacion de contabilidad*.

Teneda, V. (2018). *Auditoria de gestion al departamento de talento humano de la empresa CODELITESA S.A.* Ambato.

Vera, A., & Vizuete, C. (2011). *Diseno de un control interno de inventarios para la empresa XYZ.* Milagro.

Vilchez, A. (2003). *Revista Venezolana de Gerencia.* . Obtenido de Gestión de inventarios. Relación con los proveedores en franquicias de comida rapida: http://www.redalyc.org/pdf/290/29002309.pdf