



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

**“Desarrollo del Procedimiento de Gestión para el Proceso de  
Adquisición y Administración de Proveedores en una Empresa  
Importadora de Vehículos de la Ciudad de Guayaquil.”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Previa obtención del Título de:

**AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentado por:

Susana Janett Carrera Tomalá

e

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

Gabriel de Jesús Vélez Cedeño

GUAYAQUIL - ECUADOR

AÑO

2013

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida. A mis padres por su apoyo incondicional y su ejemplo. A mis hermanos por sus palabras de aliento. A toda mi familia.

A mis profesores por los conocimientos impartidos.

A mi esposo por todo su esfuerzo y amor.

A mi país.

**SUSANA CARRERA TOMALÁ**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los profesores y colaboradores del instituto, al Ing. Antonio Márquez Bermeo quien con su guía y colaboración contribuyo al desarrollo de la tesis.

A mi madre y a mi tía que son el pilar principal de mi vida, a mi hermano: Raúl, ya que me han brindado el apoyo necesario tanto en lo intelectual como en lo moral, brindándome su total respaldo para superar los tropiezos.

**GABRIEL VÉLEZ CEDEÑO**

## DEDICATORIA

Dedicado a Dios porque nunca me ha dejado. A mis padres y hermanos por la confianza depositada en mí.

A mis amados esposo e hija por ser el motor de mi vida.

SUSANA CARRERA TOMALÁ

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de tesis va dedicado a Dios y a mis padres ya que siempre me han apoyado y guiado dándome fuerzas para continuar y seguir adelante.

A mi hermano y mis amigos que estuvieron en los momentos más importantes de mi vida dándome su apoyo para continuar mis estudios.

**GABRIEL VÉLEZ CEDEÑO**

## **TRIBUNAL GRADUACIÓN**

---

**Ing. Oswaldo Valle Sánchez**

**PRESIDENTE TRIBUNAL**

---

**Ing. Antonio Márquez Bermeo**

**DIRECTOR DE TESIS**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

Susana Carrera Tomalá.

---

Gabriel Vélez Cedeño.

## RESUMEN

La actual tesis de grado tiene como objetivo impartir un análisis con nuevos lineamientos que propongan una reingeniería del proceso de compras además de brindar conocimiento sobre la importancia e influencia que ejerce sobre la función financiera en relación a la elaboración de presupuesto o control de los gastos de una empresa importadora de autos como lo es AUTOMOTORES XYZ.

La metodología a utilizar está enfocada en la utilización de métodos de análisis estadístico, utilizando un tipo investigación cualitativa y cuantitativa y desarrollando un diseño de investigación tipo descriptivo o exploratoria, también se utilizaron conceptos básicos de los tipos de auditoría y su respectiva metodología para luego realizar un análisis y propuesta para gestión de adquisiciones y administración de los proveedores.

Como conclusión podemos decir que una mala gestión en cualquiera de estos dos procesos provocara un efecto desencadenante para el resto de las actividades que se generen en la empresa, siendo entre las más afectadas, el inventario, ya que depende directamente del proceso de compras debido a que Auditoría Operacional estableció una reevaluación de la gestión de compras, de los inventarios, del sistema de pedido y despacho e incluso de los proveedores. Y como principal recomendación podemos mencionar que la implementación de procedimientos en compras que permitan un manejo eficiente del proceso de selección y evaluación de proveedores como de los distribuidores actuales como futuros, ya que de este modo se procederá a mantener un control de empresa.



# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

1.	ANTECEDENTES.....	16
1.1	Análisis del Problema.....	16
1.1.1	Problema de Estudio.....	16
1.1.2	Justificación del estudio.....	2
1.1.3	Objetivo General.....	2
1.1.4	Objetivos Específicos.....	3
1.2	Mercado Automotriz.....	3
1.2.1	Características Económicas del Sector.....	3
1.2.2	Estructura del mercado.....	5
1.2.3	Niveles de Precios.....	6
1.2.4	Calidad en la Producción.....	7
1.2.5	Importaciones de Vehículos y Autopartes.....	8
2	ASPECTOS TEÓRICOS.....	10
2.1	Auditoría Operacional.....	10
2.1.1	Conceptos Relacionados con Auditoría Operacional.....	10
2.1.2	Conceptos relacionados con auditoría de procesos.....	11
2.1.3	Auditoría Interna.....	11
2.2	Metodología de la Auditoría Operacional.....	12
2.2.1	Hallazgos de auditoría operacional.....	14
2.2.2	Auditoría Operacional Del Proceso de Adquisición.....	16
2.3	Administración de Adquisiciones.....	20

2.3.1	Contabilización del Inventario .....	20
2.3.2	Control de Inventarios .....	20
2.3.3	Control Contable del manejo de Inventario.....	21
2.3.4	Valoración de Inventarios .....	25
2.3.5	Técnicas de Valoración de Inventarios.....	26
2.3.6	Método ABC.....	27
2.3.7	Control de Inventario Justo a Tiempo.....	28
2.3.8	Punto de Orden .....	29
2.3.9	Existencias de Seguridad .....	29
2.4	Gestión de Proveedores .....	30
2.4.1	Administración de proveedores .....	30
2.4.2	Selección de Proveedores.....	32
2.4.3	Criterios para la Administración de Proveedores.....	37
2.5	Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	46
2.5.1	Tipo de Investigación.....	47
2.5.2	Población y Muestra .....	48
2.5.3	Operacionalización de Variables .....	49
2.5.4	Modelo Lote Económico de Wilson.....	50
3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	56
3.1	Estructura Organizacional .....	56
3.1.1	Breve Historia de la Empresa .....	56
3.1.2	Misión.....	56
3.1.3	Visión .....	57
3.1.4	Organigrama.....	57
3.1.5	Análisis del Producto o servicio .....	58
3.1.6	Potencialidades .....	60
3.1.7	Debilidades .....	60
3.1.8	Análisis FODA .....	61
3.1.9	Estrategias Empresariales.....	62
3.1.10	Mercado Objetivo .....	68
3.1.11	Característica del consumidor.....	68
3.1.12	Competencia.....	69

3.2	Situación Financiera de la Empresa Automotores XYZ.....	71
3.2.1	Ventas Anuales por grupo de productos .....	71
3.2.2	Análisis Financiero.....	74
3.2.3	Razones Financieras.....	77
4	ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES DE AUTOMOTORESXYZ .....	81
4.1	Análisis del Sistema de Adquisiciones y de Proveedores de Automotores XYZ.....	81
4.1.1	Clasificación del Inventario .....	81
4.1.2	Control de Inventarios .....	82
4.1.3	Gestión de Adquisiciones y Proveedores .....	83
4.1.4	Evaluación de los Procesos de Adquisición y Proveedores .....	85
4.2	Análisis de Involucrados Proveedores y Personal de Adquisiciones .....	90
4.2.1	Encuestas al Personal de Adquisiciones .....	90
4.2.2	Encuestas a Proveedores.....	102
4.3	Matrices Criterios de Evaluación de Proveedores de Automotores XYZ.....	108
4.4	Análisis Comparativo de Métodos de Valoración de Inventarios para la Empresa AUTOMOTORES XYZ.....	112
4.4.1	Aplicación del Método de Valoración de Costo Actual .....	112
4.4.2	Análisis de Adquisiciones a través del Modelo Lote Económico de Wilson 121	
4.4.3	Análisis Comparativo de Métodos.....	127
4.5	Propuesta de un Modelo de Gestión de Adquisiciones y Proveedores .....	128
4.5.1	Plan Estratégico .....	128
4.5.2	Propuesta de Gestión Adquisiciones y Proveedores .....	130
4.5.3	Manual de Procesos de Adquisiciones y Proveedores.....	152
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	179

Anexos

Bibliografía

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Caracterización del Proveedor .....	34
Tabla 2 Matriz de evaluación y certificación de proveedores .....	35
Tabla 3 Criterios de Responsabilidades .....	37
Tabla 4 Requisitos de Información del Proveedor .....	39
Tabla 5 Ponderaciones de Criterios de Selección .....	40
Tabla 6 Población y Muestra .....	49
Tabla 7 Variable Independiente: Estrategias de Gestión de Compras.....	49
Tabla 8 Variable Dependiente: Características de los intereses de los proveedores.....	50
Tabla 9 Ubicación de locales AUTOMOTORES XYZ .....	58
Tabla 10 Análisis FODA .....	61
Tabla 11 Ventas a nivel nacional 2004-2010.....	68
Tabla 12 Ventas de autos por marca y modelo.....	68
Tabla 13 AUTOMOTORES XYZ Ventas Históricas Anuales por Categorías 2010 – 2011 – 2012 .....	73
Tabla 14 Balance General Automotores XYZ.....	75
Tabla 15 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	76
Tabla 16 Evolución del Patrimonio .....	77
Tabla 17 Razones de Solvencia .....	78
Tabla 18 Razón de Endeudamiento.....	79
Tabla 19 Razón de Rotación .....	79
Tabla 20 Razones de Rendimiento .....	80
Tabla 21 Tipología de Inventarios .....	81
Tabla 22 Evaluación de Recepción de Productos .....	85
Tabla 23 Evaluación de Almacenamiento de Productos .....	86
Tabla 24 Evaluación Pedido Despacho.....	87
Tabla 25 Evaluación Proceso de Adquisición.....	87
Tabla 26 Evaluación de Riesgo de la Administración de Inventario .....	88
Tabla 27 Evaluación de Medida de Riesgo de Adquisiciones .....	88
Tabla 28 Evaluación de Riesgo Recepción de Productos.....	89
Tabla 29 Evaluación de Riesgo de Pedido y Despacho .....	90
Tabla 30 ¿Cuál es el cargo que desempeña Ud. en AUTOMOTORES XYZ? ...	90
Tabla 31 ¿Cómo considera debería realizarse la distribución física en la empresa? .....	92
Tabla 32 ¿Cree Ud. que la empresa AUTOMOTORES XYZ debe re-distribuir las funciones de las áreas Administrativa, de compra-venta y logística? .....	93
Tabla 33 ¿Considera necesario que se capacite permanentemente al personal acerca de los sistemas que se emplean en la empresa? .....	94
Tabla 34 ¿Según el personal de AUTOMOTORES XYZ, cual es el principal factor que afecta el desempeño en cuanto a las ventas?.....	95

Tabla 35 ¿Según el personal de AUTOMOTORES XYZ, cada cuánto tiempo se debe revisar el sistema de inventarios de la empresa? .....	97
Tabla 36 ¿Qué tipo de línea adicional al aprovisionamiento tradicional consideraría como necesaria en AUTOMOTORES XYZ? .....	97
Tabla 37 ¿Cómo calificarían los jefes de concesionarias el sistema de compras que posee AUTOMOTORES XYZ?.....	99
Tabla 38 ¿Los jefes de Concesionarias,/talleres de AUTOMOTORES XYZ, tienen conocimientos del plan comercial que la empresa posee ?.....	100
Tabla 39 ¿Las concesionarias poseen un call center para realizar los pedidos a las bodegas de AUTOMOTORES XYZ? .....	101
Tabla 40 ¿Con qué frecuencia los proveedores / distribuidores acuden a AUTOMOTORES XYZ? .....	102
Tabla 41 ¿Los proveedores poseen un call center para realizar los pedidos a AUTOMOTORES XYZ? .....	103
Tabla 42 ¿Según sus proveedores, AUTOMOTOTRES XYZ, posee personal debidamente capacitado para realizar eficazmente una negociación o venta? .	105
Tabla 43 ¿Consideran los proveedores, que debe ser necesario un software que administre el inventario e incluso modifique precios de los productos (vehículos, repuestos y accesorios)? .....	105
Tabla 44 ¿Qué tanto conocen los proveedores sobre el sistema de Compras que emplea la empresa AUTOMOTORES XYZ? .....	107
Tabla 45 Kardex – Método Costo Actual.....	114
Tabla 46 Libro Diario.....	114
Tabla 47 Histórico Mensual de Unidades Capots.....	121
Tabla 48 Cuadro de Análisis Relación Pedido-Costo .....	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Lote óptimo económico de pedido .....	52
Gráfica 2 Cantidad óptima de pedido.....	55
Gráfica 3 Organigrama Automotores XYZ .....	57
Gráfica 4 Principales importaciones y Exportaciones Automóviles en Ecuador...	70
Gráfica 5 Principales importadores Automóviles Mundiales .....	70
Gráfica 6 Gestión de Adquisiciones y Proveedores .....	83
Gráfica 7 Cargo que desempeña.....	91
Gráfica 8 Distribución Física en la Empresa.....	93
Gráfica 9 Redistribución de Funciones .....	94
Gráfica 10 Capacitación del Personal.....	95
Gráfica 11 Desempeño en Ventas.....	96
Gráfica 12 Tiempo de Revisión del Sistema.....	97
Gráfica 13 Aprovisionamiento Adicional .....	98
Gráfica 14 Opinión de Sucursales (Concesionarias).....	99
Gráfica 15 Conocimiento Plan Comercial.....	101
Gráfica 16 Comunicación por Call Center .....	102
Gráfica 17 Acuden Proveedores.....	103
Gráfica 18 Comunicación Proveedores por Call Center .....	104
Gráfica 19 Conocimiento de Capacidad del Personal.....	105
Gráfica 20 Software Necesario .....	106
Gráfica 21 Conocimiento Nivel de Compras.....	107
Gráfica 22 Cantidad óptima Método Wilson.....	126
Gráfica 23 Fases de la Gestión de Proveedores Propuesta .....	131
Gráfica 24 Alianzas Estratégicas con Proveedores.....	150

## INTRODUCCIÓN

En una empresa ya sea comercial, industrial o mixta la gestión de compras e inventario se considera como una actividad clave, ya que por la importante información financiera que se genera se debe recurrir a una integración del proceso contable como del financiero que permita una óptima gestión empresarial. Cumplir con las expectativas de las ventas dependerá de qué tan efectiva es la gestión de compras respecto al inventario, pues entre otras actividades; ésta influye la manera cómo se debe aprovisionar el mercado.

Para la directiva u alta gerencia, el cumplimiento de una planificación estratégica se expresa en resultados que traducidos a ventas corresponden a niveles óptimos de rentabilidad y competitividad, cualidades muy necesarias en una industria tan desarrollada dinámica como lo es la automotriz en el país.

La presente investigación permitirá impartir un análisis con nuevos lineamientos que propongan una reingeniería del proceso de compras además de brindar conocimiento sobre la importancia e influencia que ejerce sobre la función financiera en relación a la elaboración de presupuesto o control de los gastos de una empresa importadora de autos como lo es AUTOMOTORES XYZ.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1 Análisis del Problema**

##### **1.1.1 Problema de Estudio**

El proceso de compras, tiempo atrás, estaba diseñado de tal forma que todos los suministros requeridos en las empresas eran comprados según el precio de mejor cotización. En la actualidad, las empresas no solo se enfrentan al medio competitivo local sino global, por lo tanto los procedimientos referentes a la adquisición y manejo de proveedores deberán ser evaluados en relación a un sistema de compras que se adapte a los modelos de gerencia actuales.

Además de las compras, otra de las actividades fundamentales de una empresa dedicada a la actividad comercial es el manejo de inventario, ya que constituye el conjunto de activos o mercancías que posee la empresa, con los cuales se realiza la compra y venta y en otros casos constituyen la materia prima para la fabricación de productos cuyo fin es también la venta. Por lo tanto, se debe considerar una correcta gestión de inventarios, en la cual intervienen conceptos como planificación y el debido control de todo lo que forma parte del inventario de la empresa.



El propósito de la siguiente tesis es renovar el concepto de la función de compras en la empresa, al implementar lineamientos claros que permiten mejorar las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo no solo los pagos a clientes y proveedores sino también el inventario.

### **1.1.2 Justificación del estudio**

Se define al proceso de compras como *“El proceso por el cual se contrata a un tercero para obtener productos y/o servicios, para dar cumplimiento a los objetivos de la organización con las mejores condiciones de pago, calidad, soporte y tiempo de entrega”*.

La importancia de un sistema de compras radica en que al intervenir en el proceso de adquisición de productos y/o servicios dentro de una empresa, está generando movimientos financieros de gran importancia para la organización. De manera que, el desarrollo de un modelo que permita evaluar y administrar el nivel de abastecimiento óptimo de la empresa pueda justificarse en virtud de alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

### **1.1.3 Objetivo General**

Analizar el proceso de gestión de adquisiciones y de proveedores de la empresa AUTOMOTORES XYZ, para proponer estrategias de mejoras en a la toma de decisiones referentes a proveedores de productos y servicios.

#### **1.1.4 Objetivos Específicos**

- Analizar el proceso de gestión de adquisiciones de la empresa a través del modelo de lote económico de Wilson.
- Evaluar la percepción de los empleados y proveedores que colaboran directa e indirectamente con el proceso de gestión de adquisiciones.
- Definir herramientas de selección de Proveedores estratégicos que permitan brindar un cumplimiento técnico y comercial requerido por la empresa.
- Proponer estrategias de mejoras en la relación empresa proveedores con el fin de lograr mejores resultados en el proceso de gestión de adquisiciones durante un período determinado.
- Realizar un modelo de contrato con el que se busca el asocio estratégico entre la empresa y los proveedores.

### **1.2 Mercado Automotriz**

#### **1.2.1 Características Económicas del Sector**

En el Ecuador, la industria automotriz empieza su proceso de producción a partir de la década del 50, época en la cual ciertas empresas dedicadas al sector mecánico y textil empezaron a la fabricar en su mayor parte carrocerías, asientos para buses y demás partes metálicas.

A partir de los años 60 la industria experimenta relativo crecimiento al fabricarse piezas como repuestos de otras marcas, propiciado por las Leyes de Fomento que promovían esta naciente industria en el Ecuador.

En el Ecuador la industria del ensamblado de vehículos supera las tres décadas. En los años 70, en base a un solo modelo se fabricaban 144 vehículos, este es el caso de *'el Andino'* de la empresa automotriz AYMESA, ensamblado hasta 1980. Para esa época, el ensamblaje de este modelo había superado las 5.000 unidades.

En los años siguientes, sobrevino el Plan del Vehículo Popular, con la cual las empresas pudieron producir un 54,21% más, esto quiere decir que, si la producción en 1987 era de 7.864 vehículos, al siguiente año, la producción se estableció en 12.127 vehículos. En el año de 1992 la Zona de Libre Comercio entre los países de Colombia, Ecuador y Venezuela, permite las importaciones de vehículos. Con lo cual, Ecuador pudo exportar.

El Convenio Automotor firmado (NULLVALUE, 1993), se convierte en un asunto de importancia nacional para la industria, ya que esta pudo desarrollarse mejor en el ensamblaje y producción de autopartes. En el Ecuador, la industria automotriz posee tres ensambladoras de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda, en conjunto son parte de la cadena de producción

Actualmente, gracias a la inserción de compañías multinacionales en el país, la industria automotriz ha experimentado un mayor nivel de desarrollo tecnológico, con lo cual se ha conseguido elevar el nivel de la calidad de los automotores nacionales al contemplar normas muy altas en cuanto a seguridad.

De esta forma, las ensambladoras locales tienen la oportunidad de fabricar diversos componentes, piezas y demás autopartes por lo que la industria automotriz se diversifica y se dinamiza la producción de otros elementos relacionados a la misma industria automotriz. En el 2009, según el Servicio de Rentas Internas, la industria automotriz se encontraba principalmente, conformada por las marcas Chevrolet, Toyota, Ford.

### **1.2.2 Estructura del mercado**

Se denomina estructuras de mercado a todos los ambientes bajo los cuales las empresas u otros agentes económicos mantienen sus operaciones dentro del sector económico de un país. Estas estructuras están compuestas básicamente por elementos, como por ejemplo; la cantidad de competidores de un determinado sector industrial, el poder de mercado de los mismos y las barreras de entrada impuestas a futuros competidores.

La industria automotriz ecuatoriana de la que son parte las importadoras, ensambladoras y empresas autopartistas constituyen una estructura de mercado

oligopólica. Según **(Landeta, 2011)**<sup>1</sup> este sector posee un alta concentración ya que no está conformado por muchas empresas. Esto se debe a que, la fabricación de las autopartes recae en las pequeñas y medianas empresas, existe una alta dependencia hacia la importación de materia prima de otros países por lo que la industria pierde ventajas competitivas respecto a participación de mercado.

En el Ecuador, General Motors OmnibusBB Transportes, Corporación Maresa y Aymesa constituyen tres ensambladoras que operan en el país al que destinan su producción tanto mercado local como el internacional. Del total de vehículos ensamblados, el 42% de lo que se genera en ventas representa el mercado nacional.

### **1.2.3 Niveles de Precios**

La industria automotriz se ha caracterizado por ser muy elástica entre la demanda y oferta en el mercado local al responder de manera sensible a los niveles de inflación e unidades de producción, etc. En referencia a la variación de los precios, un factor de gran importancia a considerar es si el vehículo se fabricó localmente o si fue importado debido a su origen extranjero, ya que se tendría que cubrir costos por impuestos y transporte que aumentaría el precio de venta del vehículo

---

<sup>1</sup>Informe sectorial Ecuador: Sector Automotriz

Los precios de venta que las distribuidoras emplean son fijados previamente por las empresas ensambladoras, el cual ya incluye un porcentaje de margen de ganancia. En algunos casos, tanto las ensambladoras como las aseguradoras acuerdan entre ellas comercializar los vehículos sin alguno de sus accesorios como el aire acondicionado para disminuir el costo del mismo.

En el caso de las empresas fabricantes extranjeras, éstas fijan el precio de los vehículos exigiendo a las empresas concesionarias una inversión en lo concerniente a la infraestructura de las instalaciones, en tecnología y al manejo de stock. Si el vehículo es producido localmente, las concesionarias mantienen los precios fijados por las ensambladoras; por lo que si quisieran tener mayores márgenes de utilidad, ofrecerían descuentos a los clientes por pagos en efectivo e incluso por la compra del vehículo obsequiaran algún accesorio extra.

Así mismo, hay concesionarias que a modo de estrategia de venta, emplean diversas subdistribuidoras para que comercialicen sus vehículos a cambio de una comisión del 3 % a 4 %. A nivel de precios, las mayores ventas ocurrieron entre los vehículos cuyos precios estaban entre los \$ 10.000 y \$ 15.000.

#### **1.2.4 Calidad en la Producción**

Existe una marcada tendencia a no reconocer del todo el producto nacional por su calidad, incluyendo al sector automotriz, a pesar de que es una industria que

continuamente está implementando normas de calidad. Según **(Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana - CIAE, 2011)**<sup>2</sup> se está evaluando la implementación de un plan estratégico que permita integrar la industria nacional de las empresas autopartes. El principal objetivo es incrementar el número de incorporación de todas las partes que se fabrican para los vehículos ensamblados en el Ecuador.

Debido a que uno de los temas que más genera expectativas es la implementación de mejoras en la calidad, es que se ha llevado a cabo el modelo de Gestión para la competitividad el cual es parte de la empresa General Motors Este plan permitirá reducir considerablemente los defectos producidos al momento de fabricar las autopartes.

Actualmente, son 12 los proveedores que se han adherido al plan, el cual tiene un costo que supera los \$ 350 mil y cuyo financiamiento se realizó entre la Corporación Andina de Fomento ( CAF), la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) y la General Motors.

### **1.2.5 Importaciones de Vehículos y Autopartes**

Según el (Servicio de Rentas Internas - SRI , 2009)el parque automotor del Ecuador estaba conformado de cerca el 70% de vehículos importados entre las

---

<sup>2</sup>Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana – CIAE, es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro

principales marcas Suzuki (9,6%), Toyota (9,2%), Ford (7,5%), Hyundai (6,1%) y Nissan (5,9%).

Los principales países productores de vehículos son de características económicas de buen desarrollo e innovación, durante el 2010 países como Alemania (18,87%), Japón (13,63), Estados Unidos (9,19%) y República de Corea (4,97%) tienen un importante peso dentro de la producción mundial de automotores y autopartes (Trademap, 2010).

Las principales marcas de vehículos vendidos a nivel mundial, según la Organización Internacional de Productores de Vehículos durante el 2010 son: Toyota (11%), General Motors (11%), Volkswagen (9%), Hyundai (7%) y Ford (6%). En el Ecuador la venta de vehículos importados no se diferencia entre marcas en relación a la comercialización mundial, marcas como Hyundai (11814 unidades), Mazda (7692 unidades) y Toyota (6372 unidades) son las más vendidas durante el 2009 según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, de los cuáles Automóviles (39%), todo terreno (27%) y camionetas (23%) son los principales tipos de vehículos que los consumidores ecuatorianos eligen al momento de comprar.



## CAPÍTULO II

### 2 ASPECTOS TEÓRICOS

#### 2.1 Auditoría Operacional

La auditoría operacional es el análisis integral de una unidad operativa o de una organización para evaluar sus sistemas (Guía Contable, 2012)<sup>3</sup>, tiene una orientación, llevar a una empresa a ser más eficiente y competitiva, a través de su aplicación se obtiene un examen cuidadoso y preciso para medir sus sistemas, controles y desempeños esto realimenta los procesos internos organizacionales, los cuales ayudan a contribuir con mejoras, adaptaciones o cambios que contribuyan con la organización para establecer un propósito en la misma.

##### 2.1.1 Conceptos Relacionados con Auditoría Operacional

La auditoría operacional se fundamenta en los siguientes conceptos:

- a) **Operaciones:**“ Son todas las actividades dirigidas hacia la consecución de un objetivo específico en una organización como lo es la venta, compra, producción , etc.”
  
- b) **Proceso:** Es una actividad de carácter esencial dentro de la auditoría operacional, pues constituye “el conjunto de actividades realizadas en un orden específico con el fin de obtener un producto final o servicio”. Toda

---

<sup>3</sup>Blog de entrenamiento, capacitación y actualización de los conocimientos contables, impositivos y financieros

empresa aplica procesos con diferentes aplicaciones, uno de ellos es el proceso contable. (Escalante, 2005)

### **2.1.2 Conceptos relacionados con auditoría de procesos**

La auditoría de proceso es un examen metódico y de orden lógico realizado para evaluar objetivamente el alcance o cumplimiento de los procesos de la empresa y de acuerdo al resultado obtenido, emprender medidas de control (Escalante, 2005)<sup>4</sup>.

A continuación se detallan las etapas de la auditoría de procesos:

#### **a) Identificación del proceso:**

Esta etapa es básicamente el reconocimiento de todos los procesos que se aplican en la empresa con el fin de identificar todas las falencias de cada uno de los procesos que justifiquen llevar a cabo una auditoría.

#### **b) Indicadores o Alarmas:**

Son denominadores que establecen de forma cuantitativa una medición entre dos o más cantidades. Estos indicadores resultan de vital importancia cuando establecen el nivel de efectividad de un proceso, por ejemplo.

### **2.1.3 Auditoría Interna**

La auditoría interna corresponde a todo proceso empleado por la administración y gerencia de las compañías para evaluar y corroborar el cumplimiento de los

---

<sup>4</sup>Elemento de Auditoría, Quinta Edición 2005, Conceptos Básicos

objetivos implementados por la organización a la cual se está a cargo **(Escalante, 2005)**.

En la actualidad, los auditores internos tienen dentro de sus funciones, controlar todo tipo de riesgos, con el fin de que la empresa aumente de valor para sus accionistas, además de estar constantemente evaluando todo tipo de información financiera especialmente cuando se detectan errores en los procesos contables o financieros de notable consideración.

## **2.2 Metodología de la Auditoría Operacional**

### **1.- Objetivos y planificación:**

Reconocer y discutir con la administración la situación real de los objetivos y la planificación de la auditoría **(Escalante, 2005)<sup>5</sup>**.

### **2.- Organización:**

- Hacer una revalorización de la estructura de la organización del área a estudiar.
- Relacionar la estructura actual con la que muestra la gráfica de la organización de la empresa.

### **3.- Políticas y Manuales de Procedimientos:**

Realizar un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y manuales de procedimientos.

### **4.- Reglamentos:**

---

<sup>5</sup>Elemento de Auditoría, Quinta Edición 2005, Metodología de la Auditoría Operacional

Definir si la organización cumple con las reglas locales y nacionales.

**5.- Controles:**

Definir si la técnica de control es apropiada y óptima

**6.- Operaciones:**

Dar seguimiento a las actividades operacionales con objeto de asegurar que situaciones necesitan de un control adecuado, mejor comunicación, y coordinación óptima para efectos de lograr mejores resultados.

**7.- Personal:**

Analizar las necesidades del personal y sus capacidades para el trabajo en el área donde se desenvuelve y serán evaluados.

**8.- Equipo Físico y su disponibilidad:**

Definir si se podrían aplicar mejoras en la disposición del equipo para lograr una mejor optimización y utilidad del mismo.

**9.- Informe:**

Es un reporte bajo el cual se realiza un análisis de la información con el fin de obtener una conclusión, en base a los resultados encontrados. La estructura de un informe de auditoría operacional se describe a continuación:

- **Introducción:**

Esta primera fase consiste en describir toda información que guarde relación con la razón de ser de la empresa, por ejemplo: los antecedentes u objetivos de la empresa.

- **Antecedentes:**

En la elaboración de los antecedentes, el auditor señala la razón o justificación por la cual se llevó a cabo la auditoría. Según sea el caso, la Los antecedentes se presentan junto a la auditoría de manera anual, por ejemplo en caso de que sea una auditoría interna, como también puede presentarse en ocasiones donde se detecten procesos ineficientes. Sea cual sea la situación, se debe señalar la fecha en la que inicia y termina el proceso de auditoría.

- **Objetivo:**

Los objetivos considerados en el proceso de evaluación, permitirán tomar acciones sobre el diagnóstico de la auditoría y que van a variar respecto al área evaluada.

- **Alcance:**

El alcance permite delimitar el área evaluada así como los aspectos a considerar y las funciones que deberán ser auditadas.

### **2.2.1 Hallazgos de auditoría operacional**

Los hallazgos son referidos como la información presentada por el auditor que expone las ineficiencias o errores descubiertos durante la evaluación en la que se deberá incluir en el informe final de forma objetiva todos los aspectos relevantes al estudio(Escalante, 2005)<sup>6</sup>. Respecto a las observaciones que no puedan ser solucionadas rápidamente y que no

---

<sup>6</sup>Elemento de Auditoría, Quinta Edición 2005, Auditoría operacional

sean de mayor relevancia, de igual manera deberán estar incluidas en la auditoría para que los responsables puedan dar solución.

- **Criterio:**

Un criterio es un pauta la cual el auditor se basara para medir o cuantificar una condición Estas normas son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Unidades de medida o normas aplicables lo que debe ser".

- **Efecto:**

La derivación de una causa, en este caso es el resultado de comparar el criterio que se debió aplicar en determinada situación y la condición bajo la cual se llevó a cabo en la realidad. Generalmente, de no llevarse bien a cabo, puede verse representado como perdida de eficiencia o de recursos económicos.

- **Causa:**

Una causa es la razón por la cual se produce una determinada condición.

- **Recomendación:**

Las recomendaciones propuestas por el auditor a modo de sugerencias tienen como fin dar soluciones que ayuden a la administración a trabajar de manera más eficiente y eficaz, en cuanto a los recursos de la empresa.

- **Conclusiones:**

Son el resumen de todas las observaciones hechas sobre todo el proceso de auditoría.

- **Anexos:**

Son esquemas que tienen como función complementar el trabajo de la auditoría.

## **2.2.2 Auditoría Operacional Del Proceso de Adquisición**

El proceso de compras se define como el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para la adquisición de elementos y recursos, generalmente materia prima, para la elaboración de un producto o servicio <sup>7</sup>

### **2.2.2.1 Objetivos De La Auditoría Operacional de Adquisición**

El objetivo de la auditoría en el proceso de compras es realizar un análisis a todas las actividades para el mejoramiento de los controles en la operación de procesos y más eficaces (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2002).

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.
2. Implementar un plan general de compras y planificar las compras de acuerdo a las necesidades de la empresa.
3. Coordinar eficientemente los recursos que integran el proceso de compras y proporcionar los cambios pertinentes.
4. Mantener actualizado los registros de precios, las condiciones de compras y los registros históricos de los artículos.
5. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.

---

<sup>7</sup>Folleto de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

6. Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa.
7. Solicitar de varios proveedores cotizaciones y otros requerimientos de compras.
8. Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
9. Seleccionar al Proveedor que por sus condiciones de ventas del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los recursos de los artículos adecuados.
10. Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
11. Dar a conocer, en caso de que hubiera el debido reclamo por los artículos y hacer la devolución si ese fuera el caso, así como escuchar las quejas y observaciones de los proveedores.
12. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
13. Coordinar sus actividades con las áreas relacionadas, principalmente, producción, venta, almacenes, control de calidad y tesorería.



### **2.2.2.2 Fases De Una Auditoría Operativa Al Proceso de Adquisición**

#### **a) Familiarización**

El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.

#### **b) Visita a las Instalaciones**

Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

#### **c) Investigación Y Análisis**

Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo. Se deberá analizar si el tipo de estadística que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades como pueden ser compras de artículos de áreas geográficas, por clase de proveedor, etc.

Realizar la comparación de los datos con información de ejercicios pasados y si hay la posibilidad hacerlo con empresas de similar actividad con los de empresas similares. Se considera de utilidad elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precios de algunos artículos, etc.

#### **d) Diagnóstico**

Estudiar la información obtenida para seguir cambios de los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.

Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado.

Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

#### **e) Elaboración Del Informe**

Algunos aspectos que se pueden informar en una auditoría al proceso de compras:

- Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- Desconocimientos de los proveedores o fabricantes de los artículos que compran.
- Ausencia de los registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo.
- Inadecuado control del personal de compra.

## **2.3 Administración de Adquisiciones**

### **2.3.1 Contabilización del Inventario**

El tratamiento contable de los inventarios está determinado en la Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC 11 que tiene como objetivo señalar el tratamiento que se debe realizar a los inventarios bajo un régimen de costos históricos. El tema de los costos es importante al momento de cuantificar los inventarios, ya que, permite determinar el valor del activo desde que ingresa hasta que genera los ingresos por venta.

Los estados financieros de las empresas deben revelar el tratamiento de los inventarios tomando en cuenta ciertas acciones como: revelar las políticas contables aplicadas para determinar los costos de los inventarios, debe existir una clasificación apropiada en libros, se debe registrar el valor neto realizable de la cantidad de los inventarios, debe revelar la cantidad de prenda que como garantía se expone a los inventarios, revelar el costo de inventario dentro de un periodo de clasificación de los costos.

### **2.3.2 Control de Inventarios**

(Ballou, 2004) El control de inventarios es base fundamental para equilibrar la línea del proceso de producción. El control del inventario en cuanto a la materia prima puede beneficiar el proceso de compras y de producción ya que se

economizarían recursos, además de mejorar la rapidez de del servicio de atención al cliente<sup>8</sup>.

Los elementos que permiten un buen control interno de los inventarios son:

- Conteo físico
- Eficiente mantenimiento del proceso de las compra, recepción y embarque.
- Almacenamiento del inventario en casos de robos, daños o estados de descomposición.
- Acceso restringido solo al personal autorizado.
- Mantenimiento de registros inventarios perpetuos de los inventarios para las mercancías con un alto costo unitario
- Mantenimiento de inventario de seguridad.

### **2.3.3 Control Contable del manejo de Inventario**

El control contable de los inventarios involucra una diversidad de medios de control que incluyen desde kárdex a sistemas computacionales(Ballou, 2004).

El control contable se adapta según las necesidades de las empresas. A continuación se detallan las funciones generales de control:

---

<sup>8</sup>Ballou, R. (2004). *Lógica, Administración de la Cadena de Suministros*. Pearson.

### **2.3.3.1 Planeamiento**

El planeamiento se fundamenta en el presupuesto de ventas, pues a partir de este se puede estimar los insumos que se necesitaran en cuanto al manejo óptimo de los inventarios. El presupuesto de ventas también implica un referente sobre las cuales el área de producción estimara sus unidades a producir.

### **2.3.3.2 Compra**

Esta función consiste en la adquisición de los insumos, mercaderías o materiales destinados para el consumo o posterior venta de la empresa(Ballou, 2004). Las compras se mantienen en vigilancia hasta el momento de la entrega. Así mismo esta función está a cargo del control de la producción, el cual determina el tipo y la cantidad de la compra a efectuarse<sup>9</sup>.

### **2.3.3.3 Recepción**

La recepción se recibe los insumos o mercadería, luego de que hayan sido debidamente contabilizados, aprobado un control de calidad y realizado una comparación con la respectiva orden de compra(Ballou, 2004). Luego se emite un informe en el que se deja constancia del registro y notificación de que los materiales se han receptado y aceptado.

---

<sup>9</sup>Ballou, R. (2004). *Lógica, Administración de la Cadena de Suministros*. Pearson.

#### **2.3.3.4 Almacenaje**

Esta función tiene como responsabilidad custodiar los insumos y materia prima disponibles que serán utilizados en el proceso de producción y también la producción terminada (Ballou, 2004). Otras responsabilidades incluyen: comprobar que las cantidades recibidas coinciden con los requerimientos de la empresa, brindar un almacenaje de acuerdo a los estándares y normas de control y calidad.

#### **2.3.3.5 Producción**

El área de producción es determinante dentro de una empresa, pues dentro de sus funciones están: emitir información apropiada sobre todas las actividades que conforman parte del proceso de producción así como del inventario; emitir notificaciones sobre todos los desechos y residuos que se hayan producido a fin de que las cantidades de producción y los costos generados sean comparados con los inventarios y puedan realizar los ajustes pertinentes<sup>10</sup>.

#### **2.3.3.6 Embarques**

En los embarques se generan información detalladas a manera de partidas, las cuales se realizan en función de una orden de embarque, la cual deberá ser aprobada.

---

<sup>10</sup>Ballou, R. (2004). *Lógica, Administración de la Cadena de Suministros*. Pearson.

### **2.3.3.7 Contabilidad**

La función más importante de un departamento contable es el control de los costos de inventario conforme el proceso operativo de la empresa se desarrolló, es decir, los sistemas de compras, producción y ventas.

### **2.3.3.8 Manejo de materiales**

Es el procedimiento encargado de determinar los lineamientos y recursos necesarios para movilizar los insumos y demás materiales dentro de los distintos almacenes y puntos de ventas de la empresa.

El manejo de materiales se basa en los siguientes factores:

- Movimiento
- Lugar
- Tiempo
- Espacio
- Cantidad

Cuando el manejo de materiales se realiza de forma eficiente, la empresa puede considerarlo una actividad de importancia dentro de la cadena de valor de la empresa.

Sin embargo de no desarrollarse de forma satisfactoria puede incurrir en las siguientes acciones:

- Tiempos de máquinas desperdiciados
- Ralentización del movimiento de los materiales

- Distribución ineficiente de los materiales o insumos
- Disconformidad con los clientes.
- Daños a los insumos o materiales por mal manejo de los mismos.

Todas estas circunstancias afectan negativamente la gestión del inventario ya que elevarían considerablemente el costo de manejo del inventario ya que el dinero invertido no se puede recuperar.

#### **2.3.4 Valoración de Inventarios**

La valoración de los inventarios logran establecer la utilidad bruta ganada luego de la deducción de los costos aplicados por ingresos por ventas., para esto el Balance General debe reflejar el valor apropiado constituido por los inventarios de existencia. Las ventas se registran en las transacciones diarias de ventas para empresas donde los flujos comerciales son bajos y permite un control manual de los mismos, sin embargo, en empresas de mayor movimiento de determinar el control al final de un periodo separando los costos de mercaderías disponibles lo que corresponderá el inventario final(Escalante, 2005).

Para determinar el valor del inventario final se puede considerar las siguientes reglas:

$$\text{Costo Final Inventario} = \text{C. Inicial} + \text{C. de compras} - \text{Costo mercadería vendida}$$



Al precio de los inventarios no solo se debe incluir el costo de compra sino se debe agregar los costos adicionales que corresponde a la logística del producto y la puesta en venta del mismo.

### **2.3.5 Técnicas de Valoración de Inventarios**

El control eficaz del inventario puede traducirse en un mejor servicio a los clientes, esto debido a que una buena gestión del inventario permite mantener bajo control los atrasos de los pedidos y reducir tanto las faltas como el exceso de existencias al momento de las ventas (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)<sup>11</sup>.

Como a todo proceso, a los inventarios se los valúa monetariamente según los siguientes métodos descritos a continuación:

#### **2.3.5.1 Identificación específica**

Es un método en el que existe una identificación individual tanto para cada artículo o mercancía vendida como para los que se hayan mantenido en inventario.

---

<sup>11</sup>Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill.

### **2.3.5.2 Primeras entradas primeras salidas (PEPS)**

En este método, los artículos que recién ingresaron al sistema de inventario son los primeros en ser destinados a la venta o en su defecto a ser consumidos como parte del proceso de producción (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

### **2.3.5.3 Últimas entradas primeras salidas (UEPS)**

En este método, son los últimos artículos ingresados en el inventario los que se destinan primero para la venta o consumo (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

### **2.3.5.4 Costo Promedio Ponderado**

Este método determina el costo promedio unitario de los artículos del inventario. El cálculo se realiza al sumar los valores de las existencias del inventario con los valores de las nuevas adquisiciones, en la que luego se divide entre las cantidades de artículos existentes (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

### **2.3.6 Método ABC**

Consiste en el análisis del inventario definiendo categorías con el fin de lograr un mejor control de los inventarios (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)<sup>12</sup>. Se establece 3 grupos de productos A, B y C. Estas categorías se establecen por su determinado valor, generalmente el 80% del valor de los inventarios está

---

<sup>12</sup>Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill.

representado por el 20% de los productos y el 80% de los productos representa el 30% de la inversión<sup>13</sup>.

Los inventarios de la tipología “A” representan el 80% de la inversión y el 20% de los productos, este caso existe una composición 80/20. Los inventarios de la tipología “B” poseen un valor medio y cuentan con un número menor de inventarios que el tipo “A”, por último el grupo “C” tiene un valor bajo y posee un valor reducido y serán un número mayor de inventarios.

Este método logra administrar la inversión en 3 grupos donde se pone una importante atención en el manejo del grupo “A” que representa el 80% de la inversión en inventarios, dado la importancia se debe definir un fuerte control y vigilancia sobre los mismos para lograr una administración eficiente.

### **2.3.7 Control de Inventario Justo a Tiempo**

El propósito de este sistema es que se adquieran los inventarios y se inserten en la producción en el momento en que se necesitan, para lograrlo es necesario de compras eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios. Una empresa puede reducir su nivel de producción a través de una administración eficiente logrando mantener factores internos

---

idóneos que logren una gestión apropiada dentro del abastecimiento y la distribución.

### **2.3.8 Punto de Orden**

Además de cuánto ordenar, las empresas necesitan saber cuándo hacerlo. En este caso cuando significa el nivel en el que debe estar el inventario para que sea restablecido el volumen de la EOQ, ya que por lo general hay un lapso entre la colocación de una orden de compra y la recepción del inventario, o en el tiempo que toma fabricar un artículo deseado después de colocar una orden (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

El punto de orden puede expresarse de la siguiente manera

$$\text{Punto de Orden(PO)} = \text{Tiempo de espera} \times \text{Uso diario}$$

### **2.3.9 Existencias de Seguridad**

En caso de que manejáramos el tiempo de espera y el uso diario como valores promedio, o esperados, y no como constantes, nos veríamos en la obligación de modificar la ecuación original del punto de orden de la siguiente manera:

Punto de Orden (PO) = *(Tiempo de espera promedio X Uso diario promedio) + existencias de seguridad* (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

## 2.4 Gestión de Proveedores

### 2.4.1 Administración de proveedores

Gran parte de la responsabilidad de la gestión de compras radica en la manera como la empresa se aprovisiona de materia prima, productos o mercadería. Justamente por esa razón; es que es de suma importancia mantener una relación sólida con los proveedores (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)<sup>14</sup>. De esta situación en particular, se encarga la administración de proveedores. Pues, en esencia, se encarga de administrar aspectos como la calidad y el control, los cuales son claves si se quiere mantener al máximo la productividad y al mínimo los costes de producción.

Otro de los objetivos de una óptima gestión administración en cuanto a proveedores es lograr que éstos contribuyan a la generación de valor para la empresa a través de una política de compras bien estructurada; lo cual va a influir en procesos operativos y administrativos mucho más dinámicos y funcionales que pueden verse recompensados en mejores ventas o mejor posicionamiento en el mercado.

Por lo general; una de las estrategias empleadas por las empresas para construir valor a través de sus proveedores es convirtiendo su participación como parte de

---

<sup>14</sup>Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill.

una alianza estratégica; que incluye neutralizar poder de negociación; y enfocarse más en crear beneficios para ambas partes; como por ejemplo: ofrecer descuentos o rebajas en la compra de mercadería, implementar un servicio de post venta de calidad; invertir en el mejoramiento de la cadena de distribución como Toyota , etc., que permiten la creación de estrategias Ganar-Ganar y por otro lado, evitar antes que en los interés propios que muchas veces desencadenan en prácticas negativas como la competencia desleal frente a otros proveedores, manipulación de precios, etc.

Uno de los valores a los que las empresas recurren para implementar satisfactoriamente la administración de proveedores es la confianza, pues hay una relación de compromiso de por medio, y eso es algo que muestra garantía de procesos administrativos y financieros transparentes además de que el riesgo por falta de aprovisionamiento disminuya considerablemente. Por otra parte, los niveles de competitividad aumentan lo cual se traduce en mejores ventas; generación de utilidades y mejor posicionamiento en el mercado.

El departamento de compras de la empresa debe estar consciente que los recursos financieros de la empresa debe ser optimizados, esto quiere decir maximizar la productividad de los mismos manteniendo los mismos niveles de calidad sin exceder en gastos o costos que puedan perjudicar a la empresa.

## **2.4.2 Selección de Proveedores**

La selección de proveedores constituye un proceso clave para cualquier empresa. Dentro de este proceso se mantienen cuatro aspectos que delimitan la visión estratégica del análisis y selección de los mismos, y que se darán a conocer a continuación.<sup>15</sup>

### ***2.4.2.1 Identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores***

- Identificación de las necesidades de la empresa.
- Creación de un perfil con los proveedores que más se ajusten a los requerimientos de la empresa.
- Determinación de los proveedores potenciales.
- Selección de los proveedores
- Definición de las políticas de evaluación.
- Determinación de indicadores de gestión

### ***2.4.2.2 Desarrollo integral y proactivo***

- Compartir información con proveedores.
- Promover unas relaciones más abierta.
- Implementar un sistema de mejoramiento continuo
- Incrementar mutuamente los niveles de "Knowhow".

### ***2.4.2.3 Alineación de los objetivos en la cadena de suministro***

- Visión y misión del proveedor.

---

<sup>15</sup>Gestión logística Integral de Luis Aníbal Mora García – Ecoe Ediciones

- Acceso a la organización del proveedor.
- Oportunidades de crecimiento.

#### **2.4.2.4 Alta velocidad de respuesta**

- Dinámica Interacción con los proveedores.
- Desarrollo conjunto con los objetivos estratégicos del cliente.

Entre los criterios de selección de proveedores más comunes están:

- Entrega oportuna de los productos en la cantidad solicitada.
- Estabilidad de precios
- Imagen de confianza en el mercado.
- Información oportuna sobre las órdenes de compra
- Ofrecimiento de garantías y flexibilidad en políticas de pago
- Tecnología necesaria para procesar pedidos.
- Retroalimentación de la información.
- Flexibilidad en el manejo de los inventarios

Todos estos indicadores de evaluación se integran en una matriz con el objetivo de obtener una evaluación ponderada de los candidatos a ser escogidos como proveedores. Esta matriz se puede visualizar a continuación:



## Tabla 1 Matriz de Caracterización del Proveedor

### 1. IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR

Razón Social:

Fecha:

Dirección:

Ciudad:

Teléfono:

Visita #:

Gerente:

Fax:

Línea de productos que suministra:

### 2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Porcentaje que se asigna por importancia c/variable

No.	Parámetros	Pond %
1	Precio	40%
2	Infraestructura y ubicación	20%
3	Calidad	10%
4	Nivel de cumplimiento	10%
5	Solvencia	10%
6	Comunicaciones y tecnología	10%
	Total	100%

### 3. SISTEMAS DE CALIFICACIÓN

Nota de calificación que se asigna por importancia de cada variable

No.	Parámetros	Pond %
1	Muy buena	5
2	Buena	4
3	Aceptable	3
4	Regular	2
5	Mala	1

**Fuente:** Gestión de Proveedores, Giorgio Merli, 2002

**Elaboración:** Los Autores

## Tabla 2 Matriz de evaluación y certificación de proveedores

### 1. IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR

Razón Social:

Fecha:

Dirección:

Ciudad:

Teléfono:

Visita #:

Gerente:

Fax:

Línea de productos que suministra / Responsable de calidad en la empresa

### 2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Porcentaje que se asigna por importancia a cada variable

No.	Parámetros	Pond %
1	Calidad	40%
2	Fabricación	20%
3	Medio Ambiente	10%
4	Comercial	20%
5	Servicio logístico	10%
Total		100%

### 3. SISTEMAS DE CALIFICACIÓN

Nota de calificación que se asigna por importancia a cada variable

No.	Parámetros	Pond%
1	No existe	5
2	Existe informal	4
3	Existe informal y existe procedimiento formal sin implementar	3
4	Existe procedimiento formal e implementado	2
5	Tiene certificación ISO	1

### 4. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Colocar una X en la variable de medición según los parámetros de calculo

#### 4.1 SISTEMA DE CALIDAD

No.	Parámetros de medición	1	2	3	4	5	6	Total Ptos.
1	Tiene sistemas de calidad en sus procesos							0
2	Tiene manual de calidad							0
3	Tiene metodología de acciones en la empresa							0
4	Tiene un área de calidad en la empresa							0
5	Tiene procesos de capacitación y entrenamiento de personal							0
<b>Subtotal</b>								0

#### 4.2 FABRICACIÓN

No.	Parámetros de medición	1	2	3	4	5	6	Total Ptos.
-----	------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

		36
1	Tiene programas de prevención	0
2	Tiene documentación de los procesos de producción	0
3	Metodología para la programación de producción	0
4	Tiene ambiente adecuado de trabajo	0
5	Sistemas de indicadores de gestión y control	0
	<b>Subtotal</b>	<b>0</b>

#### 5. SISTEMA DE CALIFICACIÓN FINAL

Ponderar las calificaciones anteriores, con el fin de asignar la nota integral del proveedor

No.	Parámetros de medición	Puntaje	Ponderación	Calificación
1	Calidad	0	40%	0
2	Fabricación	0	20%	0
3	Medio ambiente	0	10%	0
4	Comercial	0	20%	0
5	Servicio Logístico	0	10%	0
	<b>Total calificación proveedor</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>

#### 6. CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

No.	Tipo de Proveedor	Puntaje obtenido	Valoración
1	Proveedor tipo A	100	Excelente
2	Proveedor tipo B	75 a 100	Aprobado
3	Proveedor tipo C	50 a 75	No confiable
4	Proveedor tipo D	25 a 50	A descertificar
5	Proveedor tipo E	o 25	Rechazado

#### 7. CONCLUSIONES

1. Aspectos positivos
2. Aspectos a mejorar
3. Próxima fecha de seguimiento
4. Verificación de recomendaciones y mejoras

#### 8. CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

No.	Nombre	Cargo
1		
2		
3		

Firma Responsable

**Fuente:** Gestión de Proveedores, Giorgio Merli, 2002

**Elaboración:** Los Autores

## 2.4.3 Criterios para la Administración de Proveedores

### 2.4.3.1 Responsabilidades

**Tabla 3** Criterios de Responsabilidades

Procesos		Jefe Adquisiciones	Coordinador Bodega General
Invitación		R	C
Recepción de Documentos			R
Evaluación	Precalificación		R
	Calificación	R	C
Selección		R	C
Reevaluación	Precalificación		R
	Calificación	R	C
Archivo		R	C
<b>R: Responsabilidad; C: Colaboración</b>			

**Fuente:** Gestión de Proveedores, Giorgio Merli, 2002

**Elaboración:** Los Autores

### 2.4.3.2 Determinación de los proveedores a calificar

#### 2.4.3.2.1 Invitación

La empresa realiza una invitación a través de los medios de comunicación que considere pertinente, como por ejemplo: invitaciones personalizadas, correo electrónico, prensa escrita nacional, etc., a personas naturales y/o jurídicas

interesadas en ser empresas proveedoras para que se contacten con el departamento de Compras.

#### **2.4.3.2.2 Recepción de Documentos**

El departamento de compras receptara de parte de las personas naturales y/o jurídicas las carpetas con la documentación que fue solicitada a través de la invitación hecha a los proveedores que se encuentran interesados en participar en el presente proceso.

#### **2.4.3.3 Consolidación de la información.**

##### **2.4.3.3.1 Preselección**

La preselección consiste en la revisión de la documentación solicitada a las personas naturales y/o jurídicas. La revisión se realizara inmediatamente frente a la persona designada por la empresa.

Si la documentación fuera enviada en sobre cerrado a través de compañías de correo será recibida y de no cumplir con toda la documentación obligatoria se notificara mediante oficio o vía correo electrónico a la persona natural o jurídica, sobre los documentos faltantes.

En caso de que la documentación obligatoria no se encontrare completa, se procederá a devolver al remitente de la misma. El plazo para la entrega de la documentación faltante será de tres días hábiles a partir de la fecha de la notificación.

En el proceso de preselección se tomara únicamente a las personas naturales y/o jurídicas que hayan cumplido con presentar la documentación solicitada de manera completa, los mismos pasaran al proceso de selección de proveedores. En la siguiente tabla se exponen los documentos necesarios que se solicitaran para personas naturales o jurídicas para el proceso:

**Tabla 4** Requisitos de Información del Proveedor

<b>CRITERIOS</b>	<b>PJ</b>	<b>PN</b>
<b>Información básica</b>		
Carta de presentación	X	X
Copia del RUC	X	X
Copia de constitución de la compañía	X	
Copia del nombramiento del representante legal	X	
Certificado Bancario	X	X
Lista de precios y/o productos	X	X
Certificado de satisfacción de servicio emitido por tres clientes, actualizado.	X	X
Copia de los balances presentados a la Superintendencia de Compañías	X	
Declaración del último pago del impuesto a la renta.	X	X
<b>Aspectos de Calidad</b>		
Certificado de Sistema de Gestión de la Calidad	*	*
Características técnicas	X	X
Garantía	X	X
Servicio post-venta y asistencia técnica.	X	X
<b>Aspectos de Medio Ambiente</b>		
Certificado de Sistema de Gestión Medioambiental	*	*
Gestión de los embalajes/reciclaje	X	*
Impacto ambiental potencial del producto/servicio suministrado	X	*
<b>Aspectos de Seguridad y Prevención de Riesgos</b>		
Fichas de seguridad del producto	X	*
Plan de seguridad/coordinación de actividades	X	*
<b>Condiciones económicas</b>		
Tarifa de precios	X	X
Descuento comercial	X	X
Forma y plazos de pago.	X	X
Recargos por aplazamiento de entregas	X	X
<b>Otras condiciones</b>		
Periodo de validez de oferta.	X	X
Plazos de entrega.	X	X
Devolución de mercancía no vendida o no utilizada	X	X

**Fuente:** Ballou, H. 2004

**Elaboración:** Los Autores

Los documentos indicados se presentaran en una carpeta, debidamente foliados y numerados.

**X** Documento obligatorio

**\*** Documento opcional

**PN** Persona Natural

**PJ** Persona Jurídica

En la siguiente tabla se exponen la ponderación con la cual serán calificas las para personas naturales o jurídicas para el proceso:

**Tabla 5** Ponderaciones de Criterios de Selección

<b>CRITERIOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Información básica</b>			
Carta de presentación			
Copia del RUC			
Copia de constitución de la compañía			
Copia del nombramiento del representante legal			
Copia de distribución del CONSEP			
Certificado Bancario			
Lista de precios y/o productos			
Certificado de satisfacción de servicio emitido por tres clientes, actualizado.			
Copia de los balances presentados a la Superintendencia de Compañías			
Declaración del último pago del impuesto a la renta.			
<b>Persona natural mínimo para apto 12 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 20 puntos</b>			
<b>Aspectos de Calidad</b>			
Certificado de Sistema de Gestión de la Calidad			
Características técnicas			
Garantía			
Servicio post-venta y asistencia técnica.			
<b>Persona natural mínimo para apto 4 puntos</b>			

<b>Persona jurídica mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Aspectos de Medio Ambiente</b>			
Certificado de Sistema de Gestión Medioambiental			
Gestión de los embalajes/reciclaje			
Impacto ambiental potencial del producto/servicio suministrado			
<b>Persona natural no requiere mínimo</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 2 puntos</b>			
<b>Aspectos de Seguridad y Prevención de Riesgos</b>			
Fichas de seguridad del producto			
Plan de seguridad/coordinación de actividades			
<b>Persona natural no requiere mínimo</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 2 puntos</b>			
<b>Condiciones económicas</b>			
Tarifa de precios			
Descuento comercial			
Forma y plazos de pago.			
Recargos por aplazamiento de entregas			
<b>Persona natural mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Otras condiciones</b>			
Periodo de validez de la oferta. ( 1 mes=0, 2 a 6 meses=1, más de 6 meses=2)			
Plazos de entrega.			
Devolución de mercancía no vendida o no utilizada			
<b>Persona natural mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Puntuación global Persona Natural (mínimo para apto 24 puntos):</b>			
<b>Puntuación global Persona Jurídica (mínimo para apto 36 puntos):</b>			

Fuente: Ballou, H. 2004

Elaboración: Los Autores

El criterio para esta evaluación será:

**0:** No presenta documento

**1:** Presenta documento incompleto o en tramite

**2:** Presenta documento completo



Serán considerados como proveedores calificados las personas naturales o jurídicas cuyos puntajes globales alcanzados durante el proceso de selección sean igual o mayores a:

Personas Naturales: 24 Puntos

Personas Jurídicas: 36 Puntos

#### **2.4.3.3.2 Evaluación y Calificación de los proveedores.**

Se calificara, por trámite de compra realizado, a las personas naturales y/o jurídicas que formen parte del registro de proveedores: preseleccionados, decidiendo en base a su experiencia, sobre los siguientes criterios:

- × Especificaciones técnicas.
- × Plazos establecidos
- × Adaptación a las necesidades(Flexibilidad)

A las personas naturales como las jurídicas preseleccionadas se les otorgara una calificación sobre 9 puntos, dependiendo de la importancia de los criterios evaluados y establecidos por el departamento de adquisiciones, mismos que se exponen a continuación:

#### **Evaluación y seguimiento del proveedor**

Sistema de evaluación de los criterios más importantes:

Sistema de puntuación 0 a 3.

CRITERIOS	PUNTUACIÓN
a) Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3: No se ha detectado ningún incumplimiento.</li> <li>• 2: Incumplimiento entre 1 % y 2 % de los pedidos</li> <li>• 1: Incumplimiento entre 3 % y 5 % de los pedidos.</li> <li>• 0: Incumplimiento superior al 5 % de los pedidos.</li> </ul>
b) Plazos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3: Siempre cumple los plazos de las obras.</li> <li>• 2: Incumple plazos entre 1 % y el 5 % de los pedidos.</li> <li>• 1: Incumple plazos entre 6 %-10 % de los pedidos.</li> <li>• 0: Incumple plazos superiores al 10% de los pedidos.</li> </ul>
c) Adaptación a las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3: Siempre se adapta.</li> <li>• 2: Sólo se adapta en un 95 %-80 % de los casos.</li> <li>• 1: Sólo se adapta entre 79 %-50 % de los casos.</li> <li>• 0: Se adapta en menos del 50 % de los casos.</li> </ul>

**Ficha de evaluación:**

- Nombre de proveedor:
- Resultado de la evaluación:

CRITERIO	PUNTUACIÓN (0-3)	PESO	TOTAL	RESULTADOS ANTERIORES
Cumplir especificaciones		50 %		
Plazos establecidos		30 %		
Flexibilidad		20 %		
Resultado de la evaluación:				

Proponer acciones correctoras o de mejora con un resultado por debajo de 1.5 puntos

La calificación máxima global será de tres puntos y se obtendrá con la sumatoria de los porcentajes-peso, asignado para cada criterio de evaluación.

Los resultados de las evaluaciones de los proveedores constaran en el Registro Proveedores Calificados (digital o impreso) y el Jefe de Compras ha de generar este informe dos veces por año.

**2.4.3.3.3 Selección**

El Jefe del departamento de compras seleccionara en base al registro de evaluación y calificación de proveedores a aquellos que igualen o superen el puntaje total de 1.5. Esta selección garantizara a la empresa que contara con proveedores eficientes que poseen la capacidad de comercializar repuestos, accesorios y suministros de excelente calidad. En caso de haber obtenido una calificación inferior a 1.5 en la evaluación semestral se lo ingresará en el registro de Proveedores No Calificados, mismos que al finalizar el año podrán ser considerados para un nuevo proceso de evaluación y calificación.

#### **2.4.3.3.4 Percepción del cliente**

Para la medición de la Satisfacción del Cliente se aplicara el formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente, para lo que se tomara una muestra aleatoria de entre los usuarios internos del departamento de compras. Esta encuesta se la realizara de manera semestral. La información que se obtendrá como resultado de realizar la encuesta servirá para la autoevaluación y mejora continua de los procesos internos.

#### **2.4.3.3.5 Archivo de la documentación**

Tanto las personas naturales como jurídicas proveedoras de los repuestos, accesorios y suministros, pasaran a su respectivo archivo de documentación. El departamento de compras será el encargado de custodiar y mantener durante 1 ano los registros relacionados a los proveedores, después de pasado este tiempo información formara parte del archivo general de la empresa

#### 2.4.3.3.6 Registros

Son los documentos que se manejan como archivos de los procedimientos de evaluación y calificación de proveedores, los mismos que se llevarán en forma cronológica. Estos documentos son el resultado de la ejecución del procedimiento y certifican la ejecución del manual de calidad.

- × **Registro Proveedores Preseleccionados:** Personas naturales y/o jurídicas que cumplen con la entrega de documentación solicitada como obligatoria.
- × **Registro Proveedores No Preseleccionados:** Personas naturales y/o jurídicas que no cumplen con la entrega de documentación solicitada como obligatoria.
- × **Registro Proveedores Calificados:** Personas naturales y/o jurídicas que cumplen con documentación obligatoria solicitada y tienen una calificación igual o mayor de 1.5.
- × **Registro Proveedores No Calificados:** Personas naturales y/o jurídicas que cumplen con la documentación obligatoria solicitada y que tienen una calificación menor a 1.5.

#### 2.4.3.3.7 Reevaluación de proveedores

Los documentos de proveedores registrados, expirarán en un periodo de un año calendario contado a partir desde la fecha de calificación.

Anualmente se repetirá el proceso de evaluación y calificación de proveedores desde su inicio tanto para las empresas calificadas como para las no calificadas.

El departamento de compras durante el año actual tomara también en cuenta del formato Quejas de Proveedores las incidencias positivas y negativas más importantes que se presenten como seguimiento constante a los proveedores calificados, lo que será tomado para realizar la reevaluación.

#### **2.4.3.3.8 Documentación Relacionada**

- × Formato Ficha del Proveedor (persona natural)
- × Formato Ficha del Proveedor (persona jurídica)
- × Formato Ficha Satisfacción del Cliente
- × Formato Ficha Queja de Proveedores
- × Registro Proveedores Precalificados
- × Registro Proveedores No Precalificados
- × Registro Proveedores Calificados
- × Registro Proveedores No Calificados
- × Registro de Reevaluación de Proveedores

### **2.5 Aspectos Metodológicos de la Investigación**

La investigación está bajo un campo aplicativo dentro de una empresa, por tanto se utilizará herramientas cuantitativas como cualitativas que permitan establecer el problema de estudio, en este caso, la gestión de inventarios. Adicionalmente de definirá herramientas de orden cualitativo como encuestas y entrevistas que permita obtener el nivel de percepción de los proveedores así como el personal que está involucrado en el proceso de la administración de inventarios<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTODE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999

### **2.5.1 Tipo de Investigación**

Para la realización de la investigación se aplicará una investigación exploratoria donde se recopilará información propia de la empresa sobre su operatividad dentro del sector automotriz, conocer su nivel de ganancias, su mercado, su demanda, sus productos y su competencia (INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999)<sup>17</sup>.

Por otro lado, también se aplicará una investigación descriptiva que por medio de encuestas y entrevistas se logrará obtener las características de los proveedores, su comportamiento dentro del mercado automotriz.

Finalmente, se desarrollará un análisis correlacional entre las variables planteadas para lograr definir que estrategias de mejoras en la gestión de inventarios se puede aplicar en la empresa automotriz para maximizar ganancias a través de alianzas estratégicas con los proveedores y la mejora de los procesos de inventarios.

Variable X: Características de los intereses de los proveedores

Variable Y: Estrategias de Gestión de Compras

---

<sup>17</sup>INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999

### 2.5.2 Población y Muestra

(Anderson, 2008)<sup>18</sup>Para el desarrollo del estudio se considera una población de 750 proveedores que registraron transacciones durante el año 2012, así también, se considera una nómina de empleados involucrados en la gestión de compra y adquisiciones de 15 empleados. Dado este universo se considera a través de la fórmula de muestreo probabilístico donde se establece un nivel de confianza del 95% y el margen de error de 5%, entonces:

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

Donde

$n$  es el tamaño de la muestra;

$Z$  es el nivel de confianza;

$p$  porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

$q$  porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado

$N$  es el tamaño de la población;

$E$  es la precisión o el error.

Al considerar un lista de proveedores y de empleados se logra una alta probabilidad de conseguir una población con los atributos deseados, es decir  $P=95\%$  y  $Q=5\%$ . Dado estos parámetros la muestra está definida de la siguiente manera:

---

<sup>18</sup>Estadística para administración y economía

**Tabla 6** Población y Muestra

Tipo de Población	Tamaño Población	Muestra
Proveedores	750	66
Personal de Inventarios	15	15

**Fuente:** AutomotoresXYZ

**Elaboración:** Los Autores

### 2.5.3 Operacionalización de Variables

**Tabla 7** Variable Independiente: Estrategias de Gestión de Compras

Concepto	Tipo	Indicadores	Ítems	Instrumento
Las estrategias de gestión de compras es una actividad correlacionada al sistema de abastecimiento donde los proveedores son factores claves de su optimización	Sistema de Inventarios	Número de existencias sobre stock promedio anual	¿Es necesario aplicar un sistema de distribución dentro de la empresa?	Encuesta entrevista al personal de compras y adquisiciones
	Pedido óptimo	Tamaño apropiado del pedido	¿Considera necesario la aplicación de herramientas informáticas para definir el stock máximo y mínimo?	
	Plazo de aprovisionamiento	Tiempo de emisión de un pedido	¿Conoce los intereses de los proveedores sobre el provisionamiento de inventario en la empresa?	

**Fuente:** AutomotoresXYZ

**Elaboración:** Los Autores



**Tabla 8** Variable Dependiente: Características de los intereses de los proveedores

Concepto	Tipo	Indicadores	Ítems	Instrumento
El sistema de adquisición y administración de proveedores comprende un conjunto de políticas, acciones y procedimientos que la empresa debe realizar para asegurar el suministro adecuado y continuo y que logre satisfacer las condiciones de mercado	Flujo de suministros	Tiempo de reposición  Distribución de insumos	¿Con que frecuencia visita Ud. la empresa automotriz XYZ?	Encuesta entrevista a los proveedores
	Nivel óptimo de stock	Stocks máximos y mínimos  Volumen de pedido	¿Cuenta Ud. con el tiempo necesario dentro de la empresa para realizar la negociación y el abastecimiento?	
	Precio y Calidad	Priorización de proveedores  Análisis de mercado	¿Presenta dentro de su empresa problemas al momento de entregar y recepción de despachos?	
	Costos de compras	Costo de transporte  Logística del producto	¿Conoce Ud. los costos de los productos que ofrece su competencia?	

**Fuente:** AutomotoresXYZ

**Elaboración:** Los Autores

#### 2.5.4 Modelo Lote Económico de Wilson

Es aquel pedido que optimiza los costos de pedido, almacenaje y ruptura. Es aquella cantidad de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, con el fin de minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las

unidades en inventario. El objetivo esencial que se intenta al determinar el Lote Económico es poder reducir los costos.<sup>19</sup>

Este modelo del lote óptimo fue el punto de partida de todos los demás sistemas para la compra de materias primas y de mercancías de las actuales empresas. Este modelo busca satisfacer la demanda esperada por la compañía, los costos generados de las órdenes de compra y los costos que se originan por el inventario.

El método EOQ tiene como fin la estimación óptima de las cantidades de las órdenes de compra. Esto se calcula equilibrando los costos de mantenimiento de existencias y el costo de pedido.

Por lo general, los costos de posesión de stock están calculados por lo siguiente:

- Costo de capital de trabajo
- Costo de almacenamiento
- Costo de obsolescencia

El costo de pedido está calculado en base a:

- El costo de poner la orden (incluye transportación de los ítems desde los proveedores, si es relevante)
- Costo producido por los descuentos en el precio

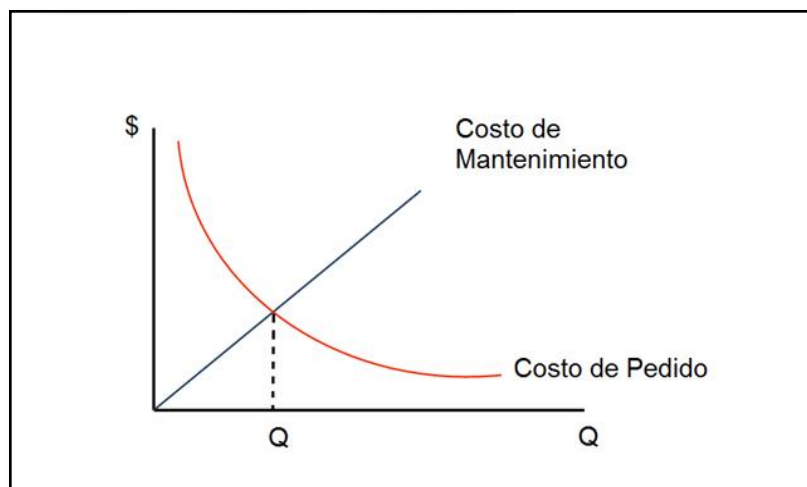
---

<sup>19</sup>Gestión logística Integral de Luis Aníbal Mora García – Ecoe Ediciones

La cantidad de la orden afectara el costo de mantenimiento de inventario en la medida en que se incrementen dichas cantidades pues de igual forma el costo del inventario se incrementará al haber un costo más elevado de almacenaje por el tiempo transcurrido.

Por otra parte, si se realizan grandes cantidades de órdenes de compra en base a una mínima cantidad de pedido, se producirá un bajo stock promedio, aunque el coto será mucho mayor en relación a los procesos administrativos y de entrega.

**Gráfica 1** Lote óptimo económico de pedido



**Fuente:** Muller 2004, Administración de Inventarios

El cálculo de la cantidad óptima de pedido está basado en las siguientes hipótesis:

- La demanda del producto es conocida, constante y uniforme a lo largo del pedido.

- El tiempo de suministro (L), es decir, el tiempo entre el lanzamiento del pedido y el momento en que se recibe, es constante.
- El precio unitario del producto es constante (no existen descuentos por cantidad).
- Los costes de emisión o preparación son constantes.
- Toda la demanda del producto será satisfecha (no se permiten devoluciones de pedidos).
- La demanda no tiene relación con la de otros productos.

Al establecer cualquier modelo de inventario, el primer paso es definir la relación funcional entre las variables y concretar una medida de eficiencia. En nuestro caso, como nos referimos a los costes, la ecuación sería la siguiente:

Coste Anual total= Coste anual de adquisición + Coste anual de emisión + coste anual de posesión.

$$TC = DC + \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

Dónde:

TC = Coste anual total.

D = Demanda Anual de unidades.

C = Coste unitario de compra.

Q = Cantidad solicitada

(La cantidad óptima se denomina **cantidad económica de pedido**, o **EOQ**, **EconomicOrderQuantity**).

S = Coste de preparación o de emisión.

H = Coste anual unitario de posesión.

(En ocasiones se define el coste de posesión como un porcentaje anual del coste de un artículo. En este caso,  $H=iC$ , donde  $i$  es el porcentaje anual de los costes de posesión).

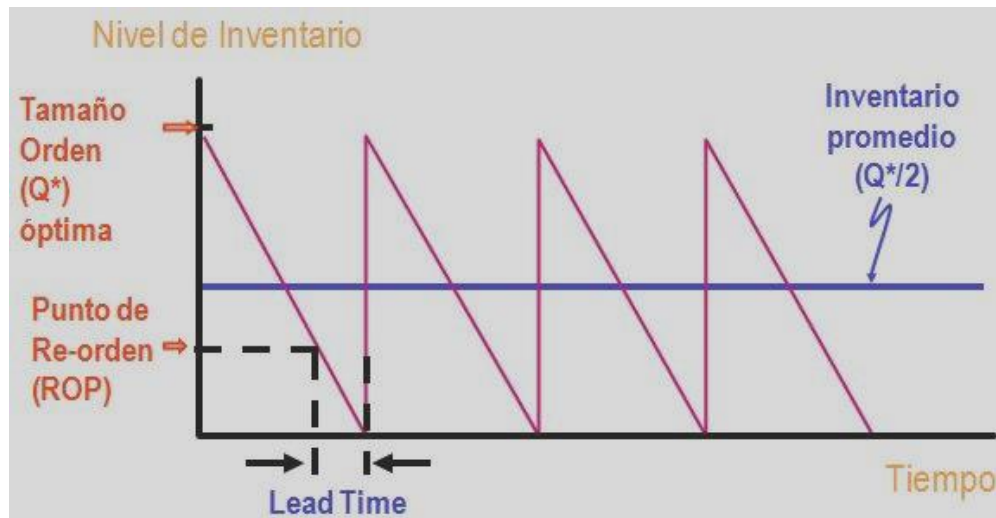
En la parte derecha de la ecuación,  $DC$  es el coste anual de adquisición de las unidades,  $(D/Q)S$  el coste anual de emisión (el número total de pedidos,  $D/Q$ , por el coste de cada pedido,  $S$ ) y  $(Q/2)H$  el coste anual de posesión (el inventario medio,  $Q/2$ , por el coste unitario de posesión,  $H$ ).

El siguiente paso es calcular la cantidad  $Q$  que minimiza el coste total. El mínimo coste total es el punto en el que la pendiente de la curva de coste total es igual a cero. Para calcularlo hay que tomar la primera derivada del coste total en función de  $Q$  e igualarla a cero. En el modelo básico que estamos viendo, los cálculos para obtener la cantidad económica de pedido (EOQ) son los siguientes:

$$TC = DC + \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

$$\text{Primera derivada} = \frac{dTC}{dQ} = 0 + \left(\frac{-DC}{Q^2}\right) + \frac{H}{2} = 0$$

**Gráfica 2** Cantidad óptima de pedido



**Fuente:** Muller, 2004. Administración de Inventarios

Despejando Q obtenemos la cantidad económica de pedido, o EOQ,

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

## **CAPÍTULO III**

### **3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Estructura Organizacional**

##### **3.1.1 Breve Historia de la Empresa**

La empresa Automotores XYZ S.A. se constituyó el 8 de agosto del año 2000 y fue aprobada por la Superintendencia de compañías el 11 de septiembre del mismo año. La compañía se encuentra gobernada por la Junta General de accionistas y administrada por el Comité Ejecutivo; el representante legal es el Gerente General y el Presidente.

En el año 2000 XYZ S.A. contaba con apenas 3 personas enroladas en la compañía, actualmente somos más de 200 empleados. La primera venta realizada por fue de una flota de 20 camionetas vendidas a la Cervecería Nacional en diciembre del 2000 y arrancó el reto de adueñarse del mercado automotriz en la costa ecuatoriana. Al tercer trimestre del 2008, se ha vendido un promedio de 236 unidades nuevas, acercándose cada vez al objetivo de vender 300 vehículos mensuales.

##### **3.1.2 Misión**

Ofrecemos Status y Satisfacción, a través de una solución permanente de transporte, con servicio oportuno, competitivo y garantizado, con la finalidad de

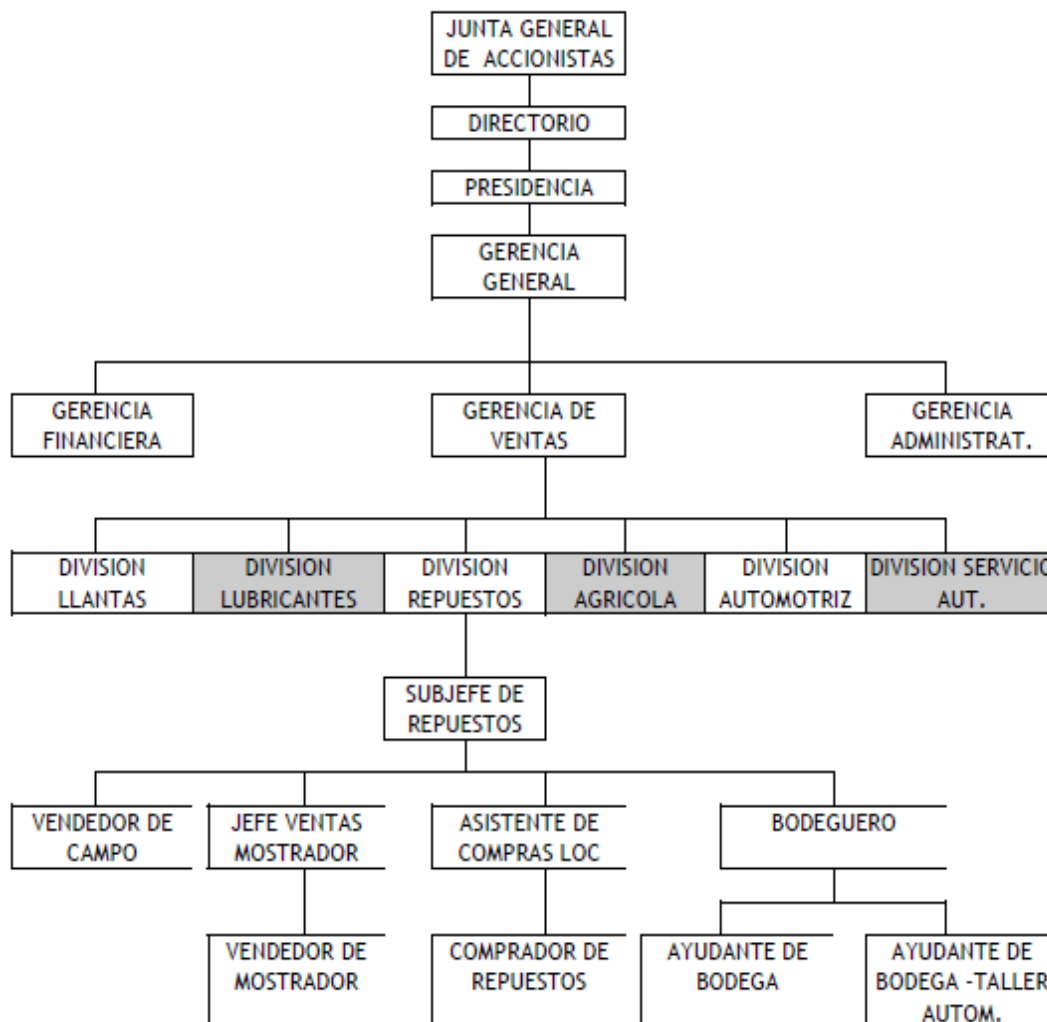
fortalecer la imagen de la empresa, lograr el desarrollo del potencial humano con sentido de pertenencia y remuneración justa, obtener una adecuada rentabilidad para nuestros accionistas, cumpliendo con nuestra responsabilidad social, basándonos en la filosofía de TCM.

### 3.1.3 Visión

“ Haremos de nuestros clientes, nuestros mejores referentes”.

### 3.1.4 Organigrama

**Gráfica3** Organigrama Automotores XYZ





**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

En la actualidad AUTOMOTORES XYZ cuenta con 6 locales dentro de la zona de influencia de Guayaquil.

**Tabla 9** Ubicación de locales AUTOMOTORES XYZ

<b>Ubicación Locales</b>
MATRIZ GUIL
FCO DE ORELLANA
SAMBORONDÓN
NORTE
SUR
DAULE

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

### **3.1.5 Análisis del Producto o servicio**

#### **3.1.5.1 Automóviles, camionetas y SUV's**

Automotores XYZ es una empresa con experiencia en la importación de automóviles livianos, con capacidad para 4 o 5 personas y en el caso de los autos con tres filas de asientos se extiende hasta 12 personas. Los modelos de automóviles son de transmisión manual y de transmisión automática. Las camionetas son de tracción 4X2 y también 4X4.

La razón por las cuales se importaran autos de estas especificaciones técnicas es por su alta demanda en el mercado ecuatoriano. También se comercializará

una línea de autos híbridos, que a pesar de los costos de importación, mantienen un incipiente nicho de mercado dentro de la industria automotriz.

### **3.1.5.2 Accesorios**

Los accesorios constituyen también parte del catálogo de productos que Automotores XYZ ofrece a sus clientes. Este tipo de productos están fabricados con excelentes estándares de calidad con el fin de brindar durabilidad y compatibilidad de funcionamiento con los vehículos.

### **3.1.5.3 Servicio Venta de Repuestos**

Automotores XYZ posee también el servicio de venta de repuestos, de los cuales se garantizara su originalidad. Todos los repuestos cumplen con los más exigentes estándares de calidad y diseño ya que es parte del compromiso de la empresa brindar confianza y excelencia en servicio.

### **3.1.5.4 Servicios de mantenimiento**

La empresa está comprometida con el bienestar de sus clientes, por lo que también ofrece un servicio de mantenimiento vehicular en sus instalaciones. El objetivo de ofrecer este tipo de servicio es el de mantener en buen estado a los vehículos y que el rendimiento sea satisfactorio.

Algunas de las ventajas de implementar este servicio son:

- Extender la vida útil del vehículo
- Asegurar un mejor desempeño
- Aumentar el consumo eficiente de gasolina.

- Reducir las emisiones de CO2 de los vehículos
- Determinar a tiempo pequeñas imperfecciones que con el paso del tiempo pueden agravar el desempeño del vehículo.

### **3.1.6 Potencialidades**

La creciente industria del ensamblaje en el país, pone en evidencia la importancia que la importación y fabricación de autopartes y piezas supone para la industria automotriz. La alianza estratégica constituiría la mayor fuente de oportunidad para esta industria, ya que por ejemplo, con el apoyo del gobierno con programas como RE-NOVA, permitirían la compra de nuevos vehículos como buses y taxis.

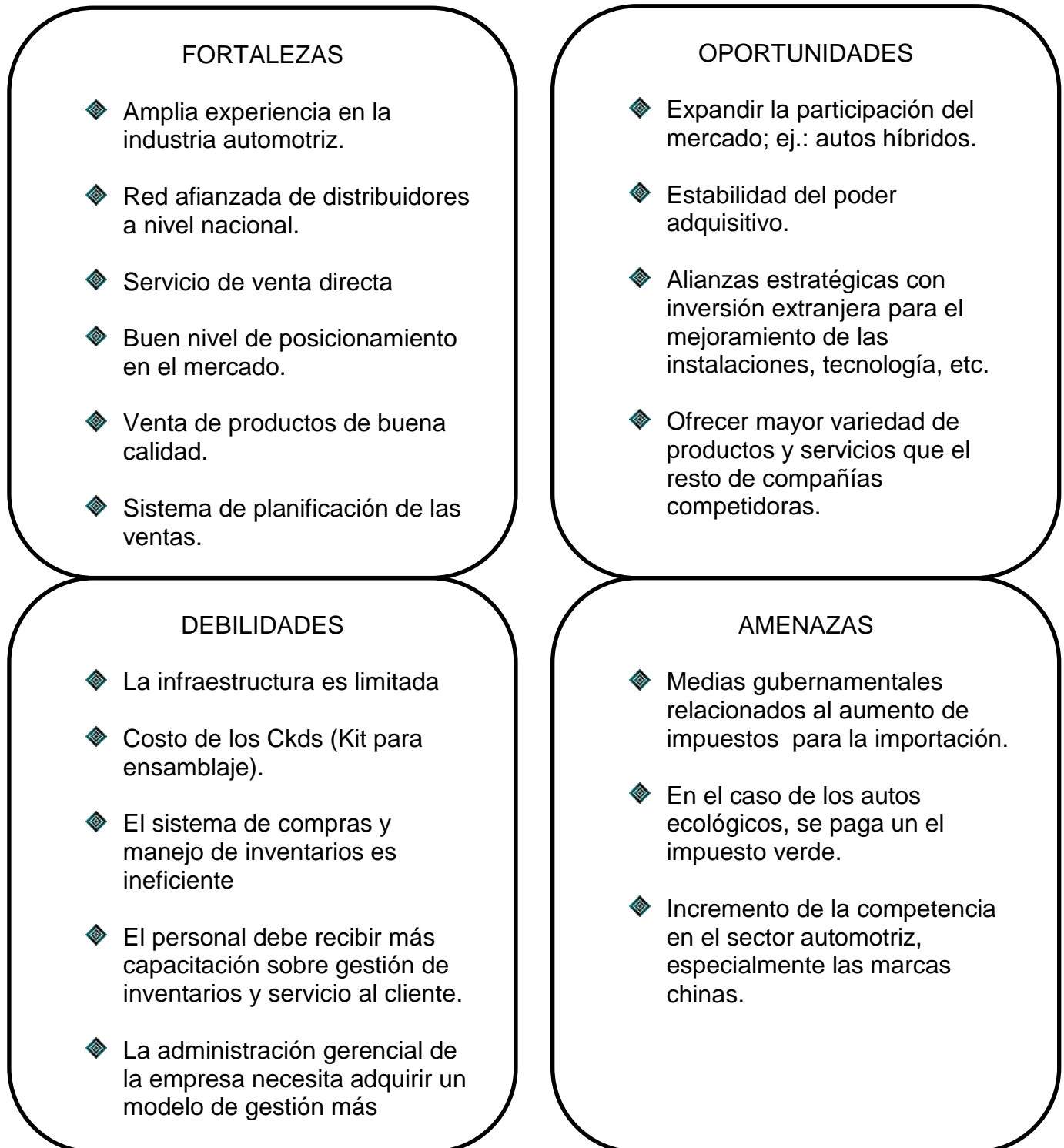
Además la apertura a nuevos planes de crédito otorgados por las cocesionarias, así como por los bancos y cooperativas de crédito brinda mayor estabilidad del poder adquisitivo de potenciales clientes.

### **3.1.7 Debilidades**

Uno de los retos más grandes que enfrentan estas empresas es el manejo eficiente de los costos, los cuales se encuentran afectados debido al encarecimiento de los CKD's. Otros problemas de igual importancia residen en la deficiente administración y control de procesos de compras, de inventarios y almacenaje que incidirían en los niveles de utilidad de la empresa.

### 3.1.8 Análisis FODA

**Tabla 10** Análisis FODA



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

### **3.1.9 Estrategias Empresariales**

#### **3.1.9.1 Estrategias Operacionales**

Según (*Chase, Aquilano, y Jacobs; 2009*) la estrategia operacional o de operaciones es referido como el diseño de las políticas y de los programas que emplean los recursos de la empresa para mejorar su nivel de competitividad a largo plazo.

En una empresa industrial, el concepto de operaciones se refiere a todo lo relacionado con la actividad manufacturera, ya que involucra procesos de transformación de la materia prima hasta que derivar en productos terminados.

Entre las estrategias operacionales que la empresa Automotores ABC puede aplicar son:

- Desarrollo de un sistema más flexible para manufactura apoyado en procesos que utilicen técnicas con tecnología más avanzada.
- Implementar una estructura organizacional que se adapte a un modelo de gerencia más actual, que brinda mayor participación grupal.
- Considerar planes de reconocimiento al mérito ya que un mayor índice de satisfacción en el trabajo puede influir en una mejor gestión laboral.

### **3.1.9.2 Variables Estratégicas**

El plan de estrategias competitivas para el negocio automotriz, supone definir aquellas variables en que se quiere mejorar a la competencia logrando que los clientes compren los productos. Se enumera cinco variables para conseguir esta ventaja competitiva: Costo, Calidad, Servicio, Flexibilidad e Innovación.

**1. Costo:**

Conseguir colocar productos de bajo valor unitario.

**2. Calidad:**

Alcanzar diseño de productos fiables y artículos sin defectos, logrando una buena relación marca-calidad.

**3. Servicio:**

Asegurar la entrega de los productos de una manera eficaz y oportuna.

**4. Flexibilidad:**

Capacidad de adaptarse a las variaciones de la demanda y a los cambios del mercado y la tecnología.

**5. Innovación:**

Desarrollar nuevos productos con nuevas tecnologías de manufacturación

La empresa AUTOMOTORESXYZ debe decidir que variable es la adecuada para competir en el mercado y conseguir la ventaja competitiva que vaya ligada al ciclo de vida del producto. Es decir, la forma de competir depende de la evolución de los productos que ofrece la empresa. Lo que se quiere es optimizar el proceso operativo de la compra, minimizando los retrocesos que puedan

presentarse, tales como: enmiendas a órdenes de compra, remisiones, informes de recibo y facturas, traslado del producto

### **3.1.9.3 Estrategias Funcionales**

Las estrategias funcionales son políticas establecidas para cumplir los objetivos de las áreas funcionales que conforman la organización como lo son: el área de marketing, servicio al cliente, distribución, talento humano, etc. Un plan estratégico exitoso permitirá hacer realidad la visión, la misión y los demás objetivos apoyados en estrategias competitivas previamente definidas.

- Estrategias de Marketing

Este tipo de estrategia se fundamenta en la segmentación, en el posicionamiento del mercado y en la estrategia competitiva que asuma la frente a las empresas rivales. En la tabla que se presenta a continuación se detalla en resumen las principales estrategias.

- Estrategias de Recursos Humanos

Esta estrategia está orientada a la verificación y evaluación del talento humano con el que cuenta la empresa, a fin de que la mano de obra actual pueda responder a los requerimientos de la empresa al momento de implementar cambio en sus procesos y estrategias competitivas.

Entre las estrategias más comunes dentro de la administración del talento humano se encuentran:

- Estrategias para el proceso de reclutamiento: Esta práctica se realiza utilizando fuentes externas o de la propia empresa., lo que se denominaría reclutamiento interno.
- Estrategias de Selección: En la mayoría de los casos se llevan a cabo mediante entrevistas y test psicológicos además de la verificación de las referencias del candidato al puesto. Hay ocasiones en que la selección ocurre de manera directa, es decir el jefe se encarga personalmente de reclutar y seleccionar al trabajador.
- Contratación: Este proceso ocurre cuando hay un acuerdo contractual entre empleador y el aspirante al empleo. Las condiciones del contrato deben estar dispuestas según la legislación del código de trabajo y de la ley laboral ecuatoriana en sí.
- Inducción: Es un proceso por el cual se familiariza al empleado con los valores, los objetivos y la cultura organizacional de la empresa.
- Capacitación: Proceso por el cual los empleados reciben entrenamiento que les permita mejorar su desempeño dentro de la empresa. Las capacitaciones pueden desarrollarse de forma interna como externa.
- Evaluación del desempeño: Esta estrategia permite valorar el trabajo realizado por el empleado y según su nivel de desempeño se motiva una buena gestión mediante bonificaciones o ascensos o de lo contrario se tomaran medidas correctivas como llamados de atención o multas.



#### **3.1.9.4 Estrategias Gerenciales**

Estas estrategias están orientadas a la toma de decisiones que influirán las áreas funcionales de la empresa y el sector en donde ésta se desarrolla. Las dimensiones sobre las cuales se toman estas decisiones son: geográfica, vertical y horizontal.

- ◆ **Estrategia de Estabilidad:** Se caracteriza porque la empresa continúa manteniendo los mismos niveles de operatividad y el mismo modelo de gestión sin cambios drásticos. Se aplica en casos cuando el rendimiento de la empresa sea satisfactorio.
  
- ◆ **Estrategias de Crecimiento:** Este tipo de estrategias fomentan el nivel de operatividad de la empresa.
  
- La dimensión vertical: Es una fase de integración en la cual se busca la expansión de las operaciones de la empresa. Este tipo de expansión ocurre de dos formas: hacia adelante o hacia atrás. Existen algunas razones que justifican este tipo de estrategias por ejemplo: la generación de barreras de entrada a posibles competidores, mejorar la calidad del producto, economizar en costos al convertirse en el propio proveedor, etc.

- Estrategias de cooperación: Este tipo de estrategias consideran las alianzas estratégicas realizadas a través de convenios entre empresas que pueden abarcar uso compartido de tecnología, de instalaciones o de trabajos de investigación. Generalmente se aplican este tipo de estrategias cuando se quiere lanzar un nuevo producto, o acceder a nuevos mercados.
- Estrategias de Diversificación: En este tipo de estrategias se realizan la adquisición de empresas que pueden o no tener relación con la actividad comercial de la empresa adquiriente.
- Estrategias de Adquisición: Dentro de este tipo de estrategias se encuentran las franquicias, licencias o en su defecto concesiones.

#### ◆ Estrategia de Contracción:

Son estrategias cuya finalidad es reducir el nivel de operatividad de las empresas debido a que les genera gastos excesivos y por consiguiente optan, por ejemplo, en la especializarse en un tipo de servicio por producto.

#### ◆ Estrategia de Combinación:

Son estrategias que involucran combinar dos o más estrategias descritas anteriormente de manera simultánea.

### 3.1.10 Mercado Objetivo

**Tabla 11** Ventas a nivel nacional 2004-2010

Segmento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Automóviles	28.474	41.695	42.946	38.565	46.846	35.869	57.278
Camionetas	14.198	17.734	19.272	20.660	27.963	21.336	27.808
Todo Terreno	10.009	12.647	15.983	19.769	22.710	24.727	32.971
Vans	2.372	2.054	1.542	1.917	2.207	1.895	3.703
Camiones y Buses	4.098	6.280	9.815	10.867	12.958	8.937	10.412
<b>TOTAL</b>	<b>59.151</b>	<b>80.410</b>	<b>89.558</b>	<b>91.778</b>	<b>112.684</b>	<b>92.764</b>	<b>132.172</b>

**Fuente:** AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

**Elaboración:** Los Autores

El mercado objetivo de Automotores ABC son las empresas concesionarias de automóviles, flotas comerciales e industriales y centros de venta de accesorios, repuestos y autopartes del país. En la actualidad en el país existen concesionarias con marcas muy reconocidas y de gran prestigio internacional como lo es General Motors con Chevrolet, Ford, Volkswagen, Toyota, Hyundai, etc. , que podrían recurrir a los servicios de esta empresa como su proveedor de autos, repuestos y accesorios exclusivos.

### 3.1.11 Característica del consumidor

**Tabla 12** Ventas de autos por marca y modelo

<i>Automóviles</i>			<i>Todo Terreno</i>		
Marca	Modelo	TOTAL	Marca	Modelo	TOTAL
CHEVROLET	Aveo Activo	10.844	CHEVROLET	Grand Vitara SZ	7.143
CHEVROLET	Aveo Family	5.280	CHEVROLET	Grand Vitara	6.377
HYUNDAI	Accent	4.987	HYUNDAI	Tucson iX	3.413
NISSAN	Sentra	3.426	KIA	Sportage	3.146
CHEVROLET	Aveo Emotion	3.156	NISSAN	X-Trail	1.389

### Camionetas

Marca	Modelo	TOTAL
CHEVROLET	LUV D-MAX	8.746
MAZDA	BT-50	7.421
TOYOTA	Hilux	4.878
FORD	F-150	2.546
NISSAN	NP 300	1.181

**Fuente:** AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)  
**Elaboración:** Los Autores

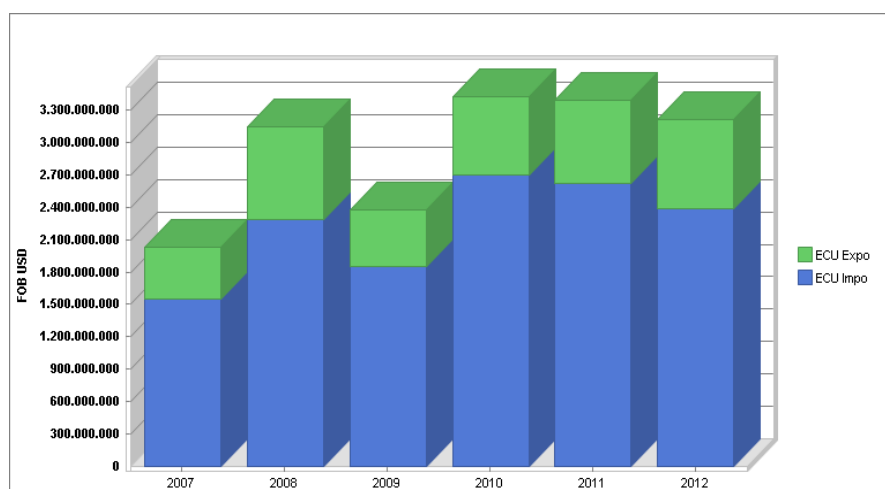
En el 2008, la industria automotriz ecuatoriana por primera vez había superado los 100 mil unidades comercializadas, cuando la cifra de las ventas llegaron a 112.684 vehículos. Esto quiere decir que la compra de vehículos ha experimentado un notable crecimiento. El consumidor ecuatoriano posee una marcada tendencia a preferir marcas como Chevrolet, Hyundai y Kia. Si bien son más buenas marcas, son sus precios altamente competitivos los que le brindado mayor cuota de mercado en comparación con marcas como Toyota que si bien promueve una imagen de marca de excelente calidad sus precios no le permiten acceder a todos los segmentos de los consumidores ecuatorianos.

### 3.1.12 Competencia

Las importaciones de vehículos en el mundo son de gran significancia económica ya que solamente entre los años 2005-2010, la Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) estuvo en 3.37%; lo que en ventas se traduce en \$ 1,227,054,601

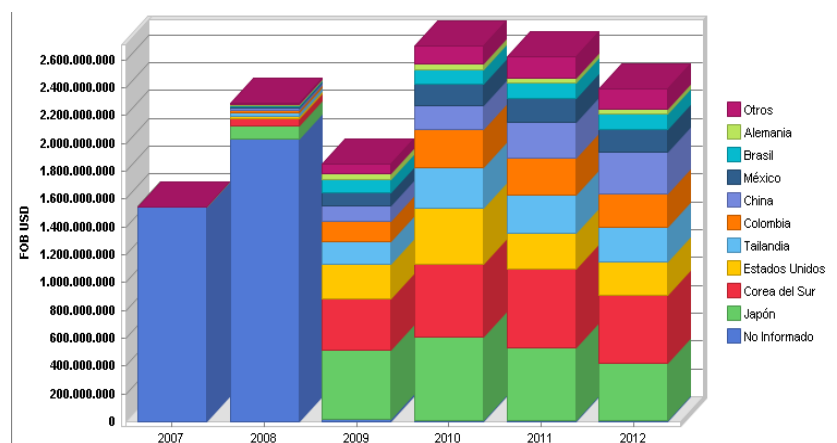
aunque debido a la crisis las ventas registraron un USD 846,835,798 . En la actualidad el sector automotriz genera fuertes movimientos económicos en el mundo. A continuación se presentan graficas de los principales países importadores y exportadores de automóviles.

**Gráfica 4** Principales importaciones y Exportaciones Automóviles en Ecuador



**Fuente:** Tradenosis  
**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 5** Principales importadores Automóviles Mundiales



**Fuente:** Tradenosis  
**Elaboración:** Los Autores

## **3.2 Situación Financiera de la Empresa Automotores XYZ**

### **3.2.1 Ventas Anuales por grupo de productos**

Se analiza las ventas históricas anuales de Automotores XYZ realizadas durante los últimos 3 años. Durante el año 2010 las ventas anuales alcanzaron los US\$14137527 donde el 34% de las ventas estaban ubicadas en la categoría de camionetas tanto 4x2 como 4x4. El 12,57% están las ventas de los tipos SUVs y el 12,29% los automóviles. Durante el año 2011 las ventas anuales alcanzaron los US\$42392149 donde el 32% de las ventas estaban ubicadas en la categoría de camionetas tanto 4x2 como 4x4. El 12,42% están las ventas de los tipos SUVs y el 12,84% los automóviles. Durante el año 2012 las ventas anuales aumentaron a US\$62144449 donde el 33% de las ventas estaban ubicadas en la categoría de camionetas tanto 4x2 como 4x4. El 13,29% están las ventas de los tipos SUVs y el 13,45% los automóviles.

En promedio en ventas anuales durante los 3 años se observa que las camionetas mantienen un porcentaje de 33,5% del total de ventas que realizó Automotores XYZ, seguido de los tipos SUVs con una participación del 12,76% y finalmente un 12,8% de participación en las ventas totales por los automóviles. Durante el año 2010 y 2011 los grupos de productos que tuvieron una disminución en sus ventas fueron el segmento de accesorios, Productos de caucho, y frenos de aire. Para los años 2011 y 2012 los productos que tuvieron

una disminución fueron el segmento de accesorios, partes de dirección, masillas, y repuestos en general.

**Tabla 13** AUTOMOTORESXYZ Ventas Históricas Anuales por Categorías 2010 – 2011 – 2012

GRUPOS	2010		2011		2012		Aumento/Disminución		Promedio
	Monto USD	%	Monto USD	%	Monto USD	%	2010/2011	2011/2012	%
<b>Automóviles</b>	5105795,21	12,29%	5443151,93	12,84%	8358428,39	13,45%	337356,72	2915276,46	12,86%
<b>Camionetas</b>	14137527,3	34,03%	13917342,5	32,83%	20899178,2	33,63%	<b>-220184,82</b>	6981835,68	33,50%
<b>SUVs</b>	5222119,27	12,57%	5265104,91	12,42%	8258997,27	13,29%	42985,64	2993892,37	12,76%
<b>Accesorios</b>	4299835,67	10,35%	3276913,12	7,73%	4542759,22	7,31%	<b>-1022922,56</b>	1265846,10	8,46%
<b>Lubricantes</b>	1574529,2	3,79%	1759274,18	4,15%	2765427,98	4,45%	184744,99	1006153,80	4,13%
<b>Partes de Transmisión</b>	4918845,83	11,84%	5087057,88	12,00%	7500834,99	12,07%	168212,05	2413777,11	11,97%
<b>Cauchos/Varios</b>	54007,5978	0,13%	29674,5043	0,07%	62144,449	0,10%	<b>-24333,09</b>	32469,94	0,10%
<b>Frenos y embragues</b>	2820858,38	6,79%	2772446,54	6,54%	4343896,99	6,99%	<b>-48411,83</b>	1571450,44	6,77%
<b>Partes de dirección</b>	1832103,9	4,41%	2047540,8	4,83%	2752999,09	4,43%	215436,90	705458,29	4,56%
<b>Masillas Varios</b>	191103,808	0,46%	224678,39	0,53%	279650,021	0,45%	33574,58	54971,63	0,48%
<b>Rulimanes y Retenedores</b>	1100924,11	2,65%	1136109,59	2,68%	1727615,68	2,78%	35185,48	591506,09	2,70%
<b>Freno de aire</b>	8308,8612	0,02%	4239,2149	0,01%	18643,3347	0,03%	<b>-4069,65</b>	14404,12	0,02%
<b>Repuestos en General</b>	274192,42	0,66%	1428615,42	3,37%	640087,825	1,03%	1154423,00	<b>-788527,60</b>	1,69%
<b>TOTAL</b>	41544306	100%	42392149	100,00%	62144449	100,00%			

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Autores



### **3.2.2 Análisis Financiero**

El análisis financiero es la forma de comparación sistemática entre los recursos disponibles y las operaciones de actividades productivas de la empresa, a través, de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros correlacionado con los objetivos de la empresa. De la misma manera, el análisis financiero permite determinar la viabilidad o factibilidad de un proyecto de inversión, de ahí la importancia de realizar un diagnóstico interno de los temas financieros de la empresa.

Para el análisis financiero de AUTOMOTORES XYZ se realizó una auditoría de información considerando el Balance General, Estado de Perdidas y Ganancia, y Evolución del Patrimonio. Los activos corrientes durante el 2012 tuvieron una variación del 3% con respecto al año anterior. Los pasivos corrientes tuvieron una variación entre 2011 y 2012 de US\$1155501. Los pasivos no corrientes en ese periodo también se redujo en un 3%. Para el 2012 el patrimonio total tuvo una variación del 2% en relación con el año anterior.

En el estado de pérdidas y ganancias se observa el aumento de las ventas de la división automotriz en un 3% entre el 2011 y 2012. Los gastos por ventas entre los años de estudios se redujeron en un 3%. Los gastos operacionales tuvieron una variación del 4% entre el 2011 y 2012. La utilidad del ejercicio para el 2012 fue de US\$1110964.

Tabla 14 Balance General Automotores XYZ

<b>AUTOMOTORES XYZ</b>						
<b>BALANCES GENERALES</b>						
	-	-		-		-
	-	-		-		-
<b>CORTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 (EXPRESADO EN US\$.)</b>						
	<u>Acumulado</u> <u>Enero 31</u> <u>del 2010</u>	<u>Acumulado</u> <u>a Diciembre 31</u> <u>del 2012</u>	<u>%</u>	<u>Acumulado</u> <u>a diciembre 31</u> <u>del 2011</u>	<u>%</u>	<u>Variación</u>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>						
Disponibles	415.428	1.111.383	5%	1.134.463	5%	(23.080)
Exigible	8.924.473	9.987.757	42%	8.263.773	39%	1.723.984
Inventarios	3.969.012	3.131.922	13%	2.872.275	13%	259.647
Pagos anticipados	460.201	668.666	3%	475.605	2%	193.061
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>13.769.115</b>	<b>14.899.727</b>	<b>63%</b>	<b>12.746.115</b>	<b>60%</b>	<b>2.153.611</b>
Cuenta por Cobrar a Largo Plazo	626.610	443.789	2%	624.933	3%	(181.145)
Activos fijos, neto	6.615.959	7.106.490	30%	6.560.310	31%	546.180
Cargos diferidos, neto	1.371.075	1.067.990	5%	1.422.790	7%	(354.799)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>22.382.758</b>	<b>23.517.996</b>	<b>100%</b>	<b>21.354.149</b>	<b>100%</b>	<b>2.163.847</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>						
Sobregiros y préstamos a corto plazo	6.758.825	6.314.555	27%	6.823.246	32%	(508.691)
Cuentas por pagar comerciales	3.297.588	3.831.477	16%	2.269.921	11%	1.561.555
Gastos acumulados por pagar	657.838	409.417	2%	398.359	2%	11.059
Otras cuentas por Pagar	712.399	627.215	3%	824.464	4%	(197.250)
Impuestos por pagar	446.212	317.840	1%	143.371	1%	174.469
Intereses por devengar clientes	156.116	243.960	1%	129.602	1%	114.358
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>12.028.978</b>	<b>11.744.464</b>	<b>50%</b>	<b>10.588.963</b>	<b>50%</b>	<b>1.155.501</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>						
Documentos por pagar	3.225.466	2.950.777	13%	3.217.910	15%	(267.132)
Reserva para jubilación patronal y desahucio	145.210	203.855	1%	146.539	1%	57.316
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>15.399.654</b>	<b>14.899.097</b>	<b>63%</b>	<b>13.953.412</b>	<b>65%</b>	<b>945.685</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>						
Capital social	6.000.000	6.000.000	26%	6.000.000	28%	0
Reserva legal	337.265	337.265	1%	274.556	1%	62.708
Reserva facultativa	15.217	9.595	0%	15.217	0%	(5.622)
Utilidades (pérdida)	66.245	2.272.040	10%	1.110.964	5%	1.161.076
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>6.983.104</b>	<b>8.618.899</b>	<b>37%</b>	<b>7.400.737</b>	<b>35%</b>	<b>1.218.162</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>22.382.758</b>	<b>23.517.996</b>	<b>100%</b>	<b>21.354.149</b>	<b>100%</b>	<b>2.163.847</b>

FUENTE: Balance General generado el 21 de Enero del 2013 AUTOMOTORES XYZ

ELABORACIÓN: Autores

Tabla 15 Estado de Pérdidas y Ganancias

**AUTOMOTORES XYZ****ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS**

POR LOS DOCE MESES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE 2012 Y 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 (EXPRESADO EN US \$)

	<u>Acumulado</u>		<u>Acumulado</u>		
	<u>a Diciembre 31</u>	<u>%</u>	<u>a Diciembre 31</u>	<u>%</u>	<u>Variación</u>
	<u>del 2012</u>		<u>del 2011</u>		
-					-
Ventas división automotriz	54.458.214	88%	35.985.467	85%	18.472.748
Ventas división repuestos	1.038.851	2%	923.680	2%	115.171
Ventas división talleres	4.060.951	7%	3.627.234	9%	433.716
Ventas división de chapa y pintura	2.127.663	3%	1.719.699	4%	407.964
Ventas servicio renting	458.769	1%	136.069	0%	322.700
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>62.144.449</b>	<b>100%</b>	<b>42.392.149</b>	<b>100%</b>	<b>19.752.300</b>
Costo de venta división automotriz	47.014.776	86%	30.489.927	85%	16.524.849
Costo de venta división repuestos	612.770	59%	621.686	67%	(8.917)
Costo de venta división talleres	1.927.363	47%	1.792.746	49%	134.617
Costo de venta chapa y pintura	1.185.991	56%	985.453	57%	200.538
Costo de venta renting	378.971	83%	101.269	74%	277.702
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>51.119.872</b>	<b>82%</b>	<b>33.991.081</b>	<b>80%</b>	<b>17.128.790</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>11.024.578</b>	<b>23%</b>	<b>8.401.068</b>	<b>28%</b>	<b>2.623.510</b>
Gastos de ventas división automotriz	3.548.364	6%	3.128.587	7%	419.777
Gastos de ventas división repuestos	710.420	1%	546.162	1%	164.258
Gastos de ventas división taller	1.354.260	2%	1.279.996	3%	74.264
Gastos de ventas división pintura	415.360	1%	308.635	1%	106.725
Gastos de división renting	96.774	0%	84.485	0%	12.289
Gastos de ventas de usado	43.515	0%	32.157	0%	11.358
Gastos de ventas Montacargas	9.811	0%	0	0%	9.811
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>6.178.505</b>	<b>10%</b>	<b>5.380.023</b>	<b>13%</b>	<b>798.482</b>
Gastos de administración	2.137.944	3%	1.519.957	4%	617.987
Gastos área de marketing	87.885	0%	66.731	0%	21.154
Gastos financieros	1.165.180	2%	1.002.877	2%	162.303
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>9.569.514</b>	<b>15%</b>	<b>7.969.588</b>	<b>19%</b>	<b>1.599.926</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>1.455.064</b>	<b>2%</b>	<b>431.480</b>	<b>1%</b>	<b>1.023.584</b>
Ingresos financieros	67.310	0%	47.637	0%	19.673
Costo valor activos fijos	(78.402)	0%	(19.747)	0%	(58.655)
Ingresos no operacionales	1.058.321	2%	1.046.339	2%	11.982
Gastos no operacionales	(230.253)	0%	(394.745)	-1%	164.492
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>2.272.040</b>	<b>4%</b>	<b>1.110.964</b>	<b>3%</b>	<b>1.161.076</b>

FUENTE: Estado de Resultados generado el 21 de Enero del 2013

ELABORACIÓN: Autores

## Tabla 16 Evolución Del Patrimonio

**AUTOMOTORES XYZ**  
**ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO DE LOS**  
**ACCIONISTAS**  
**CORTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 (EXPRESADO EN US\$.)**

<u>Movimientos</u>	<u>Capital social</u>	<u>Reserva legal</u>	<u>Reserva facultativa</u>	<u>Utilidad del período</u>	<u>Total</u>
<b>Saldos al 31 de diciembre del 2010</b>	<b>6.000.000</b>	<b>274.556</b>	<b>0</b>	<b>975.216</b>	<b>7.249.772</b>
Registro de reserva facultativa			15.217	(15.217)	0
Distribución de dividendos				(960.000)	(960.000)
Apropiación reserva legal		62.709		(62.709)	0
Utilidad del período				627.087	627.087
<b>Saldos al 31 de Diciembre del 2011</b>	<b>6.000.000</b>	<b>337.265</b>	<b>15.217</b>	<b>564.378</b>	<b>6.916.859</b>
Distribución de dividendos			(5.622)	(564.378)	(570.000)
Utilidad del período				2.272.040	2.272.040
<b>Saldos al 31 de Diciembre del 2012</b>	<b>6.000.000</b>	<b>337.265</b>	<b>9.595</b>	<b>2.272.039</b>	<b>8.618.899</b>

**FUENTE:** Mayores auxiliares del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2012

**ELABORACIÓN:** Autores

### 3.2.3 Razones Financieras

Las razones financieras se centran en la interpretación que se da a los resultados de un ejercicio financiero con la búsqueda de encontrar respuestas a interrogantes como ¿Qué es bueno o malo para la empresa? ¿Es alto o bajo? ¿Qué riesgos tiene?

#### 3.2.3.1 Razón de Circulante o de Solvencia

Analiza la capacidad que tiene la empresa de enfrentar las obligaciones en el corto plazo, mientras más alto es el índice la empresa será más líquida.

Tabla 17 Razones de Solvencia

DESCRIPCIÓN		Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta
<b>Liquidez</b>	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1,20	1,27	0,05
<b>Prueba Acida</b>	$\frac{\text{Efect. + Ctas x Cob. Comerciales}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,17	0,13	-0,20
<b>Solidez</b>	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$	1,53	1,58	0,03

La liquidez de la empresa Automotores XYZ se muestra aceptable ya que el indicador es mayor a 1, para la prueba acida se observa que el indicador tiene un valor menor a 1 lo que indica que la empresa no puede enfrentar pagos a corto plazo recurriendo a las ganancias o ventas para hacerlas. La solidez es mayor a 1 mostrando un nivel aceptable donde la empresa muestra la capacidad de seguir progresando.

### 3.2.3.2 Razón de Endeudamiento

Los resultados de los indicadores de endeudamiento muestran que la empresa AUTOMOTORES XYZ ha disminuido el nivel de endeudamiento, sin embargo, es necesario realizar acciones que permitan mejorar estos niveles.

**Tabla18** Razón de Endeudamiento

DESCRIPCIÓN		Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta
<b>Corto Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$	0,83	0,79	-0,05
<b>Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$	0,5	0,5	0,01

**3.2.3.3 Razones de Rotación****Tabla19** Razón de Rotación

DESCRIPCIÓN		Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta
<b>Cuentas por Cobrar</b>	$\frac{\text{Ctas x cobrar comerciales x 360 días}}{\text{Ventas totales}}$	1,47	1,01	-0,32
<b>Cuentas por pagar</b>	$\frac{\text{Ctas x pagar comerciales x 360 días}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	21,44	32,62	0,52
<b>Inventarios</b>	$\frac{\text{Inventario x 360 días}}{\text{Costo de Ventas}}$	8,45	6,13	-0,27

Para analizar el nivel de rotación se observa en el indicador de cuentas por cobrar que se ha disminuido con respecto al año anterior, lo que indica que la empresa está recibiendo soluciones favorables de parte de los clientes.

En el análisis de las cuentas por pagar se observa que existe un aumento del indicador esto muestra que en este periodo han aumentado las cuentas pendientes que se tienen con los proveedores. En el nivel de inventarios se observa una disminución del indicador esto muestra que la empresa está tomando las medidas adecuadas para liberarse de forma rápida de los inventarios.

### 3.2.3.4 Razones de Rendimiento

**Tabla 20** Razones de Rendimiento

DESCRIPCIÓN		Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta
<b>Corto Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$	0,83	0,79	-0,05
<b>Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$	0,5	0,5	0,01

Los indicadores de rendimiento muestran que el margen de utilidad es aceptable que se irían incrementando en el futuro.

## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES DE AUTOMOTORESXYZ

#### 4.1 Análisis del Sistema de Adquisiciones y de Proveedores de Automotores XYZ

El análisis del sistema de adquisiciones y administración de proveedores de AUTOMOTORES XYZ se realizó mediante la investigación y levantamiento de información in situ durante los meses de Diciembre 2012 y Enero 2013. Se utiliza información cuantitativa proveniente de las áreas financieras, comercial, bodegas y ventas. De igual forma, se procedió a realizar entrevistas y encuestas a proveedores para obtener información cualitativa que logre un análisis de involucramiento del problema de la empresa(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)<sup>20</sup>.

El sistema de inventarios es un proceso que está dirigido por el director de bodega en coordinación con el Gerente de ventas.

##### 4.1.1 Clasificación del Inventario

El sistema de inventarios de Automotores XYZ está conformado por un proceso similar al sistema ABC utilizando diversas categorías relacionadas al nivel de frecuencia de demanda de los artículos, esta tipología se clasifica en:

**Tabla21** Tipología de Inventarios

Tipología	Criterio
Tipo 0	Artículos ingresados al inventario por primera vez
Tipo 1	Ítems de más alta rotación 35 frecuencias
Tipo 2	Ítems de alta rotación entre 21 y 34 frecuencias
Tipo 3	Ítems de mediana y alta rotación entre 11 a 20 frecuencias
Tipo 4	Ítems de mediana rotación con 6 a 10 frecuencias

<sup>20</sup>Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill



Tipo 5	Ítems de baja rotación con 1 a 5 frecuencias
Tipo 6	Ítems sin frecuencia pero con existencias
Tipo 7	Ítems importados exclusivos clientes
Tipo 8	Ítems sustituidos sin existencias
Tipo 9	Ítems sin frecuencia ni existencia

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

#### 4.1.2 Control de Inventarios

El modelo de control de inventarios que aplica Automotores XYZ es de periodicidad fija entre 30 días a 70 días dependiendo el medio de transporte utilizado para importar al vehículo. El Sistema genera un reporte al inicio de cada mes por cada unidad. La cantidad se ordena en base del tipo de artículo, el número real de unidades demandadas, el número de pedidos pendientes, los niveles de existencias, y tiempos de entrega. La generación de pedidos es automática ya que cuenta con un sistema confiable y dinámico que permite obtener información rápida sobre el pedido de stock. El sistema cuenta con procesos de calidad estándar y de six sigma(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)<sup>21</sup>.

#### Adquisiciones

La compra de unidades y repuestos se realiza de manera directa con el fabricante ya que se cuenta con un convenio de exclusividad siendo subsidiaria de una multinacional. Estos pedidos se realizan de manera mensual para stock y pedidos de urgencia dependiendo de la demanda del producto.

Los repuestos para mantenimiento de vehículos o inventario son definidos mediante pedidos mensuales de importación, de la misma manera, los repuestos de emergencia que abarca productos que no están en stock son

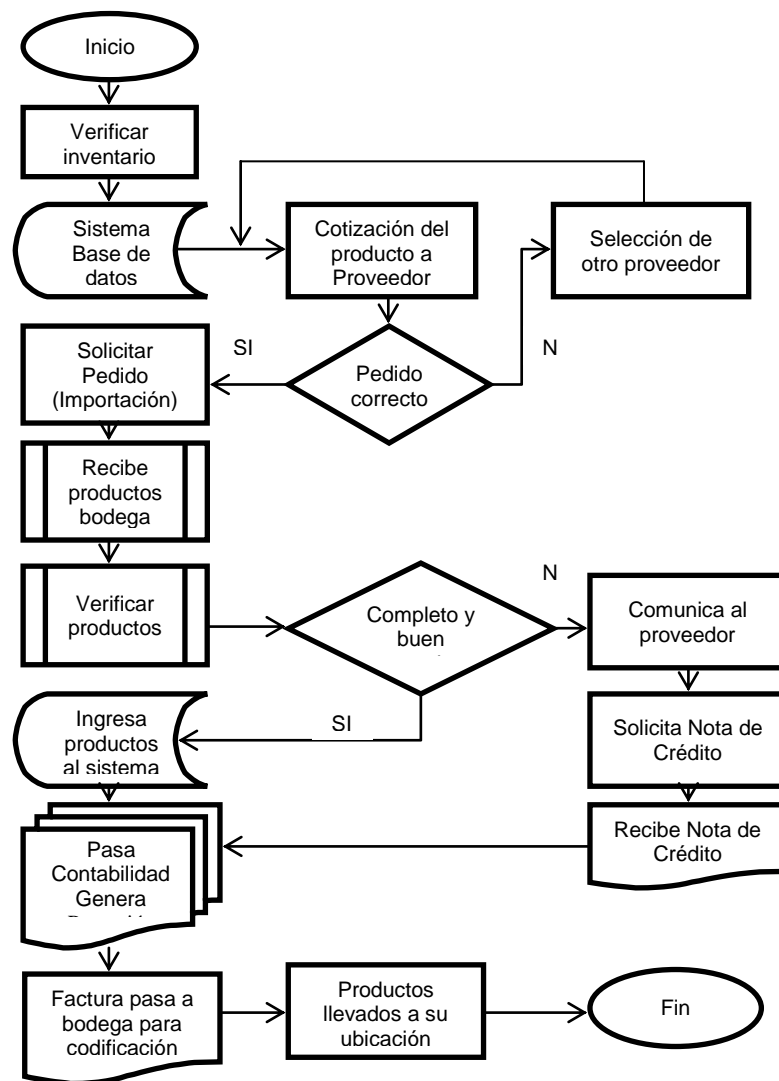
---

<sup>21</sup>Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill

determinados a través de órdenes de pedido que se generan automáticamente de los talleres.

#### 4.1.3 Gestión de Adquisiciones y Proveedores

**Gráfica 6** Gestión de Adquisiciones y Proveedores



**Fuente:** Automotores XYZ  
**Elaboración:** Los Autores

El proceso de compras y adquisición de vehículos y repuestos inicia con la elaboración de informes de pedido con el detalle apropiado para su importación adicionando el costo estimado del pedido y el nivel de necesidad que se tenga del producto. El informe que se origina en los talleres o departamento de ventas pasa al departamento de importaciones para su aprobación y pedido. La matriz en Japón recibe a través del sistema integrado la solicitud y procede a hacer el envío en el plazo determinado.

Los pedidos mensuales de stock y de emergencia son transportados por vía marítima o aérea dependiendo del nivel de necesidad y de las características del repuesto. Generalmente los vehículos son transportados por vía marítima y los repuestos por vía aérea.

La logística de transporte de los vehículos y repuestos se maneja bajo un estricto control de calidad determinado por los principios de la casa matriz. Cuando los productos han arribado al país pasan por los trámites de nacionalización donde se generan los documentos de aduana sumados a la factura. Se procede además a verificar con la empresa de seguro que el producto llegue en óptimas condiciones para posteriormente ser llevados a las bodegas.

Con la supervisión del Jefe de Inventarios y del departamento de importaciones, el departamento de contabilidad procede a la liquidación de los pedidos de stock para su ingreso al sistema.

La ubicación de los vehículos y de los repuestos en la bodega se basa en los criterios de rotación ordenados a través de una codificación alfanumérica. Las piezas y vehículos de gran tamaño son almacenados en bodegas adyacentes adecuadas para el efecto.

El control de inventarios físicos se lo realiza una vez al año y se efectúan inventarios muestrales aleatorios dos veces al año.

#### 4.1.4 Evaluación de los Procesos de Adquisición y Proveedores

Se procedió a evaluar los procesos de adquisición y proveedores para analizar los posibles hallazgos que puedan existir en el área de adquisiciones e inventarios, para determinar las posibles fortalezas y debilidades de los procesos con los que cuenta AUTOMOTORES XYZ.

**Tabla 22** Evaluación de Recepción de Productos

EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ		
	PROCESO: RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	
Falla de proceso	Acciones de riesgo	Impacto	Acción de Control
<p>Recibir los productos como repuestos y accesorios sin haber revisado la documentación.</p> <p>Recibir los bienes en cantidades o tamaños que no está detallado de acuerdo a la documentación.</p>	<p>Ingreso de materiales que no están contabilizados por las ordenes de facturas.</p>	<p>Se generan inconsistencias entre la información emitida de las áreas de producción o inventario y contabilidad.</p>	<p>Contabilizar los bienes receptados y registrarlos en la respectiva cuenta.</p> <p>Comparar lo recibido con las ordenes de pedido real y pendientes.</p> <p>Realizar informe</p>

Se realiza un desfaseamiento entre los tiempos de espera y llegada de los productos,	El nivel de servicio disminuye a causa de la demanda insatisfecha por la falta de productos.	No se realizan las ventas que se tenía programado realizar.	donde se detallan y enumeran secuencialmente cada material recibido y se detalla cualquier observación. Se anexa al reporte fotografía como evidencia de cualquier anomalía encontrada
El proceso de recepción de productos no mantiene un registro adecuado y se encuentra desactualizado.	Los productos o bienes pueden ser fácilmente extraviados, experimentar daños o mostrar signos de obsolescencia	Pérdida económica sobre el valor de la de materia prima, productos o materiales, aumento de costos de mantenimiento de inventario.	

**Tabla 23** Evaluación de Almacenamiento de Productos

<b>EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO</b>	<b>EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ</b>		
	<b>PROCESO: ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS</b>	<b>PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	
<b>Falla de proceso</b>	<b>Acciones de riesgo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Acción de Control</b>
Las compras no hayan sido ni verificadas de manera física ni documentada para el ingreso al almacén	Sustracción de inventario  Los materiales o productos pueden presentar fallas de fabricación o registrar una cantidad inferior a la que se requiere.	Se generan inconsistencias entre los registros de inventario.  Se generan pérdidas económicas al no realizar esas ventas.  Se incrementan costos de almacenamiento y de operación.	El responsable de almacenamiento debe revisar el reporte de recepción y constatarlo con la mercadería o productos recibidos.  Se debe etiquetar los productos y evaluar sus características físicas para verificar que no existan daños.
El inventario no registra una ubicación específica y sistemática	Debido a una mala ubicación en la que no se hayan considerado factores como nivel de humedad, iluminación, etc., Se generan daños en los productos e incluso obsolescencia.		Se deberá implementar controles de rotación sobre las ubicaciones de los productos.

Tabla 24 Evaluación Pedido Despacho

EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ		
	PROCESO: PEDIDO Y DESPACHO	PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	
Falla de proceso	Acciones de riesgo	Impacto	Acción de Control
<p>Retrasos en el despacho de los pedidos.</p> <p>Que se despache un pedido en la cantidad y precio erróneo o calidad inferior a la esperada.</p>	<p>La calidad del servicio disminuye debido a los tiempos de espera que el cliente debe hacer frente.</p>	<p>El retraso genera pérdida de ventas ya que disminuyen la posibilidad de éstas, además de una pérdida de confianza en el cliente.</p>	<p>Esquematar el proceso de "picking"</p> <p>Se deben establecer criterios para la selección de los pedidos de acuerdo a los requerimientos de la empresa y los clientes,</p> <p>Efectuar el pickinglist con previa verificación y elaborar un sistema de extracción y acondicionamiento eficaz.</p>

Tabla 25 Evaluación Proceso de Adquisición

EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ		
	PROCESO: ADQUISICIÓN	PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	
Falla de proceso	Acciones de riesgo	Impacto	Acción de Control
<p>Efectuar compras injustificadas o no autorizadas de repuestos. U otros accesorios.</p> <p>Los pedidos no están detallados en las solicitudes de compras autorizadas.</p> <p>Realizar cambios en las órdenes de compra sin previa autorización.</p>	<p>No se puede determinar una cantidad óptima de pedido debido a que no hay un mecanismo de control de las compras.</p>	<p>Se generan pérdidas económicas causadas por los costos de mantenimientos por exceso de stock. Variación excesiva en los precios comprometen a las ventas ya que la demanda por un determinada producto puede disminuir.</p>	<p>Las compras deben realizarse únicamente con proveedores o distribuidores autorizados.</p> <p>Implementar un comité encargado de auditar el proceso de compras en la empresa.</p>

**Tabla 26** Evaluación de Riesgo de la Administración de Inventario

EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN INVENTARIO		PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
ACCIÓN DE RIESGO	MEDIDA DE RIESGO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Los inventarios que se registran en el sistema son inexactos.		X	
Mantener productos que están dañados u obsoletos			X

**Tabla 27** Evaluación de Medida de Riesgo de Adquisiciones

EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ		
	PROCESO: ADQUISICIÓN		PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
ACCIÓN DE RIESGO	MEDIDA DE RIESGO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Efectuar compras injustificadas o no autorizadas de repuestos. U otros accesorios.		X	
Los pedidos no están detallados en las solicitudes de compras autorizadas.			X

Realizar cambios en los órdenes de compra sin previa autorización			X
---	--	--	---

**Tabla 28** Evaluación de Riesgo Recepción de Productos

EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ		
	PROCESO: RECEPCIÓN DE PRODUCTOS		PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
ACCIÓN DE RIESGO	MEDIDA DE RIESGO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Recibir los bienes sin haber revisado la documentación.			X
Recibir los bienes en cantidades o tamaños que no está detallado de acuerdo a la documentación.			X
Se realiza un desfasamiento entre los tiempos de espera y llegada de los productos,	X		
El proceso de recepción de productos no mantiene un registro adecuado y se encuentra desactualizado.		X	



**Tabla 29** Evaluación de Riesgo de Pedido y Despacho

<b>EVALUACIÓN POR AUDITORÍA Y CONTROL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO</b>	<b>EMPRESA: AUTOMOTORES XYZ</b>		
	<b>PROCESO: PEDIDO Y DESPACHO</b>		<b>PERIODO: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>
<b>ACCIÓN DE RIESGO</b>	<b>MEDIDA DE RIESGO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Retrasos en el despacho de los pedidos.		x	
Que se despache un pedido en la cantidad y precio erróneo o calidad inferior a la esperada.			x

## 4.2 Análisis de Involucrados Proveedores y Personal de Adquisiciones

### 4.2.1 Encuestas al Personal de Adquisiciones

El procedimiento que se empleó para este análisis es por medio de encuestas realizadas al personal que está involucrado directa e indirectamente con el proceso de adquisiciones.

#### PREGUNTA 1

**Tabla 30** ¿Cuál es el cargo que desempeña Ud. en AUTOMOTORES Y?

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Gerente General</b>	1	7%
<b>Administrador</b>	1	7%
<b>Auditor</b>	1	7%
<b>Jefe Administrativo</b>	1	7%
<b>Contador</b>	1	7%
<b>Analista Financiero</b>	1	7%
<b>Asistente Contable</b>	2	13%

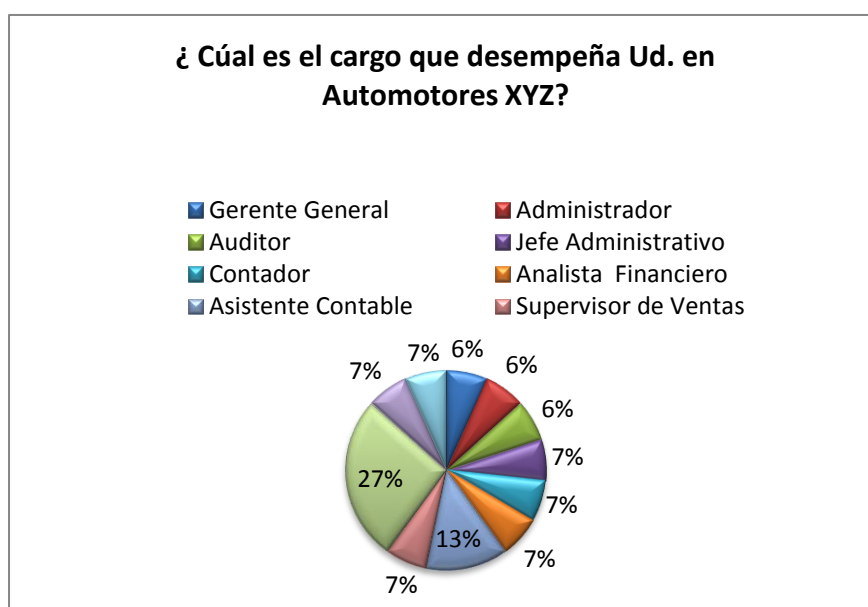
<b>Supervisor de Ventas</b>	1	7%
<b>Vendedores</b>	4	27%
<b>Jefe de Bodega</b>	1	7%
<b>Ayudante de Bodega</b>	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

En la Tabla anterior se puede apreciar que 4 de cada 15 empleados pertenecen a la fuerza de ventas siendo uno de los cargos más representativos dentro de la organización seguido de los roles concernientes a las actividades contables. El motivo principal que la fuerza de ventas sea más numerosa radica en que la venta de vehículos y partes establece metas de ventas muy altas por concesionaria, por lo que tal resultado demanda de mayor personal dedicado a la parte comercial.

**Gráfica 7** Cargo que desempeña



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

## PREGUNTA 2

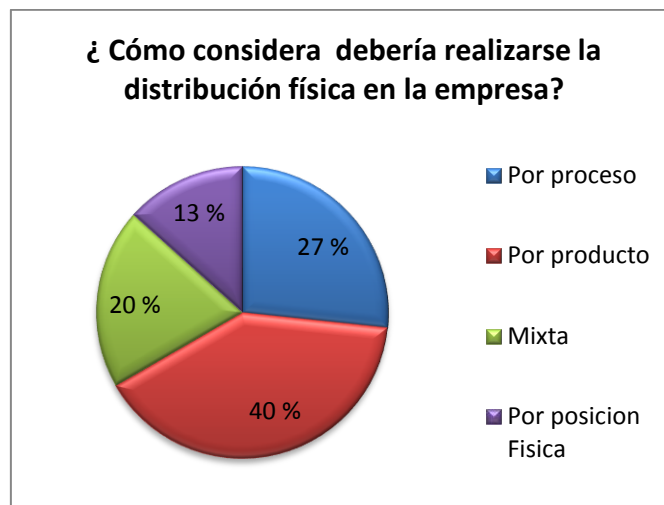
En la Tabla de a continuación se identifica la apreciación acerca de cómo debería realizarse la distribución física de la empresa, enfatizando el 40% de los empleados, esto es 6 de cada 15 empleados, que es importante realizar la mencionada distribución por productos en primer lugar y en segunda instancia ésta podría ser por procesos, seguida la distribución mixta que consiste en la interacción de los dos anteriores y finalmente la distribución por posición física.

**Tabla 31** ¿Cómo considera debería realizarse la distribución física en la empresa?

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por proceso</b>	4	27%
<b>Por producto</b>	6	40%
<b>Mixta</b>	3	20%
<b>Por posición Física</b>	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 8** Distribución Física en la Empresa

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

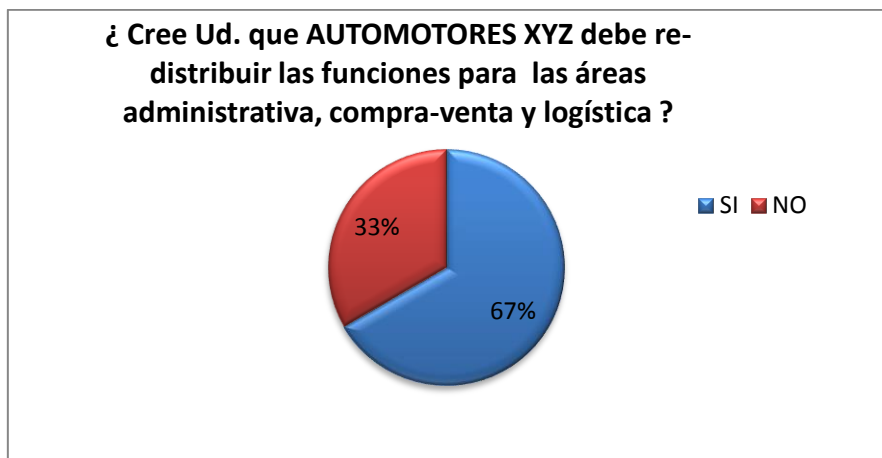
### PREGUNTA 3

**Tabla 32** ¿Cree Ud. que la empresa AUTOMOTORES Y debe re-distribuir las funciones de las áreas Administrativa, de compra-venta y logística?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	10	67%
<b>NO</b>	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 9** Redistribución de Funciones

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

En la Tabla anterior se muestra la gran importancia de la segregación de funciones para que no exista la incompatibilidad de tareas dentro de los departamentos. 10 de cada 15 empleados siendo el 67% de los encuestados, indicaron que las áreas funcionales relativas a la administración, compra-venta y logística deberían ser redistribuidas para el mejoramiento continuo y la liberalización de los distintos procesos.

#### PREGUNTA 4

**Tabla 33** ¿Considera necesario que se capacite permanentemente al personal acerca de los sistemas que se emplean en la empresa?

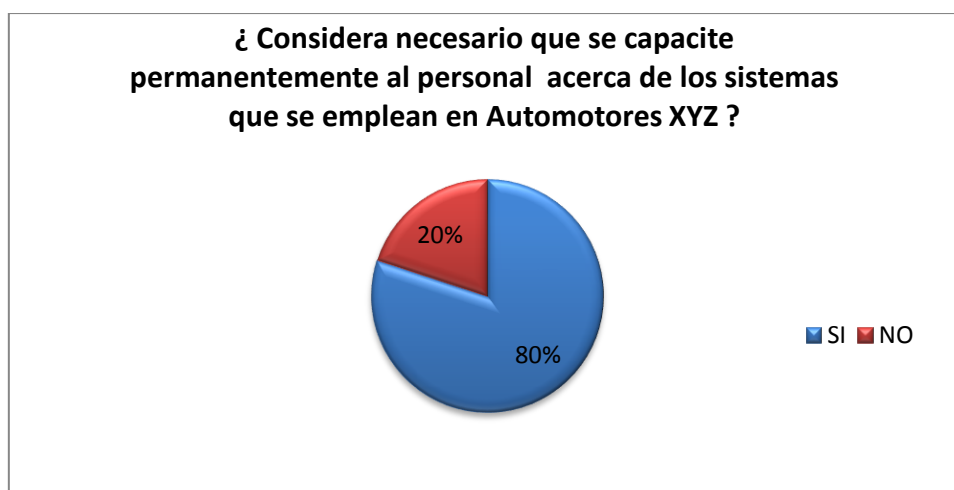
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

La Tabla anterior muestra que 12 de cada 15 empleados indicaron que la capacitación en temas de uso de sistemas computacionales en entorno usuario final son primordiales no solo para poder realizar las actividades con mayor rapidez sino para reducir el porcentaje de errores generados por los usuarios finales los que surgen por falta de conocimiento o destreza en el uso del sistema de la empresa y por poco involucramiento en actividades de tipo tecnológico dentro de las organizaciones.

**Gráfica10** Capacitación Del Personal



**Fuente:** Automotores XYZ  
**Elaboración:** Los Autores

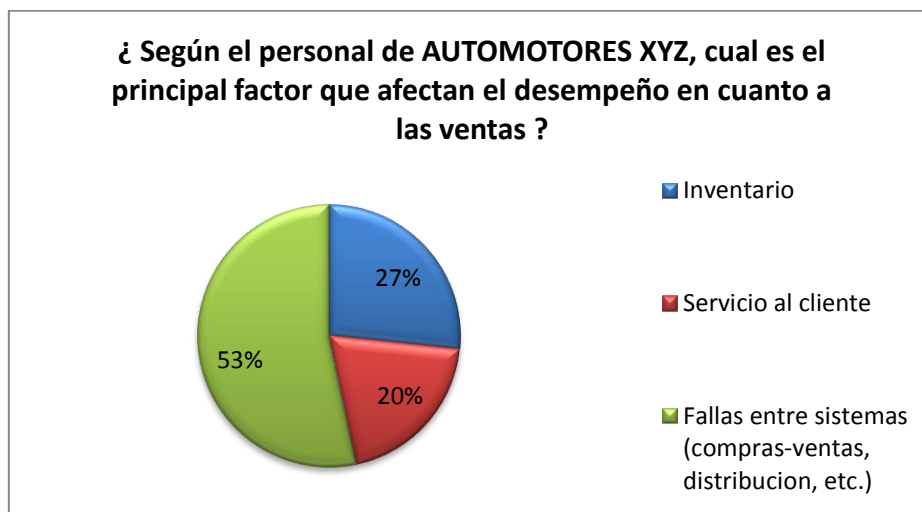
## PREGUNTA 5

**Tabla 34** ¿Según el personal de AUTOMOTORES Y, cual es el principal factor que afecta el desempeño en cuanto a las ventas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Inventario	4	27%
Servicio al cliente	3	20%
Fallas entre sistemas (compras-ventas, distribución, etc.)	8	53%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Automotores XYZ  
**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 11** Desempeño en Ventas



**Fuente:** Automotores XYZ  
**Elaboración:** Los Autores

Según las encuestas, se obtuvo que un 53% de los encuestados identifican las fallas surgidas en los sistemas de compras, ventas y distribución logística de los inventarios como uno de los principales factores que ralentizan la secuencia del flujo de procesos de las actividades ligadas a las ventas organizacionales.

#### **PREGUNTA 6**

En esta pregunta se observa que 7 de cada 15 empleados, es decir el 47% de los encuestados, concluyen que el sistema debería ser revisado por concepto de actualizaciones y modificaciones de manera mensual, no obstante un 33% estuvo de acuerdo que este chequeo podría realizarse también semanalmente, con la finalidad de detectar errores del sistema y optimizar el abastecimiento de los inventarios de mercadería.

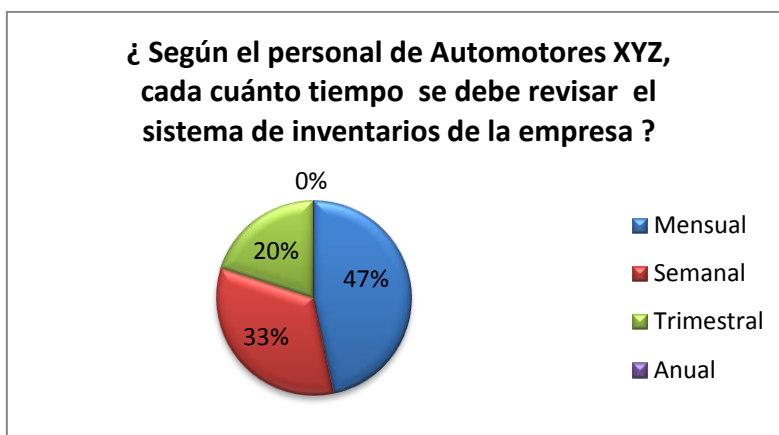
**Tabla 35** ¿Según el personal de AUTOMOTORES XYZ, cada cuánto tiempo se debe revisar el sistema de inventarios de la empresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	7	47%
Semanal	5	33%
Trimestral	3	20%
Anual	0	0%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 12** Tiempo de Revisión del Sistema



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

## PREGUNTA 7

**Tabla 36** ¿Qué tipo de línea adicional al aprovisionamiento tradicional consideraría como necesaria en AUTOMOTORES XYZ?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mercados Futuros de abastecimiento	5	33%

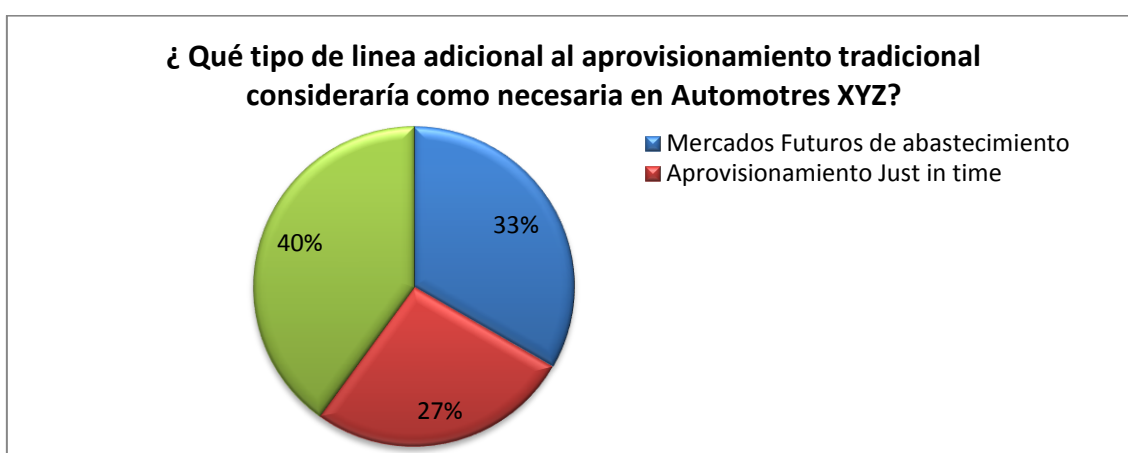


<b>Aprovisionamiento Just in time</b>	<b>4</b>	<b>27%</b>
<b>Aprovisionamiento de Respuesta Rápida</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica13** Aprovisionamiento Adicional



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

En la gráfica anterior muestra que el 40% respondieron que la línea adicional al aprovisionamiento tradicional podría ser llevada a cabo bajo un sistema de aprovisionamiento de respuesta rápida, es decir conocer las necesidades de los clientes a fin de poder mantener un stock que cumplan con las expectativas de los mismos. Otro 33% manifestaron que un tipo de línea adicional puede ser los mercados futuros de abastecimiento en base a la proyección de lo que podría estar demandando el mercado.

## PREGUNTA 8

**Tabla 37** ¿Cómo calificarían los jefes de concesionarias el sistema de compras que posee AUTOMOTORES XYZ?

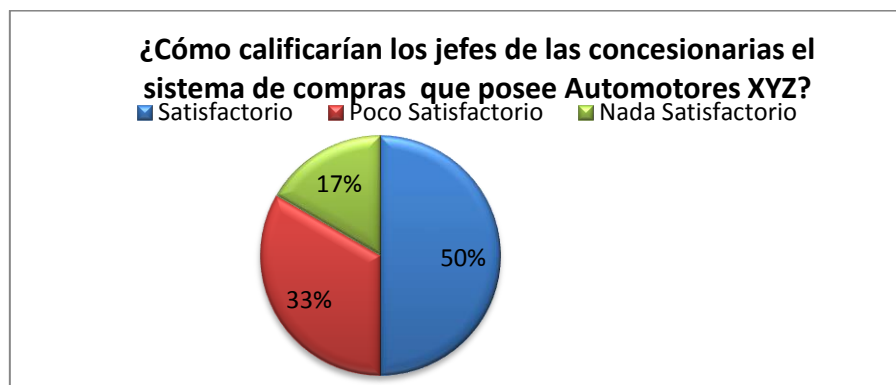
Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>Satisfactorio</b>	3	50%
<b>Poco Satisfactorio</b>	2	33%
<b>Nada Satisfactorio</b>	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

Respecto a la apreciación de la concesionarias sobre el sistema de compras de AUTOMOTORES XYZ, las concesionarias indicaron en un 50% que este sistema funciona de manera satisfactoria, lo cual no resta valor a la idea de mejorar el sistema pues en menor porcentaje aunque no menos importante, las concesionarias indicaron que el sistema es poco satisfactorio. Se concluye que 2 de cada 6 concesionarias sí presentan problemas con el sistema de compras, valor que debería ser reducido a cero para poder entrelazar los niveles de eficiencia del sistema con los de los procesos involucrados en el inventario.

**Gráfica 14** Opinión de Sucursales (Concesionarias)



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**PREGUNTA 9**

La tabla siguiente muestra la opinión del personal involucrado que trabaja en las sucursales o concesionarias de la empresa, se observa que 5 de 6 jefes de conocen los tipos de alianzas estratégicas que tiene la empresa, de la misma manera todos los jefes de concesionarias conocen la reestructuración de las líneas de créditos y 3 de 6 jefes conocen la posible expansión de sucursales.

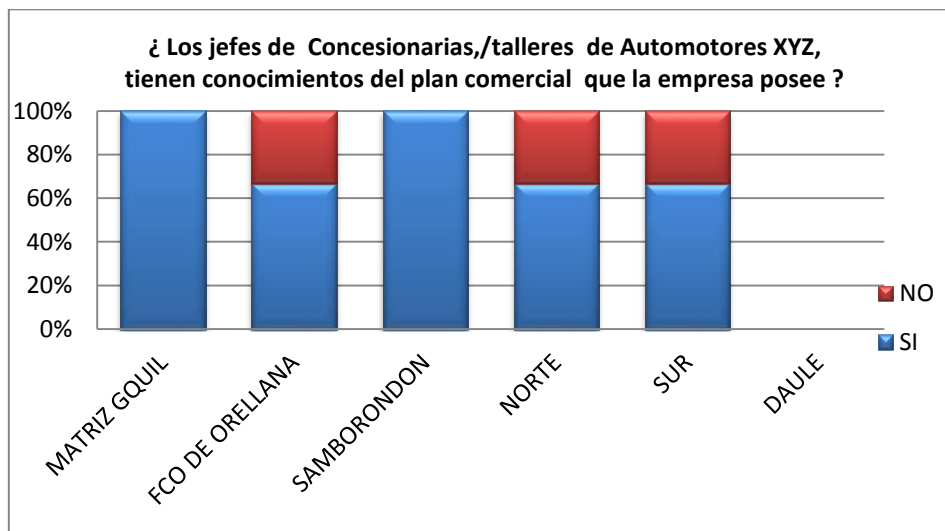
**Tabla 38** ¿Los jefes de Concesionarias, /talleres de AUTOMOTORES XYZ, tienen conocimientos del plan comercial que la empresa posee?

Variable	Alianzas estratégicas	Reestructuración de líneas de créditos	Expansión sucursal
<b>MATRIZ GQUIL</b>	SI	SI	SI
<b>FCO DE ORELLANA</b>	SI	SI	NO
<b>SAMBORONDON</b>	SI	SI	SI
<b>NORTE</b>	SI	SI	NO
<b>SUR</b>	NO	SI	SI
<b>DAULE</b>	SI	SI	NO

Variable	SI	NO
<b>MATRIZ GQUIL</b>	3	0
<b>FCO DE ORELLANA</b>	2	1
<b>SAMBORONDON</b>	3	0
<b>NORTE</b>	2	1
<b>SUR</b>	2	1
<b>DAULE</b>	2	1

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica15** Conocimiento Plan Comercial

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

### PREGUNTA 10

La tabla siguiente presenta información sobre la utilidad del call center como medio de comunicación para el abastecimiento del producto, se observa que 4 de 6 concesionarias conoce y posee call center para solicitar sus necesidades.

**Tabla 39** ¿Las concesionarias poseen un call center para realizar los pedidos a las bodegas de AUTOMOTORES XYZ?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	4	67%
<b>NO</b>	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 16** Comunicación por Call Center

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

#### 4.2.2 Encuestas a Proveedores

El levantamiento de información a través de encuestas a los proveedores se realizó por medio de una selección muestral de 66 proveedores.

#### PREGUNTA 1

**Tabla 40** ¿Con qué frecuencia los proveedores / distribuidores acuden a AUTOMOTORES XYZ?

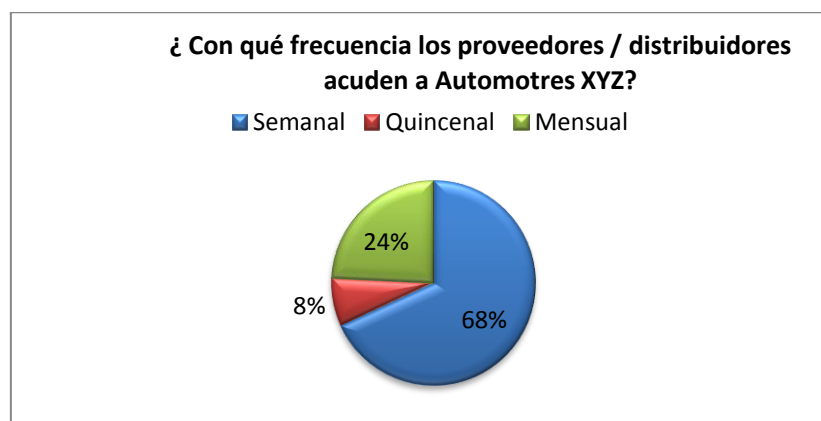
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	45	68%
Quincenal	5	8%
Mensual	16	24%
TOTAL	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

La tabla anterior muestra que un 68% de los entrevistados indicaron que asisten de manera semanal a las instalaciones de la empresa para poder conocer cuál es el comportamiento del mercado en este nivel de la cadena de provisión de automotores, partes y repuestos al mercado en general, mientras que un 24% lo realiza en menor frecuencia solo cada mes.

**Gráfica17** Acuden Proveedores



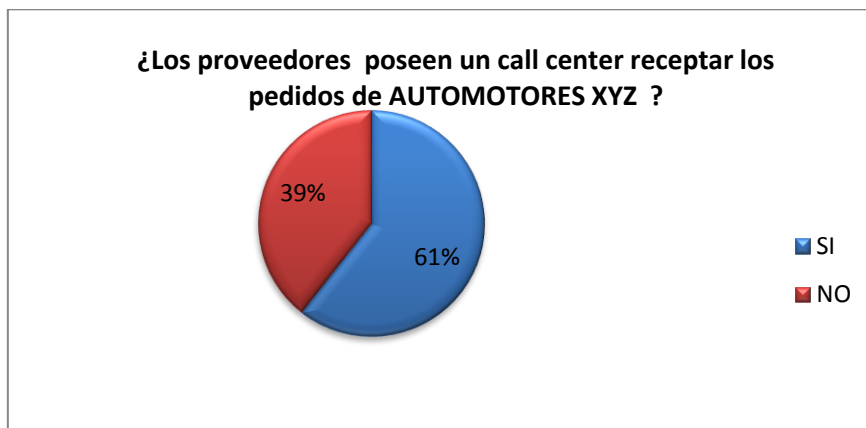
**Fuente:** Automotores XYZ  
**Elaboración:** Los Autores

## PREGUNTA 2

**Tabla 41** ¿Los proveedores poseen un call center para realizar los pedidos a AUTOMOTORES XYZ?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	40	61%
<b>NO</b>	26	39%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ  
**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 18** Comunicación Proveedores por Call Center

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

La tabla anterior muestra el conocimiento que tienen los proveedores sobre el nivel de comunicación que tienen con la empresa, el 61% de los proveedores conoce del call center de la empresa como medio de comunicación para la entrega de pedidos.

### **PREGUNTA 3**

La tabla siguiente muestra el nivel de conocimiento que tienen los proveedores sobre la capacidad de negociación del personal de la empresa, es importante que el personal conozca técnicas de negociación de esta manera se reduce los tiempos y costos entre las adquisiciones para la empresa. El 83% de los proveedores conoce las buenas habilidades de negociación que tiene el personal de AUTOMOTORES XYZ

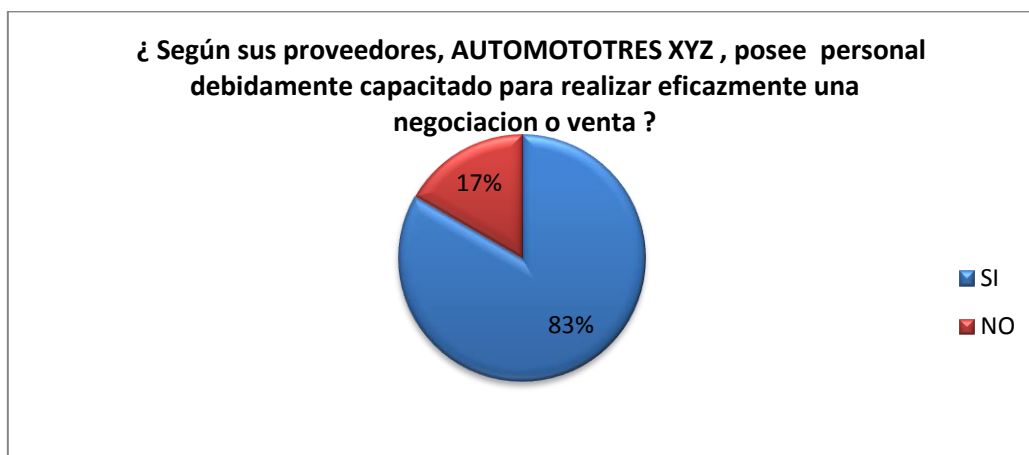
**Tabla 42** ¿Según sus proveedores, AUTOMOTOTRESXYZ, posee personal debidamente capacitado para realizar eficazmente una negociación o venta?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	55	83%
<b>NO</b>	11	17%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 19** Conocimiento de Capacidad del Personal



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

#### PREGUNTA 4

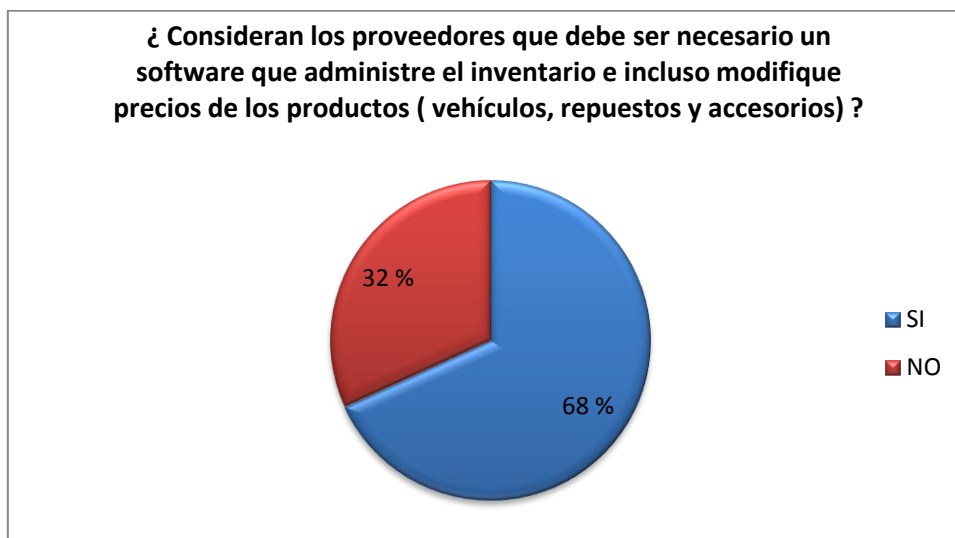
**Tabla 43** ¿Consideran los proveedores, que debe ser necesario un software que administre el inventario e incluso modifique precios de los productos (vehículos, repuestos y accesorios)?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	45	68%
<b>NO</b>	21	32%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores



**Gráfica20**Software Necesario

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

La Tabla anterior pone especial énfasis en la consecución de un software que permita la administración del inventario, políticas de precios tanto de vehículos, repuestos y accesorios, siendo el 68% de los proveedores quienes afirman ésta adquisición sería provechosa no solo para la organización sino para la negociación proveedor-empresa teniendo indicadores de desempeño y financieros en cuestión de segundos disponible para la toma de decisiones

## **PREGUNTA 5**

El conocimiento que los proveedores tienen acerca del sistema de la empresa AUTOMOTORES XYZ parece ser en un 68% satisfactorio, con esto se puede concluir que existe una buena base de aprendizaje por parte de los colaboradores relacionados con la logística de inventarios de mercadería,

teniendo así como punto positivo el conocimiento específico de la demanda de productos del cliente.

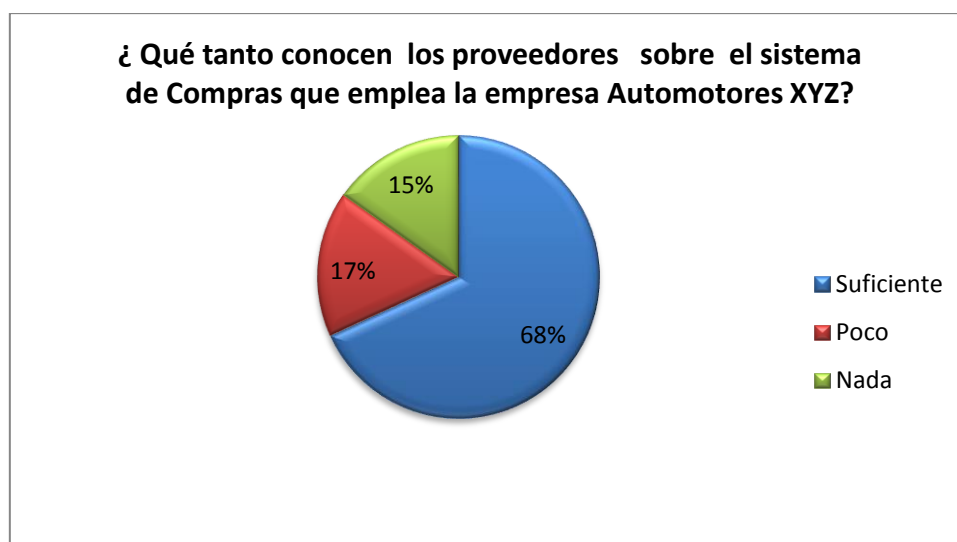
**Tabla 44** ¿Qué tanto conocen los proveedores sobre el sistema de Compras que emplea la empresa AUTOMOTORES XYZ?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>Suficiente</b>	45	68%
<b>Poco</b>	11	17%
<b>Nada</b>	10	15%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica 21** Conocimiento Nivel de Compras



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

### 4.3 Matrices Criterios de Evaluación Proveedores de Automotores XYZ

<b>Auditoría Operacional al departamento de compras</b>					
ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE: ADQUISICIONES					
<u>Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2012</u>					
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	¿La empresa cuenta con un organigrama general?	X			
	-Cada departamento tiene su respectiva estructura organizacional	X			
<b>2</b>	Están definidas claramente las funciones dentro de cada departamento:				
	-De contabilidad	X			
	-De compras		X		Se observó que el ayudante del jefe de compra realiza muchas funciones en el área administrativa.
<b>3</b>	Se cuentan con manuales de:				
	Políticas	X			La empresa posee los manuales de políticas y son de conocimiento de todos los empleados.
	Procedimientos	X			
	Procesos	X			
<b>4</b>	La empresa cuenta con:	X			
	-Código de Conducta	X			
	-Reglamento interno	X			
	-Manuales de trabajo por cada área		X		Algunos encargado de cada área no conocen bien de las funciones que deben de cumplir

<b>Auditoría Operacional al departamento de compras</b>					
ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE: ADQUISICIONES					
<u>Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2012</u>					
<b><u>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</u></b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>5</b>	¿La administración se encarga en el diseño y aprobación de cambios dentro de la estructura de control del departamento de compra?	X			La administración se encarga de hacer la planificación organizacional del control interno
<b>6</b>	¿Está vigilada adecuadamente la estructura del departamento de compra?		X		
<b>7</b>	¿Se realizan seguimientos sobre el incumplimiento de controles?	X			Los errores que se descubran se manejan con controles detectivos; esto permite encontrar dichas deficiencias
<b>8</b>	¿Se cuenta con un sistema presupuestal?	X			Se realizan proyecciones anuales, las cuales facilitan las compras de artículos básicos para las necesidades de la empresa.
<b>9</b>	¿Existe un departamento de auditoría interna?	X			
<b>10</b>	¿En caso de ser positiva la respuesta anterior, Cree que son competentes e independientes?	X			
	-El gerente general	X			Realiza una supervisión general de todos los departamentos
	-Auditoría externa	X			.
<b>12</b>	¿Existe una estructura organizacional en el departamento de compras?	X			
<b>13</b>	Existe rotación de personal en:				
	-La administración		X		
	-Compras		X		
	-Almacén.		X		
	-Contabilidad		X		
	-Ventas		X		

<b>Auditoría Operacional al departamento de compras</b>					
ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE: ADQUISICIONES					
<u>Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2012</u>					
<b>CONTROLES Y POLÍTICAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	Existen políticas o controles para:				
	-Análisis de Mercado	X			
	-Aprobación de órdenes de compra	X			
	-Cobro de ventas al crédito	X			
	-Listado de precios de compra	X			Existen precios establecidos por la organización.
	-Los proveedores tienen un cupo para el límite de su crédito.	X			
	-Realizar inventarios.	X			
	-controles de pagos.	X			
<b>2</b>	¿Están descritas las políticas del departamento de compra y se explican?	X			Los empleados tienen conocimiento de algunas de las políticas las importantes.
<b>3</b>	¿Existe plazo para la entrega de los estados financieros a la gerencia?	X			6 días hábiles. Por el momento no han existido inconvenientes con la entrega de informes.
<b>4</b>	¿El departamento de compras tiene un área asignada a la venta de repuestos y accesorios?	X			
<b>5</b>	Existen políticas definidas claramente relacionadas a:				
	-Compras	X			
	-Almacenamiento	X			
	-Recepción de mercadería	X			
	-Despacho y preparación de Pedido	X			

<b>Auditoría Operacional al departamento de compras</b>					
ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE: ADQUISICIONES					
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2012					
<b>ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	¿Las compras se las realiza de acuerdo a un método establecido?		X		No solo se realiza en base a una estimación de necesidades que se presenten, por lo general se las realiza cada 2 meses en el área de repuestos.
<b>2</b>	¿Las adquisiciones se realizan a proveedores calificados por el departamento?		X		No existe un procedimiento de selección y evaluación de proveedores.
<b>3</b>	¿El jefe del departamento de compras cumple con los manuales y políticas para realizar las compras?		X		Se observa el desconocimiento de algunos de los procedimientos.
<b>4</b>	¿Se lleva un inventario actualizado acerca de las compras que se realizan?	X			
<b>5</b>	¿Se tienen procedimientos para practicar inventarios físicos?	X			
<b>6</b>	¿Existe control adecuado sobre el abastecimiento de productos en el periodo?	X			
<b>7</b>	¿Las compras que se realizan tienen un plazo de crédito establecido con los proveedores?	X			

#### **4.4 Análisis Comparativo de Métodos de Valoración de Inventarios para la Empresa AUTOMOTORES XYZ**

Para el análisis comparativo de la valoración de inventarios en AUTOMOTORES XYZ se va considerar de varios ejercicios aplicados a cada uno de los métodos estudiados.

##### **4.4.1 Aplicación del Método de Valoración de Costo Actual**

A continuación se procede a realizar una valoración del inventario por el método de costo actual que realiza la empresa AUTOMOTORES XYZS.A

Para el ejercicio se considera el asiento de apertura, según el balance general al 1 de Enero 2013.

Bancos	US\$1111383
Almacén	US\$3131922
Actualización Almacén	US\$939576
Proveedores	US\$3831477
Capital Social	US\$6000000
Utilidad del Ejercicio	US\$2272040
Inflación Almacén	US\$863463

Para analizar se va considerar un producto particular, en este caso, Capot para vehículos tipo SUV que es fabricado a nivel nacional como importado, la empresa cuenta con proveedores locales y extranjeros.

**Producto:** Capot para vehículo tipo SUV

#### Compras

- Se realiza una compra al contado de 6 unidades a US\$102 cada unidad.

#### Gastos sobre compras

- Compra de 12 capots a crédito a un valor de US\$127 cada unidad
- Gastos de compras se aplicaron por un valor de US\$82 que fueron pagados al contado.

#### Devoluciones sobre compras

- Se compra 18 capots a crédito a US\$130 cada unidad.
- Existe una devolución de 5 unidades a los proveedores, el importe se acredita a la cuenta de la empresa.
- Existe devolución de 6 capots comprados a crédito a un precio de US\$127, el importe se acredita a la cuenta de la empresa.
- Los proveedores conceden un descuento de US\$50

#### Devoluciones sobre Ventas

- Se vende 15 capots al contado por US\$170 c/u
- Clientes devuelven 6 unidades, el importe se paga al contado.

#### Rebajas sobre ventas



- Se concede un descuento a los clientes de US90 y se paga al contado.

### Aplicación del ejercicio

**Tabla 45**Kárdex – Método Costo Actual

**AUTOMOTORES XYZS.A - ARTICULO CAPOT TIPO SUV**

Concepto	Unidades			Costo		Valores		
	Ingresos	Egresos	Existencias	Unitario	Actual	Debe	Haber	Saldo
Inventario Inicial	5		5	\$125		\$625		\$625
Compra	6		11	\$102		\$612		\$1237
Ajuste			11		\$125	\$138		\$1375
Compra	12		23	\$127		\$1524		\$2899
Ajuste			23		\$127	\$22		\$2921
Compra	18		41	\$130		\$2340		\$5261
Ajuste			41		\$130	\$69		\$5330
Dev. de compra		5	36		\$130		\$650	\$4680
Dev. De compra		6	30		\$130		\$780	\$3900
Venta		15	15		\$130		\$1950	\$1950
Dev. Venta	6		21	\$130	\$130	\$780		\$2730

}

**Tabla 46**Libro Diario

**AUTOMOTORES XYZS.A - Método Costo Actual**

Fecha	Detalle	Ref.	Debe	Haber
	Bancos		\$1111383	
	Almacén		\$3131922	
	Actualización Almacén		\$939576	
	Proveedores			\$3831477

	Capital Social			\$6000000
	Utilidad Ejercicio			\$2272040
	Inflación Almacén			\$863463
	Asiento de Apertura			

### Compras a precios de costo menor

En el ejercicio se compra 6 capots por un valor de US\$102 cada unidad

### Actualización del inventario en el almacén

Existencia en el inventario inicial antes de la compra: 5 unidades

Precio de las unidades en el inventario inicial	\$125
Precio de costo (compra) actual	\$102
<b>Actualización Unitaria</b>	<b>(\$23)</b>

Actualización del inventario en almacén: 6 unidades a \$23 = \$138

	2			
	<b>Almacén</b>		\$612	
	6 unidades a \$102	\$612		
	<b>Bancos</b>			\$612
	Compra de producto al contado			
	3			
	<b>Actualización Almacén</b>		\$92	
	<b>Inflación Almacén</b>			\$92
	Ajuste para reconocer la actualización			
	De 6 unidades de \$102 a \$125			

Cuando un proveedor varia su precio se debe realizar un ajuste al inventario para mantener el kárdex actualizado, es decir, la baja de los costos de los productos no reflejan una baja en el precio de mercado sino una oportunidad de compra que ofrece el proveedor, por lo tanto no se debe registrar las existencias con el precio ofrecido sino que se debe realizar el ajuste correspondiente.

### **Gastos sobre compras**

En el ejercicio se presenta la compra de 12 capots a crédito a un valor de \$127 cada unidad.

Los gastos de compra reflejaron un valor de \$82 pagados al contado.

### Actualización del Almacén

Existencia en el inventario inicial antes de compra: 5 unidades

Precio de las unidades en el inventario inicial	\$125
Precio de costo (compra) actual	\$127
<b>Actualización Unitaria</b>	<b>\$2</b>

Actualización del inventario en almacén: 11 unidades a \$2 = \$22

	4			
	<b>Almacén</b>		\$1524	
	12 unidades a \$127	\$1524		
	<b>Proveedores</b>			\$1524

	Compra de producto al crédito			
	5			
	<b>Actualización Almacén</b>		\$22	
	<b>Inflación Almacén</b>			\$22
	Ajuste para reconocer la actualización			
	De 6 unidades de \$125 a \$127			
	6			
	<b>Gastos de Compras</b>		\$82	
	Bancos			\$82
	Registro Gastos en compras			

Los gastos sobre compras se registran en cuentas diferentes y se considera al final del ejercicio como un gasto de operación, esto es validado con las operaciones que realizan ciertas empresas al momento de registrar sus adquisiciones a precio de costo considerando además ciertos gastos incidentales en el periodo.

Sin embargo, como lo menciona Pyle y Larson en su libro principios de contabilidad las empresas en su mayoría no toman en cuenta los costos incidentales al momento de registrar las adquisiciones valúan los inventarios sobre la base de los precios de la factura y los gastos incidentales como gastos del período.

### **Devoluciones sobre compras**

Para el ejercicio se plantea dos casos para el análisis de devoluciones sobre compras. Primero donde el proveedor al que se devuelve sea el último al que se le compra, es decir que el precio actual no varía. Segundo caso se analiza donde el proveedor al que se devuelve ya se había adquirido el producto con anterioridad.

Para el primer caso se considera

Compras de 18 capots a crédito a \$130 cada unidad

Se realiza una devolución de 5 unidades cuyo importe se acredita a la empresa.

#### Actualización de almacén

Existencia en el inventario inicial antes de la compra: 5 unidades

Precio de las unidades en el inventario inicial	\$127
Precio de costo (compra) actual	\$130
<b>Actualización Unitaria</b>	<b>\$3</b>

Actualización del almacén: 23 unidades a 3 = \$69

	7			
	<b>Almacén</b>		\$2340	
	18 unidades a \$130	\$2340		
	<b>Proveedores</b>			\$2340
	Compra de producto a crédito			

	8			
	<b>Actualización Almacén</b>		\$69	
	<b>Inflación Almacén</b>			\$69
	Ajuste para reconocer la actualización			
	De 41 unidades de \$127 a \$130			
	6			
	<b>Proveedores</b>		\$650	
	Almacén (5 unidades a \$130)			\$650
	Registro Gastos en compras			

Para el segundo caso se va a considerar

Devolución al proveedor de 6 capots adquiridos a un precio de \$127 cuyo importe se acredita a la cuenta de la empresa.

Los proveedores conceden rebaja de \$50.

	10			
	<b>Proveedores</b>		\$762	
	<b>Inflación en Almacén</b>		\$22	
	<b>Almacén</b>			\$784
	6 unidades a \$130			
	Registro de devolución de compra			
	11			
	<b>Proveedores</b>		\$50	
	<b>Rebajas de compras</b>			\$50
	Registro rebajas compras			

Las rebajas en compras son bonificaciones sobre el precio y no sobre la salida de los productos dándole el mismo trato de gasto de compras.

### Devoluciones sobre ventas

Para el ejercicio donde se va considerar las devoluciones por ventas de forma normal donde la entrada del producto es a costo actual y se considera lo siguiente:

Se vende 15 capots al contado por un valor de \$170 cada unidad

Existe una devolución de 8 unidades, el importe lo asume la empresa.

	12			
	<b>Bancos</b>		\$1111383	
	<b>Ventas</b>			\$1111383
	Registro de la venta de contado			
	13			
	<b>Costo de Ventas</b>		\$1950	
	<b>Almacén</b>			\$1950
	15 unidades a \$130			
	Registro de la venta de mercadería			
	a precio de costo actual			
	14			
	<b>Devolución de Ventas</b>		\$1360	
	<b>Bancos</b>			\$1360
	Registro devolución ventas			
	15			
	<b>Almacén</b>		\$730	
	6 unidades a \$130	\$730		
	<b>Costo de Ventas</b>			\$730
	Registro de la devolución venta			
	a costo actual			

#### 4.4.2 Análisis de Adquisiciones a través del Modelo Lote Económico de Wilson

(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)<sup>22</sup> Para realizar el ejercicio de aplicación del análisis de inventario se va considerar el producto CAPOT para tipo vehículo SUV este producto tiene una procedencia importada como de fabricación local, los proveedores locales son en su mayoría.

**Producto:** Capot para vehículo Tipo SUV

La información fue proporcionada por el personal de bodega y se detalla a continuación:

**Tabla 47** Histórico Mensual de Unidades Capots

Mes	Unidades
Enero	15
Febrero	12
Marzo	18
Abril	16
Mayo	19
Junio	12
Julio	15
Agosto	12
Septiembre	10
Octubre	16
Noviembre	17
Diciembre	19
TOTAL	181
<b>Promedio mensual</b>	<b>15,08</b>

Se aprecia que las unidades promedio demandadas mensualmente de Capots durante el 2012 son de 15 aproximadamente.

<sup>22</sup>Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill



Una de las claves para poder analizar los niveles de inventarios es encontrar el nivel óptimo ya que, se podría solucionar el tema de costos de oportunidad cuando existen faltantes o aumento de costos de mantenimiento si existen excesos de inventarios.

Una vez identificado los datos de las unidades demandadas anualmente, es necesario conocer los costos de pedidos de adquisición y los costos de mantenimiento para poder determinar la cantidad óptima de los pedidos, dentro de esta búsqueda el modelo de lote económico de Wilson es una alternativa viable que se aplicará en este caso.

Para aplicar el modelo se considera la siguiente información adicional

- Se considera un flujo de inventarios determinístico donde relativamente es constante el registro de los inventarios a un nivel de 15 unidades mensuales de Capots.
- Como ciertos capots son de fabricación local se considera un tiempo de 1 semana referencial para la entrega del pedido por parte del proveedor.
- Un déficit no es permitido
- Se fija un costo de \$80 para pagar los costes de entrega.
- Un costo de compra de \$40 por unidad
- Una tasa de transferencia del 24% por año para verificar el costo de almacenar del capot y medir el costo de oportunidad del dinero invertido.
- Se considera para el análisis un año.

### **Costo de pedido o adquisición**

Los costos de adquisición se obtienen a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo anual de pedidos } CP = \frac{D}{Q} * K$$

Dónde:

D= Demanda total anual

Q= Cantidad solicitada

K= Costo por pedido

### **Costo Anual de Conservación**

Los costos de conservación se obtienen a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo anual de conservación } CM = \frac{1}{2} Q * H$$

Dónde:

$\frac{1}{2} Q$ = Inventario promedio

H = Costo de mantenimiento por unidad

### **Costo Total Anual**

Para obtener el costo total se suma los costos de conservación y los costos de adquisición, es decir se considera la siguiente fórmula:

$$CT = \frac{D}{Q} * K + \frac{1}{2} Q * H$$

### Cantidad Óptima de pedido

Para lograr encontrar la cantidad óptima se deriva de la función de la cantidad total, es decir:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * D * K}{H}}$$

Aplicando las formulas antes mencionadas con la información obtenida por AUTOMOTORES XYZ se obtiene los siguientes resultados:

Demanda Anual	D=15*12=180
Tiempo Guía	L=1 semana = 1/52 en el año
Tasa de Transferencia anual	i= 0,24
Costo de pedido	K= 80 por pedido
Costo de compra	C=\$40 por unidad
Costo de Conservación anual	H= i*C = 0,24*40= \$9,6 por unidad al año

La cantidad óptima de pedido será:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * 180 * 80}{9,6}}$$

$$Q = 54,77$$

La cantidad económica mensual a solicitar es de 54 capots.

### Costo de cantidad Óptima

$$\text{Costo de pedido } CP = \frac{180}{54} * 80$$

$$CP = 266,67$$

$$\text{Costo de Conservación } CM = \frac{1}{2} 54 * 9,6$$

$$CM = 259,2$$

$$\text{Costo Total será } CT = 525,87$$

### **Número promedio por pedido anual**

$$D/Q = 180/54 = 3,33$$

De acuerdo a la cantidad óptima AUTOMOTORESXYZ debe realiza en promedio 3 pedidos anualmente

### **Tiempo entre Pedidos**

$$Q/D = (54/180)*360 = 108$$

Los pedidos deben realizarse cada 108 días aproximadamente

### **Nuevos pedidos**

$$L*D = (1/52)*180 = 3,46 \text{ unidades}$$

El punto de equilibrio para realizar un nuevo pedido se ubica en el nivel de 4 unidades, es decir que cuando el inventario se ubique en 4 unidades se debe realiza un nuevo pedido de 54 capots.

**Tabla 48** Cuadro de Análisis Relación Pedido-Costo

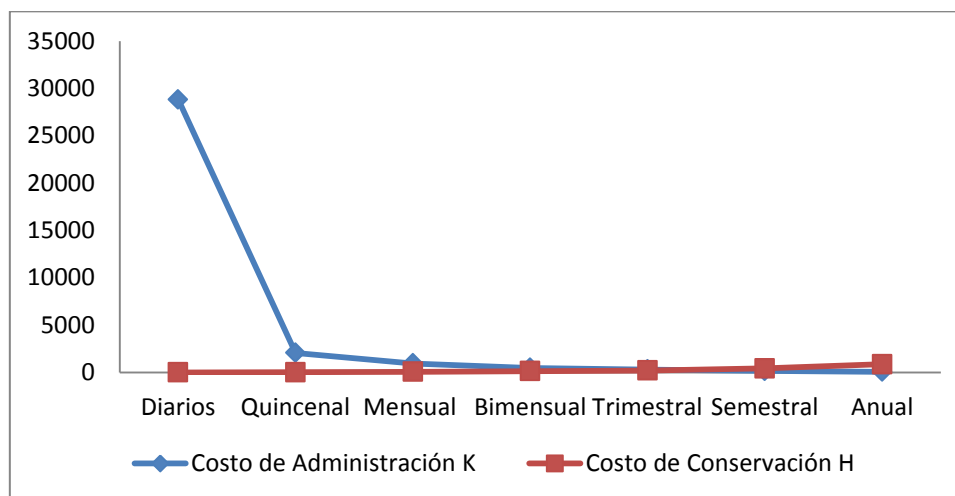
Estrategia de Pedido	Cantidad Q	Costo de Administración K	Costo de Conservación H	Costo Total	# de pedidos
Diarios	0,50	28800	2,4	28802,4	360
Quincenal	6,92	2080	33,2	2113,2	26
Mensual	15	960	72	1032	12
Bimensual	30	480	144	624	6
Trimestral	45	320	216	536	4
Semestral	90	160	432	592	2
Anual	180	80	864	944	1

**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

Los costos de administración y conservación varían de acuerdo a las diferentes características de clientes ya sean estos particulares o corporativos, esto hace que el nivel de inventarios varíe en función de características exógenas del mercado, en la tabla siguiente se analiza el problema.

**Gráfica 22** Cantidad óptima Método Wilson



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

#### **4.4.3 Análisis Comparativo de Métodos**

Al evaluar este proceso completo de demostración se comprueba que el modelo de costo actual constituye un muy buen método para la valuación actualizada de los inventarios y el costo de ventas cuando este es aplicado en operaciones a valores históricos. Precisamente aquí es donde cobra mayor valor este paradigma, ya que los inventarios, el costo de ventas, y los mayores con los que se realiza la actividad principal para obtener ingresos y ganancias se los valoriza a precios actuales, con lo que la utilidad estaría más congruente con la realidad, valores actualizados del almacén y los efectos de una variación sobre este renglón principal de los estados financieros

Por otro lado, el modelo de cantidad económica de pedido tiene ciertos defectos que son directamente imputables a las presunciones en las cuales se basa, entre los más notables se encuentran: La suposición de un ritmo constante de utilización y renovación instantánea de existencias es bastante dudosa. La mayoría de empresas mantienen existencias de protección como salvaguarda para un aumento inesperado en la demanda o entregas lentas. Es muy complicado conocer con anterioridad la demanda anual de artículos. Aunque se presentan estos defectos estructurales, el modelo proporciona mejores bases a quien toma las decisiones dentro de la empresa. Aunque normalmente el administrador financiero no está directamente relacionado con la utilización de esta metodología, debe saber sus fundamentos y utilización, ya que esta debe presentarse en la información respecto a los costos financieros.

## **4.5 Propuesta de un Modelo de Gestión de Adquisiciones y Proveedores**

### **4.5.1 Plan Estratégico**

#### **4.5.1.1 Objetivos Estratégicos**

Para definir un modelo de gestión que permita mejorar los procesos de adquisición y administración de proveedores se debe generar estrategias que estén alineadas a la misión y visión de la empresa AUTOMOTORES XYZ, estos objetivos estratégicos son:

- **Objetivo 1.-** Aumentar el porcentaje de disponibilidad de los inventarios en un 5% anual
- **Objetivo 2.-** Incrementar las ventas en un 10% anual
- **Objetivo 3.-** Priorizar a los proveedores que cuentan con características potenciales para realizar alianzas estratégicas.

#### **Estrategias para alcanzar el Objetivo 1**

- Renovación de la funcionalidad del sistema de información
- Renovar los procesos de pedidos por existencia y almacenamiento
- Generar información actualizada del mercado para mejorar la disponibilidad de productos nuevos
- Capacitación constante al personal involucrado en adquisiciones y manejo de proveedores.

**Estrategia para alcanzar el Objetivo 2**

- Replantear las promociones especiales de los automóviles con el fin de aumentar el número de clientes.
- Mejorar los niveles de marketing directo con ayuda de los vendedores en especial a zonas alejadas como provincias.
- Aumentar el número de sucursales o concesionarias para que exista mayor atención a los clientes
- Realizar capacitaciones constantes a los jefes de bodegas y concesionarias con el fin de actualizar los avances tecnológicos.
- Procesar información sobre la competencia y sobre las fluctuaciones del mercado.
- Análisis permanente del nivel de los precios de los competidores para definir precios competitivos en el mercado.

**Estrategia para alcanzar el Objetivo 3**

- Levantamiento de base de datos de las características económicas, financieras y empresariales de los proveedores y definir prioridades para posibles alianzas estratégicas.
- Levantamiento de información de los clientes corporativos para conocer sus necesidades.
- Definir un programa de visitas periódicas para mantener al tanto al cliente y al proveedor de las acciones que toma la empresa



## **4.5.2 Propuesta de Gestión Adquisiciones y Proveedores**

### **4.5.2.1 Propuesta**

#### **Objetivo General**

Por medio de la gestión de adquisiciones y proveedores la empresa AUTOMOTORES XYZ planificará las compras y el tipo de procedimiento que debe de emplearse para realizar una mejor toma de decisiones, seleccionar proveedores e implementar alianzas estratégicas.

#### **Objetivos Específicos**

- Planificar la cantidad de efectivo destinada a las compras a fin de distribuirlo eficientemente dentro del presupuesto asignado.
- Efectuar un modelo o sistema de adquisiciones que permita comercializar productos de calidad y a precios módicos.
- Definir si hay información necesaria y concreta de los proveedores para planificar una alianza estratégica.

#### **Estrategia**

- Formular un plan de acción que revele las necesidades o falencias dentro del sistema de adquisiciones, el cual deberá estar sujeto a un presupuesto.
- Capacitar al personal para que apliquen el plan de acción.
- Desarrollar un análisis exploratorio de la situación actual con los proveedores y evaluar una posible alianza estratégica con los mismos.

### Políticas de Compras

- Realizar una gestión presupuestaria más eficiente respecto a los gastos de la empresa.
- Aplicar el sistema de adquisición como parte del mantenimiento de inventarios de los vehículos, repuestos y otros accesorios.

### Políticas de Proveedores

- Definir reglas de seguimiento a la calidad de los proveedores.
- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores más cercanos.

#### 4.5.2.2 Metodología empleada en la gestión de adquisiciones y proveedores

**Gráfica 23** Fases de la Gestión de Proveedores Propuesta



**Fuente:** Automotores XYZ

**Elaboración:** Los Autores

El desarrollo de la gestión de proveedores propuesta para Automotores XYZ está definido en 6 fases que se vincula el inicio del requerimiento hasta una retroalimentación con el proveedor estratégico.

## FASE 1 - PLANIFICAR EL REQUERIMIENTO

Este método permitirá a AUTOMOTORES XYZ controlar los costos, mejorar el proceso de inventariado, lo cual evitará la falta de existencias o en su defecto la acumulación de stock además de mantener un sistema eficiente de las compras. Para realizar este procedimiento se va considerar la técnica denominada MRP, siglas que corresponden a Planificación de necesidades de productos (Ballou, 2004), para poder definir los requerimientos de los productos requeridos para AUTOMOTORES XYZ.

A continuación se detalla los elementos de esta herramienta:

### a. Estimación de demanda media

EMPRESA AUTOMOTORES XYZ  
Planificación de la demanda estimada  
De 01 de Enero al 31 de Diciembre \_\_\_\_\_

Mes	Demanda estimada	Días de Producción	Demanda diaria
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

<b>Procedimiento:</b> Estimación demanda media	AUTOMOTORES XYZ
Departamento:	

Responsabilidad a cargo:	Pasos a seguir	Detalle
	1 2 3 4 5 6	Llenar el encabezamiento del formulario. Registrar el mes de actividad Anotar la demanda estimada Escribir los días de producción Registrar el resultado de multiplicar los días de producción por la demanda estimada. Anotar los totales al final de la fila,

**b. Pronosticar Ventas**

Para pronosticar las ventas se debe utilizar las siguientes herramientas de análisis

EMPRESA AUTOMOTORES XYZ  
Pronósticos de las Ventas  
De 01 de Enero al 31 de Diciembre \_\_\_\_\_

Ítem:	Intervalo de tiempo:											
Codificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ítem 1												
Ítem 2												
Ítem 3												
Ítem 4												

<b>Procedimiento:</b> Pronósticos de las ventas		AUTOMOTORES XYZ											
Departamento:													
Responsabilidad a cargo:	Pasos a seguir												Detalle
	1 2 3 4 5 6												Llenar el encabezamiento del formulario. Registrar el ítem Anotar el intervalo o tiempo. Escribir el código del ítem Anotar el mes correspondiente Escribir la cantidad de la venta

Codificación:	Descripción: Intervalo:											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Pronóstico												
Saldo actual												
Saldo Disponible												
PMP												

<b>Procedimiento:</b> Pronósticos de las ventas		AUTOMOTORES XYZ
Departamento:		
Responsabilidad a cargo:	Pasos a seguir	Detalle
	1 2 3 4 5 6	Anotar la codificación del producto Describir el producto y el tiempo. Anotar el pronóstico de la venta determinado en el cuadro anterior. Anotar el saldo actual del inventario Registrar el saldo disponible Colocar el PMP (precio medio ponderado)

### c. Registro de Inventarios

EMPRESA AUTOMOTORES XYZ

Registro de Materiales

De 01 de Enero al 31 de Diciembre \_\_\_\_\_

<b>Registro de parte:</b>					
<b>Producto:</b>			<b>Intervalo</b>		
<b>Codificación de la parte:</b>	<b>Nº de la parte</b>	<b>Detalle de la parte</b>	<b>Cantidad x unidad</b>	<b>Especificación del material</b>	<b>Observación:</b>
Ítem 1					
Ítem 2					
Ítem 3					
Ítem 4					
<b>Procedimiento:</b> Registro de Inventarios			AUTOMOTORES XYZ		
Departamento:					
Responsabilidad a cargo:		Pasos a seguir		Detalle	

	1	Anotar el encabezamiento
	2	Llenar el registro de la parte
	3	Escribir el nombre del producto
	4	Registrar la codificación
	5	Anotar la numeración de la parte
	6	Escribir el nombre del material
	7	Registrar la cantidad x unidad
	8	Anotar las especificaciones del material.
	9	Escribir cualquier observación

Lista de Inventarios							
Producto							
Codificación							
Codificación	Descripción	Unidad de medida	Codificación de la parte	Parte X unidad	Consumo x parte	Consumo total por parte	Consumo total x unidad
Ítem 1							
Ítem 2							

<b>Procedimiento:</b> lista		AUTOMOTORES XYZ
Departamento:		
Responsabilidad a cargo:	Pasos a seguir	Detalle
	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Anotar la el producto Escribir la codificación Describir el producto Anotar la unidad de medida Codificar la parte Anotar la parte X unidad Registrar el consumo X parte Anotar el consumo por parte Escribir el consumo total por unidad.

**d. Determinar Fecha de Recepción y Emisión de las órdenes.**

Codificación	Emisión de la orden
	Descripción
	Intervalo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Necesidad Bruta												
Saldo actual												
Ordenes pendientes												
Existencias estimadas												
Necesidad Neta												
Ordenes de Recepción planificada												
Orden de emisión planificada												

<b>Procedimiento:</b> Determinar fecha de recepción y emisión de las órdenes.		AUTOMOTORES XYZ
Departamento:		
Responsabilidad a cargo:	Pasos a seguir	Detalle
	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Notificar la emisión de la orden Describir el producto y el tiempo Detallar el código Registrar la necesidad bruta Anotar las ordenes pendientes Colocar las existencias estimadas Registrar las necesidades netas Colocar las ordenes planificadas para recepción Registrar las ordenes planificadas para emisión

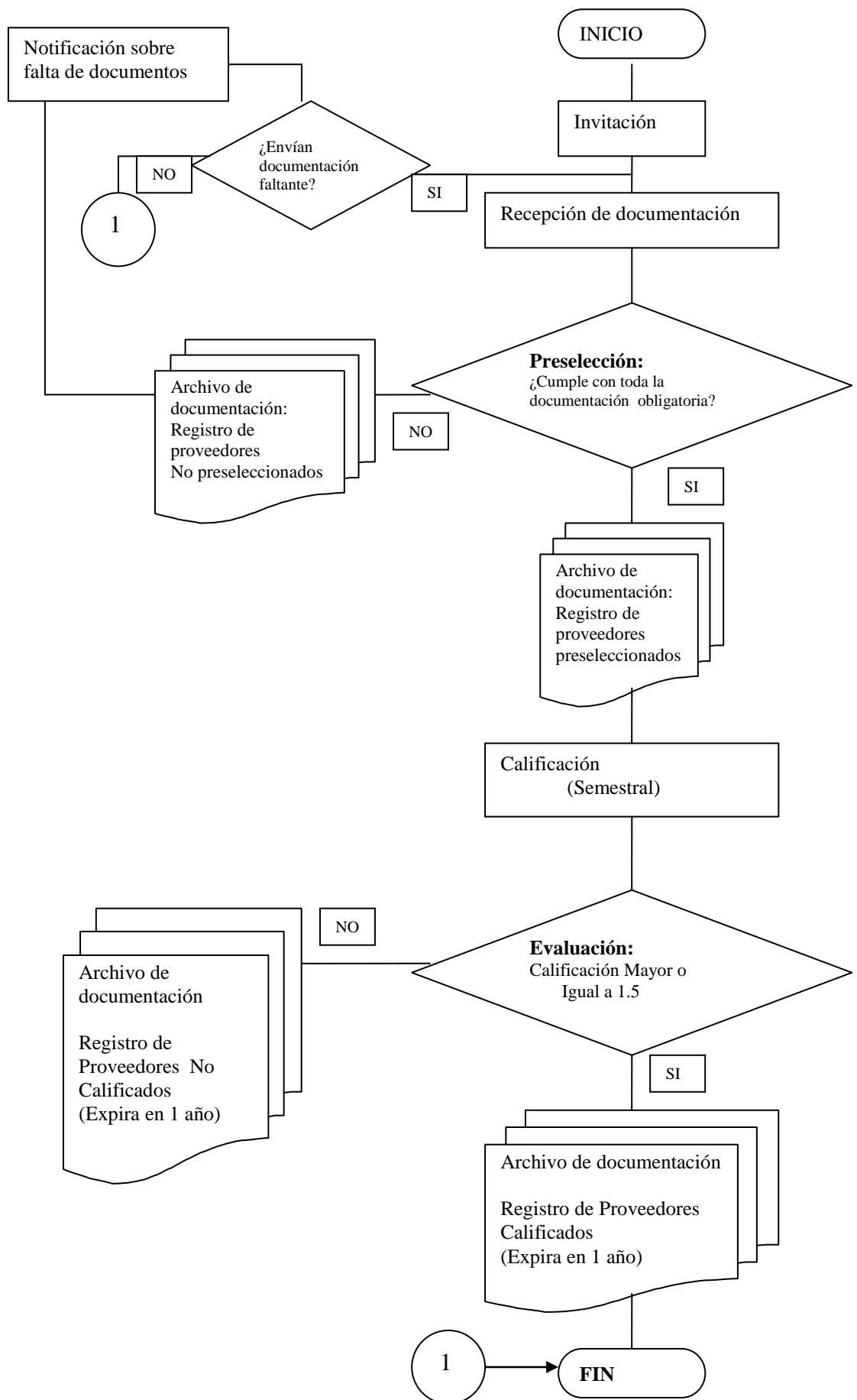
**e. Proceso de Distribución Interna**

Explosión de material						
Codificación				Intervalo		
Parte				Necesidad bruta		
Código	Detalle	Unidad medida	de	Consumo parte	x	Necesidad bruta
						Unidad medida de Cantidad

<b>Procedimiento:</b> Distribución de material		AUTOMOTORES XYZ
Departamento:		
Responsabilidad a cargo:	Pasos a seguir	Detalle
	1	Notificar la explosión de material
	2	Detallar el código y el tiempo
	3	Registrar la parte de material y la necesidad neta
	4	Anotar el código
	5	Registrar la descripción de cada producto
	6	Colocar las unidad de medida
	7	Registrar el consumo por parte
	8	Colocar las necesidades brutas

## FASE 2 – SELECCIÓN DEL PROVEEDOR





### FASE 3 - EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROVEEDOR

#### a. Evaluación

El sistema de evaluación se realiza mediante un sistema de indicadores que calificaran el desempeño de los proveedores. Los que aprueben demuestran una política de calidad, bajo costo y puntualidad.

Servicio	Excelente	Satisfactorio	Suficiente	Deficiente
	4	3	2	1
Entrega JIT				
Condición de entrega				
Nº de rechazos				
Asistencia Técnica				
Catálogo de inventario				
Total				
Total ponderado				

Personal de ventas	Excelente	Satisfactorio	Suficiente	Deficiente
	4	3	2	1
Conocimiento de la empresa				
Manejo de Ventas				
Servicio al cliente				
Manejo de presupuestos				
Total				
Total ponderado				

#### b. Decisión de Compra

Es la etapa más crítica dentro de todo el proceso, en esta etapa se implementará la técnica Just in time. La técnica Justo a tiempo es una estrategia de producción que se esfuerza por mejorar el retorno de la inversión empresarial mediante la reducción de los procesos de inventario y los costos de mantenimiento asociados

La técnica Just in time integra los siguientes elementos:

- Proveedores
- Entrega frecuentes en pedidos pequeños
- Contratos a largo plazo
- Política cero papeles
- Empaquetamiento en cantidades exactas.
- Proceso de Calidad:

### **c. Contratación**

Esta fase contempla un acuerdo contractual constituido de la siguiente forma donde se especifica un contrato de socio estratégico que permitan vincular las necesidades que requiere tanto AUTOMOTORES XYZ como el proveedor.

### ***CONTRATO ESTRATÉGICO DE PROVEEDOR***

En (...), a (...) de (...) de (...)

### **REUNIDOS**

DE UNA PARTE, (...) mayor de edad, con C.I. número (...) y en nombre y representación de AUTOMOTORES XYZ, en adelante, el “**CLIENTE**”, domiciliada en (...), calle (...) n° (...).

DE OTRA PARTE, (...) mayor de edad, con C.I. número (...) y en nombre y representación de (...), en adelante, el “**PROVEEDOR**”, domiciliada en (...), calle (...)

El CLIENTE y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, “**la Parte**” y conjuntamente, “**las Partes**”, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato

## **EXPONEN**

**PRIMERO:** Que el CLIENTE está interesado en comprar los productos del PROVEEDOR para el desarrollo de su producto en su zona de actuación.

**SEGUNDO:** Que el PROVEEDOR es una empresa especializada en *productos y servicios para el sector automotriz*

**TERCERO:** Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de Proveeduría con marco a alianza estratégica el cual el CLIENTE conjuntamente PROVEEDOR definirá los beneficios de las partes.

Que las Partes reunidas acuerdan celebrar el presente contrato de PROVEEDURÍA, en adelante el “**Contrato**”, de acuerdo con las siguientes

## **CLÁUSULAS**

**PRIMERA.- OBJETO** En virtud del Contrato el CLIENTE se obliga a comprar los productos del PROVEEDOR: (...) en adelante los “**Productos**” en los términos y condiciones previstos en el Contrato y *en todos sus Anexos*.

El presente contrato no implica ninguna exclusividad para las Partes contratantes.

El CLIENTE no podrá ser considerado, en ningún caso, como representante del PROVEEDOR y no podrá actuar ni comprometerse en su nombre.

El CLIENTE actuará en todo momento en su nombre y por cuenta propia.

## **SEGUNDA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

- 2.1. Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:
  - 2.1.2 El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la comercialización de los Productos.
  - 2.1.3 El PROVEEDOR se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que conlleve, salvo el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o su equivalente, que el PROVEEDOR repercutirá al CLIENTE.
  - 2.1.4 El CLIENTE guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el PROVEEDOR en o para la ejecución del Contrato o que por

su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el PROVEEDOR, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización del servicio.

- 2.1.5 El PROVEEDOR responderá de la calidad de los productos con la diligencia exigible a una empresa especializada en *el sector automotriz*
- 2.1.6 El PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.
- 2.1.7 El CLIENTE responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el PROVEEDOR y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del CLIENTE, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.
- 2.1.8 Las obligaciones establecidas para el CLIENTE por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles

empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el CLIENTE responderá frente al PROVEEDOR si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.

- 2.2.1. Si el CLIENTE quisiera vender los Productos a un distribuidor o revendedor no acreditado por el PROVEEDOR, el CLIENTE deberá previamente realizar una petición por escrito al PROVEEDOR y esperar a que éste acepte la venta o acredite al comprador.
- 2.2.2. El CLIENTE será responsable de la asistencia técnica y comercial de los productos que venda tanto a usuarios finales, como a otros distribuidores o revendedores.
- 2.2.3. El CLIENTE deberá formar a sus empleados o vendedores para realizar una adecuada demostración y explicar las ventajas técnicas de los Productos. Para aportar a los compradores toda la asistencia necesaria, desde la elección del producto a la asistencia postventa.
- 2.2.4. El CLIENTE deberá tener un lote de productos en una cantidad suficiente para realizar campañas promocionales y asegurar su actividad comercial.
- 2.2.5. El CLIENTE no efectuará modificaciones de ningún tipo en los productos, salvo permiso por escrito del PROVEEDOR. Y entregará

los productos con sus instrucciones, manuales de uso y tarjeta de garantía.

2.2.6. El CLIENTE enviará mensualmente al PROVEEDOR las tarjetas de garantía debidamente cumplimentadas. Recogerá los productos averiados que estén en periodo de garantía y los reparará en sus instalaciones o los enviará al centro de reparación más cercano, si es posible, o los sustituirá por otro, en caso de no ser posible la reparación. También mensualmente enviara una lista con las reparaciones y sustituciones, que serán a cargo del PROVEEDOR.

2.2.7. Los pedidos de los Productos se realizarán por escrito, indicando los productos, número de unidades y punto de venta donde se tenga que realizar la entrega, junto con el nombre de un encargado que responsabilice de la recepción de la mercancía. Los pedidos podrán realizarlos tanto el CLIENTE, como distribuidores o revendedores atendidos por el primero.

2.2.8. El CLIENTE o sus colaboradores realizarán los pedidos con una cantidad mínima de productos. Los envíos se realizarán a portes debidos, sea cual sea la cantidad.

2.2.9. Las ventas serán realizadas una vez aceptados los pedidos por el PROVEEDOR, y comprobadas las cantidades solicitadas, plazos de entrega, condiciones relativas al precio y al pago de los productos. Y a



cualquiera otra condición que pueda afectar al buen fin de la transacción comercial.

- 2.2.10. Si el PROVEEDOR anulase un pedido por alguna causa de la cláusula anterior, se pondrá en contacto con el solicitante para cambiar las condiciones y saber si son aceptadas o no. En caso de falta de pago algún pedido, el PROVEEDOR anulará cualquier pedido que esté pendiente de envío al deudor. En caso de impago el PROVEEDOR podrá suspender la ejecución del contrato o contratos vigentes hasta ese momento entre las Partes.
- 2.2.11. El CLIENTE o sus colaboradores podrán anular los pedidos realizados antes de que el mismo sea preparado para su envío. Una vez solicitada por escrito la anulación ésta será confirmada por escrito por el PROVEEDOR.
- 2.2.12. Los PRODUCTOS tendrán un precio de venta al público, P.V.P., igual en todos los establecimientos.
- 2.2.13. La transferencia de la propiedad de las unidades de los Productos se efectuará después del pago completo del precio del pedido. Reservándose el PROVEEDOR la propiedad de las unidades entregadas hasta el completo pago del pedido.

- 2.2.14. Las Partes ejecutarán el Contrato de manera competente y profesional, cumpliendo los niveles de calidad exigidos.

### **TERCERA.- PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL**

El PROVEEDOR garantiza al CLIENTE que todos los PRODUCTOS que suministra son originales, y no vulneran ninguna ley, derecho o interés de tercero alguno, en especial los referidos a propiedad industrial e intelectual, y que cuenta con las correspondientes licencias.

### **CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.-**

- 4.1 El precio de los Productos son con el IVA excluido.
- 4.2 El CLIENTE según el consumo que realice obtendrá unos descuentos por parte del PROVEEDOR
- 4.3 El pago de las facturas se realizará, tras la aceptación del envío que incluirá albarán y factura, mediante transferencia bancaria, a los 5 días de la fecha de recepción, a la cuenta corriente titularidad del PROVEEDOR

### **QUINTA.- DURACIÓN Del CONTRATO**

El plazo de duración del presente Contrato es de 2 años a partir de la fecha referida en el encabezamiento del Contrato. El Contrato podrá ser prorrogado expresamente y por escrito.

### **SEXTA.- ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO**

- 6.1 Todos los Productos ofrecidos por el PROVEEDOR están cubiertos por su garantía. Un ejemplar de la misma será entregada con cada producto junto con las instrucciones técnicas y manual de utilización
- 6.2 El CLIENTE ofrecerá toda su colaboración para la ejecución de la garantía tanto con el PROVEEDOR como con los usuarios finales de los Productos.

### **SÉPTIMA.- MODIFICACIÓN**

Las Partes podrán modificar el contrato de mutuo acuerdo y por escrito.

### **OCTAVA.- RESOLUCIÓN**

Las Partes podrán resolver el Contrato, al finalizar el mismo o cualquiera de sus prórrogas, con un preaviso a la otra parte de 60 días y cumpliendo, hasta el final del período, con todas las obligaciones del contrato. Si no se cumplen las obligaciones contractuales generará el derecho a la indemnización de los daños y perjuicios causados.

<b>POR EL CLIENTE</b>	<b>POR EL PROVEEDOR</b>

#### FASE 4 RETROALIMENTACIÓN AL PROVEEDOR

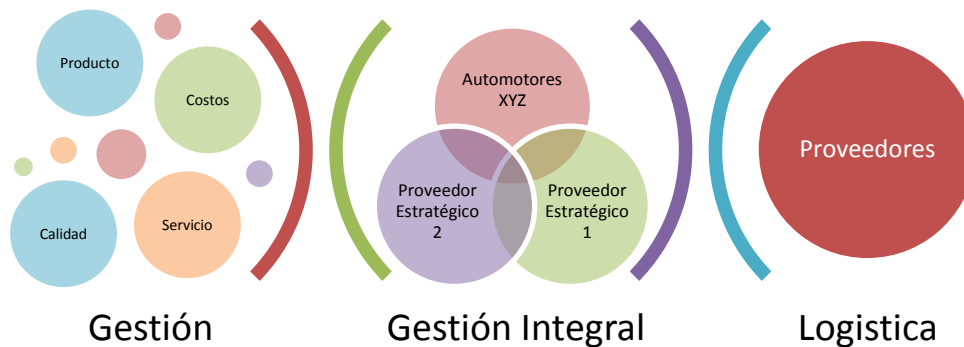
Se efectuara una revisión de lo establecido en el acuerdo contractual de manera continua por medio de las compras y se deberán aplicar una retroalimentación a los proveedores para lograr un mejor desarrollo en el proceso de comercialización de AUTOMOTORES XYZ, para ello se debe considerar las siguientes herramientas:

MATRIZ DE PROBLEMAS						
Depto. De Compras				Responsable:		
Producto:						
Orden	Producto	Proveedor	Fecha de pedido	Fecha de entrega	Fecha real de recepción	Demora

EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR						
Evaluación de Proveedor						
Elaborado por:						
Aprobado por:						
Nº	Proveedor	Índice de evaluación				
		Ind. De falla técnica	Ind. PorApar. acabado	Ind. promedio variación precio	Ind. Prom. demora	Ind. facilidad de entrega

## FASE 5 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

**Gráfica 24** Alianzas Estratégicas con Proveedores



**Fuente:** Automotores XYZ, Laseter, T. 2002.

**Elaboración:** Los Autores

El Desarrollo de Proveedores es el conjunto de acciones integradas y coordinadas que apuntan al fortalecimiento de las relaciones con los Proveedores de la organización. Cuando se implanta un Programa de este tipo, lo que se busca es aumentar la Productividad y Competitividad de las cadenas productivas de los proveedores que la integran y que forman parte de la red que suministran las materias primas, insumos y demás bienes y servicios que la organización requiera, de acuerdo con cada uno de los segmentos definidos. (Laseter, 2004)

Tomando en consideración con lo propuesto anteriormente es necesario aplicar ciertas estrategias orientadas a mejorar la productividad de la empresa en conjunto con los proveedores.

Para la eficiente aplicación de las estrategias con los proveedores es necesario que se tomen en cuentas las siguientes aplicaciones para el caso de AUTOMOTORES XYZ:

- AUTOMOTORES XYZ debe informar los resultados de periodos anteriores y hacer notar la importancia de los proveedores en el logro de los mismos.
- Informar el Plan Estratégico de la AUTOMOTORES XYZ en materia de requerimientos en el largo plazo
- Afianzar la relación Empresa Proveedor (Ganar Ganar).
- Reconocer públicamente a los Proveedores que por segmentos hayan obtenido las mejores evaluaciones.
- Invitarlos a que continúen generando valor para la cadena.
- Racionalizar el Registro de Proveedores para garantizar que se cuente con los que realmente generen valor.
- Disminución de costos y optimización de recursos humanos, administrativos, tecnológicos e informáticos
- Establecer el procedimiento para excluir un proveedor de la plantilla de la organización

### **4.5.3 Manual de Procesos de Adquisiciones y Proveedores**

#### **4.5.3.1 Objetivo**

Centraliza la adquisición de bienes, insumos y servicios de todas las áreas de la empresa asegurando que sean suministradas con la mejor calidad, precio y tiempo de entrega; y que la relación coste/beneficio esté alineada al propósito general de la empresa.

#### **4.5.3.2 Alcance**

El procedimiento aplica para todas las necesidades de compra, exceptuándose los siguientes:

- Honorarios de accionistas y directorio
- Sueldos, salarios de personal bajo contrato
- Liquidación de gastos de viaje del personal
- Combustible para vehículos
- Servicios bancarios
- Servicios del proveedor del sistema central
- Bienes y servicios para el giro del negocio con el proveedor autorizado de la marca

#### 4.5.3.3 Términos y Definiciones

**Solicitud de Compra.-** Es el instrumento que da origen a la necesidad de adquirir un bien o servicio por parte de la empresa y es parte integrante de la documentación que soporte todo el proceso de cotización.

**Orden de Compra/Trabajo.-** Es el medio por el cual la empresa se compromete a honrar la compra del producto, así como los términos y condiciones previamente pactados o establecidos con el proveedor favorecido.

**Producto.-** El producto es el resultado de un esfuerzo creado que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaques, color, precio, calidad, marca, servicios, etc.) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien.

**Bien.-** Son todos los artículos o cosas que se producen transformando materias primas, es decir que los bienes pueden ser zapatos, muebles, teléfonos, etc. Productos físicos de la empresa.

**Servicio.-** Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es



el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

**Insumos.**-Artículos utilizados para el proceso de producción

**Suministro.**- Son materiales o artículos proporcionados para ser usados en la operación de la empresa.

**Bienes Administrativos.**- Son aquellos ítems de consumo administrativo que no tienen mayor complejidad, como por ejemplo: proveeduría, insumos y herramientas.

**Bienes o servicio Técnicos.**- Son aquellos bienes relacionados cuya adquisición requieren de una validación previa por parte de las respectivas áreas técnicas por ejemplo:

- Trabajos de construcción adecuaciones, reparaciones y mantenimiento de edificaciones.
- Trabajos de reparaciones y mantenimiento de equipos y maquinarias
- Equipos electrónicos y de tecnología, accesorios, repuestos y servicio técnico
- Bienes que necesitan imagen publicitaria.

#### **4.5.3.4 Responsabilidades**

##### **Jefe de Compras**

Asegurar que los proveedores cumplan con los requisitos de calificación establecidos por AUTOMOTORES XYZ, así como mantenerlos actualizados según se establezca.

Asegurar que los proveedores seleccionados para realizar las diferentes compras y sus cotizaciones cumplan con lo solicitado por el usuario y AUTOMOTORES, esto en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega.

Realiza el seguimiento a la vigencia de contratos y coordinar la renovación cuando sea necesario.

Monitorear el cumplimiento del tiempo de entrega de bienes y servicio en función a la vigencia de contratos, órdenes de compra y de trabajo; alertando y documentando a las Gerencias involucradas sobre aquellos que presenten aplazamientos. Así mismo realizar toda gestión que logre el cumplimiento de lo contratado o exigir la devolución del anticipo otorgado y en el caso de ser necesario, coordinar con el Asesor legal la acción pertinente.

##### **Asistentes/Auxiliares de Compras**

Receptar las solicitudes, cotizar y enviar la documentación completa a contabilidad

**Usuario Requirente**

Realizar las solicitudes de compras bajo el pedido aprobado por el Gerente o Jefe inmediato autorizado por la Gerencia General, analizar cotizaciones de ser el caso, recibir el bien o servicio solicitado y enviar la documentación completa para el procesamiento de la compra.

**Gerente o Jefe Inmediato Autorizado**

Instruir a su delegado "Usuario requirente" el levantamiento del pedido de compras administrativas, verificando que la inversión o gasto se encuentre en presupuesto y límite de autorización de gasto o inversión.

Analizar cotizaciones o propuestas económicas, estando facultados a solicitar nuevas en caso de no cumplir con las necesidades requeridas.

**4.5.3.5 Políticas**

1. El departamento de compras es el autorizado a buscar y calificar proveedores; a negociar y seleccionar la opción más adecuada en cuanto a calidad, tiempo de entrega y precios; a ejecutar las compras de bienes y servicios de toda la empresa.
2. Para requerimientos cuya validación requiere de un área técnica, el Jefe del área técnica seleccionará la mejor opción en base a la terna presentada por el Departamento de compras, estando este facultado para

solicitar nuevas cotizaciones de no ajustarse a las necesidades planteadas, dejando el cierre de la negociación al Jefe de compras.

3. Las compras de bienes o servicios cuya naturaleza requiera una garantía por parte del proveedor a favor de AUTOMOTORES XYZ, será recibida por escrito o detallada en la factura, siendo la copia de este documento archivada y custodiada en los Departamentos responsables de coordinar su mantenimiento. Esta documentación será desechada por el Departamento de mantenimiento según corresponda, una vez cumplida las condiciones de vigencia.
  
4. El Departamento de compras en lo que respecta a la contratación o renovación de pólizas de seguros, gestionará las negociaciones en función a la información y sugerencias que los Gerentes o Jefes de las áreas responsables de su control y ejecución operativa realicen, debiendo la aprobación ser efectuada por la Gerencia General.

#### **Proveedores eventuales**

5. Se autoriza la creación de proveedores eventuales cuando estos son requeridos hasta tres ocasiones en un período de 12 meses, considerando que son compras de bajo impacto.

6. Es responsabilidad del Jefe de compras la creación o eliminación de proveedores eventuales en el sistema.

### **Calificación de proveedores**

7. El departamento de compras es el área de la empresa autorizada para la calificación de proveedores, por medio del "*Formulario para calificación de proveedores*".
8. Todo proveedor excepto los categorizados como eventuales será evaluador antes de empezar la relación comercial a través del formulario "*Categorización de proveedores*", debiéndose operar con aquellos cuyas puntuaciones se establezcan como "Primer y segundo nivel".
9. Se excluye la evaluación a proveedores en los siguientes casos:
  - Gasolineras, por ser los precios similares y regulados por el Estado.
  - Empleados de la empresa, ya que se crearán como proveedores solo para fines de control por los anticipos otorgados en viáticos.
  - Servicios que exista un solo proveedor. En este caso se mantendrá en carpeta del proveedor la copia de documentos básicos según el "*Formulario para calificación de proveedores*".
  - Para empresas cuyos servicios son básicos (Agua, luz, teléfono y otros de primera necesidad).
  - Entes reguladores.

- Proveedores eventuales.

10. En el caso que la negociación lo amerite se podrá otorgar anticipos a proveedores hasta un 40% de los bienes o servicios contratados, siendo estos soportados por un pagaré para persona natural o jurídica emitido por el Departamento de compras. Se exceptúa aquellos proveedores con los que se tengan acuerdos financieros especiales.

11. De ser el caso y bajo estipulaciones o penalizaciones mencionadas en contratos, órdenes de trabajo o compra, el Jefe de compras aplicará las penalidades previstas en las negociaciones, apoyando su decisión de ser necesario con la información proporcionada por el Jefe o Área responsable de recibir el bien o servicio o del proveedor.

12. La selección o aprobación del proveedor será en base a la oferta del producto que más se ajuste a las especificaciones técnicas que fueron establecidas en la solicitud de compra de bienes o los servicios especificados en la orden de trabajo.

13. La calidad del servicio, tiempo de entrega, precios u otros otorgados por cada proveedor será analizado de acuerdo al "Plan de Trabajo" que la jefatura de compras establezca anualmente, en la que determinará la permanencia o no como "Proveedor calificado". Para aquellos

proveedores de mayor recurrencia o cuyas compras sean de impacto, serán analizados por lo menos dos veces por año.

14. Las compras que se realicen deberán ser a proveedores mayoristas calificados que cumplan con las necesidades de la empresa o de ser el caso se podrá optar por intermediarios, siempre que el mayorista en su cadena de distribución así lo tenga establecidos. Para el caso de Agencias que no estén ubicadas en ciudades principales, se permitirá la compra a establecimientos calificados que demuestren prestigio y su trayectoria garantice o respalde el bien o servicio que comercializa.

15. El Departamento de Compras calificará a todos los proveedores que brinden el servicio de capacitación; debiendo el Departamento de desarrollo humano seleccionar al proveedor calificado que se ajuste a la necesidad. En lo posterior el Departamento de Compras formalizará la contratación en términos de precios, formas de pago, etc.

### **Criterios para seleccionar proveedores**

16. Los criterios que deberán considerarse para la selección de proveedores son:

- Que en conjunto la calidad del servicio o producto, precio, tiempo de entrega, forma de pago (Logrando el mayor plazo de crédito) y

demás condiciones de negociación sean las más favorables para los intereses de la empresa.

- Que el proveedor entregue el bien solicitado directamente en las instalaciones de la empresa y sus agencias.
- En caso de proveedores externos de talleres, cuyo trabajo deba ser realizado en las instalaciones de la empresa, se deberá suscribir el “Convenio de uso de espacio para proveedores”
- En la compra de equipos y maquinarias, se debe tener en cuenta la estandarización de marcas. Estas deben ser reconocidas, deben estar disponibles en el país, y debe existir la garantía de suministro de repuestos y talleres de servicio especializado y con experiencia para facilitar su mantenimiento preventivo y correctivo.
- Que los bienes ofrecidos por el proveedor sean compatibles con los que cuenta la empresa y que los equipos a adquirir sean de tecnología adecuada para la necesidad generada.

### **Solicitud de compra de bienes o servicios (EXCEPTO PROVEEDURÍA)**

17. Todas las adquisiciones de bienes y/o servicios que se necesiten en la diferentes áreas, deberán formalizarse a través de una “Solicitud de Compra” en el sistema SYSAID, siendo cada usuario de acuerdo al listado anexo al presente manual, quién lo emita bajo la aprobación del Gerente o Jefe autorizado por la Gerencia General. Las solicitudes de compras serán



emitidas siempre que el monto de inversión o gasto se encuentren en presupuesto y límites de gasto o inversión establecidos (Ver manual de “Límite de autorización de gastos”).

18. Para las solicitudes que correspondan a construcciones, remodelaciones y/o mantenimientos se ejecutará conforme al manual de “Construcciones, remodelaciones y/o mantenimientos”.

19. Para las solicitudes que corresponden por la compra de un bien que sustituye a otro por daño, obsolescencia o fallas, se inclinará el informe del área técnica en conformidad a los manuales de “Venta-donación de activos fijos” y/o “Eliminación-donación de activos fijos”.

20. Cada solicitante de una compra deberá monitorear el estado de la solicitud por medio del aplicativo, no se permitirán consultas telefónicas sobre el estatus del requerimiento. El aplicativo cada vez que se emita una solicitud, automáticamente enviará por correo electrónico la notificación tanto al usuario solicitante como a su Jefe inmediato.

21. El Departamento de Compras deberá actualizar en el aplicativo el STATUS de las “Solicitudes de Compras” recibidas. Cada cambio

generará una notificación que será enviada por correo electrónico al usuario gestor del requerimiento.

22. Para las “Solicitudes de compra” del Departamento de Mercadeo y Publicidad, el Jefe de Comunicación y Eventos, enviará al Departamento de Compras el presupuesto aprobado del mes (Ver Manual “Presupuesto de publicidad y mercadeo”). En caso de no recibir el presupuesto, no se procederá a realizar la gestión de compra.

### **Compras de emergencia**

23. Se consideran compras de emergencia las atendidas por el Departamento de mantenimiento en equipos y servicios, las cuales por su impacto pongan en peligro la continuidad en la operación de la empresa.

24. Toda situación de emergencia o calamidad declarada será validada por el Jefe de seguridad integral y medio ambiente, quién emitirá un informe a la Gerencia Administrativa con copia a la Gerencia y Jefatura de área involucrada, en el que se justifique la decisión, indicándose el origen que lo provocó.

25. Una vez solucionada la emergencia se deberá regularizar la compra a través de la respectiva solicitud y entrega de factura.

**Compras en efectivo a través de caja chica a proveedores no calificados.**

26. Solamente están permitidas las compras en efectivo hasta por un monto de US\$150, siendo estas utilizadas para cubrir necesidades del área administrativa y talleres con la autorización del Jefe de Compras. Este proceso debe hacerse a través de caja chica y su reposición y contabilización debe ser de manera inmediata (Ver manual "Caja Chica").

27. El Jefe de Compras una vez efectuado el desembolso deberá justificar ante el Gerente Financiero el motivo de no contar con un proveedor calificado para cubrir con la necesidad presentada.

**Niveles de Factibilidad de Compras**

28. Las solicitudes de compras locales se procesarán de acuerdo al nivel de dificultad de encontrar el artículo solicitado en el mercado, para lo cual se establecerá por los siguientes parámetros:

- NIVEL BAJO: El departamento de compras requiere hasta 7 días hábiles para poder cotizar, analizar, adquirir y entregar el bien o servicio. En este grado NO se solicitará las 3 cotizaciones de compra, sino que el proveedor este calificado por la empresa.
- NIVEL MEDIO: El departamento de compras requiere aproximadamente 15 días hábiles para poder cotizar, analizar, adquirir y entregar el bien o servicio. Se puede solicitar más de una cotización, en caso de ser necesario.

- NIVEL ALTO: La fecha de entrega estimada se determinará bajo el análisis de la solicitud efectuada por el departamento de compras, el cual podrá ser aplazada previa justificación de avance. Se requerirá 2 cotizaciones para ejecutar la compra.

29. Al momento de recibir la solicitud de compras aprobada, el Jefe de Compras o su equipo de trabajo según corresponda, establecerán el grado de complejidad para la gestión; de tal manera que el solicitante pueda estar informado sobre el status y fecha estimada de entrega.

30. Las cotizaciones o propuestas económicas entregadas al usuario requirente, tendrán un plazo de revisión hasta 2 días laborables o 3 de ser requerimientos de complejidad alta. De no tener una respuesta en el tiempo indicado el pedido será anulado, debiendo el usuario levantarlo nuevamente haciendo referencia a la información recibida en su momento.

31. En caso de que el Departamento de Compras necesite confirmar el pedido mediante muestra física, artes, modelos o diseños; el solicitante tendrá hasta 3 días laborables para responder al requerimiento. De no tener una respuesta en el tiempo indicado el pedido será anulado, debiendo el usuario levantarlo nuevamente haciendo referencia a la solicitud inicial.

**Validación de solicitudes de compras de bienes o servicios técnicos.**

32. Las áreas técnicas de la empresa son las que poseen personal especializado en las diferentes actividades o procesos, siendo llamados a validar las especificaciones técnicas del bien o servicio a ser contratado o negociado.

**Son áreas técnicas:**

- Área de Seguridad Industrial y Medio Ambiente: Para los trabajos de mantenimiento, construcciones, rehabilitaciones, reparaciones, mantenimiento de edificios, máquinas y equipos, se coordina con los especialistas de esta área y se resuelve de ser el caso con terceros o personal especializado en mantenimiento, construcción o seguridad industrial.
- Departamento IT: Para la compra de equipos, accesorios, repuestos y servicios de computación, programas, redes, etc.
- Departamento de Mercadeo y Publicidad: Para las compras de bienes que necesitan imagen publicitaria, se debe solicitar la revisión y aprobación de estos especialistas previo su adquisición.

33. Las solicitudes de compras deberán contener adjunto el visto bueno del área técnica especializada en la adquisición del bien o servicio, como soporte de su revisión.

34. La unidad técnica según el caso, también puede participar en el análisis y selección de la oferta de mejor contenido, como sugerencia al Jefe de Compras.

### **Cotización.**

35. El Departamento de Compras es el único autorizado para solicitar cotizaciones a los proveedores de bienes, servicios y suministros para uso interno. En los casos en que se requieran servicios especializados o de mantenimiento, las áreas técnicas podrán proporcionar listas de oferentes de acuerdo a su especialidad, las cuales enviarán a compras para su análisis y calificación.

36. Se estudiará las ofertas tomando en cuenta precio, calidad, plazo de entrega y otras condiciones que favorezcan los intereses de la empresa.

37. Para el proceso de cotización previo a las compras de bienes y servicios o contrataciones deben observarse las siguientes definiciones:

- Las cotizaciones se requerirán de acuerdo al GRADO DE COMPLEJIDAD establecido según el artículo o servicio solicitado, excepto cuando el bien o servicio se contrate a proveedores con acuerdos previamente establecidos.

- Los proveedores calificados deberán proporcionar trimestralmente la lista actualizada de precios al Departamento de Compras; y ésta será el soporte en lugar de la cotización, de acuerdo al grado de complejidad de la compra. Sin embargo en el caso de que no se tenga la lista de precios actualizada, se solicitará las cotizaciones necesarias de acuerdo al grado de complejidad de la compra, para decidir la mejor opción.
- Si un artículo o servicio se requiere nuevamente dentro de los 3 meses posteriores a la compra; se considerará la cotización realizada en la primera compra, para ejecutar la adquisición, confirmando que el precio se mantenga o sea menor.
- Cuando el bien o servicio solicitado sea de un distribuidor exclusivo de la marca, no serán necesarias otras cotizaciones.

38. Que el análisis de ofertas contenga las respectivas firmas autorizadas del área técnica según corresponda y de ser el caso.

39. En caso de usuarios solicitantes de bienes y servicios técnicos, adicionalmente el área técnica analizará las cotizaciones entregadas por el Departamento de Compras y recomendará la que más se ajuste a las necesidades generadas.

**Comité técnico de compras**

40. Con el objetivo de afianzar los principios de eficiencia, transparencia y garantizar un buen precio, calidad, plazo de entrega; la Gerente General podrá solicitar la creación de un comité técnico de compras cuando lo considere necesario, esto dependerá de los rangos de valores, inversión y compromisos con la empresa.

41. Los miembros del Comité serán los que la Gerencia General determine, debiendo un delegado del mismo levantar un acta por las resoluciones obtenidas y entregarla a la Jefatura de Compras para su ejecución.

**Elaboración de orden de compra u orden de trabajo**

42. Está prohibido que el personal que requiera algún bien o servicio, contacte directamente a proveedores para colocar una orden de compra o trabajo, únicamente el personal del Departamento de compras autorizado para hacerlo.

43. La “Orden de Compra” y “Orden de Trabajo” son los documentos que obligan a AUTOMOTORES XYZ y que permiten solicitar de forma oficial al proveedor el suministro de un bien o la prestación de un servicio, una vez que se encuentre debidamente firmado por los comparecientes según corresponda; constituyéndose en documento indispensable para todo trámite de pago.



44. La “Orden de Compra” y “Orden de Trabajo” deben detallar lo especificado en la “Solicitud de Compra” y cotización, además de los establecidos en la negociación, como por ejemplo: IVA, transporte, traslado, fletes, instalación, etc., y adicionalmente plazos de pago, cláusulas de penalidad y garantías según corresponda.
45. Todo bien y servicio que sea instrumento a través de un contrato según su necesidad (Ver manual “Contrato a proveedores”), será formalizado una vez que se haya aprobado el esquema de trabajo y cotización del oferente.
46. Los servicios amparados por contrato, pagos de servicios públicos o convenios previos establecidos por la Empresa, no necesitarán estar sujetas al respaldo de una orden de compra u orden de trabajo.
47. En caso de que en los contratos se hayan negociado pagos parciales, el usuario es el que debe autorizar los pagos con la verificación del avance de los trabajos contratados, de acuerdo al convenio.
48. En las negociaciones que no intervenga el Departamento de Compras su gestión se limitará en verificar que los contratos se encuentren vigentes, para su posterior custodio en “Archivo general”, en cuyo caso la factura

será firmada por el solicitante en el sello de ruta previo a su procesamiento.

### **Recepción de Bienes, Servicios y de Facturas.**

49. El Departamento de Compra recibirá bienes o servicios únicamente que hayan sido procesados según los delineamientos establecidos para la adquisición de bienes o servicios, a través del “Acta de recepción de bienes” o “Acta de entrega/recepción de trabajos” según sea el caso.
  
50. Los términos de pago negociados con los proveedores entran en efecto a partir de la fecha de recepción de la factura, ver manual de “Recepción de facturas”.
  
51. Los solicitantes deberán confirmar la recepción del bien o servicio (firma y nombre) en el sello de ruta, acta de entrega / recepción o por correo electrónico dependiendo el caso.
  
52. En la División de Talleres y Repuestos según corresponda , se recibirá la mercadería o el servicio y se procesará en el sistema la “Nota de entrega”, “Contrato de trabajo” u “Orden de Compra”, debiendo adjuntarse a la factura y enviarse al Departamento de Contabilidad para su contabilización y procesamiento del pago.

53. Los bienes y/o servicios contratados bajo la gestión del Departamento de compras y cuyos trabajos sean supervisados por las áreas: de especialidad, técnicas o por asignación de tarea; estos serán los responsables de verificar que se cumpla lo contratado y así mismo receptor la factura, validando que lo detallado corresponda a lo recibido para luego ser entregadas de acuerdo al manual de "Recepción de facturas".

### **Importaciones**

54. Se importarán vehículos, repuestos, accesorios y cualquier otro producto que se considere necesario para la operación del negocio.

55. Para realizar un proceso de compras al exterior de bienes o servicios administrativos, debe solicitarse las cotizaciones necesarias y ser aprobada por la Gerencia General.

56. Se podrán realizar importaciones sólo en el caso de haber realizado la gestión local y nacionalmente sin éxito.

#### **4.5.3.6 Procedimientos**

##### **Calificación de proveedores**

Jefe / Asistentes / Auxiliar de compras

1. Solicita al proveedor que llene el “Formulario para calificación de proveedores” y entregue la documentación detallada en el mismo.

#### Jefe de Compras

2. Revisa la documentación presentada, analiza y determina si califica como proveedor de la empresa, apoyado en el formulario de “Categorización de proveedores” (Ver política)

*Nota: De requerir soporte especializado solicita apoyo a las áreas técnicas.*

#### Jefe / Asistentes / Auxiliar de compras

3. Ingresar al proveedor en el sistema Zeus y envía a digitalización para el archivo de la documentación generada.

### **Compras de suministros, bienes o servicios fuera de stock**

#### Gerentes / Jefes de división, áreas o departamento

1. Analiza las necesidades de adquisición de bienes o servicios de acuerdo al presupuesto.
  - a. De no estar dentro del presupuesto, solicita a la Gerencia General la aprobación de compras no presupuestadas justificando su adquisición.

*Nota: De requerir un presupuesto referencial de un bien o servicio, el requerimiento se realizará por correo dirigido al Asistente Administrativo de*

*compras al taller y/o Asistente de Compras según aplique, adjuntando las especificaciones de lo solicitado.*

2. Requiere a la persona autorizada realizar la “Solicitud de Compra”.

#### Persona Autorizada

3. Realiza la “Solicitud de compra” en el sistema Sysaid.

Nota: *Considere lo siguiente al momento de levantar la solicitud:*

- a. *El Departamento de compras podrá solicitar muestras para garantizar la exactitud del bien a comprar.*
- b. *Verificar que su “solicitud de compra” se ajuste al presupuesto y límite de autorización de gasto:*
  - i. *Si está en presupuesto, registre en el campo “Presupuesto estimado” el valor que se estimó para dicho gasto.*
  - ii. *No está en presupuesto, adjuntará el correo o documento de la aprobación del gasto por parte de la Gerencia General, en conformidad a la política “Límite de autorización de gasto e inversiones”.*

#### Jefe / Asistentes / Auxiliar de compras

4. Revisa la solicitud y determina el grado de complejidad, cambiando el status de la solicitud en el sistema. En caso de soporte especializado, solicita el apoyo a las áreas técnicas.

*Nota: Si el monto del presupuesto registrado en la solicitud sobrepasa el autorizado como límite por la Jefatura de Compras, solicite al usuario que obtenga la autorización de la Gerencia Financiera o Gerencia General según los niveles permitidos.*

5. Obtiene cotizaciones de acuerdo al grado de complejidad de la compra.
6. Selecciona la mejor alternativa y decide el proveedor para realizar la compra.

*Nota: De ser compras críticas, la selección del proveedor y cotización lo realizará la Jefatura de compras en apoyo de las áreas técnicas o especializadas.*

1. Cuando la compra requiera condiciones de: cumplimiento de calidad, tiempo de entrega, garantías de funcionamiento, se deberá elaborar el respectivo contrato

#### Asistentes / Auxiliar de compras

7. Abre una “Orden de Compra” en el sistema o elabora “Orden de trabajo”
  - a. En caso de requerir anticipo.
    - i. Envía correo a Tesorería solicitando el anticipo y en lo posterior envía la copia de la Orden de compra, orden de trabajo o contrato.
    - ii. Notifica al proveedor que el cheque se encuentra en caja o la acreditación en la cuenta.

8. Coordina la adquisición y entrega del bien o servicio por medio del "Acta de entrega" al custodio o solicitante según sea el caso.

Persona autorizada / Responsable de la recepción

9. Recibe físicamente el bien o servicio solicitado y firma el acta o para agencias confirma la recepción vía mail.

*Nota: Para el ingreso de proveedores a las instalaciones de la empresa, previo a la coordinación con el Departamento de compras el solicitante del bien utilizará la "Bitácora ingreso de personal", en conformidad al manual de "Seguridad Interna".*

Asistentes / Auxiliar de compras

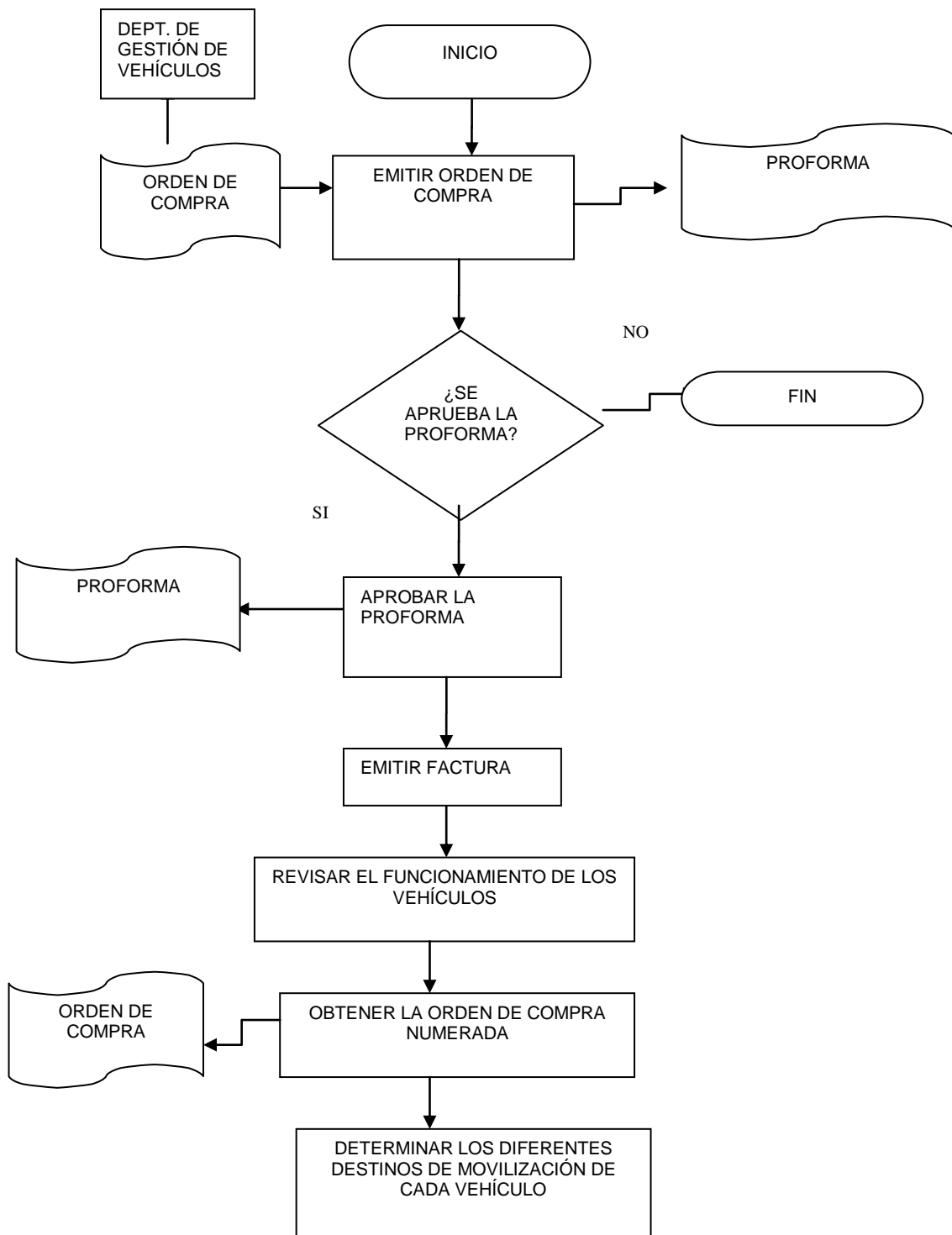
10. Recibe de proveedores o clientes internos (ver políticas) las facturas, coloca el "sello de ruta" (Ver instructivo "Sello de ruta para pago a proveedores") o verifica que se encuentre en el documento de ser el caso.

*Nota: Si la adquisición del bien o servicio tuvo un pago por anticipo, registra en el reverso de la factura el valor que será descontado del total.*

11. Adjunta los soportes de la factura y solicita aprobación del Jefe de Compra.

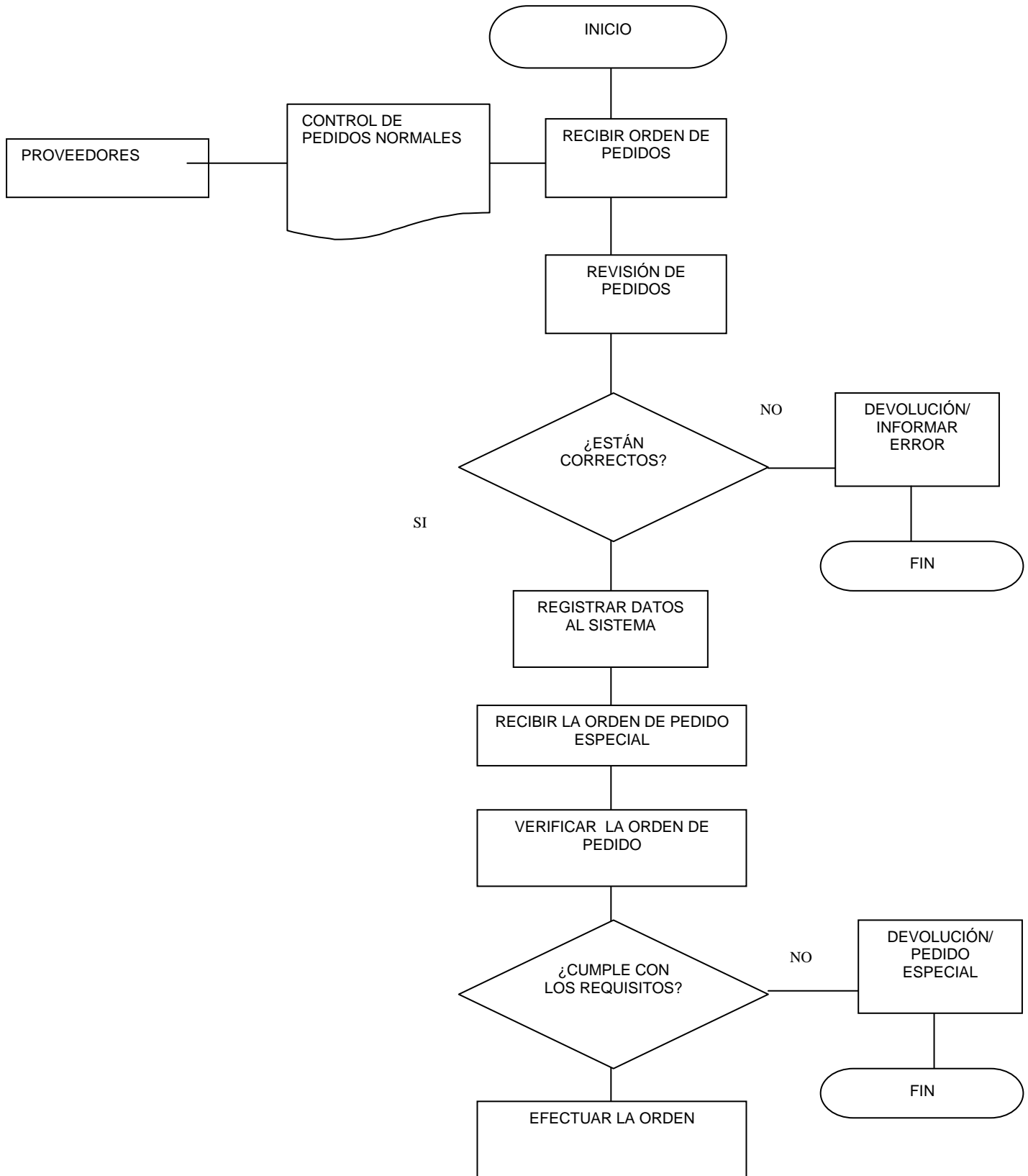
12. Envía facturas y soportes a Contabilidad en el plazo establecido

## FLUJOGRAMA GESTIÓN ADQUISICIONES





## FLUJOGRAMA GESTIÓN PROVEEDORES



## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Considerando que el modelo de negocio de una empresa comercializadora es la compra y venta de un producto o servicio; se entiende que una mala gestión en cualquiera de estos dos procesos provocara un efecto desencadenante para el resto de las actividades que se generen en la empresa, siendo entre las más afectadas, el inventario, ya que depende directamente del proceso de compras.

La empresa, está consciente de que esta situación afecta su desempeño en las ventas y en su relación con proveedores, distribuidores, concesionarias y clientes en general. Por lo que concluyó que era necesaria una evaluación de su situación actual como punto de partida para identificar las vulnerabilidades que en efecto se detectaron en sus procesos y que permitieron la implementación de mejores procedimientos de gestión de compras e inventarios.

La Auditoría Operacional estableció una reevaluación de la gestión de compras, de los inventarios, del sistema de pedido y despacho e incluso de los proveedores. Además se integraron otras herramientas como el modelo de cantidad óptima para inventarios y el manejo adecuado de un stock de inventario de seguridad; todo con el fin de agilizar la administración de la empresa e impulsar la generación de mayores ventas, lo cual se espera presenciar durante el próximo trimestre de operaciones de AUTOMOTORES XYZ.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación de procedimientos en compras que permitan un manejo eficiente del proceso de selección y evaluación tanto de los proveedores como de los distribuidores actuales como futuros, ya que de este modo se procederá a mantener un control de las responsabilidades que cada uno de ellos posee con la empresa.

2. Se recomienda desarrollar según las necesidades de demanda de la empresa AUTOMOTRESXYZ, el desarrollo e implementación de un modelo de cantidad optima de pedido, a fin de que una situación como “out of stock” así como “over stock” no se registren de nuevo en la empresa, y se pueda abastecer de manera adecuada a la demanda sin incurrir en gastos o costes innecesarios.

3. Se recomienda realizar capacitaciones continuas al personal tanto del área administrativa como operacional con el objetivo de mejorar el desempeño y de que puedan evaluar mejor las situaciones de riesgo, con la implementación de procesos de mejora continua, seguridad industrial y atención al cliente.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

ENCUESTA DE EVALUACION PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTORES XYZ		
1. ¿Cuál es el cargo que desempeña Ud. en AUTOMOTORES XYZ?		
_____		
2. ¿Cómo considera debería realizarse la distribución física en la empresa?		
Por proceso <input type="checkbox"/>	Mixta <input type="checkbox"/>	
Por producto <input type="checkbox"/>	por posición física <input type="checkbox"/>	
3. ¿Cree Ud. que la empresa AUTOMOTORES XYZ debe re-distribuir las funciones de las áreas Administrativa, de compra-venta y logística?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
4. ¿Considera necesario que se capacite permanentemente al personal acerca de los sistemas que se emplean en la empresa?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
5. Según el personal de AUTOMOTORES XYZ, cual es el principal factor que afecta el desempeño en cuanto a las ventas?		
Inventario <input type="checkbox"/>	Servicio al cliente <input type="checkbox"/>	
Fallas entre sistemas (compras-ventas, distribución, etc.) <input type="checkbox"/>		
6. ¿Según el personal de AUTOMOTORES XYZ, cada cuánto tiempo se debe revisar el sistema de inventarios de la empresa?		
Mensual <input type="checkbox"/>	Semanal <input type="checkbox"/>	
Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>	
7. ¿Qué tipo de línea adicional al aprovisionamiento tradicional consideraría como necesaria en AUTOMOTORES XYZ?		
Mercados futuros <input type="checkbox"/>	Abastecimiento JIT <input type="checkbox"/>	Abastecimiento QR <input type="checkbox"/>
8. ¿Cómo calificarían los jefes de concesionarias el sistema de compras que posee AUTOMOTORES XYZ?		
Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Poco satisfactorio <input type="checkbox"/>	Nada Satisfactorio <input type="checkbox"/>
9. ¿Los jefes de Concesionarias, talleres de AUTOMOTORES XYZ, tienen conocimientos del plan comercial que la empresa posee?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
10. ¿Las concesionarias poseen un call center para realizar los pedidos a las bodegas de AUTOMOTORES XYZ?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	

## ANEXO 2

ENTREVISTA	
FECHA:	PROVEEDOR:
<p>1. ¿Con qué frecuencia los proveedores / distribuidores acuden a AUTOMOTORES XYZ?</p> <p>Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. ¿Los proveedores poseen un call center para realizar los pedidos a AUTOMOTORES XYZ?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. ¿Según sus proveedores, AUTOMOTOTRES XYZ, posee personal debidamente capacitado para realizar eficazmente una negociación o venta?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>4. ¿Consideran los proveedores, que debe ser necesario un software que administre el inventario e incluso modifique precios de los productos (vehículos, repuestos y accesorios)?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>5. ¿Qué tanto conocen los proveedores sobre el sistema de Compras que emplea la empresa AUTOMOTORES XYZ?</p> <p>Suficiente <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/></p>	

## ANEXO 3

### AUTOMOTORES XYZ

#### Cuestionario de solicitud de información al proveedor

Nombre proveedor:  
Domicilio:  
Persona de contacto:

Fecha:  
Teléfono:  
  
Cargo:

Por favor, remítanos la información referente a las siguientes cuestiones sobre el producto/servicio solicitado por AUTOMOTORES ABC.

- a) Aspectos de Calidad
  - 1. Certificado de Sistema de Gestión de la Calidad
  - 2. Características técnicas
  - 3. Garantía
  - 4. Servicio post-venta y asistencia técnica.
  
- b) Aspectos de Medio Ambiente
  - 1. Certificado de Sistema de Gestión Medioambiental
  - 2. Gestión de los embalajes/reciclaje
  - 3. Impacto ambiental potencial del producto/servicio suministrado
  
- c) Aspectos de Seguridad y Prevención de Riesgos
  - 1. Fichas de seguridad del producto
  - 2. Plan de seguridad/coordinación de actividades
  
- d) Condiciones económicas
  - 1. Tarifa de precios
  - 2. Descuento comercial
  
- e)
  - 1. Forma y plazos de pago.
  - 2. Recargos por aplazamiento de entregas.
  
- f) Otras condiciones
  - 1. Periodo de validez de la oferta.
  - 2. Plazos de entrega.
  - 3. Devolución de mercancía no vendida o no utilizada.

## ANEXO 4

### AUTOMOTORES XYZ

#### Registro de Preselección de proveedores

**Valorar cada uno de los aspectos con los siguientes valores:**

0: No existente o valoración muy mala respecto de otros proveedores.

1: En curso o en igualdad con otros proveedores

2: Existente, o muy bien valorado frente a otros proveedores

CRITERIO	0	1	2
<b>Aspectos de Calidad</b>			
Carta de presentación			
Copia del RUC			
Copia de constitución de la compañía			
Copia del nombramiento del representante legal			
Copia de distribución del CONSEP			
Certificado Bancario			
Lista de precios y/o productos			
Certificado de satisfacción de servicio emitido por tres clientes, actualizado.			
Copia de los balances presentados a la Superintendencia de Compañías			
Declaración del último pago del impuesto a la renta.			
<b>Persona natural mínimo para apto 12 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 20 puntos</b>			
<b>Aspectos de Calidad</b>			
Certificado de Sistema de Gestión de la Calidad			
Características técnicas			
Garantía			
Servicio post-venta y asistencia técnica.			
<b>Persona natural mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Aspectos de Medio Ambiente</b>			
Certificado de Sistema de Gestión Medioambiental			
Gestión de los embalajes/reciclaje			
Impacto ambiental potencial del producto/servicio suministrado			
<b>Persona natural no requiere mínimo</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 2 puntos</b>			
<b>Aspectos de Seguridad y Prevención de Riesgos</b>			
Fichas de seguridad del producto			
Plan de seguridad/coordinación de actividades			
<b>Persona natural no requiere mínimo</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 2 puntos</b>			
<b>Condiciones económicas</b>			



Tarifa de precios			
Descuento comercial			
Forma y plazos de pago.			
Recargos por aplazamiento de entregas			
<b>Persona natural mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Otras condiciones</b>			
Periodo de validez de la oferta. ( 1 mes=0, 2 a 6 meses=1, más de 6 meses=2)			
Plazos de entrega.			
Devolución de mercancía no vendida o no utilizada			
<b>Persona natural mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Persona jurídica mínimo para apto 4 puntos</b>			
<b>Puntuación global Persona Natural (mínimo para apto 24 puntos):</b>			
<b>Puntuación global Persona Jurídica (mínimo para apto 36 puntos):</b>			

Firma <b>JEFE DE COMPRAS</b>	Firma <b>Responsable del Dpto. solicitante</b>
Fecha:	Fecha:

## **Bibliografía**

AEADE. (2010). *Anuario* .

Anderson, D. R. (2008). *Estadística para administración y economía*.

Ballou, R. (2004). *Lógica, Administración de la Cadena de Suministros*.  
Pearson.

Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana - CIAE. (2011). *Calidad de  
producción*.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de  
operaciones Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill.

Diario Hoy. (13 de Marzo de 2009). *La industria Automotriz acelera*, pág. 1.

ECUADOR, U. d. (2011). *Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes*. Quito:  
Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. .

Escalante, V. M. (2005). *Elementos de Auditoría*. Quinta Edición.

Guía Contable. (2012).

Herrera Bastidas, D. B. (2009). *Propuesta de Reactivación de la Impotadora de  
Repuestos Automotrices "Automotriz Ecuador" en el Norte de Quito*. Quito.

Huamán Rivas, F. J. (2010). *Estudio de Pre Factibilidad para Industrializar y  
Comercializar automóviles mediante una planta de ensamblaje automotriz  
en el Perú*. Lima.

INEC. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de  
[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR. (1999). *Aprende a Investigar*.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2002).
- Landeta, E. (2011). *Informe Sectorial Ecuador: Mercado Automotriz*. Quito: Pacific Credit Rating.
- Laseter, T. (2004). *Alianzas Estratégicas con Proveedores*.
- Laso, M. R. (2001). *La industria automotriz ecuatoriana y la apertura comercial*. Quito.
- Moreno Ramírez, A. L., & Naranjo Celorio, G. S. (2002). *La industria Automotriz Nacional, una Estimación de su Situación, Estructura Económica, Eficiencia y Argumentos para su Deregulación*. Guayaquil.
- NULLVALUE. (1993). *Convenio Automotor*.
- PROECUADOR. (2011). *Análisis Sectorial Automotriz*. Guayaquil: PROECUADOR.
- Rus, G. (2011). *Economía de Transporte*. Antoni Boch.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Sistema Nacional de Información*. Recuperado el 2013, de [www.sni.gob.ec](http://www.sni.gob.ec)
- Servicio de Rentas Internas - SRI . (2009).
- Toyota Motor Corporation*. (s.f.). Recuperado el 8 de Marzo de 2013, de [http://www.toyota.com.ec/VIVE\\_TOYOTA/CONCEPT\\_CARS/home\\_332.html](http://www.toyota.com.ec/VIVE_TOYOTA/CONCEPT_CARS/home_332.html)
- Tradenosis*. (s.f.). Recuperado el 8 de Marzo de 2013, de <http://trade.nosis.com/es>
- Vilema, F. S., Barragan, L., & Perez, J. (2010). *Apuntes de Comercio Internacional*. Guayaquil: GRIDE.