



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: Ingeniería Comercial

TEMA:

Elaboración de un manual de procesos para el manejo de inventarios de la empresa “Autorepuestos Gabasa” en el Distrito Metropolitano de Quito

AUTORA: Laura Sandoval

TUTORA: Mg. Patricia Albuja

AÑO: 2015

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos.....	1
Hipótesis.....	1
Metodología.....	2
Tipo de estudio.....	2
Método de investigación.....	2
Fuentes y técnicas para recolección de información.....	2
Fuentes primarias.....	2
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. INVENTARIO.....	3
1.2. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	4
1.2.1. Gestión de inventarios.....	4
1.2.2. Importancia de la gestión de inventarios.....	5
1.3. IMPORTANCIA DEL REGISTRO DE INVENTARIOS.....	5
1.4. GESTIÓN POR PROCESOS.....	5
1.4.1. PROCESO.....	6
1.4.2. Jerarquía de los procesos.....	7
1.5. MAPA DE PROCESOS.....	8
1.5.1. DIAGRAMACIÓN.....	8
1.6. MANUAL DE PROCESOS.....	8
1.6.1. Definición.....	8
1.6.2. Objetivos del manual de procesos.....	9
1.6.3. Características del manual.....	10
1.6.4. Elaboración del manual.....	10
1.6.5. La ficha de descripción de un proceso.....	11
1.6.6. Aprobación y difusión del manual.....	12

CAPÍTULO II	13
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	13
2.1. MACROENTORNO.....	13
2.1.1. FACTOR POLÍTICO	13
2.1.1.1. Matriz Productiva	13
2.1.1.1.2. Impuestos en el Sector Automotriz.....	15
2.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	16
2.1.2.1. PIB.....	16
2.1.2.2. Salario Básico vs Canasta Básica.....	17
2.1.2.3. Inflación	18
2.1.2.4. Indicadores Económicos.....	19
2.1.3. FACTOR SOCIOCULTURAL.....	20
2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO.....	20
2.1.4.1. Internet.....	20
2.1.4.2. Celulares Inteligentes.....	20
2.1.5. FACTOR AMBIENTAL.....	21
2.1.5.1. Impuesto ambiental a la contaminación Vehicular	21
2.1.5.2. Punto Verde.....	22
2.2. MICROENTORNO.....	23
2.2.1. Ubicación.....	23
2.2.1.1. Geográfica.....	23
2.2.1.2. Límites	23
2.2.1.3. Datos clima	23
2.2.1.4. Población de la ciudad.....	24
2.2.1.5. Actividades a la que se dedica	24
2.2.2. OFERTA.....	25
2.2.2.1. Detalle de productos y servicios existentes.....	25
2.2.2.2. Datos de la competencia en el sector.....	26
2.2.3. DEMANDA.....	26
2.2.4. UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.2.4.1. Universo y determinación de la muestra.....	26
2.2.4.2. Tabulación de las encuestas.....	31

2.2.4.2.1. Tabulación de la encuesta al cliente interno	31
2.2.4.2.2. Tabulación de la encuesta a proveedores.....	44
2.2.5. Procesos actuales.....	53
2.2.5.1. Flujograma interdepartamental de los procesos actuales de manejo de inventarios en Autorepuestos Gabasa	53
2.2.6. ANÁLISIS F.O.D.A.....	55
CAPÍTULO III	58
PROPUESTA.....	58
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	60
3.1. INTRODUCCIÓN.....	62
3.2. DATOS DE LA EMPRESA.....	63
3.2.1. Misión	63
3.2.2. Visión.....	63
3.2.3. Organigrama.....	64
3.2.3.1. Organigrama estructural	64
3.2.3.2. Organigrama funcional.....	65
3.2.4. Cadena de valor	66
3.3. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	67
3.4. ÁREA DE APLICACIÓN	67
3.5. SIMBOLOGÍA.....	68
3.6. PROCESOS DEL ÁREA	69
3.6.1. Jerarquización de los procesos.....	69
3.6.1.1. Macroproceso	69
3.6.1.2. Procesos	69
3.6.1.2.1. Proceso de solicitud /adquisición de mercadería para la venta	70
a. Objeto.....	70
b. Alcance.....	70
c. Normativa Aplicable	70
d. Descripción del proceso	71
e. Flujograma.....	72
f. Inventario de documentos y formatos	73
g. Indicadores	73

3.6.1.2.2. Proceso de recepción de mercadería.....	74
a. Objeto.....	74
b. Alcance.....	74
c. Responsable	74
d. Normativa Aplicable	74
e. Descripción del proceso	74
f. Flujograma.....	75
g. Inventario de documentos y formatos	76
h. Indicadores	76
3.6.1.2.3. Proceso de bodegaje / almacenamiento de la mercadería.....	77
a. Objeto.....	77
b. Alcance.....	77
c. Normativa Aplicable	77
d. Descripción del proceso	77
e. Flujograma.....	78
f. Inventario de documentos y formatos	79
g. Indicadores	79
3.6.1.2.4. Proceso de venta /salida de la mercadería	80
a. Objeto.....	80
b. Alcance.....	80
c. Normativa Aplicable	80
d. Descripción del proceso	80
e. Flujograma.....	81
f. Inventario de documentos y formatos	83
g. Indicadores	83
3.6.1.2.5. Proceso de devolución de mercadería al proveedor.....	84
a. Objeto.....	84
b. Alcance.....	84
c. Normativa Aplicable	84
d. Descripción del proceso	84
e. Flujograma.....	85

f. Inventario de documentos y formatos	86
g. Indicadores	86
3.6.1.2.6. Proceso de reingreso de la mercadería	87
a. Objeto	87
b. Alcance.....	87
c. Normativa Aplicable	87
d. Descripción del proceso	87
e. Flujograma.....	88
f. Inventario de documentos y formatos	89
g. Indicadores	89
3.7. ANEXOS	90
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Gestión por procesos	6
Gráfico 2. Parámetros en la definición del proceso	7
Gráfico 3. Jerarquización de los procesos	7
Gráfico 4. Ficha de descripción de un proceso	11
Gráfico 5. Industrias priorizadas en la matriz productiva	14
Gráfico 6. Industrias estratégicas en la matriz productiva	14
Gráfico 7. PIB trimestral (2007-2014)	16
Gráfico 8. Inflación Diciembre 2014	18
Gráfico 9. Importaciones en el primer trimestre (2012-2014).....	19
Gráfico 10. Ubicación de Autorepuestos Gabasa	23
Gráfico 11. Actividades a las que se dedican los habitantes de Pichincha	24
Gráfico 12. De que trabajan los habitantes de Pichincha	25
Gráfico 13. Edad de los clientes internos encuestados	31
Gráfico 14. Nacionalidad de los clientes internos encuestados.....	32
Gráfico 15. Nivel de instrucción de los clientes internos encuestados	33
Gráfico 16. Existencia de un manual de procesos para el control de inventarios	34
Gráfico 17. Realización de órdenes de pedido.....	35
Gráfico 18. Autorización de pedidos	36
Gráfico 19. Espacio físico para la recepción de mercadería.....	37
Gráfico 20. Verificación del estado de la mercadería	38
Gráfico 21. Ingreso de la factura al software	39
Gráfico 22. Devoluciones a tiempo.....	40
Gráfico 23. Verificación periódica de la existencia física de los inventarios	41
Gráfico 24. Política de mínimos y máximos en el almacén	42
Gráfico 25. Multa a los bodegueros en caso de pérdidas de inventario	43
Gráfico 26. Edad de los proveedores encuestados	44
Gráfico 27. Nacionalidad de los proveedores encuestados	45
Gráfico 28. Nivel de instrucción de los proveedores encuestados.....	46
Gráfico 29. Solicitud de mercadería mediante ordenes de pedido	47
Gráfico 30. Emisión de guías de remisión al entregar la mercadería	48
Gráfico 31. Revisión de la mercadería al ser entregada.....	49
Gráfico 32. Cantidades entregadas están acorde a las solicitadas	50
Gráfico 33. Pagos a proveedores en el tiempo establecido	51
Gráfico 34. Devolución de mercadería a proveedores en el tiempo establecido.....	52
Gráfico 35. Flujograma interdepartamental del proceso actual de manejo de inventarios en Autorepuestos Gabasa.....	53
Gráfico 36. Organigrama estructural de Autorepuestos Gabasa.....	64
Gráfico 37. Organigrama funcional de Autorepuestos Gabasa	65
Gráfico 38. Cadena de valor de Autorepuestos Gabasa	66
Gráfico 39. Simbología ANSI para la elaboración de flujogramas	68

Gráfico 40. Flujograma del proceso de solicitud de inventario en Autorepuestos Gabasa	72
Gráfico 41. Flujograma del proceso de recepción de la mercadería en Autorepuestos Gabasa.....	75
Gráfico 42. Flujograma del proceso de almacenamiento de mercadería en Autorepuestos Gabasa.....	78
Gráfico 43. Flujograma del proceso de venta / salida de la mercadería en Autorepuestos Gabasa.....	82
Gráfico 44. Flujograma del proceso de devolución de mercadería al proveedor en Autorepuestos Gabasa.....	85
Gráfico 45. Flujograma del proceso de reingreso de mercadería en Autorepuestos Gabasa	88
Gráfico 46. Flujograma interdepartamental del proceso de solicitud de inventario en Autorepuestos Gabasa.....	94
Gráfico 47. Flujograma interdepartamental de los procesos de recepción, bodegaje y ventas en Autorepuestos Gabasa	95
Gráfico 48. Flujograma interdepartamental del proceso de devolución de mercadería al proveedor en Autorepuestos Gabasa	96
Gráfico 49. Flujograma interdepartamental del proceso de reingreso de mercadería en Autorepuestos Gabasa.....	97

Índice de Tablas

Tabla 1. Salario Básico vs. Canasta Básica	17
Tabla 2. Indicadores Económicos.....	19
Tabla 3. Datos de la competencia de Autorepuestos Gabasa.....	26
Tabla 4. Edad de los clientes internos encuestados	31
Tabla 5. Nacionalidad de los clientes internos encuestados.....	32
Tabla 6. Nivel de instrucción de los clientes internos encuestados	33
Tabla 7. Existencia de un manual de procesos para el control de inventarios.....	34
Tabla 8. Realización de órdenes de pedido.....	35
Tabla 9. Autorización de los pedidos	36
Tabla 10. Espacio físico adecuado para la recepción de mercadería	37
Tabla 11. Verificación del estado de la mercadería.....	38
Tabla 12. Ingreso de la factura al sistema	39
Tabla 13. Devoluciones a tiempo	40
Tabla 14. Verificación periódica de la existencia física de los inventarios.....	41
Tabla 15. Política de mínimos y máximos en el almacén	42
Tabla 16. Multa a los bodegueros en caso de pérdidas de inventario	43
Tabla 17. Edad de los proveedores encuestados.....	44
Tabla 18. Nacionalidad de los proveedores encuestados	45
Tabla 19. Nivel de instrucción de los proveedores encuestados.....	46
Tabla 20. Solicitud de mercadería mediante órdenes de pedido	47
Tabla 21. Emisión de guías de remisión al entregar mercadería	48
Tabla 22. Revisión de la mercadería al ser entregada.....	49
Tabla 23. Cantidades entregadas están acorde a las solicitadas	50
Tabla 24. Pagos se realizan en el tiempo establecido	51
Tabla 25. Devolución de la mercadería a proveedores en el tiempo establecido	52
Tabla 26. Falencias de los procesos actuales de Autorepuestos Gabasa	54
Tabla 27. F.O.D.A.	56
Tabla 28. Planes de acción.....	57

INTRODUCCIÓN

1) Planteamiento del problema

La ausencia de órdenes de pedido, sumado a la devolución de compras a destiempo, además de no ingresar la mercadería a tiempo ha provocado que en la empresa Autorepuestos Gabasa haya duplicidad de pedidos, exceso de inventario de ciertos productos y desconocer si existe el producto en stock.

Si la situación continúa en la empresa Autorepuestos Gabasa se perderá ventas al desconocer si existe o no el producto en stock lo cual conllevará a que las utilidades disminuyan y a futuro se pierda la clientela. También se producirá una pérdida en la rentabilidad del negocio ya que el inventario también implica costos.

Por esta razón se propone la elaboración de un manual de procesos para el manejo de inventarios de la empresa "Autorepuestos Gabasa" en el D.M. de Quito que ayudará a optimizar el manejo de inventarios y de esta manera se conseguirá un mejor control de este.

2) Objetivos

2.1) Objetivo general

- ❖ Elaborar un manual de procesos para el manejo de inventarios de la empresa "Autorepuestos Gabasa" ubicada en el D.M. de Quito

2.2) Objetivos específicos

- ❖ Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados a la elaboración de un manual de procesos para el manejo de inventarios
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la empresa Autorepuestos Gabasa
- ❖ Diseñar un manual de procesos para el manejo de inventarios

3) Hipótesis

La elaboración de un manual de procesos mejorará la eficiencia en el manejo de inventarios en la empresa Autorepuestos Gabasa ya que en él se realizarán flujogramas de los procesos y se designarán responsables de cada uno de estos, además mejorará el control interno en esta área.

4) Metodología

4.1) Tipo de estudio

Para el presente proyecto se utilizó el estudio exploratorio y descriptivo para de esta manera familiarizarse con la empresa Autorepuestos Gabasa y en sí con lo que es su manejo de inventarios.

4.2) Método de investigación

Los métodos utilizados fueron el de observación y análisis para adquirir conocimiento en la elaboración de manuales, también sirvió para investigar y determinar cuáles son los procesos más eficientes para el manejo de inventarios.

4.3) Fuentes y técnicas para recolección de información

4.3.1) Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información como la observación, encuestas y cuestionarios a los trabajadores de esta área de la empresa permitieron identificar cuáles son las falencias de esta área de la empresa y cómo pueden ser solucionadas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. INVENTARIO

Según, Finney- Miller (1991): “se definen los inventarios de una empresa como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para venderlos”.

Según Idalberto Chiavenato (2002): “el inventario físico es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha de inventario”.

Según José Ramírez (2007): “el inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

Como es de saber; la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda”.

1.2. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

“El objetivo de la administración de inventarios, como el de la administración de efectivo, tiene dos aspectos que se contraponen; por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, pues los recursos que no se destinan a este pueden invertirse en otros proyectos aceptables. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos”. (Ramírez, 2007)

“Reduciendo el inventario se minimiza la inversión, con riesgo de no poder satisfacer la demanda y obstaculizar las operaciones de la empresa. Si se tiene grandes cantidades de inventario se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer a la demanda e interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión y el riesgo de que los inventarios sean excesivos y puedan resultar obsoletos.

La gerencia generalmente debe analizar dos aspectos significativos en cuanto al manejo de sus inventarios y sus necesidades de abastecimiento las cuales son:

1. Hacer muchos pedidos de tamaño pequeño.
2. Realizar pocos pedidos de gran tamaño”.

(Ramírez, 2007)

“La gerencia comúnmente se encuentra en conflicto ante las dos propuestas ya que la una encarece el costo de adquisición y la segunda disminuye su liquidez, para tomar la una decisión certera es necesario conocer cuál es el comportamiento que presentan los inventarios dentro de una empresa en particular, puesto que no cada una tiene un ritmo de operaciones diferente a otra, es así que las decisiones que se toman en torno a la administración de las existencias es fundamental para asegurar el continuo ciclo de operaciones y el eficiente uso de recursos”.(Ramírez, 2007)

1.2.1. Gestión de inventarios

“La Gestión de Inventarios es la técnica que permite mantener una existencia de productos a un nivel adecuado, según sean las necesidades de la empresa y en consecuencia de las estrategias de producción o comercialización.

El ¿Cuándo? y ¿Cuánto? ordenar son las preguntas en las que se basa la administración de inventarios, si se reabastece el inventario en periodos cortos de tiempo la cantidad pedida debe ser pequeña, lo cual reduce el costo de conservación pero se incrementa el de ordenar; si se reabastece el inventario en periodos largos de tiempo la cantidad pedida debe ser grande lo cual reduce el costo de ordenar pero incrementa el costo de conservación. Los inventarios son susceptibles a errores de criterio en cuanto a las decisiones básicas sobre su mantenimiento y conservación, lo cual genera contratiempos y dificultades relacionadas sobretodo con el manejo de los mismos, por lo tanto es importante conocer que los inventarios al ser el alma de la empresa deben ser controlados y administrados de manera eficiente”. (Ramírez, 2007)

1.2.2. Importancia de la gestión de inventarios

“La administración de inventarios, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Qué artículos del inventario merecen atención especial.
4. De qué manera puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas, se debe contar con existencia del producto a la cual recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de entrega o producción”. (Ramírez, 2007)

1.3. IMPORTANCIA DEL REGISTRO DE INVENTARIOS

“La importancia de mantener un registro de inventarios radica en mantener la buena gestión de la empresa, saber cuáles son los valores y cantidades reales en el almacén asegura la continuidad del proceso productivo, así como la eficiencia en el uso de recursos tanto financieros como materiales”. (Becerra, 2010)

1.4. GESTIÓN POR PROCESOS

“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos”. (ISO 9000:2000)

“La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”. (Peteiro, 2005)



Gráfico 1. Gestión por procesos

Fuente.<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

1.4.1. PROCESO

Definición

- ✓ Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor añadido para el cliente o usuario.
- ✓ Sucesión encadenada de un conjunto de actividades repetitivas, que orientadas a generar valor añadido sobre la entrada deben satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente. (ISO9001:2000)

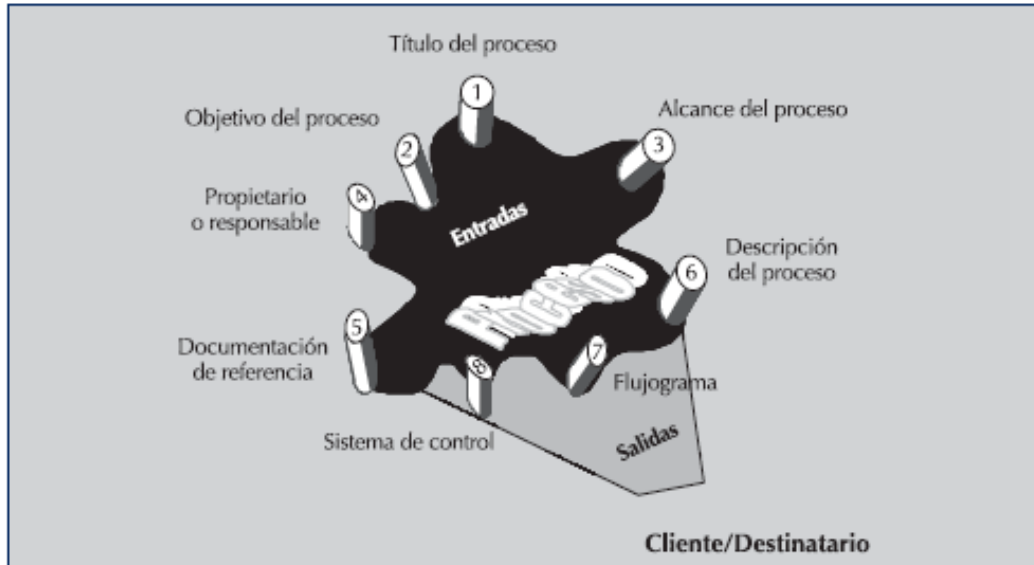


Gráfico 2. Parámetros en la definición del proceso

Fuente. Castilla (2005)

1.4.2. Jerarquía de los procesos

- Los procesos tiene una jerarquía:

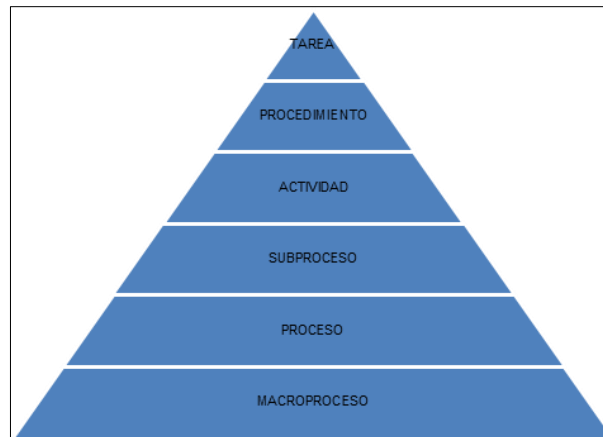


Gráfico 3. Jerarquización de los procesos

Fuente. Iso 9000:2008

MACROPROCESO: Conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.

PROCESO: Actividad o conjunto de actividades que emplean insumos, agregan valor y entregan un producto a un cliente.

SUBPROCESOS: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

ACTIVIDAD: Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.

PROCEDIMIENTO: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse. (ISO 9000:2008, 3.4.5)

1.5. MAPA DE PROCESOS

“Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información”. (Peteiro, 2005)

1.5.1. DIAGRAMACIÓN

Objetivo

“Brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones”. (Cosío, 2011)

Definición

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos”. (Cosío, 2011)

1.6. MANUAL DE PROCESOS

1.6.1. Definición

Según Martin G. Álvarez Torres (2006): “los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez”.

Según Mejía García Braulio (2006):“independiente del tamaño de la institución, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de Manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control”.

“El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda”.(Mejía García, 2006)

1.6.2. Objetivos del manual de procesos

- “Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayuda a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores
- Proporcionar la información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control de interno y auditoria
- Ser la memoria de la institución”

(Mejía García, 2006)

1.6.3. Características del manual

“Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones
- Tener una revisión y actualización continuas

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización”. (Mejía García, 2006)

1.6.4. Elaboración del manual

“En la elaboración del manual se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de proceso)
- Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar los procesos.
- Participar activamente en todas las tareas del equipo
- Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento
- Rendir los informes a la alta dirección
- Diseñar el manual de procesos
- Efectuar el seguimiento y capacitación a los usuarios”

(Mejía García, 2006)

1.6.5. La ficha de descripción de un proceso

“Ya identificados los grandes procesos (macroprocesos), así como los procesos que los componen (subprocesos), interesa describir de forma exhaustiva en especial los procesos clave, es decir aquellos dirigidos directamente a dar servicio a los usuarios y familiares de éstos. Para ello, se va utilizar un formato de ficha normalizada que homogenice y sistematice dicha definición”.

La definición en detalle de los procesos se debe realizar utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. De este modo se intenta dar una homogeneidad a los documentos de toda la organización.

Su **formato** se describe a continuación:

El diagrama muestra un formulario de descripción de un proceso con los siguientes campos y anotaciones:

- Título del proceso:** Gestión de Subvenciones del CAMP.
- ÁREA ECONÓMICA:** Código: PG-02-01.
- Paginación de Procedimiento:** Hoja 1 de 3.
- Revisado por:** Ramiro Fuentes, Técnico Sección Económica.
- Aprobado por:** Jwellina Carras, jefe de Sección Económica.
- Nombre de la Unidad administrativa responsable del proceso:** Sección Económica.
- Fecha y paginación de la edición:** Fecha: 04-04-03.
- Índice de contenidos:**
 - 1. OBJETO
 - 2. ALCANCE
 - 3. NORMATIVA APLICABLE
 - 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
 - 4.1. Solicitud de Subvenciones
 - 4.2. Gestión económica de Subvenciones
 - 5. FLUJOGRAMA
 - 6. INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS
 - 7. INDICADORES
- Modificaciones:** Cambios realizados sobre versión anterior. Se indica "Modificaciones respecto a la versión anterior" y "No procede".
- Versión:** Número de edición del documento. Cada revisión que implique modificación, será una nueva edición.
- Código de proceso:** PG-XX.YY, donde:
 - XX: Grupo de dos dígitos que identifican el apartado de la norma de referencia que aplica.
 - YY: Grupo de dos dígitos que identifica el número secuencial del proceso de entre los que complementan el mismo capítulo.

Gráfico 4. Ficha de descripción de un proceso

Fuente. Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Guía 6

La **estructura** de la ficha que define el proceso del Sistema de Calidad sería similar a la siguiente:

ÍNDICE:

- OBJETO:** Definir lo que se pretende conseguir (el fin o el objeto) con la realización del proceso.
- ALCANCE:** Explicación de qué elementos intervienen en el proceso y a qué secciones / unidades alcanza.
- NORMATIVA APLICABLE:** Enumerar los documentos legales (leyes, reglamentos, decretos...) que afectan al desarrollo de las actividades del proceso.
- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:** Se pretende descomponer el proceso en las diferentes actividades o tareas que lo componen, de forma que cualquier profano pueda entender en qué consiste y los diferentes pasos que se dan de forma secuencial. De esta forma, cada una de dichas actividades se detallará en uno de los siguientes apartados, que recogen el nombre común de la actividad, los responsables de realizarlas, como se localizan secuencialmente

con respecto a otras actividades, las unidades que intervienen, o cualquier otro dato que pueda tener interés de cara a la comprensión del proceso.

- d.1. Actividad 1
 - d.2. Actividad 2
 - d.3. Actividad 3
 - d.x Actividad última
- e. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO (FLUJOGRAMA): Diagramación o representación gráfica de forma secuencial de las tareas o actividades que comprenden los procesos. Puede haber más de un flujograma por proceso dependiendo de la complejidad de las tareas que intervienen, o de la cantidad de secciones, etc.
- f. INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS: Se enumerarán todos los documentos que se generan como consecuencia de la realización del proceso para incluirlos a continuación.
- g. INDICADORES: En este apartado se incluirá los indicadores del proceso, es decir los parámetros de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de la realización del proceso en relación con los objetivos establecidos”.

(Torrubiano, Juanes, Sola, Rico & Antón, 2005)

1.6.6. Aprobación y difusión del manual

“Una vez terminado el manual de procesos, se someterá a revisión de las áreas comprometidas o responsables de los procesos y posteriormente se aprobará por la gerencia o dirección de la institución. La implantación del manual se deberá efectuar una vez se tengan los recursos humanos, físicos, necesarios, así como la capacitación del personal correspondiente.

La adecuada implementación de los manuales debe tener en cuenta aspectos importantes, como:

- Debe ser efectuada a través de los jefes
- Se debe manejar las resistencias mal cambio
- Participación y compromiso de los funcionarios del área
- Apoyo permanente por parte de la gerencia
- Capacitación continua
- Evaluación permanente”

(Mejía García, 2006)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. MACROENTORNO

2.1.1. FACTOR POLÍTICO

2.1.1.1. Matriz Productiva

Según la SENPLADES (2014): “la matriz productiva es la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva. Las distintas combinaciones de estos elementos generan un determinado patrón de especialización”.

“La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad. La transformación esperada alterará profundamente no solamente la manera cómo se organiza la producción, sino todas las relaciones sociales que se desprenden de esos procesos”. (SENPLADES, 2014)

Sectores priorizados

“Se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos”. (SENPLADES, 2014)

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
SERVICIOS	8) Productos forestales de madera
	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Gráfico 5. Industrias priorizadas en la matriz productiva

Fuente. SENPLADES

Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico
2) Astillero	Construcción y reparación de bncos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenad • Planta Petroquímica Básica
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Gráfico 6. Industrias estratégicas en la matriz productiva

Fuente. SENPLADES

“En el ámbito del diseño e implementación de la estrategia de cambio de la matriz productiva, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) participa conjuntamente con las instituciones corresponsables para garantizar un proceso articulado y sostenible, de modo que se alcancen metas y objetivos de corto y mediano plazo que permitan la transformación estructural del Ecuador en el largo plazo. El papel de la Senplades es fundamental, para la articulación coherente de la política pública y la visión de largo plazo que es imprescindible en los procesos de desarrollo dirigidos desde el Estado”. (SENPLADES, 2014)

Con el cambio de la matriz productiva se busca pasar de ser un país importador a un país exportador y una mayor competitividad de los productos y servicios producidos en el país frente a los del resto del mundo a través de la innovación, desarrollo tecnológico y capacitación al talento humano. Este cambio es beneficioso para la empresa porque una de las industrias priorizadas es la de vehículos, automotores, carrocerías y partes.

2.1.1.1.2. Impuestos en el Sector Automotriz

“La reforma debe introducir los mecanismos para que los tributos sean efectivamente progresivos y quien más riqueza obtiene tenga una mayor responsabilidad con su sociedad; son objetos de diversas discusiones, siempre basadas en que tan perjudicial será el incremento del impuesto a los consumos especiales para los vehículos tanto para el Sector Automotriz como para el Estado, porque si el volumen de ventas disminuye el Gobierno dejara de recaudar por lo menos 35 millones de dólares en impuesto. Además, el sector perdería alrededor de 1500 plazas de trabajo”. (Mendoza, Navarrete, & Rivadeneira, 2009)

“Como consecuencia de la nueva Ley de Reforma Tributaria el Sector Automotriz se verá afectado, de manera que habrá pérdida en las ventas de vehículos que más impuestos pagan. Razón por la cual se ven obligados a contrarrestar este impacto en el Sector Automotriz tiende a desequiparlos vehículos. Los importadores y ensambladores disminuirán el equipamiento de los vehículos para disminuir su costo y precio y así evitar la aplicación de tarifas mayores que aumentarían los precios, esto a su vez ocasiona que los vehículos sean fabricados con menor seguridad (frenos antibloqueo ABS, las bolsas de aire AIRBAG, etc.), se estaría retrocediendo en cuanto a seguridad automotriz”. (Mendoza, Navarrete, & Rivadeneira, 2009)

“Recientemente ha surgido una corriente de interrogantes en el Sector Automotriz ya que un auto puede pagar hasta 87% de impuesto, dado que el sector automotor es uno de los que más variados impuestos aporta al Fisco, por ejemplo.

- ✓ Aranceles de importación
- ✓ Tasas portuarias
- ✓ Impuestos a los consumos Especiales
- ✓ Impuesto a las ventas
- ✓ Impuesto a las Rentas
- ✓ Impuesto a la propiedad de los Vehículos Motorizados (MATRICULA)”

(Mendoza, Navarrete, & Rivadeneira, 2009)

2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

2.1.2.1. PIB

Según el Banco Central del Ecuador:

- “Durante el segundo trimestre de 2014 la economía aumentó en 3.5 %, comparada con igual período de 2013. La economía no petrolera ha sostenido el crecimiento económico durante 18 trimestres consecutivos.
- Las exportaciones crecieron 7.3% y la inversión (FBKF) 4.6%. El consumo y las importaciones crecieron 2.6% cada uno.
- 7 de 18 actividades económicas crecieron por encima del promedio de 3.5%: suministro de electricidad y agua (10.4%); actividades profesionales, técnicas y administrativas (9.2%); petróleo y minas (8.6%); construcción (6.8%); entre otras.
- La evolución del ciclo económico del Ecuador presenta expectativas favorables en el corto plazo, reflejadas tanto en su indicador coincidente como adelantado”.

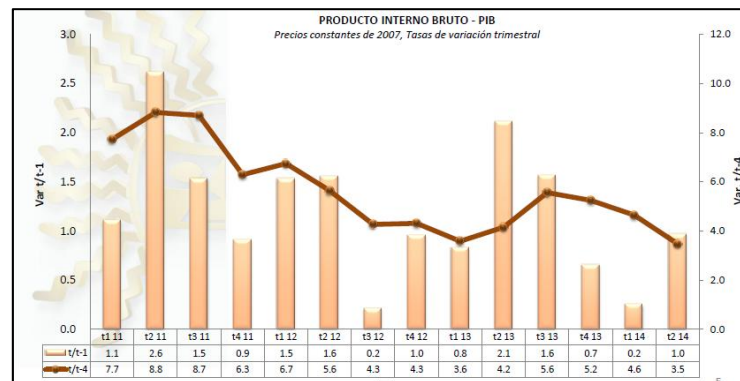


Gráfico 7. PIB trimestral (2007-2014)

Fuente. Banco Central del Ecuador

El crecimiento del PIB refleja un incremento de las actividades productivas en el país, lo cual es favorable ya que aumentan las plazas de trabajo. Con ello se mejora la economía de la población.

2.1.2.2. Salario Básico vs Canasta Básica

Tabla 1. Salario Básico vs. Canasta Básica

	2012	2013	2014	2015
1. Remuneración Básica Unificada	\$292.00	\$318.00	\$340.00	\$354.00
Ingreso Total Mínimo	\$292.00	\$318.00	\$340.00	\$354.00
1/12 Décimo Tercera Remuneración	\$24.33	\$26.50	\$28.33	\$29.50
1/12 Décimo Cuarta Remuneración	\$24.33	\$26.50	\$28.33	\$29.50
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	\$340.66	\$371.00	\$396.66	\$413.00
Ingreso Familiar Mensual de 1,6 perceptores de la Remuneración Sectorial Unificada	\$545.06	\$593.60	\$634.66	\$660.80
Cobertura de la Canasta Básica	91.50%	99.65%	102.80%	101.16%
Cobertura de la Canasta Vital	126.37%	137.62%	143.60%	138.70%

Fuente. PODINPO (2014) e INEC (2015)

Para el 2015 el sueldo básico es de \$354 dólares, mientras que la canasta familiar básica tiene un costo de 653, 21 dólares y la canasta familiar vital de 476,44 dólares.

Según el INEC (2015):“dichos costos, frente al Ingreso Familiar del mes 660.80 USD obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean un superávit de 7.59 USD, esto es del 1.16% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, una recuperación en el consumo de 184.36 USD, esto es el 38.69 % del costo actual de la Canasta Familiar Vital”.

A pesar que la remuneración básica unificada ha subido, la inflación también lo ha hecho. Con la subida de la inflación sube el costo de adquirir productos para cubrir necesidades básicas. Esto afecta en las ventas de la empresa puesto que la población debe adquirir principalmente estos productos y dejar a un lado la compra de productos no tan necesarios.

2.1.2.3. Inflación

Ecuador registró una inflación mensual de 0,61% en febrero del 2015 frente al 0,11%, del mismo mes del 2014, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Según el INEC (2015): “en el primer mes del año, el país registró una inflación anual de 4,05% en comparación al 2,85% que alcanzó en enero del 2014”.

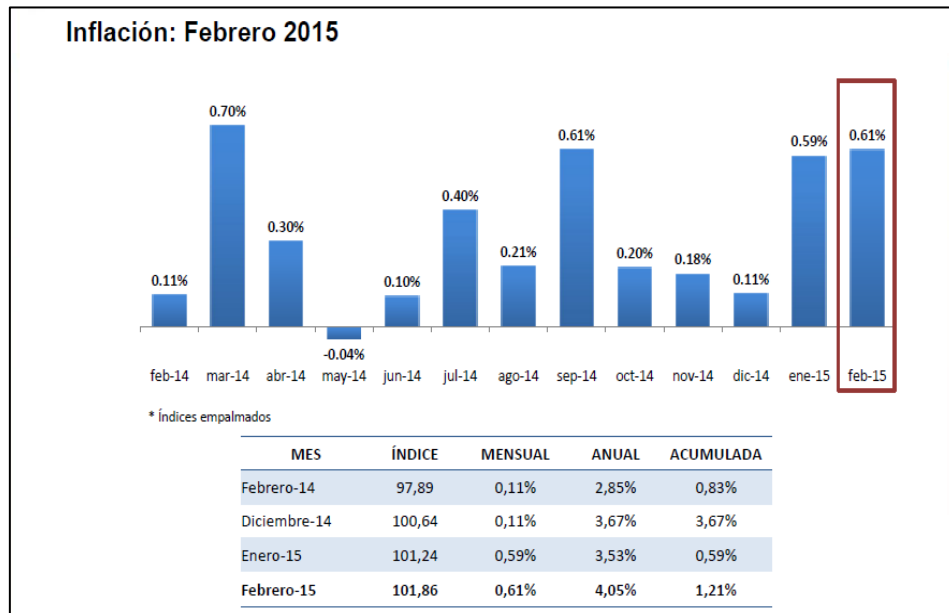


Gráfico 8. Inflación Diciembre 2014

Fuente. INEC

La inflación registra un incremento en los últimos meses debido principalmente al encarecimiento de los automóviles. A medida que la inflación aumenta, el poder adquisitivo de la moneda disminuye provocando que el consumidor deje de adquirir ciertos productos.

2.1.2.4. Indicadores Económicos

Tabla 2. Indicadores Económicos

Deuda Externa Pública como % del PIB (Septiembre 2013):	13.90%
Inflación Anual (Diciembre-2014/Diciembre-2013):	3.67%
Inflación Mensual (Diciembre-31-2014):	0.11%
Tasa de Desempleo a Diciembre-31-2014:	4.54%
Tasa de interés activa (febrero/2015):	7.41%
Tasa de interés pasiva (febrero/2015):	5.32%
Barril Petróleo (WTI 19-Feb-15):	51.16USD
Índice Dow Jones (19-Feb-2015):	17985.77
Riesgo País (19-Feb-2015):	569.00

Fuente. Banco Central del Ecuador

La caída del precio de barril de petróleo ha provocado que los ingresos del país disminuyan, por lo cual el estado ha tenido que adoptar medidas de salvaguardia a la importación de ciertos productos. En cuanto a la importación de repuestos automotrices estas medidas no afectan ya que en el país no se fabrica esta clase de productos.

2.1.2.5. Importaciones en el primer trimestre (2012-2014)

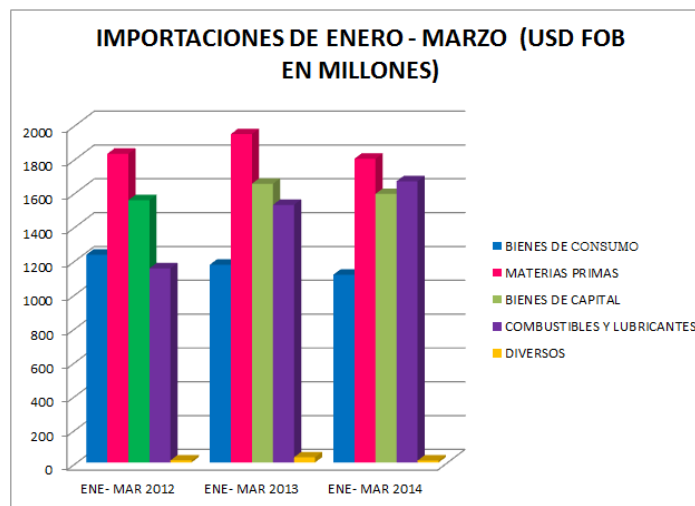


Gráfico 9. Importaciones en el primer trimestre (2012-2014)

Fuente. Banco Central del Ecuador

En el gráfico 8 se refleja una disminución de las importaciones de bienes de consumo, entre ellos los repuestos automotrices, durante los últimos años. Esto se debe a que en el país, a fin de proteger los recursos económicos, se han implementado impuestos a la salida de divisas.

2.1.3. FACTOR SOCIOCULTURAL

Según el INEC al 2014 el Ecuador tiene una población de 16,027,466.

En la cultura ecuatoriana el poseer un vehículo refleja un buen nivel social además de un símbolo de estatus. Es por ello que la adquisición de vehículos ha crecido en los últimos años. Esto se debe a que la población tiene un mejor nivel de ingresos y los puede adquirir gracias a las facilidades de crédito y a los precios accesibles.

“Según un estudio de marketing, el parque automotor está conformado en un 89% por autos livianos y en 11% por pesados. Quito concentra el 28% de todos los vehículos que existen a nivel nacional, Guayaquil el 23% y Cuenca el 6%. Chevrolet concentra el 40%, con 540 mil unidades a nivel nacional. Se estima que existen 1,5 millones de unidades. Son 10 las marcas que tienen mayor presencia, las mismas que representan el 85% del parque automotor. Entre estas constan: Chevrolet, Toyota, Mazda, Hyundai”. (LA HORA, 2010)

Esto es beneficioso para la empresa ya que el incremento del parque automotor se da en las marcas para las cuáles la empresa vende repuestos. Por lo tanto habrá más gente que adquiera repuestos automotrices.

2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

2.1.4.1. Internet

Según el INEC (2013): “el 40,4% de la población ecuatoriana ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado Internet, mientras que en el que el área rural releja el mayor crecimiento con 25,3%. El acceso a internet en el país también se incrementó al pasar de 11,8% en 2010 al 28,3% de hogares con acceso a internet. De acuerdo a las áreas, en la zona rural el porcentaje de hogares que tienen acceso a internet es el 9,1% mientras que en el área urbana es de 37%”.

2.1.4.2. Celulares Inteligentes

“Hasta el 2013 según datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) el 51,3 % de la población de cinco años y más poseen un teléfono

activado y el 16,9% de la población posee un teléfono inteligente (Smarthphone).La provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado es Pichincha con el 60,9%.Así también en el 2013, el 20,0% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales, 9,2 puntos menos que en el 2010". (INEC, 2014)

La Encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares (ENIGHUR 2011-2012) refleja que los hogares ecuatorianos gastaron mensualmente \$118.37 dólares en promedio en TIC, este monto incluye: Gastos en equipos celulares, alquiler de internet, Tarjetas de prepago para servicio celular e internet, recargas electrónicas a celular, planes de celular y de internet". (INEC, 2014)

Los avances tecnológicos son fundamentales para el desarrollo de empresas como Autorepuestos Gabasa puesto que hoy en día el uso del internet es fundamental para la realización de transacciones tales como la recepción de facturas y documentos electrónicos. Además con la tecnología, a través del software empresarial, se puede automatizar, monitorear, analizar y gestionar procesos consiguiendo con ello poder adaptarse más rápidamente ante los cambios del medio, ser ágiles, eficientes y más competitivos.

2.1.5. FACTOR AMBIENTAL

2.1.5.1. Impuesto ambiental a la contaminación Vehicular

"Se crea el Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular (IACV) que grava la contaminación del ambiente producida por el uso de vehículos motorizados de transporte terrestre. El hecho generador de este impuesto es la contaminación ambiental producida por los vehículos motorizados de transporte terrestre; sin embargo, de que el propósito de estos impuestos son defender y propender a la recuperación del ambiente sancionando toda forma de contaminación ambiental, en el capítulo de las exenciones, precisamente todo lo contrario, pues los vehículos que se encuentran exonerados de este impuesto, en buena parte, son los que más contaminan el ambiente". (CORREO LEGAL, 2012)

"En cuanto a la base imponible y a la tarifa se encuentran en función del cilindraje y la antigüedad del modelo afectando con mayor rigor a los modelos nuevos y en mayor cilindraje".(CORREO LEGAL, 2012)

2.1.5.2. Punto Verde

“Para entregar la certificación la Cartera de Estado solicita a las compañías optimizar los recursos naturales, eliminar materiales tóxicos y reducir emisiones, desperdicios y contaminantes sobre los ecosistemas. Con el apoyo del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), el MAE busca garantizar que todas las empresas cumplan con los más altos estándares de protección ambiental”.(EL TELÉGRAFO, 2012)

Según Lorena Tapia (2012): “El reconocimiento ambiental está pensado como un incentivo a empresas de producción o servicios que demuestran haber implementado uno o más casos de producción limpia.” (EL TELÉGRAFO, 2012)

“El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del ambiente”. (MAE, 2014)

El cuidado medioambiental es importante para minimizar los impactos del calentamiento global. Por ello el estado con fines de disminuir la contaminación ambiental, ha creado impuestos al uso de autos a fin de sancionar a quien contamina el ambiente. Además para promover la protección a los ecosistemas ha creado la Certificación Punto Verde a fin de que las empresas realicen sus actividades optimizando los recursos naturales, eliminando materiales tóxicos y reduciendo las emisiones, desperdicios y contaminantes sobre los ecosistemas.

2.2. MICROENTORNO

2.2.1. Ubicación

2.2.1.1. Geográfica

Autorepuestos Gabasa Cía. Ltda. está ubicada en la provincia de Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito en la Av. 10 de Agosto N43-81 y Papallacta.

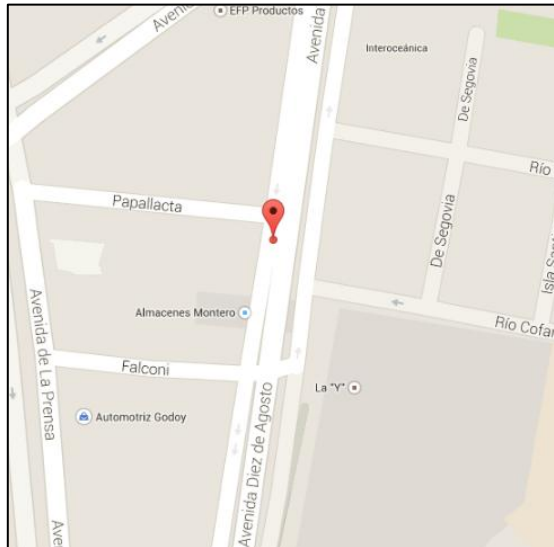


Gráfico 10. Ubicación de Autorepuestos Gabasa

Fuente. GoogleMaps (2015)

2.2.1.2. Límites

La ciudad de Quito se encuentra en la provincia de Pichincha.

2.2.1.3. Datos clima

“El clima de Quito tiende del templado al cálido, ya que su altitud oscila entre los 2200 msnm y los 3100 msnm. Las parroquias periféricas tienden a tener un clima más cálido (como los valles de Los Chillos, Cumbayá y Tumbaco), así como también más seco (como Carapungo, Calderón, Pomasqui y la Ciudad Mitad del Mundo). Pero en la meseta el clima es variable, en la mañana puede salir el sol y para la tarde caer un fuerte aguacero, como puede amanecer nublado y frío el día y para en la tarde quemar el sol, o, en especial, puede estar soleado en cierta parte de la ciudad mientras en otra llueve”. (QuitoAdventure, 2014)

“En el año, Quito posee un clima generalmente primaveral, a excepción de un periodo seco y otro lluvioso, ambos de alrededor cuatro meses de duración. El periodo seco se da entre los meses de junio y septiembre, siendo los meses más calurosos y de ventiscas, junio y agosto. El periodo lluvioso se da entre los meses de enero y abril, siendo los más húmedos marzo y abril, con presencia de granizo. La temperatura media varía entre los 10° C (50° F) y los 22° C (71° F), dependiendo de si llueve o no (respectivamente). Las mínimas temperaturas se registran en la madrugada, 2° C (35° F), las máximas se registran alrededor del medio día, 25° C (77° F)”.(QuitoAdventure, 2014)

El clima de Quito afecta al transporte de inventario ya que en la época invernal el tráfico automovilístico en Quito aumenta provocando que el tiempo de transporte de un lugar a otro se incremente.

2.2.1.4. Población de la ciudad

Según el INEC para el 2014 la provincia de Pichincha cuenta con una población de 2'891.472.

2.2.1.5. Actividades a la que se dedica

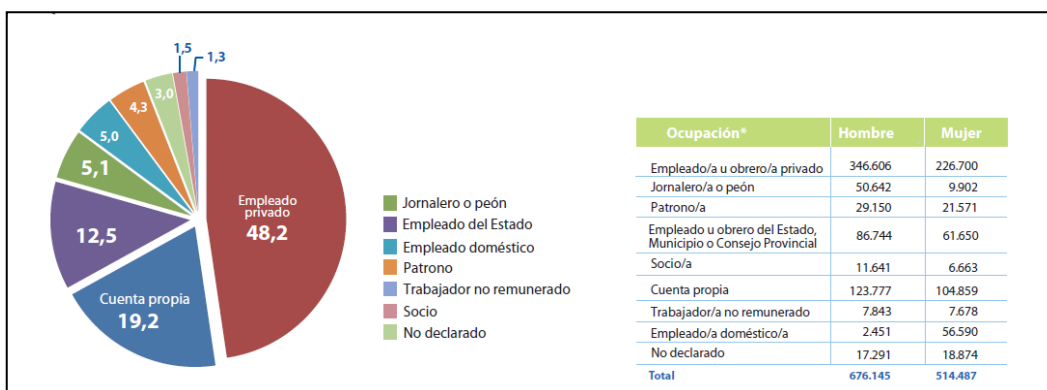


Gráfico 11.Actividades a las que se dedican los habitantes de Pichincha

Fuente. INEC (2010)

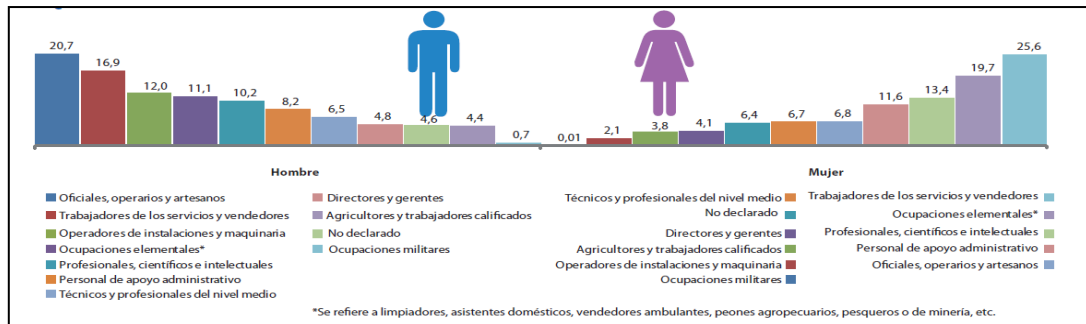


Gráfico 12. De que trabajan los habitantes de Pichincha

Fuente. INEC (2010)

Como se puede observar en el gráfico 12 la mayoría de habitantes de la provincia de Pichincha trabajan como empleados privados y por cuenta propia; y están dedicados mayormente a ser oficiales, operarios, artesanos, trabajadores de servicios y vendedores.

2.2.2. OFERTA

2.2.2.1. Detalle de productos y servicios existentes

Hasta el 2012 en la Superintendencia de Compañías registra en Quito 427 compañías dedicadas al comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Los productos que la empresa oferta son repuestos, partes y piezas para motor, chasis; además de accesorios genuinos, originales y alternos para vehículos automotores. La especialidad de productos se enmarca en modelos de autos como: Mazda, Chevrolet, Nissan, Forsa, Datsun, Mitsubishi, entre otros.

Al existir tantas empresas competidoras en el mercado, Autorepuestos Gabasa debe ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad, y un valor agregado el cual lo diferencie de las demás empresas del sector.

2.2.2.2. Datos de la competencia en el sector

Tabla 3. Datos de la competencia de Autorepuestos Gabasa

Nombre	Dirección	Producto que oferta
Guaranda Figueroa Repuestos Automotrices	Av. 10 de Agosto 6863 y Río Coca	Venta de repuestos automotrices para vehículos japoneses y coreanos
Autorepuestos Universal	Av. 10 de Agosto N35-72 y Juan Pablo Sáenz	Compra y venta de repuestos y accesorios para vehículos automotores.
Autopartes Kennedy	Capitán Ramón Borja e4-64 y César Dávila	Venta de repuestos automotrices para vehículos japoneses y coreanos
Car Importaciones S.A.	Av. La Prensa N43-304	Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores
Autorepuestos Del Interior	Av. 10 de Agosto N42-81	Repuestos para Automotores

Fuente. Autora

Estas empresas son consideradas competencia directa ya que se encuentran dentro del área donde Autorepuestos Gabasa ejerce sus actividades y ofertan productos similares a los de la empresa.

2.2.3. DEMANDA

Hasta el 2012 según el INEC en la provincia de Pichincha se matricularon 331,246 vehículos motorizados. El target de Autorepuestos Gabasa son las personas que posean vehículos, que estén dedicados a la reparación de estos y empresas dedicadas a la misma actividad comercial.

2.2.4. UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

2.2.4.1. Universo y determinación de la muestra

El presente proyecto está enfocado a mejorar los procesos de manejo de inventarios por lo cual es necesario conocer las relaciones de Autorepuestos Gabasa con sus clientes internos y proveedores.

Proveedores

N	95
n	76

Ya que número de proveedores de Autorepuestos Gabasa es de 95, el número de encuestados será de 76; esto será con el objetivo de conocer las relaciones entre ambas partes.

Cliente interno

N	4
n	4

Para conocer el manejo de inventarios en Autorepuestos Gabasa se realizará una encuesta a los 4 trabajadores encargados de esta área.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra para realizar las encuestas fue la siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2 \times p \times q \times N}{(N-1) (e)^2 + (Z)^2 \times p \times q}$$

Z	Nivel de confianza 95%	1.96
N	Tamaño del universo	200
e	Error	0.05
p	Probabilidad de Confianza	0.5
q	Probabilidad en contra	0.5

2.2.4.2. Instrumento de evaluación

Para diagnosticar la situación actual de la empresa se empleó la técnica de la encuesta dirigida a clientes externos, internos y proveedores.

Modelo de encuesta aplicada



Encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer el manejo de los inventarios en Autorepuestos Gabasa

DATOS GENERALES

Edad:

Género: Masculino Femenino

Nacionalidad:

Instrucción:

Primaria..... Secundaria Superior.....

Ocupación:

Marque con X la respuesta seleccionada

En la empresa Autorepuestos Gabasa:

1. Existe un manual de procesos para el control de inventarios?

Si
No

2. Se realizan ordenes de pedido?

Si
No

3. Los pedidos están debidamente autorizados?

Si
No

4. Considera que el espacio físico para la recepción de mercadería es el adecuado?

Si
No

5. Al momento de recibir, verifica el estado de la mercadería?
Si
No

6. La factura es ingresada enseguida al sistema?
Si
No

7. Considera que las devoluciones se realizan a tiempo?
Si
No

8. Se verifica periódicamente la existencia física de los inventarios?
Si
No

9. Se manejan políticas de mínimos y máximos en el almacén?
Si
No

10. Se multan a los bodegueros si existen pérdidas de inventario?
Si
No



Encuesta

La encuesta tiene por objetivo conocer las relaciones de Autorepuestos Gabasa con sus proveedores.

DATOS GENERALES

Edad:

Género: Masculino Femenino

Nacionalidad:

Instrucción:

Primaria..... Secundaria Superior.....

Ocupación:

Marque con X la respuesta seleccionada

1. La solicitud de mercadería se realiza mediante órdenes de pedido?
Si
No
2. Emite guías de remisión al entregar la mercadería?
Si
No
3. Se revisa la mercadería al ser entregada?
Si
No
4. Las cantidades entregadas están acorde a las cantidades solicitadas?
Si
No
5. Los pagos se realizan en el tiempo establecido?
Si
No
6. Le devuelven la mercadería en el tiempo establecido?
Si
No

2.2.4.2. Tabulación de las encuestas

2.2.4.2.1. Tabulación de la encuesta al cliente interno

Edad de los clientes internos encuestados

Tabla 4. Edad de los clientes internos encuestados

Variable	Cantidad	Porcentaje
20-30 años	2	50%
31-40 años	2	50%
Total	4	100%

Fuente. Autora

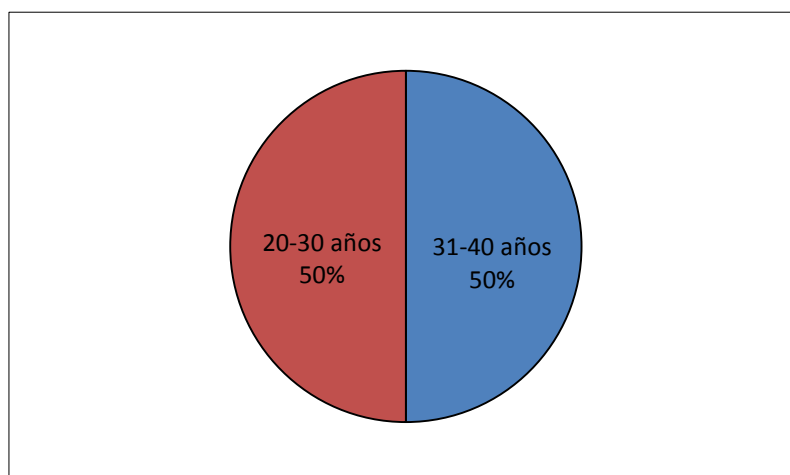


Gráfico 13. Edad de los clientes internos encuestados

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 50% de los clientes internos encuestados tienen entre 20 y 30 años, mientras que el 50% restante tienen entre 31 y 40 años.

Nacionalidad de los clientes internos encuestados

Tabla 5. Nacionalidad de los clientes internos encuestados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Ecuatorianos	4	100%
Total	4	100%

Fuente. Autora

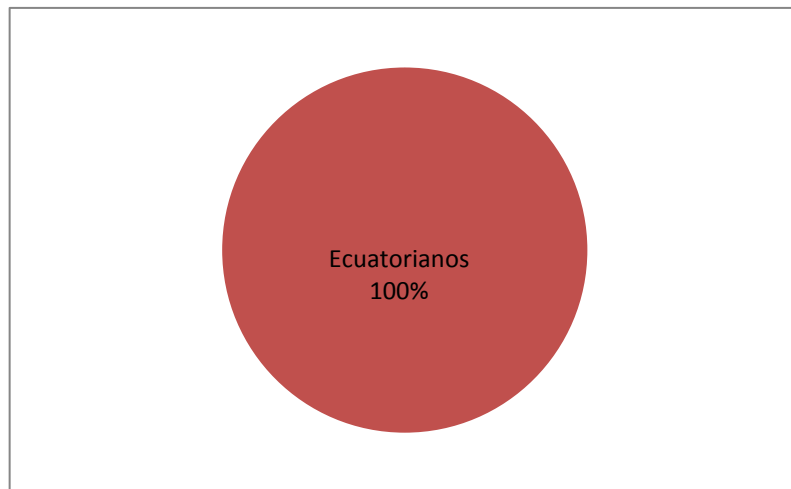


Gráfico 14. Nacionalidad de los clientes internos encuestados

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 100 % de los clientes internos son de nacionalidad ecuatoriana.

Nivel de instrucción de los clientes internos encuestados

Tabla 6. Nivel de instrucción de los clientes internos encuestados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	3	75%
Superior	1	25%
Total	4	100%

Fuente. Autora

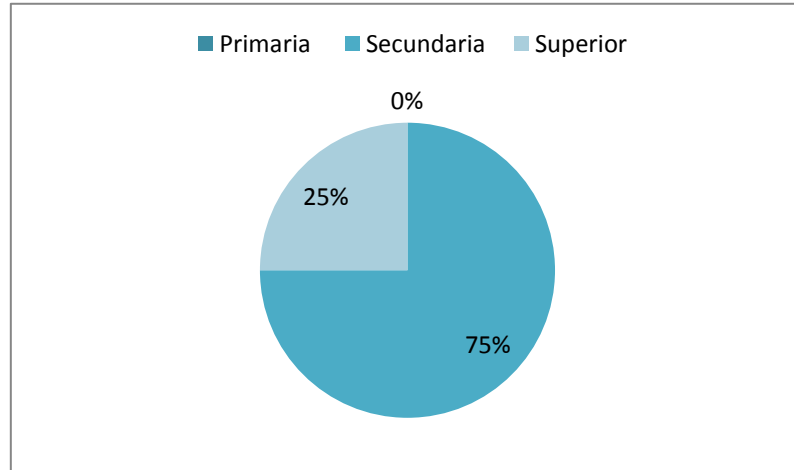


Gráfico 15. Nivel de instrucción de los clientes internos encuestados

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 75% del cliente interno de Autorepuestos Gabasa tiene un nivel de instrucción secundario, y el 25% un nivel superior; por lo cual sería bueno capacitarlos en temas relacionados al manejo de inventarios.

Encuesta

En la empresa Autorepuestos Gabasa:

1. ¿Existe un manual de procesos para el control de inventarios?

Tabla 7. Existencia de un manual de procesos para el control de inventarios

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente. Autora

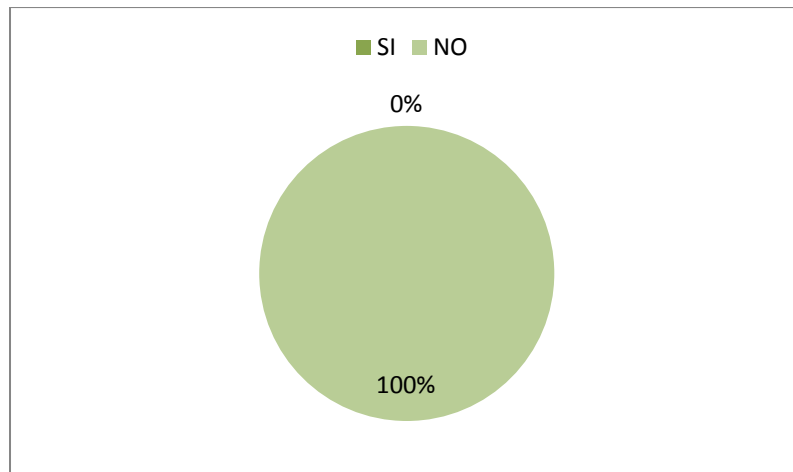


Gráfico 16. Existencia de un manual de procesos para el control de inventarios

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 100% de los clientes internos afirman que en Autorepuestos Gabasa no existe un manual de procesos para el control de inventarios. Es necesaria la implementación de un manual de procesos ya que en él se determinan los pasos para un mejor manejo de inventarios.

2. ¿Se realizan órdenes de pedido?

Tabla 8. Realización de órdenes de pedido

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%

Fuente. Autora

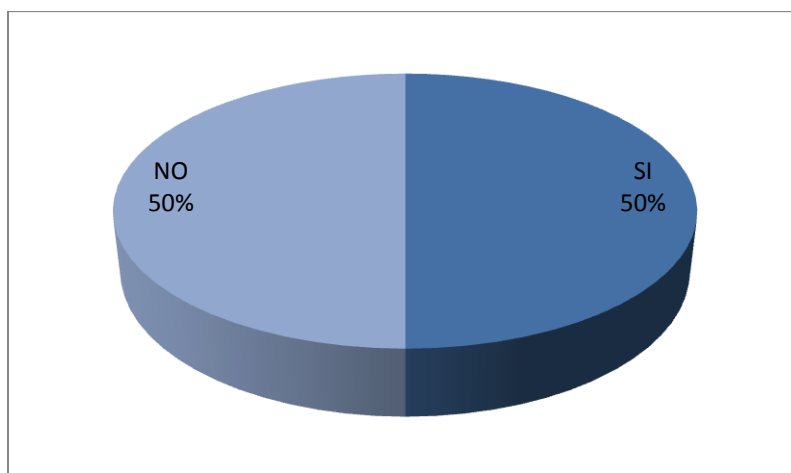


Gráfico 17. Realización de órdenes de pedido

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 50% de los clientes internos encuestados respondió que si se realizan órdenes de pedido debido a que los pedidos de volúmenes altos son realizados mediante las órdenes que realizan los proveedores, pero el 50% de respondió no es debido a que las demás compras, en sí las que se realizan en ese momento, solo se realizan mediante pedido verbal.

3. ¿Los pedidos están debidamente autorizados?

Tabla 9. Autorización de los pedidos

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente. Autora

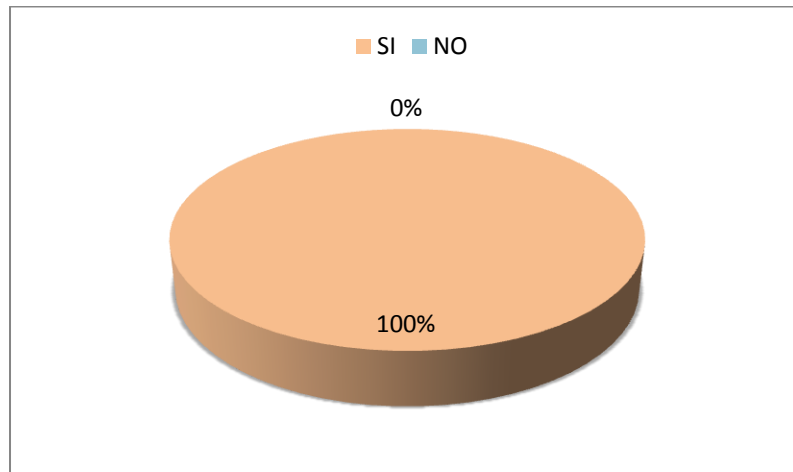


Gráfico 18. Autorización de pedidos

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 100% de clientes internos aseguran que los pedidos en Autorepuestos Gabasa si están debidamente autorizados ya que estos son realizados por el gerente y por el jefe encargado de este departamento.

4. ¿Considera que el espacio físico para la recepción de mercadería es el adecuado?

Tabla 10. Espacio físico adecuado para la recepción de mercadería

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente. Autora

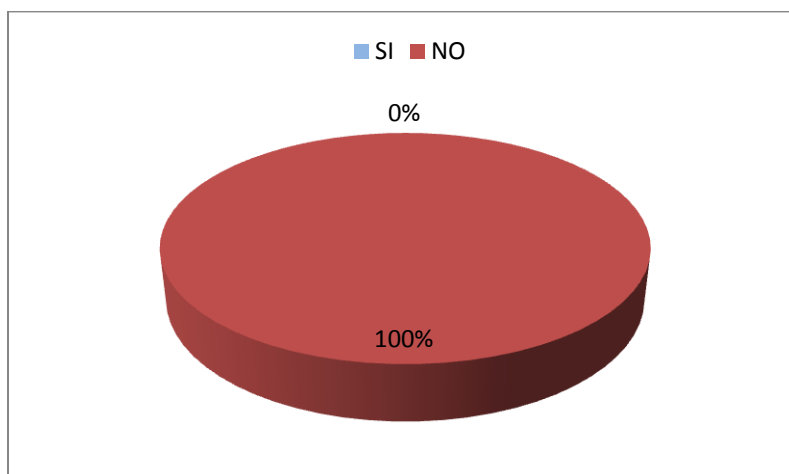


Gráfico 19. Espacio físico para la recepción de mercadería

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 100% de clientes internos opinan que el espacio físico para la recepción de mercadería no es el adecuado ya que a veces llegan grandes pedidos al mismo tiempo y al no ser ingresados enseguida provoca que la mercadería se acumule en el espacio del mostrador.

5. ¿Al momento de recibir, verifica el estado de la mercadería?

Tabla 11. Verificación del estado de la mercadería

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	2	50%
NO	1	25%
A VECES	1	25%
Total	4	100%

Fuente. Autora

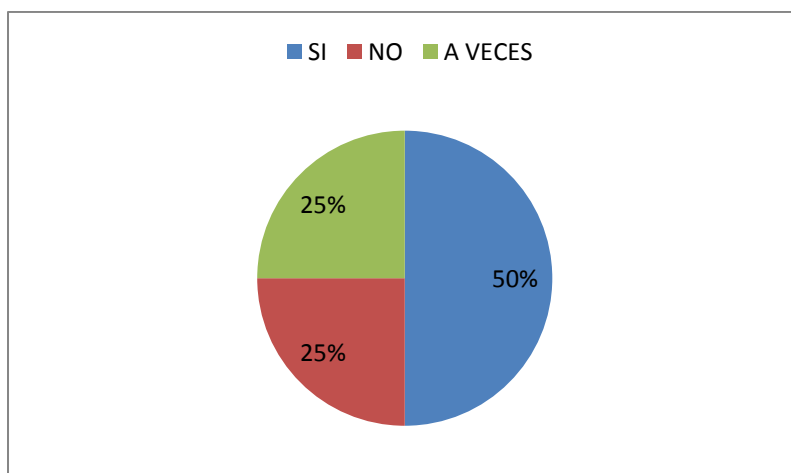


Gráfico 20. Verificación del estado de la mercadería

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 50% de las veces si se verifica el estado de la mercadería ya que se debe revisar que sean nuevos, estén en buenas condiciones y sin alteraciones, el 25% a veces se verifica debido al tiempo y el otro 25% no porque los repuestos llegan en paquetes sellados en transportes.

6. ¿La factura es ingresada enseguida al sistema?

Tabla 12. Ingreso de la factura al sistema

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Fuente. Autora

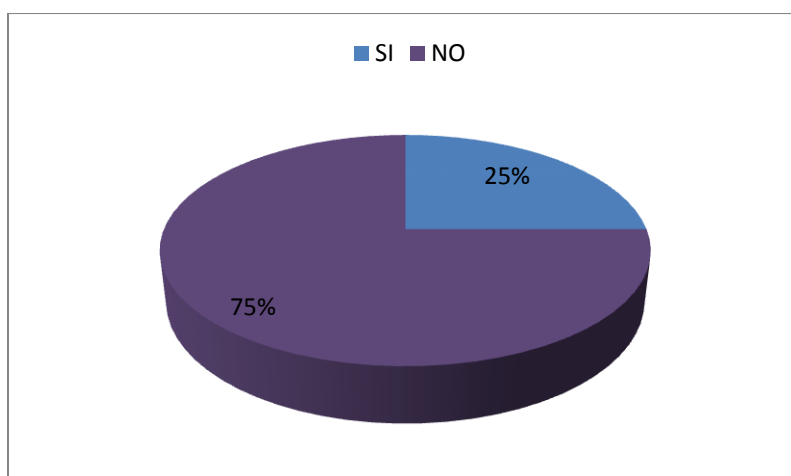


Gráfico 21. Ingreso de la factura al software

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 75% de encuestados considera que las facturas no son ingresadas enseguida al software de la empresa ya que el personal no está capacitado para hacerlo.

7. ¿Considera que las devoluciones se realizan a tiempo?

Tabla 13. Devoluciones a tiempo

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Fuente. Autora

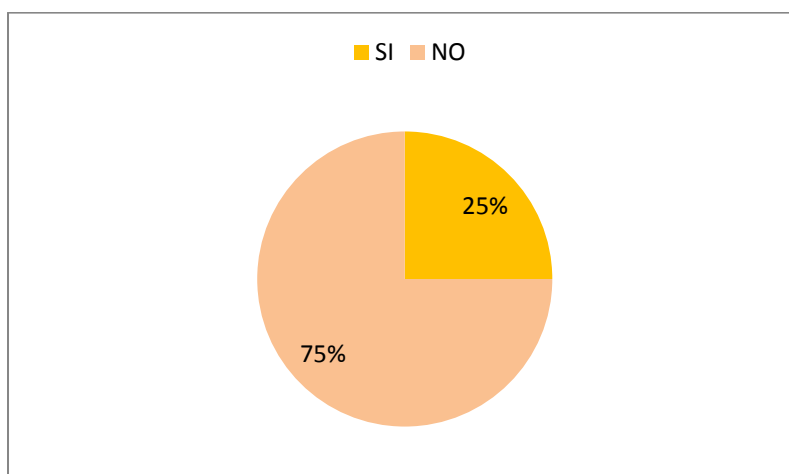


Gráfico 22. Devoluciones a tiempo

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 75% de los encuestados considera que la mercadería no es devuelta a tiempo ya que los proveedores no retiran las devoluciones.

8. ¿Se verifica periódicamente la existencia física de los inventarios?

Tabla 14. Verificación periódica de la existencia física de los inventarios

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente. Autora

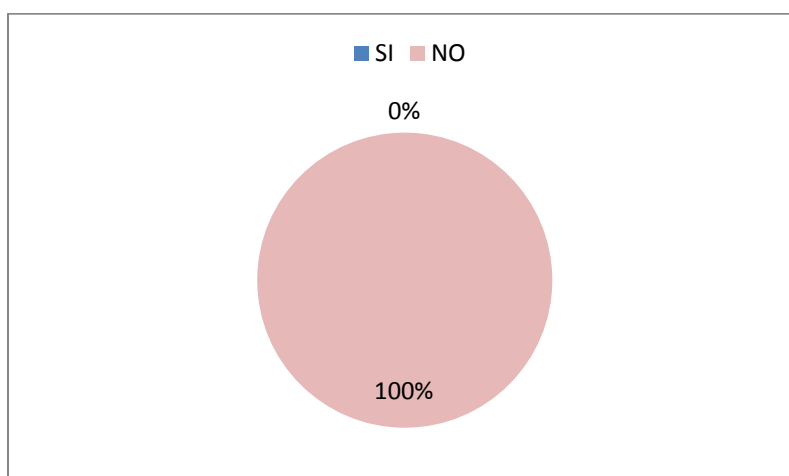


Gráfico 23. Verificación periódica de la existencia física de los inventarios

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

Según el 100% de los clientes internos encuestados en Autorepuestos Gabasa no se verifica periódicamente la existencia física de inventarios pero se debería hacerlo para conocer cuántas unidades hay en el inventario y en qué momento se debe realizar el pedido.

9. ¿Se manejan políticas de mínimos y máximos en el almacén?

Tabla 15. Política de mínimos y máximos en el almacén

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente. Autora

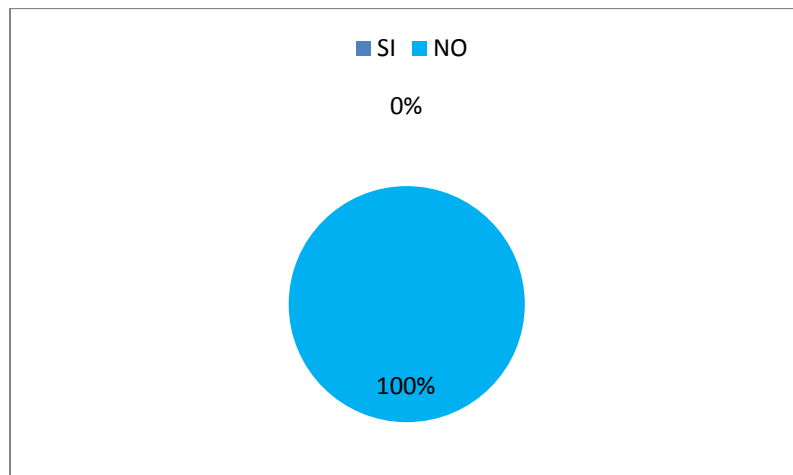


Gráfico 24. Política de mínimos y máximos en el almacén

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 100% de clientes internos encuestados aseguran que en Autorepuestos Gabasa no se maneja una política de mínimos y máximos. Se debería implementar esta política para de esta manera tener solo la cantidad necesaria de inventario.

10. ¿Se multan a los bodegueros si existen pérdidas de inventario?

Tabla 16. Multa a los bodegueros en caso de pérdidas de inventario

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente. Autora

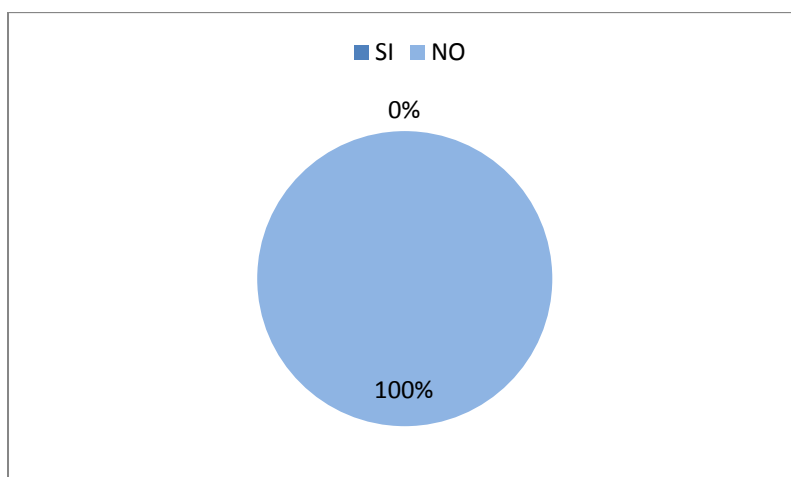


Gráfico 25. Multa a los bodegueros en caso de pérdidas de inventario

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 100% de clientes internos encuestados en Autorepuestos Gabasa afirman que no se multa a los bodegueros si existen pérdidas. Se debería de implementar una norma en la cual si existen pérdidas se multen a los bodegueros para sean responsables.

2.2.4.2.2. Tabulación de la encuesta a proveedores

Edad de los proveedores encuestados

Tabla 17. Edad de los proveedores encuestados

Variable	Cantidad	Porcentaje
20-30 años	21	28%
31-40 años	30	39%
41-50 años	18	24%
51-60 años	6	8%
61 o más años	1	1%
Total	76	100%

Fuente. Autora

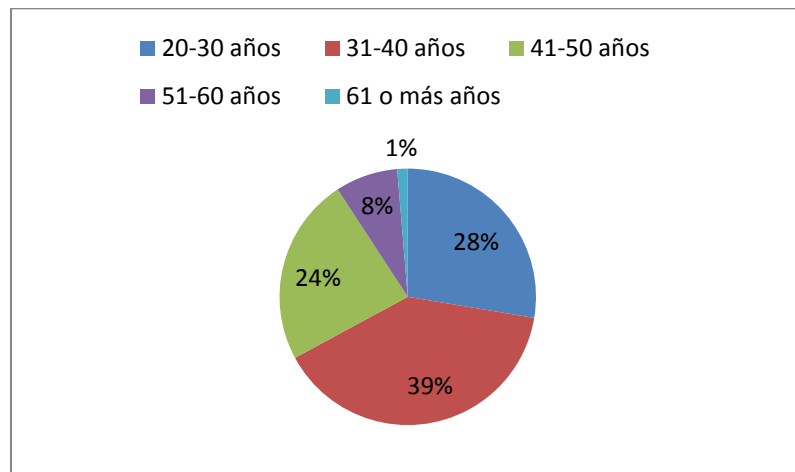


Gráfico 26. Edad de los proveedores encuestados

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

La edad de los proveedores encuestados es de 20 a 30 años, el 28%, de 31 a 40 años, el 39%, de 41 a 50 años, el 24%, de 51 a 60 años, el 8% y de 61 años o más, el 1%.

Nacionalidad de los proveedores encuestados

Tabla 18. Nacionalidad de los proveedores encuestados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Ecuatoriana	67	88%
Otra	9	12%
Total	76	100%

Fuente. Autora

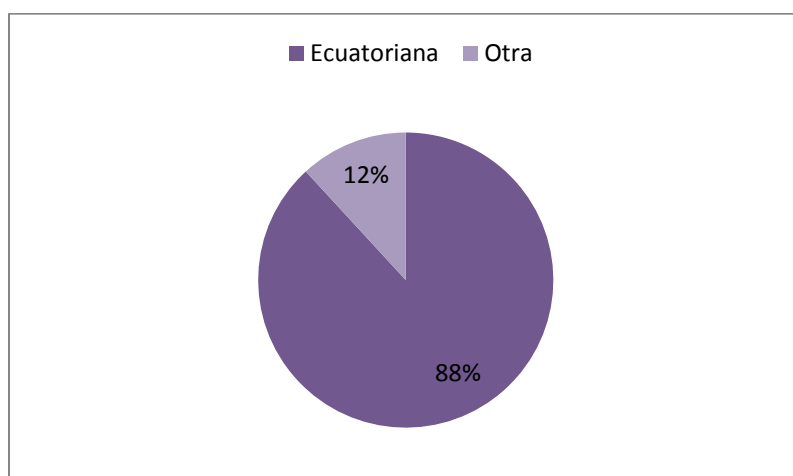


Gráfico 27. Nacionalidad de los proveedores encuestados

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 88% de los proveedores encuestados son de nacionalidad ecuatoriana y el 12% restante de otra nacionalidad, entre ellas colombiana y chilena.

Nivel de instrucción de los proveedores encuestados

Tabla 19. Nivel de instrucción de los proveedores encuestados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	22	29%
Superior	54	71%
Total	76	100%

Fuente. Autora

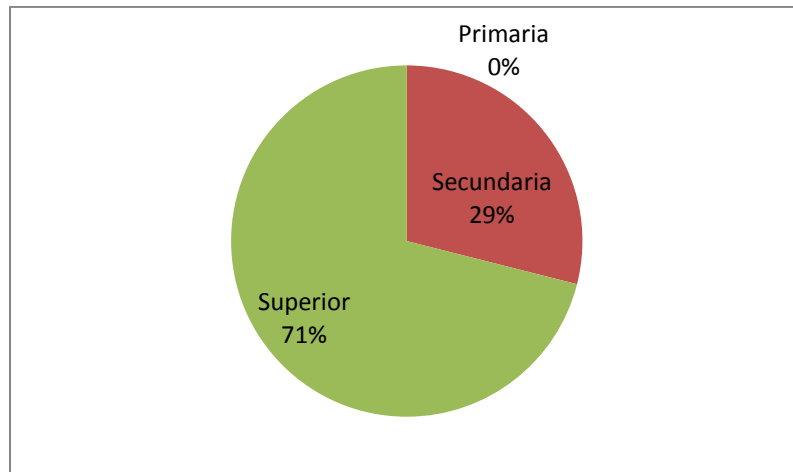


Gráfico 28. Nivel de instrucción de los proveedores encuestados

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 71% de los proveedores encuestados tiene un nivel de instrucción superior, lo cual es beneficioso ya que tienen mejores conocimientos en ventas.

1. ¿La solicitud de mercadería de la realiza mediante órdenes de pedido?

Tabla 20. Solicitud de mercadería mediante órdenes de pedido

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	70	92%
NO	6	8%
Total	76	100%

Fuente. Autora

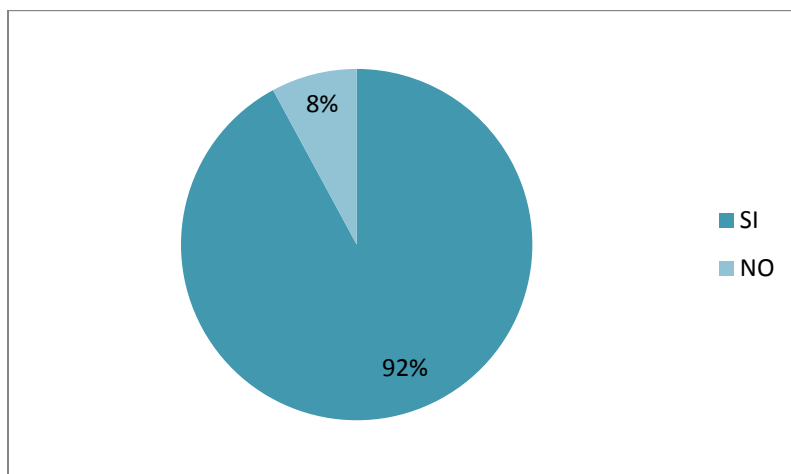


Gráfico 29. Solicitud de mercadería mediante órdenes de pedido

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 92% de la solicitud de mercadería se realiza mediante órdenes de pedido que los proveedores elaboran cuando ofrecen sus productos en Autorepuestos Gabasa.

2. ¿Emite guías de remisión al entregar la mercadería?

Tabla 21. Emisión de guías de remisión al entregar mercadería

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	48	63%
NO	28	37%
Total	76	100%

Fuente. Autora

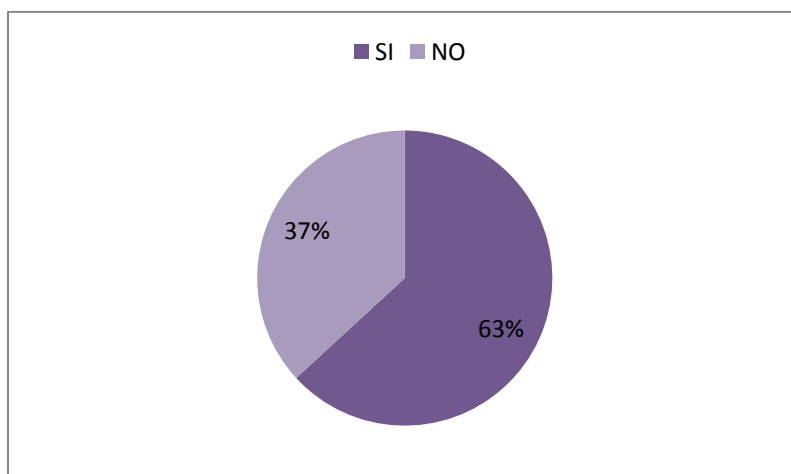


Gráfico 30. Emisión de guías de remisión al entregar la mercadería

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 63% de proveedores si emite guías de remisión para entregar la mercadería y el 37% no. La guía de remisión es de gran utilidad ya que se detalla la salida de repuestos desde el almacén del proveedor.

3. ¿Se revisa la mercadería al ser entregada?

Tabla 22. Revisión de la mercadería al ser entregada

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	60	79%
NO	16	21%
Total	76	100%

Fuente. Autora

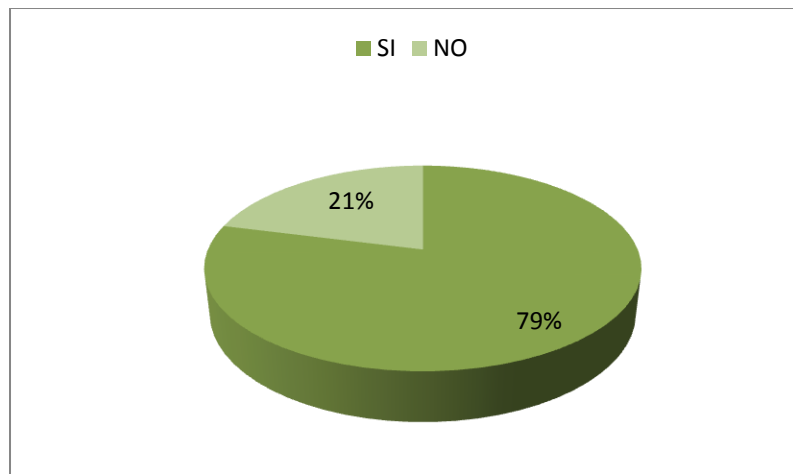


Gráfico 31. Revisión de la mercadería al ser entregada

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 79% de la mercadería que llega a Autorepuestos Gabasa si es revisada tanto por la persona que entrega tanto como la persona que la recibe, a fin de ver que los repuestos y las cantidades sean las solicitadas, y el 21% restante no es porque llegan en transportes que solo se encargan de transportar envíos, por lo tanto es revisada al momento de ser ingresada

4. ¿Las cantidades entregadas están acorde a las cantidades solicitadas?

Tabla 23. Cantidades entregadas están acorde a las solicitadas

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	75	99%
NO	1	1%
Total	76	100%

Fuente. Autora

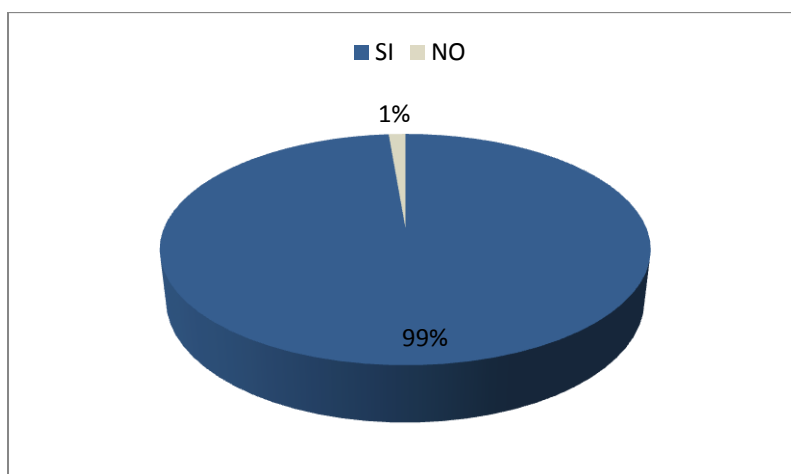


Gráfico 32. Cantidades entregadas están acorde a las solicitadas

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 99% de las cantidades entregadas son las mismas que las solicitadas, el 1% que no coincide se debe a que el proveedor no tiene en stock la cantidad solicitada.

5. ¿Los pagos se realizan en el tiempo establecido?

Tabla 24. Pagos se realizan en el tiempo establecido

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	72	95%
NO	4	5%
Total	76	100%

Fuente. Autora

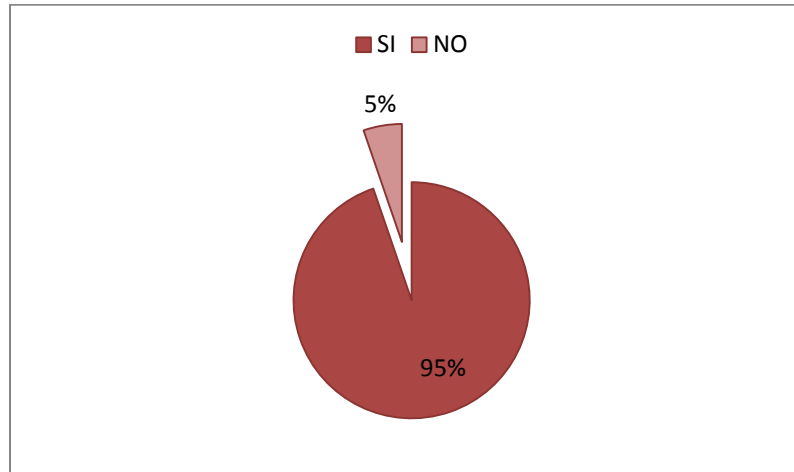


Gráfico 33. Pagos a proveedores en el tiempo establecido

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 95% de los pagos se realizan en el tiempo establecido, lo cual es bueno para mantener satisfechos a los proveedores.

6. ¿Le devuelven la mercadería en el tiempo establecido?

Tabla 25. Devolución de la mercadería a proveedores en el tiempo establecido

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	56	74%
NO	20	26%
Total	76	100%

Fuente. Autora

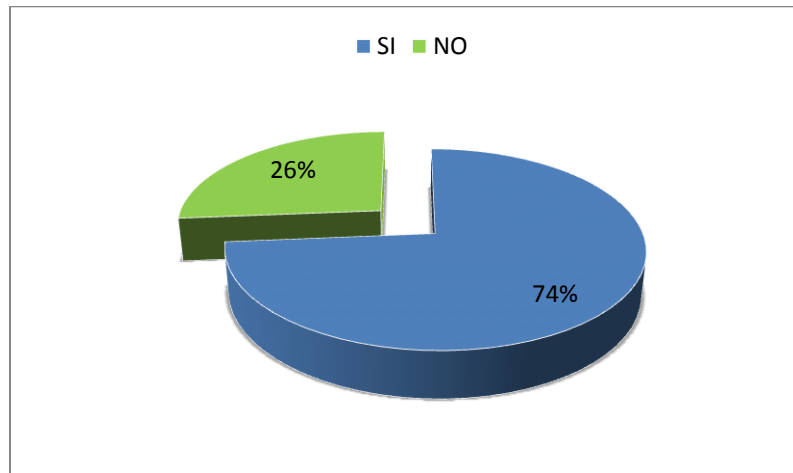


Gráfico 34. Devolución de mercadería a proveedores en el tiempo establecido

Fuente. Autora

Análisis e interpretación

El 26% de devoluciones no es entregado a tiempo debido a que algunos proveedores no son informados que hay devoluciones.

2.2.5. Procesos actuales

2.2.5.1. Flujograma interdepartamental de los procesos actuales de manejo de inventarios en Autorepuestos Gabasa

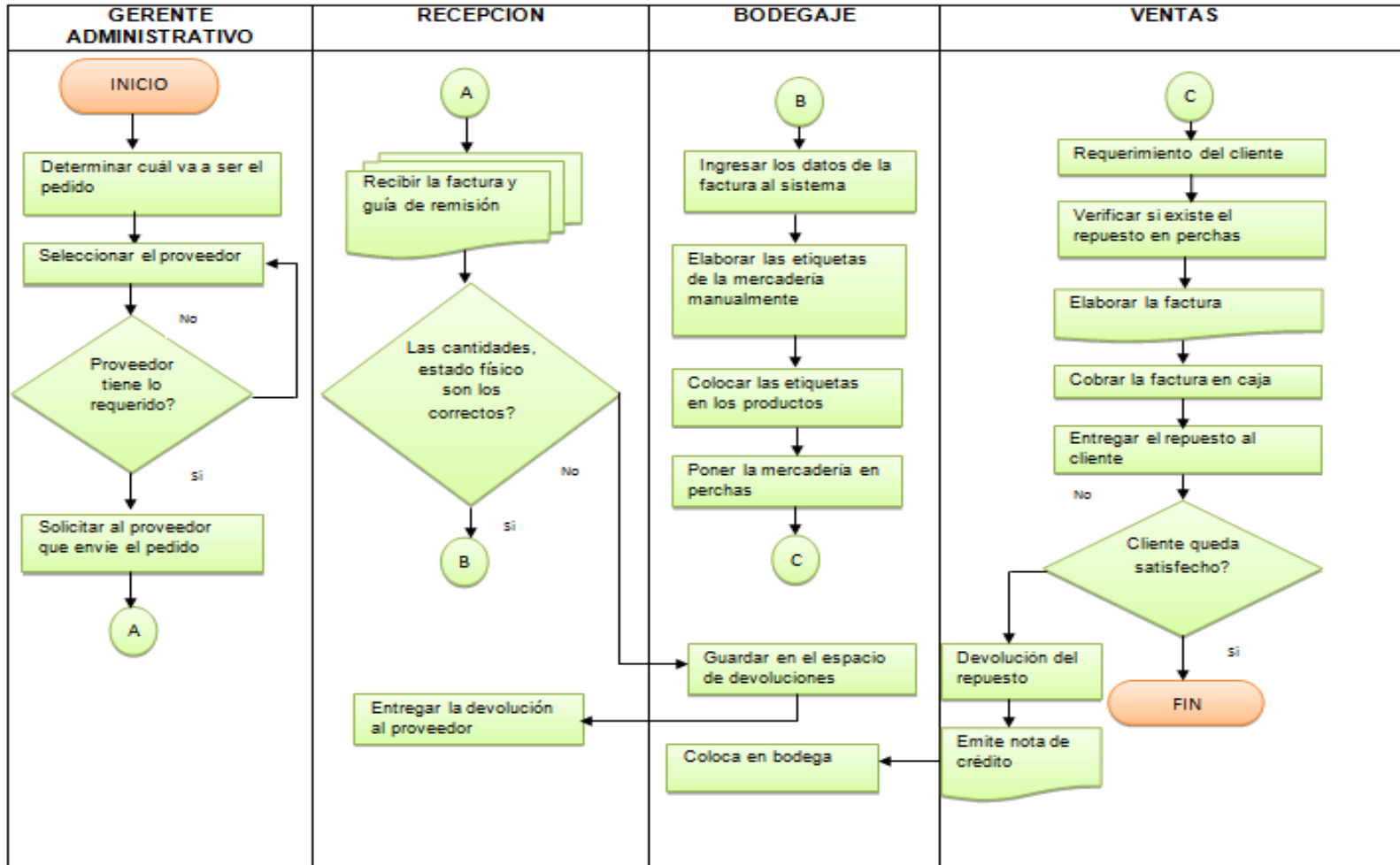


Gráfico 35. Flujograma interdepartamental de los procesos actuales de manejo de inventarios en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

2.2.5.2. Falencias de los procesos actuales de Autorepuestos Gabasa

Tabla 26. Falencias de los procesos actuales de Autorepuestos Gabasa

Proceso	Falencias de los proceso actuales
Solicitud de pedido	No se calcula el tamaño óptimo de stock
	No se elaboran órdenes de pedido
	No se solicitan cotizaciones a los proveedores
	Se realizan compras habituales para cubrir la demanda momentánea
	Los proveedores son seleccionados empíricamente
Recepción y bodegaje de mercadería	Se verifica las cantidades
	En ocasiones se verifica el estado físico de la mercadería
	La mercadería que llega es colocada en el área del mostrador
	Las etiquetas son elaboradas manualmente
	Los pedidos son ingresados en desorden
	El proceso de demora entre 1 y 45 días
Venta de mercadería	El stock de mercadería no está actualizado en el software
	Para verificar la existencia de mercadería hay que buscar el inventario en perchas
	Repuestos nos son encontrados porque aún no están ingresados
Devolución de mercadería al proveedor	El proveedor es informado al momento del pago es decir 30 días después
	Se desconoce a quien corresponden las devoluciones
	Repuestos pendientes de devolución sin ser entregados
	Primero se paga y después se informa al departamento contable que hay devolución por la tardanza en almacenar la mercadería
	El proceso de demora entre 5 y 45 días
Devolución de mercadería por parte del cliente	El repuesto es dejado en el área del mostrador
	No se realiza el reingreso a bodega inmediatamente

Fuente. Autora

2.2.6. ANÁLISIS F.O.D.A.

Fortalezas

- Gran cartera de clientes
- Satisfacción y lealtad del cliente
- Amplia infraestructura
- Buenas relaciones con proveedores
- Variedad de productos
- Experiencia y conocimiento en venta de repuestos

Oportunidades

- Tecnología a bajo costo
- Fácil acceso a crédito
- Capacitaciones a bajo costo
- Mejoramiento de procesos

Debilidades

- Mal manejo de inventarios
- Falta de espacio físico para la recepción de mercadería
- Personal poco capacitado en el manejo de inventarios
- No poseer manuales de procesos
- No contar con documentos de soporte para el control de inventario

Amenazas

- Restricción a las importaciones
- Inestabilidad económica
- Alta competitividad

Tabla 27. F.O.D.A.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Gran cartera de clientes	O1	Tecnología a bajo costo
F2	Satisfacción y lealtad del cliente	O2	Fácil acceso a crédito
F3	Amplia infraestructura	O3	Capacitaciones a bajo costo
F4	Buenas relaciones con proveedores	O4	Mejoramiento de los procesos
F5	Variedad de productos		
F6	Experiencia y conocimiento en venta de repuestos		

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de espacio físico para la recepción de mercadería	A1	Restricción a las importaciones
D2	Mal manejo de inventarios	A2	Inestabilidad económica
D3	Personal poco capacitado en el manejo de inventarios	A3	Alta competitividad
D4	No poseer manuales de procesos		

Fuente. Autora

Estrategias

- ✓ Implementar un manual de procesos para el manejo de inventarios.
- ✓ Delegar funciones a cada trabajador.
- ✓ Capacitar al personal en temas de control de inventarios
- ✓ Aprovechar la infraestructura para aumentar el espacio de recepción de mercadería
- ✓ Elaborar documentos de soporte para el control de mercadería
- ✓ Implementar políticas de mínimos y máximos de inventario en Autorepuestos Gabasa
- ✓ Establecer una norma de verificación periódica de la existencia física de los inventarios

Planes de acción

Tabla 28.Planes de acción

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
Implementar un manual de procesos para el manejo de inventarios.	Elaborar un manual de procesos	Gerencia Administrativa	2015	\$1000
	Implementar el manual de procesos			
Delegar funciones a cada trabajador.	Determinar que funciones debe realizar cada trabajador	Gerente General	2015	-
	Informar a cada trabajador las funciones delegadas			
Capacitar al personal en temas de control de inventarios	Contratar personal especializado en inventarios para dar capacitaciones al personal	Gerente General	2015	\$ 300
Aprovechar la infraestructura para aumentar el espacio de recepción de mercadería	Determinar el tamaño necesario para la recepción de mercadería	Gerente General	2015	\$ 150
	Establecer que parte de la infraestructura se usará			
Elaborar documentos de soporte para el control mercadería	Elaborar un formato para las órdenes de pedido, recepción de mercadería, devolución de mercadería	Gerencia Administrativa	2015	\$ 50
Implementar políticas de mínimos y máximos de inventario en Autorepuestos Gabasa	Determinar cuáles son las cantidades mínimas y máximas que se necesita en el almacén para cubrir la demanda	Gerente General	2015	-
Establecer una norma de verificación periódica de la existencia física de los inventarios	Inducir al personal a la verificación periódica de la existencia física de inventarios	Gerente General	2015	-
Introducir una política de multa a los bodegueros si existe pérdidas de mercadería	Implementar la política en el reglamento y determinar su valor	Gerente General	2015	-
	Notificar a los bodegueros sobre la norma			

Fuente. Autora

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Una vez finalizada la investigación en Autorepuestos Gabasa se pudo concluir que no hay un correcto manejo y control de inventarios. Esto se debe a que no se calcula el tamaño óptimo de stock, no se elabora ordenes de pedido para solicitar mercadería a los proveedores, al ser una empresa familiar no se delega responsabilidades a los trabajadores, la mercadería no es ingresada enseguida al software de la empresa ni a perchas y se devuelve a destiempo la mercadería a los proveedores

Se propone la implementación del siguiente manual de procesos para el manejo de inventarios ya que en él se guía a los trabajadores a la correcta ejecución de los procesos de solicitud, recepción, bodegaje, venta y devolución de inventario.



MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS GABASA

MARZO 2015

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 01 de 31
		Marzo 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

El manual de procesos para el manejo de inventarios de Autopuestos Gabasa contiene los siguientes elementos:

- 3.1. Introducción
- 3.2. Datos de la empresa
 - 3.2.1. Misión
 - 3.2.2. Visión
 - 3.2.3. Organigrama
 - 3.2.3.1. Organigrama estructural
 - 3.2.3.2. Organigrama funcional
 - 3.2.4. Cadena de valor
- 3.3. Objetivos del manual
- 3.4. Área de aplicación
- 3.5. Simbología Utilizada
- 3.6. Procesos
 - 3.6.1. Jerarquización de los procesos
 - 3.6.1.1. Macroproceso
 - 3.6.1.2. Procesos
 - 3.6.1.2.1. Proceso de solicitud de inventario de mercadería para la venta
 - a. Objeto
 - b. Alcance
 - c. Normativa aplicable
 - d. Descripción del proceso
 - e. Flujograma
 - f. Inventario de documentos y formatos
 - g. Indicadores
 - 3.6.1.2.2. Proceso de recepción de la mercadería
 - a. Objeto
 - b. Alcance
 - c. Normativa aplicable
 - d. Descripción del proceso
 - e. Flujograma
 - f. Inventario de documentos y formatos
 - g. Indicadores

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 02 de 31
		Marzo 2015

- 3.6.1.2.3. Proceso de bodegaje / almacenamiento de la mercadería
 - a. Objeto
 - b. Alcance
 - c. Normativa aplicable
 - d. Descripción del proceso
 - e. Flujograma
 - f. Inventario de documentos y formatos
- 3.6.1.2.4. Proceso de venta / salida de la mercadería
 - a. Objeto
 - b. Alcance
 - c. Normativa aplicable
 - d. Descripción del proceso
 - e. Flujograma
 - f. Inventario de documentos y formatos
- 3.6.1.2.5. Proceso de devolución de mercadería al proveedor
 - a. Objeto
 - b. Alcance
 - c. Normativa aplicable
 - d. Descripción del proceso
 - e. Flujograma
 - f. Inventario de documentos y formatos
- 3.6.1.2.6. Proceso de reingreso de la mercadería
 - a. Objeto
 - b. Alcance
 - c. Normativa aplicable
 - d. Descripción del proceso
 - e. Flujograma
 - f. Inventario de documentos y formatos

3.7. Anexos

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 03 de 31
		Marzo 2015

3.1. INTRODUCCIÓN

Autorepuestos Gabasa, fundada en el 2002, se dedica a la comercialización de repuestos automotrices, por lo tanto el control de este inventario es importante porque es uno de los activos más grandes con que cuenta la empresa.

La implementación de un manual de procesos para el control de inventarios servirá de guía para manejarlo eficientemente, ya que en él se determinan las actividades que los miembros del personal deben realizar para los procesos solicitud, bodegaje y venta de este.

En el manual se encontrará el organigrama estructural de la empresa el cuál se determinará los responsables de cada proceso con el fin de que si algún proceso es mal realizado y ocasione una pérdida, ese cliente interno sea sancionado.

Se debe establecer una política de máximos y mínimos que servirá para determinar las cantidades óptimas de inventario y el momento en que se debe realizar las órdenes de pedido de mercadería al proveedor para tener los productos en stock justo cuando el cliente y así poder brindarle un buen servicio y que quede satisfecho para conseguir su fidelidad.

En el presente manual se toman en cuenta la documentación necesaria para cada proceso y el tiempo en que se debe llevar a cabo cada actividad.

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 04 de 31
		Marzo 2015

3.2. DATOS DE LA EMPRESA

3.2.1. Misión

Proveer repuestos automotrices de calidad para satisfacer las necesidades del parque automotor en la ciudad de Quito brindando un excelente servicio a los clientes, valor agregado para los accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con la comunidad.

Brindamos satisfacción a nuestros clientes, ofreciendo repuestos automotrices de alta calidad, fundamentada en la ética y el trabajo en equipo en pro de la excelencia en el servicio.

3.2.2. Visión

Al 2020 GABASA busca ser líder en la venta de repuestos automotrices a través de la confianza y la credibilidad que inspira a sus clientes brindando calidad y garantía en todos sus productos y servicios por lo cual mantiene un desarrollo continuo susceptible a cambios necesarios, forjado en trabajo en equipo para alcanzar satisfacción plena tanto de clientes como del personal implementando una cultura de ventas y promulgado una filosofía de que el cliente es lo primero

3.2.3. Organigrama

3.2.3.1. Organigrama estructural

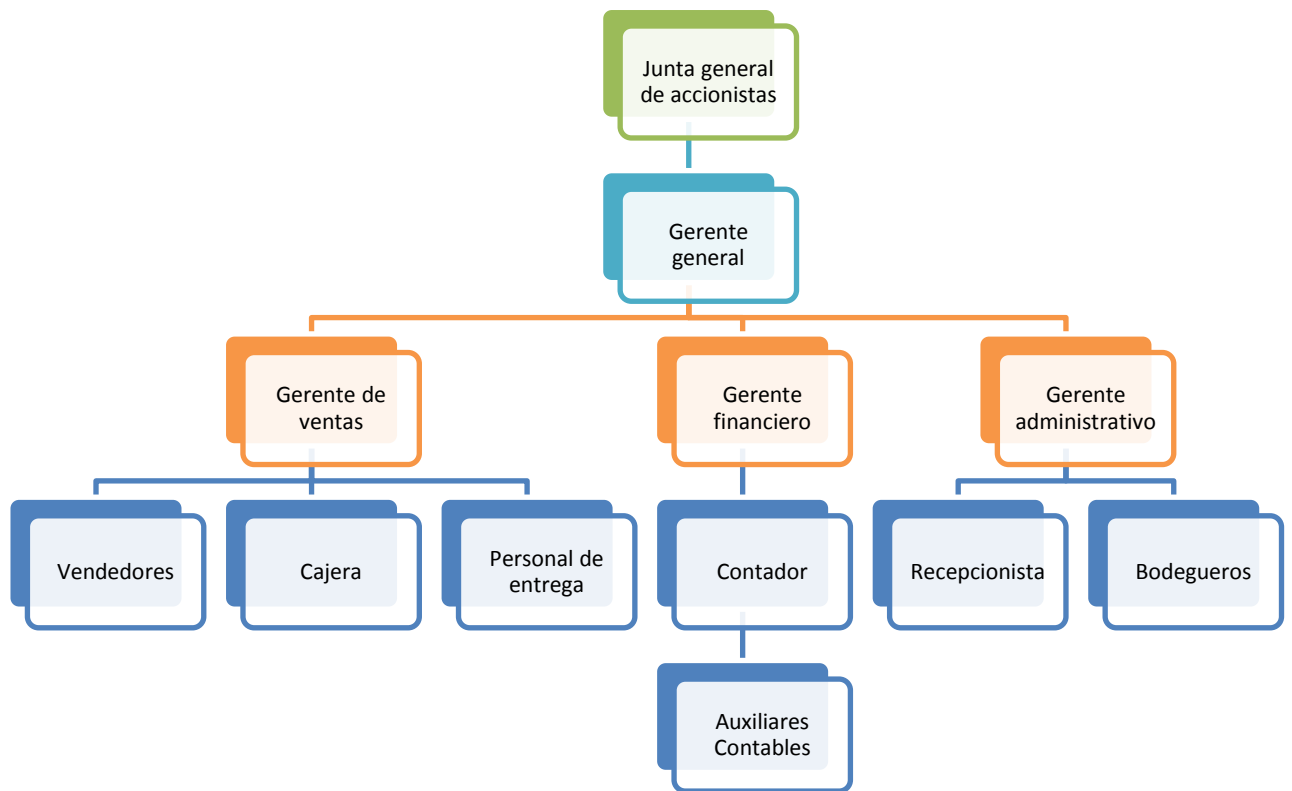


Gráfico 36. Organigrama estructural de Autopuestos Gabasa

Fuente. Autora

3.2.3.2. Organigrama funcional

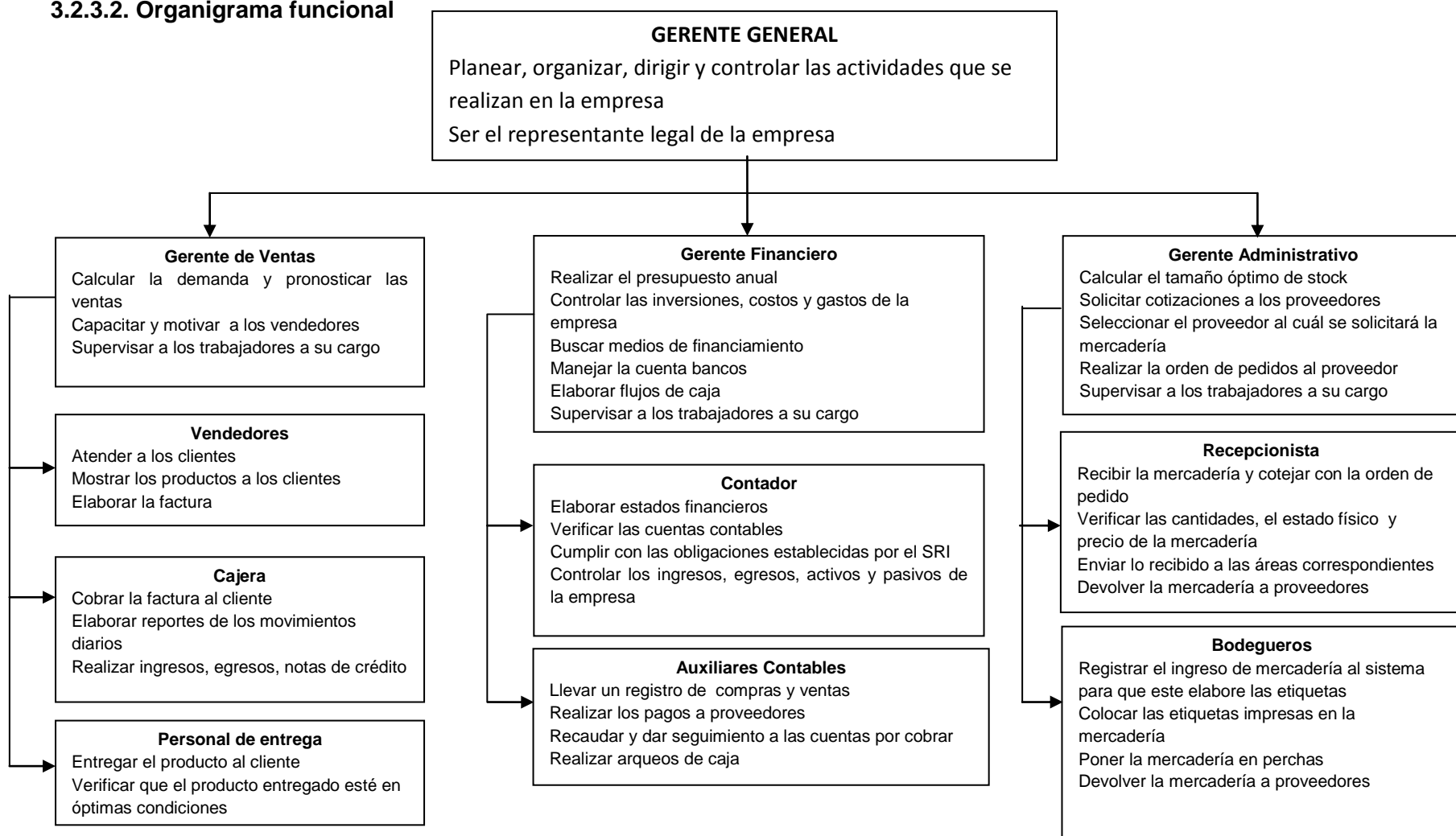


Gráfico 37. Organigrama funcional de Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

3.2.4. Cadena de valor

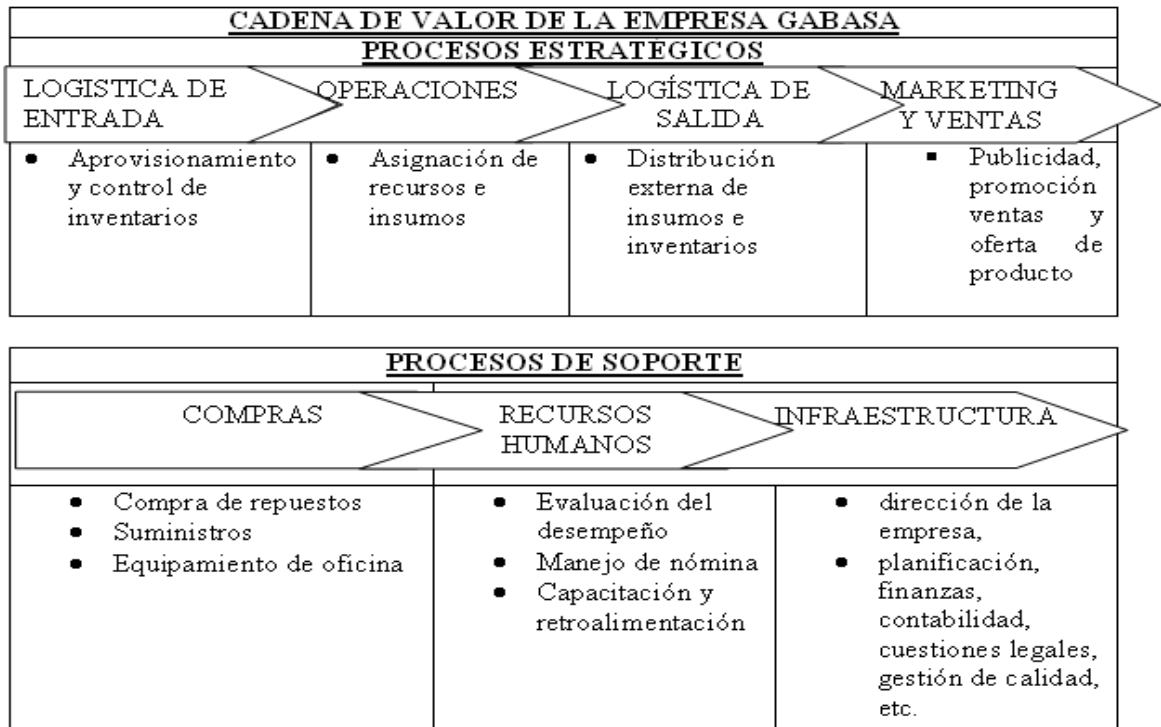


Gráfico 38. Cadena de valor de Autopuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 08 de 31
		Marzo 2015

3.3. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Determinar los pasos a seguir para el manejo de inventarios
- Controlar el manejo de inventarios
- Guiar la correcta ejecución de actividades y tareas de los trabajadores
- Aumentar el aprovechamiento de los recursos
- Designar funciones y responsabilidades de los trabajadores
- Brindar servicios más eficientes
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los trabajadores
- Evitar la improvisación de las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Supervisar y evaluar labores
- Facilitar la atención y orientación al cliente externo
- Servir como punto de referencia para actividades de control interno

3.4. ÁREA DE APLICACIÓN

El presente manual va a ser usado en las siguientes áreas de Autorepuestos Gabasa:

- Área administrativa
- Área financiera
- Área de ventas

3.5. SIMBOLOGÍA








SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Iniciador/ terminal 	Identifica el inicio y fin de un procedimiento, según la palabra que se utilice en el óvalo
Actividad 	Representa una actividad, la cual se describe brevemente dentro del rectángulo
Documento 	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias, se pueden representar y enumerar asignando al original, indistintamente, la letra "O" o el número "1", y al duplicado y demás copias la numeración correlativa.
Decisión 	Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos vías, y la selección de una de ellas depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.
Archivo 	Archivo temporal o permanente de algún documento
Conector 	Indica continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
Conector de página 	Conecta una actividad con otra de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar el número de la página a la que se conecta.

Gráfico 39. Simbología ANSI para la elaboración de flujogramas

Fuente:

http://imagenes.mailxmail.com/cursos/imagenes/4/6/normaansi_19764_14_1.jpg

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 10 de 31
		Marzo 2015

3.6. PROCESOS DEL ÁREA

3.6.1. Jerarquización de los procesos

3.6.1.1. Macroproceso

Control de inventario

3.6.1.2. Procesos

3.6.1.2.1. Solicitud de inventario para la venta

3.6.1.2.2. Recepción de la mercadería

3.6.1.2.3. Bodegaje / almacenamiento de la mercadería

3.6.1.2.4. Venta / salida de la mercadería

3.6.1.2.5. Devolución de la mercadería al proveedor

3.6.1.2.6. Reingreso de mercadería al inventario (devolución por parte del cliente)

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 11 de 31
		Marzo 2015

3.6.1.2.1. Proceso de solicitud /adquisición de mercadería para la venta

a. Objeto

Solicitar inventario de mercadería para la venta

b. Alcance

El gerente administrativo debe calcular el tamaño óptimo de stock para enfrentar la demanda, los bodegueros deben revisar la existencia óptima de stock y realizar la solicitud de pedido para que el gerente administrativo la evalúe y determine cuál va a ser el pedido de inventario que se solicitará al proveedor, solicita cotizaciones a los proveedores, selecciona al proveedor al que se solicitará, elabora la orden de pedido y la envía al proveedor.

c. Normativa Aplicable

- Política de máximos y mínimos de stock

Las fórmulas matemáticas utilizadas en la técnica son:

$$Emn = Cmn * Tr;$$

$$Pp = (Cp * Tr) + Emn$$

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn;$$

$$CP = Emx - E$$

Dónde:

- **Pp:** Punto de pedido
- **Tr:** Tiempo de reposición de inventario (en días)
- **Cp:** Consumo medio diario
- **Cmx:** Consumo máximo diario
- **Cmn:** Consumo mínimo diario
- **Emx:** Existencia máxima
- **Emn:** Existencia mínima (Inventario de seguridad)
- **CP:** Cantidad de pedido
- **E:** Existencia actual

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 12 de 31
		Marzo 2015

- La selección del proveedor al cuál se adquirirá la mercadería se realizará tomando en cuenta los siguientes parámetros:
 - A. Precio
 - B. Marca
 - C. Calidad
 - D. Tiempo de entrega
 - E. Forma de pago
- El gerente administrativo debe calcular el tamaño óptimo de stock trimestralmente a partir del cálculo de la demanda que realice el gerente de ventas y las ventas de inventarios realizadas en el periodo.

d. Descripción del proceso

No.	Actividad	Responsable	Unidad Administrativa que interviene	Tiempo
1	Revisar diariamente la existencia del tamaño óptimo de stock en el software de inventarios	Bodegueros	Área Administrativa	-
2	Verificar la existencia física	Bodegueros	Área Administrativa	3 min x repuesto
3	Determinar cuál va a ser el pedido	Bodegueros	Área Administrativa	5 min
4	Informar al gerente administrativo los requerimientos de bodega	Bodegueros	Área Administrativa	2 min
5	Solicitar cotizaciones a los proveedores	Gerente Administrativo	Área Administrativa	30 min – 1 día
6	Revisar las cotizaciones	Gerente Administrativo	Área Administrativa	2 min x repuesto
7	Seleccionar al proveedor al que se solicitará la mercadería	Gerente Administrativo	Área Administrativa	5 min
8	Elaborar la orden de pedido al proveedor	Gerente Administrativo	Área Administrativa	5 -10 min
9	Enviar la orden de pedido al proveedor	Gerente Administrativo	Área Administrativa	5 - 30 min

e. Flujograma

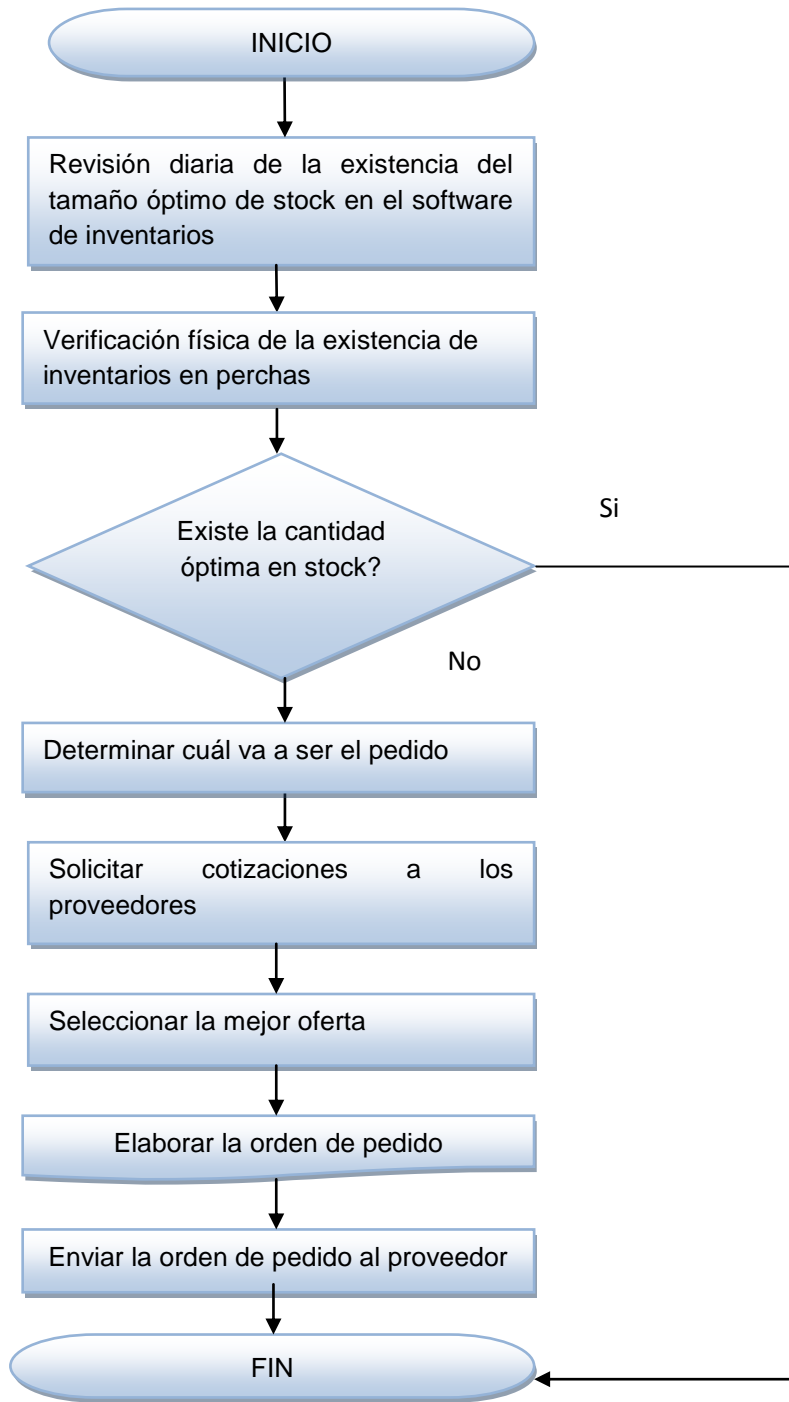


Gráfico 40. Flujograma del proceso de solicitud de inventario en Autopuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 14 de 31
		Marzo 2015

f. Inventario de documentos y formatos

- ✓ Cálculo del tamaño óptimo de stock
- ✓ Orden de pedido
- ✓ Lista de proveedores
- ✓ Cotizaciones de los proveedores
- ✓ Software de la empresa

g. Indicadores

Indicador	Algoritmo	Valor esperado
Tasa de efectividad de tener la cantidad necesaria de stock en el almacén	$\text{Stock real} / \text{Stock presupuestado}$	100%
Tasa de efectividad de solicitar pedidos a tiempo	$\text{Tiempo en solicitar pedido} / \text{Tiempo planificado de solicitar del pedido}$	100%

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 15 de 31
		Marzo 2015

3.6.1.2.2. Proceso de recepción de mercadería

a. Objeto

Recibir el inventario de mercadería para la venta

b. Alcance

La recepcionista debe verificar los datos de la factura y guía de remisión, verifica el estado físico, coteja las cantidades y precios de la mercadería con la orden de pedido; y envía a bodega la mercadería recibida

c. Responsable

Recepcionista de Mercadería

d. Normativa Aplicable

- Multa al trabajador en caso de pérdida

e. Descripción del proceso

No.	Actividad	Responsable	Unidad Administrativa que interviene	Tiempo
1	Verificar los datos la factura y guía de remisión (si el proveedor la emite)	Recepcionista de mercadería	Área de Recepción	1-2min
2	Cotejar con la orden de pedido cantidades y precios	Recepcionista de mercadería	Área de Recepción	1-4 min
3	Verificar las cantidades y estado físico de la mercadería	Recepcionista de mercadería	Área de Recepción	2 min x repuesto
4	Enviar a bodega	Recepcionista de mercadería	Área de Recepción	1– 10 min x pedido

f. Flujograma

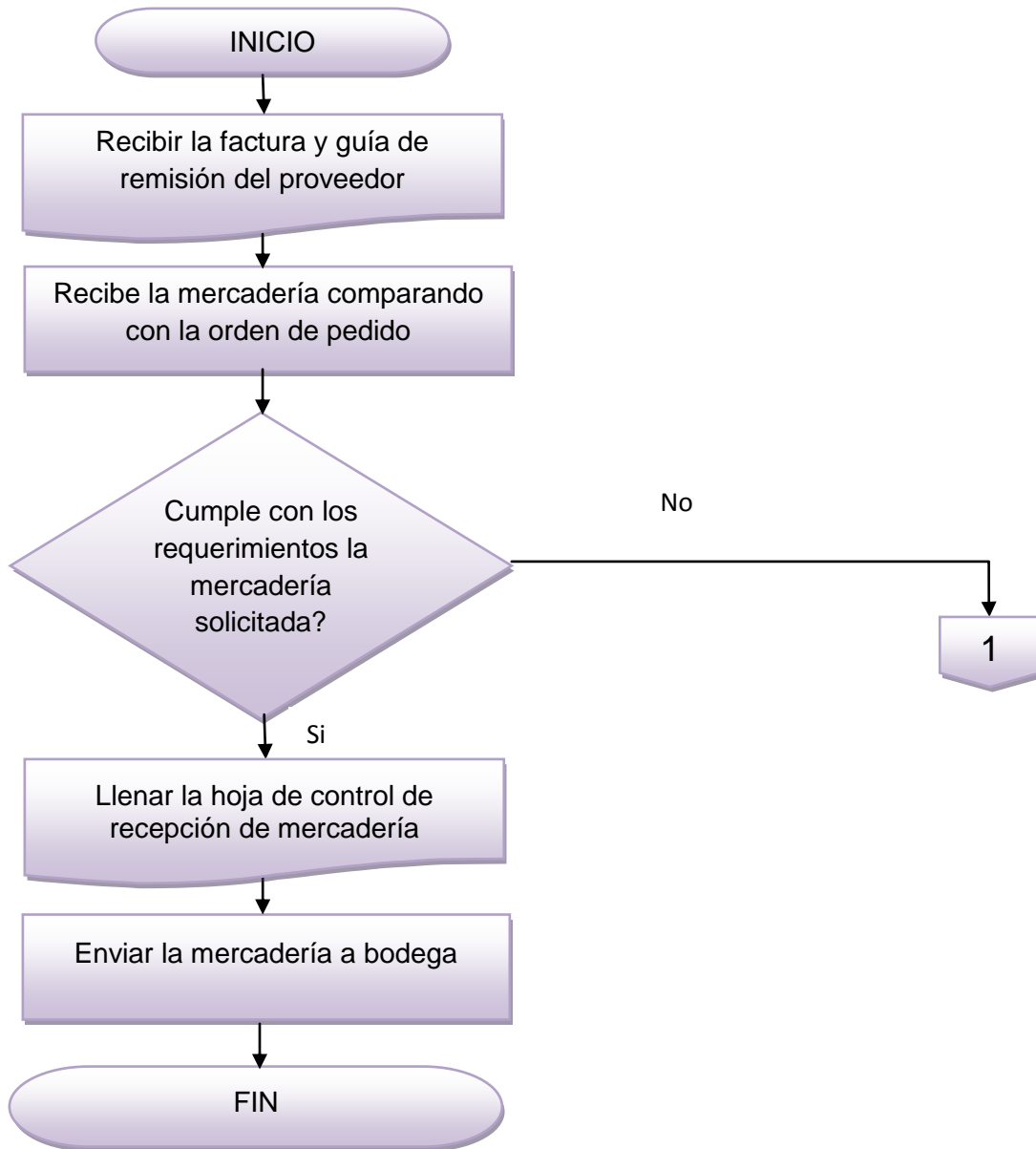


Gráfico 41. Flujograma del proceso de recepción de la mercadería en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 17 de 31
		Marzo 2015

g. Inventario de documentos y formatos

- ✓ Factura del proveedor
- ✓ Guía de remisión emitida por el proveedor
- ✓ Orden de pedido emitida por Autorepuestos Gabasa
- ✓ Hoja de control de recepción de mercadería

h. Indicadores

Indicador	Algoritmo	Valor esperado
Tasa de efectividad para recibir mercadería	Número de pedidos recibidos / Número planificado de llegada de pedidos al día	100%

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 18 de 31
		Marzo 2015

3.6.1.2.3. Proceso de bodegaje / almacenamiento de la mercadería

a. Objeto

Almacenar la mercadería recibida

b. Alcance

Bodeguero ingresa la mercadería al software de inventarios, elabora y coloca las etiquetas, pone en perchas la mercadería

c. Normativa Aplicable

- Los pedidos al por mayor deben ser ingresados en el orden de llegada
- El software de la empresa calculará el precio de venta mediante el método de promedio ponderado
- Multa a los trabajadores en caso de pérdida

d. Descripción del proceso

No.	Actividad	Responsable	Unidad Administrativa que interviene	Tiempo
1	Ingresar los datos de la factura al software de la empresa	Bodegueros	Área de Bodega	30segundos x repuesto
2	Imprimir las etiquetas elaboradas por el software de la empresa	Bodegueros	Área de Bodega	30 segundos x etiqueta
3	Colocar las etiquetas en los productos	Bodegueros	Área de Bodega	30 segundos x repuesto
4	Poner la mercadería en las perchas correspondientes	Bodegueros	Área de Bodega	2-5 min x repuesto
Tiempo máximo				6 min x repuesto

e. Flujograma

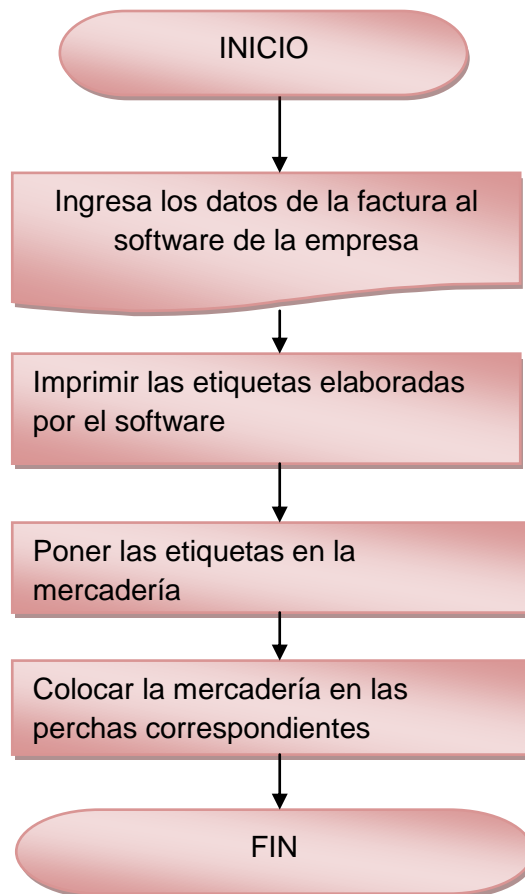


Gráfico 42. Flujograma del proceso de almacenamiento de mercadería en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 20 de 31
		Marzo 2015

f. Inventario de documentos y formatos

- ✓ Factura del proveedor
- ✓ Orden de pedido emitida por Autorepuestos Gabasa

g. Indicadores

Indicador	Algoritmo	Valor esperado
Tasa de efectividad en almacenar la mercadería	Número de repuestos almacenados diariamente / Número planificado de repuestos a ser almacenados diariamente	100%

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 21 de 31
		Marzo 2015

3.6.1.2.4. Proceso de venta /salida de la mercadería

a. Objeto

Registrar la salida de inventario durante el proceso de venta

b. Alcance

Vendedor verificar si hay el repuesto que el cliente necesita, busca el repuesto en perchas, elabora la factura, cobra la factura en caja y se entrega el repuesto

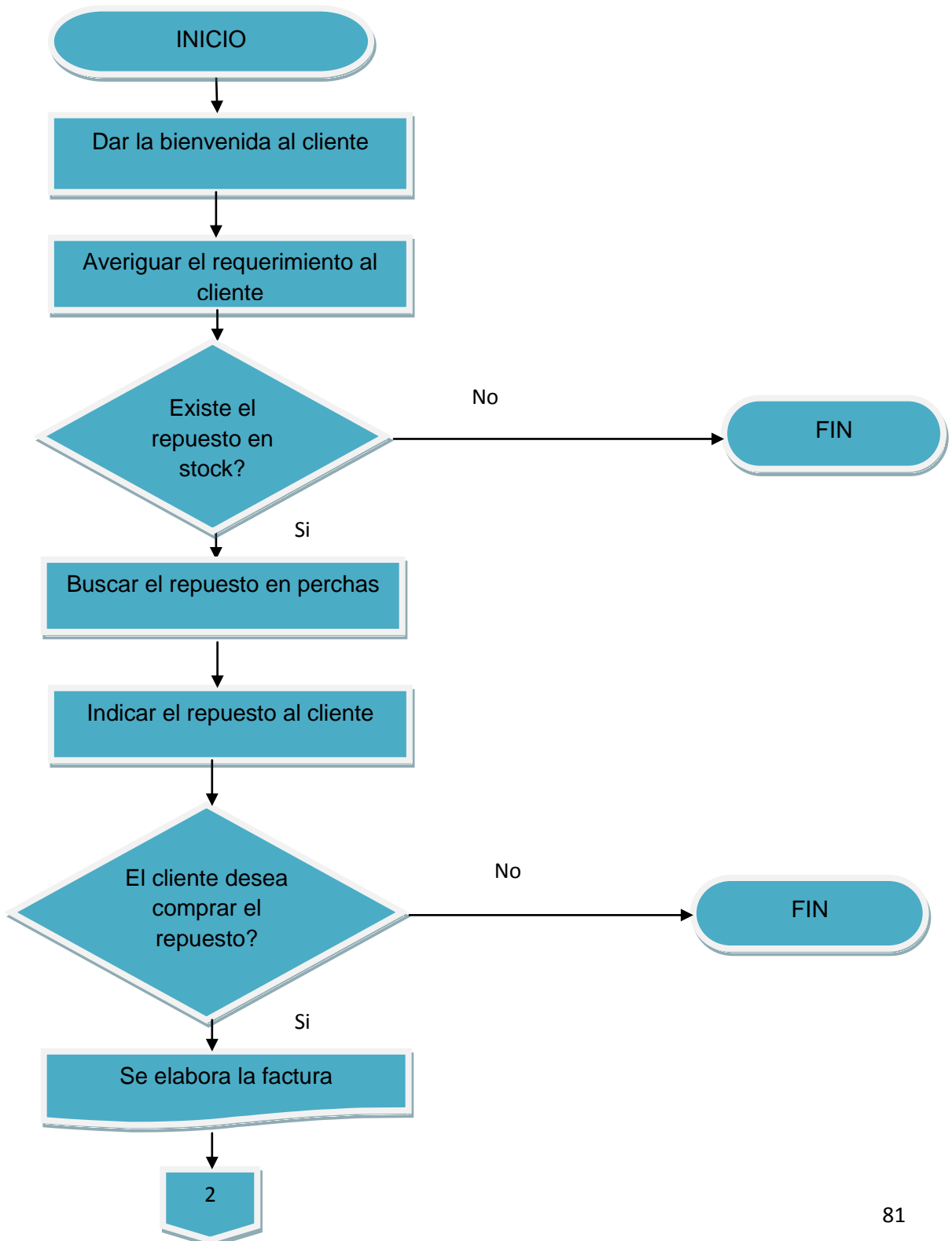
c. Normativa Aplicable

- Normativa del SRI que establece que para cada venta hay que entregar factura
- Al elaborar la factura el software automáticamente disminuirá las cantidades de inventario vendidas

d. Descripción del proceso

No.	Actividad	Responsable	Unidad Administrativa que interviene	Tiempo
1	Dar la bienvenida al cliente	Vendedores	Área de Ventas	30 segundos
2	Averiguar el requerimiento del cliente	Vendedores	Área de Ventas	2 min x repuesto
3	Verificar la existencia del repuesto en stock	Vendedores	Área de Ventas	1 min x repuesto
4	Buscar el repuesto en la percha numerada	Vendedores	Área de Ventas	3-5 min x repuesto
5	Elaborar la factura	Vendedores	Área de Ventas	1-3 min
6	Cobrar la factura al cliente	Cajera	Área de Ventas	1-3 min
7	Entregar el repuesto al cliente	Vendedores	Área de Ventas	1-2 min x repuesto

e. Flujograma



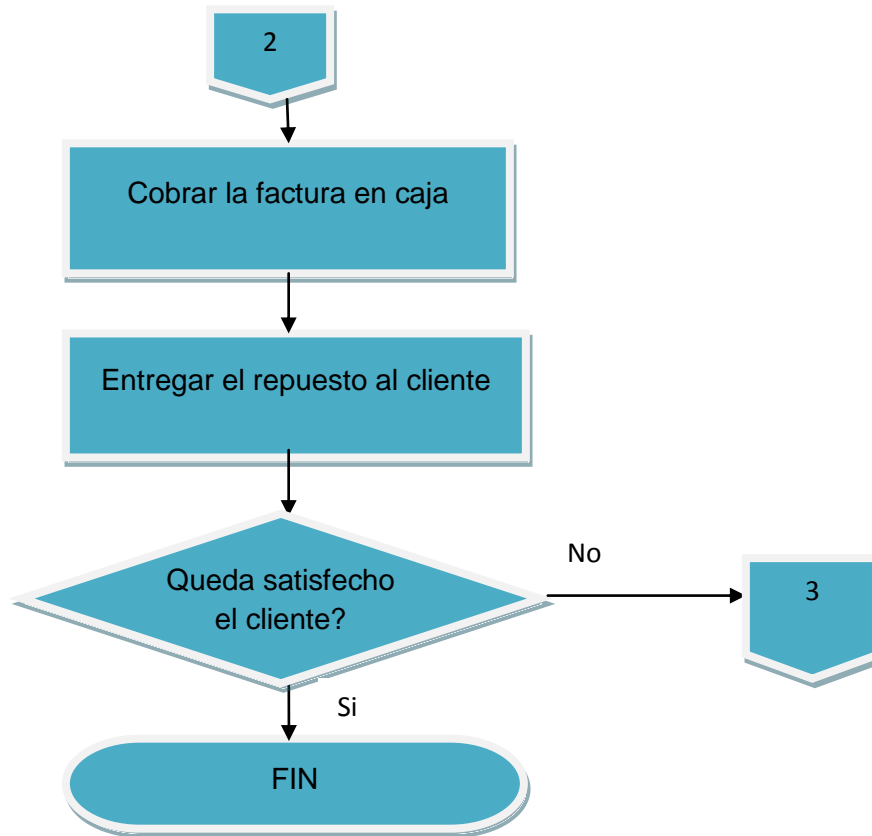


Gráfico 43. Flujograma del proceso de venta / salida de la mercadería en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 24 de 31
		Marzo 2015

f. Inventario de documentos y formatos

- ✓ Factura
- ✓ Nota de crédito (en caso de devolución)
- ✓ Software de la empresa

g. Indicadores

Indicador	Algoritmo	Valor esperado
Tasa de efectividad de atención al cliente	Clientes atendidos a tiempo / Número total de clientes	100%

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 25 de 31
		Marzo 2015

3.6.1.2.5. Proceso de devolución de mercadería al proveedor

a. Objeto

Devolver la mercadería al proveedor

b. Alcance

La recepcionista informa sobre la devolución al proveedor, los bodegueros entregan la mercadería al proveedor

c. Normativa Aplicable

- Según el SRI al devolver mercadería el proveedor debe emitir nota de crédito
- La mercadería será devuelta al proveedor por los siguientes motivos:
 - A. Mal estado físico
 - B. Cantidad superior a la solicitada
 - C. Precios no acorde a los de la cotización
 - D. Tiempo de entrega superior al acordado

d. Descripción del proceso

No.	Actividad	Responsable	Unidad Administrativa que interviene	Tiempo
1	Informar al proveedor sobre la devolución (vía telefónica, mail, personal)	Recepcionista / bodegueros	Área de Recepción/ Bodega	1-5 días
2	Entregar la mercadería devuelta al proveedor	Bodegueros	Área de Bodega	5-30 min
3	Registrar la entrega de la devolución	Recepcionista	Área de Recepción	3 min
4	Recibir la nota de crédito emitida por el proveedor	Recepcionista	Área de Recepción	1-5 días
5	Enviar la nota de crédito a contabilidad	Recepcionista	Área de Recepción	5 min
Tiempo máximo				10 días

e. Flujograma

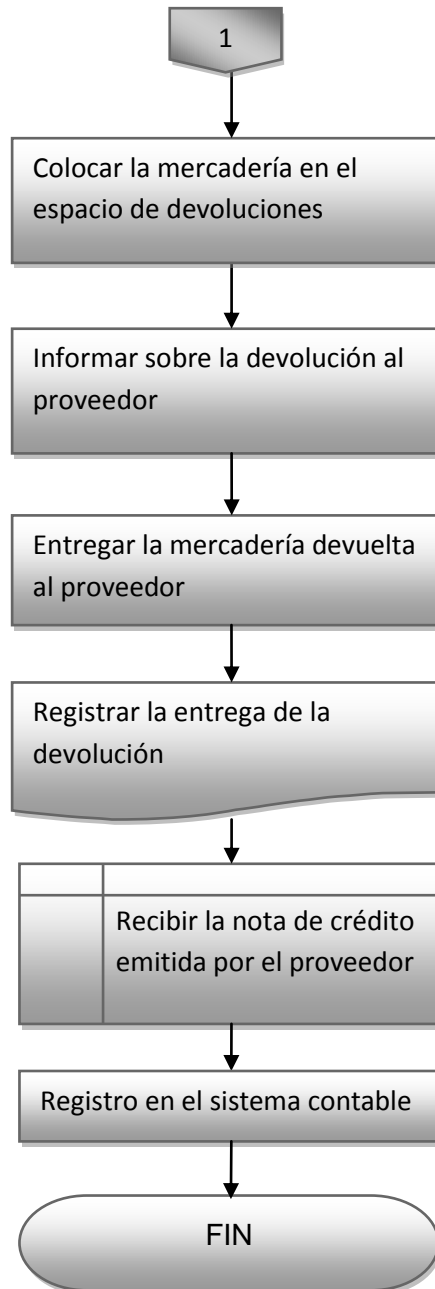


Gráfico 44. Flujograma del proceso de devolución de mercadería al proveedor en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 27 de 31
		Marzo 2015

f. Inventario de documentos y formatos

- ✓ Registro de devoluciones
- ✓ Nota de crédito emitida por el proveedor
- ✓ Software contable

g. Indicadores

Indicador	Algoritmo	Valor esperado
Tasa de efectividad para realizar la devolución de mercadería al proveedor	Número de devoluciones entregadas al proveedor a tiempo / Número de devoluciones	100%

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 28 de 31
		Marzo 2015

3.6.1.2.6. Proceso de reingreso de la mercadería

a. Objeto

Reingresar la mercadería al software de la empresa en caso de que el cliente la devuelva.

b. Alcance

Verificar en estado de la devolución por parte del personal de entrega
 Aceptar la devolución mediante la autorización del gerente administrativo
 Elaborar la nota de crédito por parte de la cajera
 Reingreso del repuesto al software

c. Normativa Aplicable

- Según el SRI para hacer una devolución se debe emitir nota de crédito al cliente
- Si el repuesto es devuelto por falla de fábrica será devuelto al proveedor

d. Descripción del proceso

No.	Actividad	Responsable	Unidad Administrativa que interviene	Tiempo
1	Solicitar al cliente la presentación de la factura	Personal de entrega / vendedores	Área de Entrega	1 min
2	Preguntar el motivo de la devolución	Personal de entrega / vendedores	Área de Entrega	1 min
3	Verificar el estado físico del repuesto devuelto	Personal de entrega / vendedores	Área de Entrega	3 min
4	Pedir la autorización al gerente para aceptar la devolución	Personal de entrega	Área de Entrega	3 min
5	Autorizar la devolución	Gerente general / gerente administrativo	Gerencia General / Área administrativa	2 min
6	Elaborar la nota de crédito	Cajera	Caja	2 min
7	Reingresar el repuesto al inventario mediante el software	Bodegueros	Área de Bodega	2 min x repuesto
8	Poner el repuesto en perchas	Bodegueros	Área de Bodega	2-5 min x repuesto

e. Flujoograma

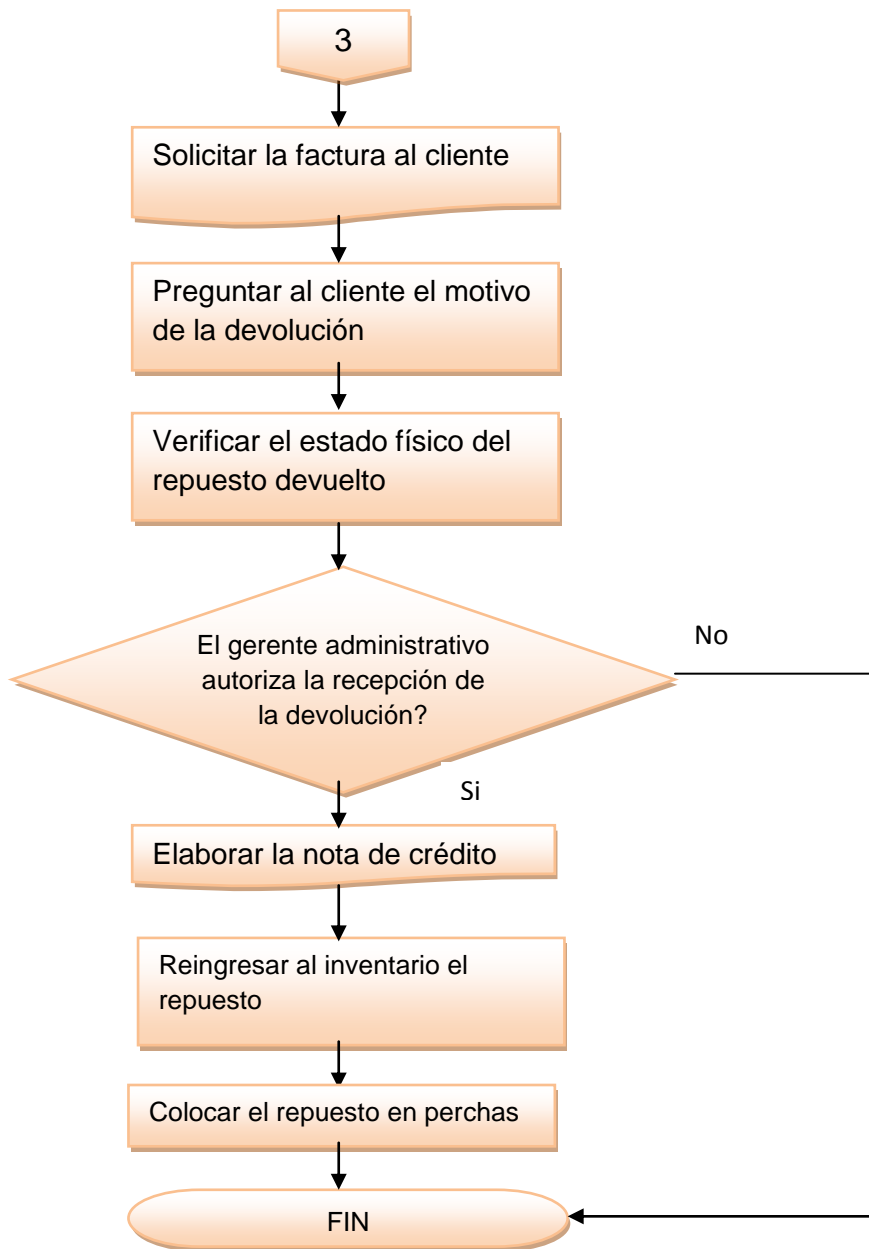


Gráfico 45. Flujoograma del proceso de reingreso de mercadería en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 30 de 31
		Marzo 2015

f. Inventario de documentos y formatos

- ✓ Factura
- ✓ Nota de crédito
- ✓ Software de la empresa

g. Indicadores

Indicador	Algoritmo	Valor esperado
Tasa de efectividad en ventas	Número de ventas devueltas / número de ventas	0%
Tasa de efectividad de atender la devolución al cliente	Tiempo real en atender a un cliente con devolución / Tiempo planificado en atender un cliente con devolución	100%

	MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS	Versión 0
		Página 31 de 31
		Marzo 2015

3.7. ANEXOS

- Levantamiento de procesos
- Flujogramas interdepartamentales
- Formato de solicitud de pedidos
- Formato de órdenes de pedido
- Formato: hoja de registro recepción de mercadería
- Formato: hoja de registro devolución de mercadería al proveedor

ANEXOS DEL MANUAL

ANEXO 1

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

MACROPROCESO	Control de inventarios		
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE
1. SOLICITUD DE MERCADERÍA	Revisión diaria de la existencia del tamaño óptimo de stock en el software de inventarios	Ingresar al software	BODEGUEROS
	Verificar físicamente la existencia de inventarios en perchas	Revisar las cantidades de inventario en stock	
		Comparar las cantidades que registra el software con las existentes en perchas	
	Determinar cuál va a ser el pedido	Examinar cuál es el tamaño óptimo de stock para satisfacer la demanda	
		Determinar las cantidades requeridas	
		Elaborar la solicitud de pedido al gerente administrativo	
	Solicitar cotizaciones a los proveedores	Entregar la solicitud de pedido al gerente administrativo	GERENTE GENERAL / GERENTE ADMINISTRATIVO
		Revisar el listado de proveedores para determinar cuál puede tener los requerimientos	
		Solicitar cotizaciones de 3 a 5 proveedores de los requerimientos de mercadería	
	Elaborar orden de pedido	Seleccionar la mejor cotización evaluando: precios, marca, calidad, tiempo de entrega y forma de pago	
Llenar la orden de pedido			
Enviar la orden de pedido al proveedor			
2. RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA	Recibir la factura y guía de remisión	Revisar los datos de la factura y guía	RECEPCIONISTA
	Verificar el estado físico de la mercadería	Cotejar con la copia de la orden de pedido	
		Verificar el estado físico de la mercadería	
		Registrar en la hoja de recepción	
		Enviar la mercadería a bodega	
3. BODEGAJE DE LA MERCADERÍA	Ingresar los datos de la factura	Ingresar los datos de la factura al software	BODEGUEROS
	Elaborar las etiquetas de la mercadería	Software automáticamente calcula el precio y elabora las etiquetas	
	Colocar las etiquetas en los productos	Imprimir las etiquetas para los productos	
		Pegar las etiquetas en los productos	
	Poner la mercadería en perchas	Designar en que percha va la mercadería	
		Colocar los productos en las perchas	

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

MACROPROCESO	Control de inventarios		
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE
4. VENTA DE MERCADERÍA	Dar la bienvenida al cliente	Saludar al cliente	VENEDORES
	Requerimiento del cliente	Preguntar al cliente que repuesto necesita	
		Verificar la existencia del repuesto en stock	
		Proporcionar al cliente el precio y marca del repuesto	
		Buscar el repuesto en perchas	
		Mostrar el repuesto al cliente	
		El cliente decide si adquiere el repuesto	
	Elaborar la factura	Pedir los datos del cliente	
		Enviar la factura a caja	
		Dirigir al cliente a caja	
		Acordar la forma de pago	
		El cliente cancela la factura en caja	
	Entregar el repuesto al cliente	Se solicita la factura al cliente	PERSONAL DE ENTREGA
		Se verifica junto con el cliente que el repuesto y las cantidades este bien	
Se coloca el sello de entregado en la factura del cliente			
Se entrega el repuesto junto con la factura al cliente			

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

MACROPROCESO	Control de inventarios		
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE
5. DEVOLUCIÓN DE LA MERCADERÍA AL PROVEEDOR	Informar al proveedor sobre la devolución	Buscar los datos del proveedor	RECEPCIONISTA
		Informar al proveedor (vía telefónica, mail, personal)	
	Entregar la mercadería devuelta al proveedor	Revisar cuál es la mercadería que se va a devolver	BODEGUEROS
		Sacar de la bodega la mercadería que se devolverá	
		Comparar con el proveedor las cantidades devueltas	
		Revisar con el proveedor el estado físico de la mercadería devuelta	
	Registrar la entrega de la devolución	Entregar al proveedor la mercadería	RECEPCIONISTA
		Llenar los datos del proveedor en la hoja de registro	
	Recibir la nota de crédito emitida por el proveedor	Hacer firmar la hoja de registro al proveedor	RECEPCIONISTA
		Verificar que este bien los datos de la nota de crédito	
6. REINGRESO DE LA MERCADERÍA AL SOFTWARE	Solicitar al cliente la presentación de la factura	Enviar la nota de crédito a contabilidad	PERSONAL DE ENTREGA
		Verificar la factura	
	Verificar el estado físico del repuesto devuelto	Preguntar el motivo de la devolución	PERSONAL DE ENTREGA
		Revisar que el repuesto este como fue entregado	
	Pedir la autorización al Gerente Administrativo para realizar la devolución	Solicitar al gerente administrativo que autorice la devolución	CAJERA
	Elaborar la nota de crédito	Llenar los datos que se requieren en la nota de crédito	
		Reingresar el repuesto al software	Entregar la nota de crédito al cliente
	Ingresar al software el repuesto		
Poner el repuesto en perchas			

ANEXO 2

FLUJOGRAMAS INTERDEPARTAMENTALES

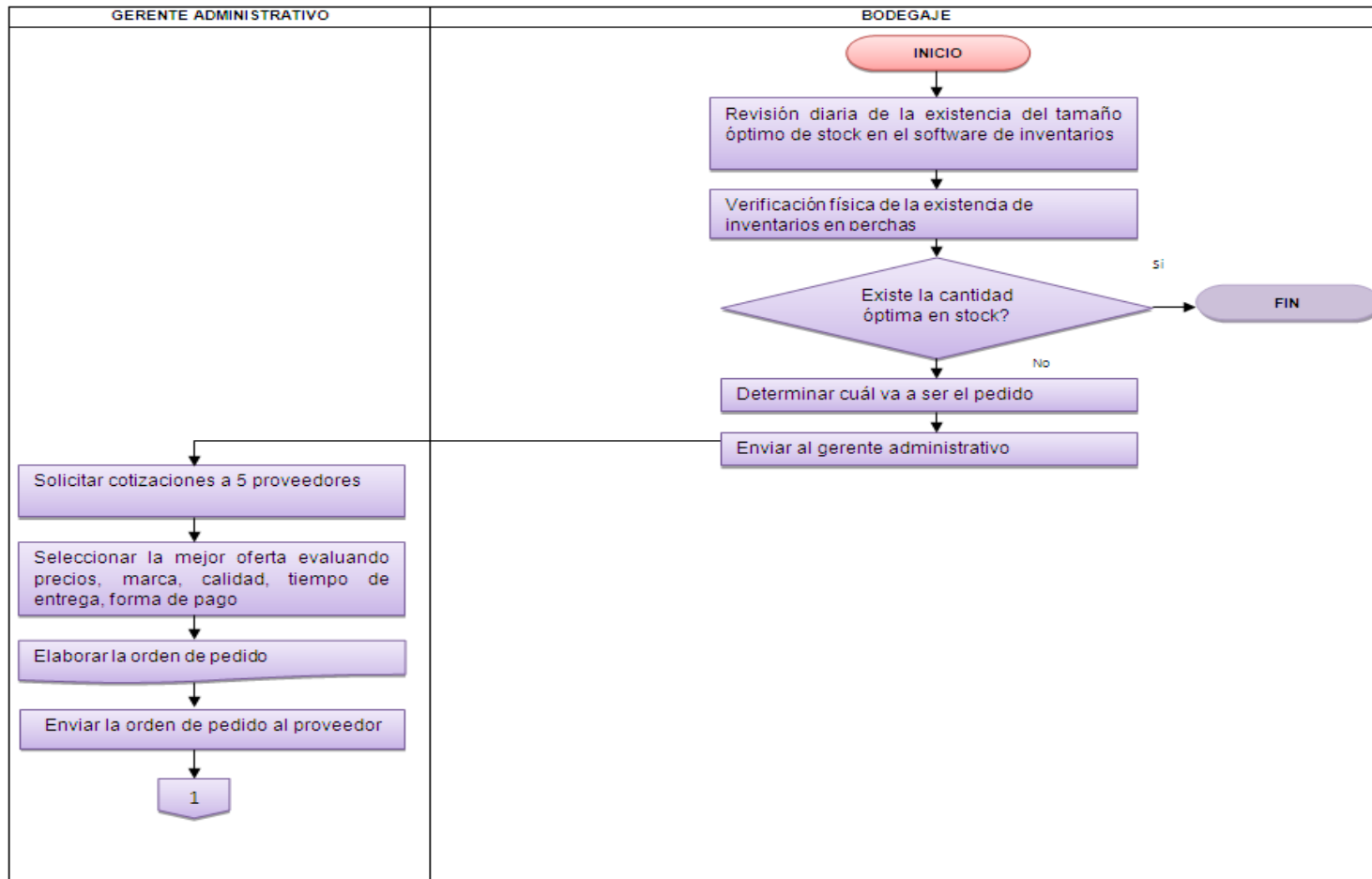


Gráfico 46. Flujograma interdepartamental del proceso de solicitud de inventario en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

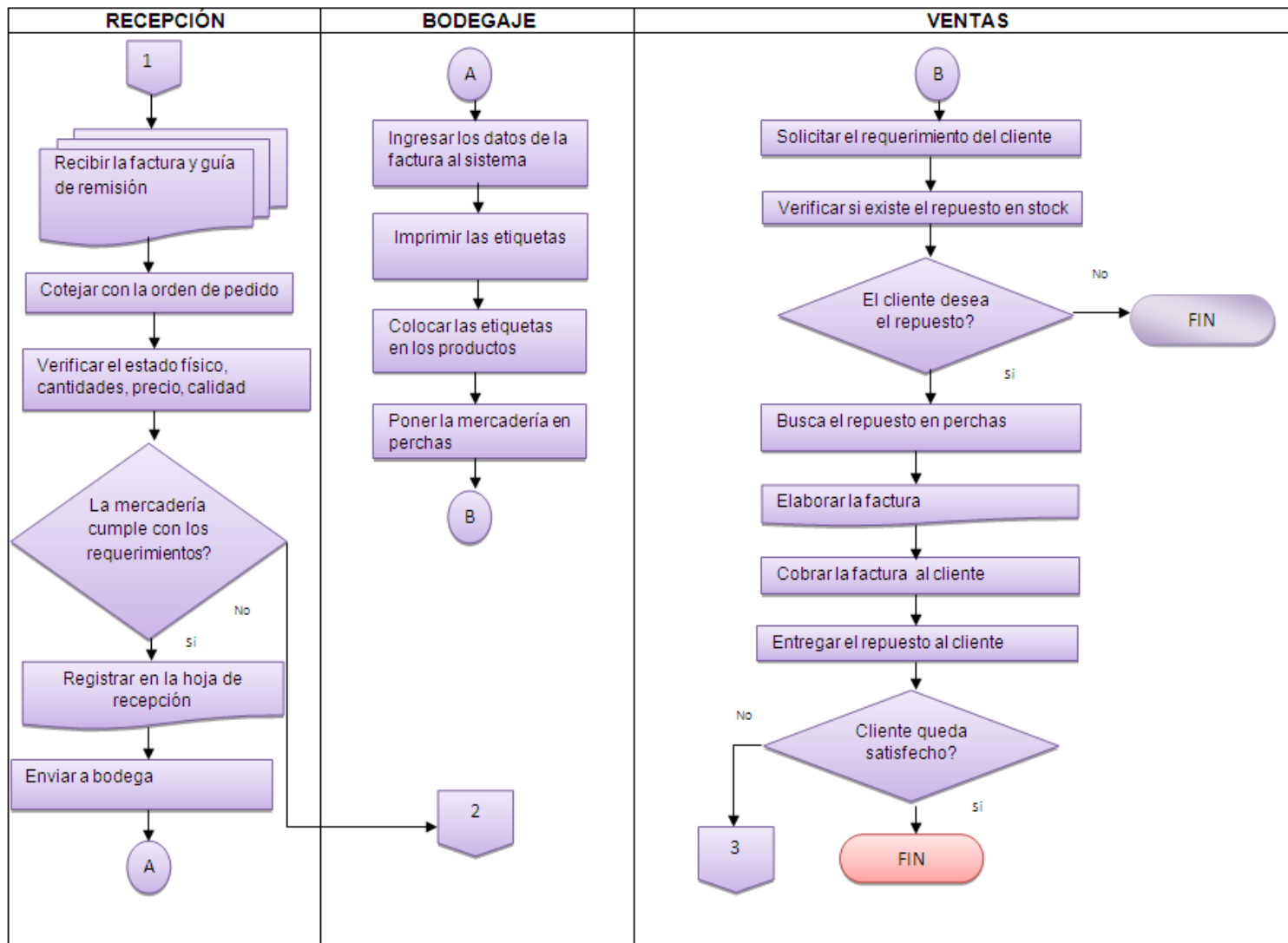


Gráfico 47. Flujograma interdepartamental de los procesos de recepción, bodegaje y ventas en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

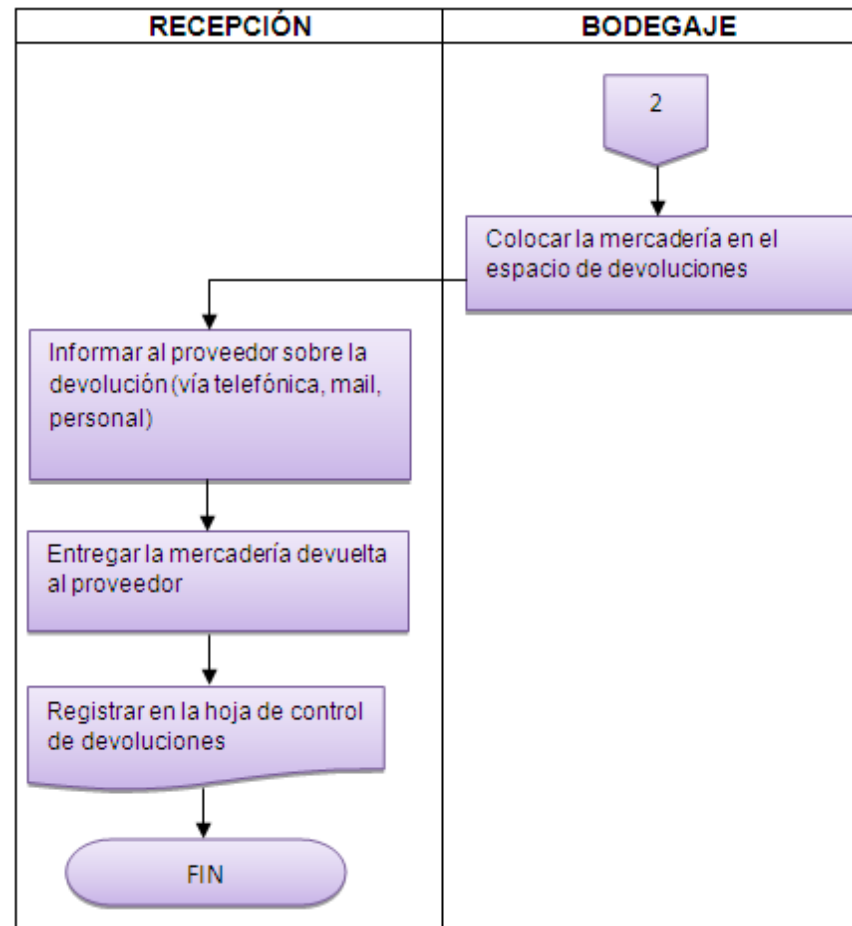


Gráfico 48. Flujograma interdepartamental del proceso de devolución de mercadería al proveedor en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

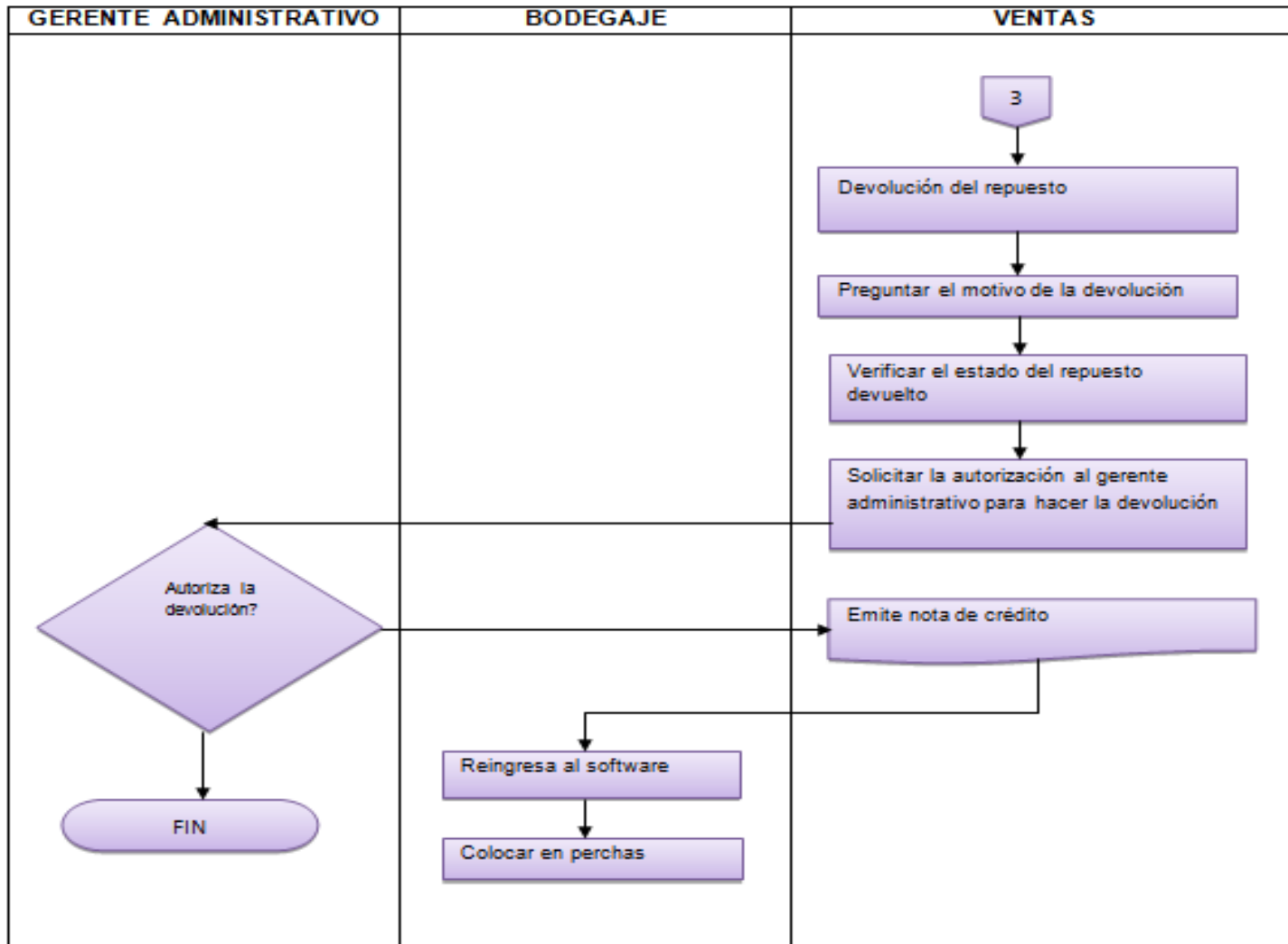


Gráfico 49. Flujograma interdepartamental del proceso de reingreso de mercadería en Autorepuestos Gabasa

Fuente. Autora

ANEXO 3

AUTOREPUESTOS “GABASA” CIA. LTDA.

SOLICITUD DE PEDIDO N°.....

Quito,.....de.....del.....

CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN

Solicitado por:.....

ANEXO 5
AUTOREPUESTOS “GABASA” CIA. LTDA.

HOJA DE CONTROL DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Fecha	Proveedor	Número de Factura	Valor	Entregado por:	Recibido por:

CONCLUSIONES

- ❖ El manual de procesos contiene la estructura orgánica de la empresa tal como la misión, visión, organigrama funcional; además contiene los objetivos del manual, el área de aplicación, la normativa aplicable y para cada proceso una ficha en la cual se determina el objeto del proceso, el alcance del proceso, los responsables, la normativa aplicable, el flujograma del proceso, el inventario de documentos y formatos; y los indicadores.
- ❖ A través del diagnóstico se determinó que en la empresa Autorepuestos Gabasa no existe un buen control de inventarios provocando que haya pérdida de inventario y ventas al desconocer si existe o no en stock los requerimientos del cliente.
- ❖ En Autorepuestos Gabasa no existe una política de máximos y mínimos ni una verificación periódica de inventarios provocando un stock excesivo de ciertos productos.
- ❖ En Autorepuestos Gabasa el 100% de trabajadores del departamento administrativo consideran que el espacio físico de recepción de mercadería no es el adecuado ya que obstaculiza el área del mostrador.
- ❖ El 75% del personal en Autorepuestos Gabasa consideran que las devoluciones de repuestos no requeridos al momento de hacer el pedido o que a su vez tengan falla de fabricación, a los proveedores no se realizan a tiempo, lo que genera conflictos al momento de hacer la cancelación de la factura.
- ❖ La implementación de un manual de procesos hará posible que la empresa realice una correcta ejecución de sus actividades para el control de inventarios permitiendo establecer los pasos a seguir en el manejo de estos. De esta manera la empresa mejorará sus procesos de solicitud, bodegaje y venta de mercadería.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a la gerencia general implementar el manual de procesos para el manejo de inventarios a fin de guiar al cliente interno a un mejor control de inventarios.
- ❖ Se recomienda al gerente administrativo el uso de notas de pedido ya que esto ayudará a tener un mejor control sobre pedidos.
- ❖ Se recomienda al gerente general incrementar el espacio de recepción de mercadería a fin de que no esté en el ingreso del almacén con el riesgo de ser sustraída.
- ❖ Se recomienda al gerente administrativo capacitar al personal encargado de bodega para disminuir el tiempo de ingreso de la mercadería al sistema y perchas.
- ❖ Se recomienda a la persona encargada de la recepción de mercadería disminuir el tiempo en cuanto a la devolución de mercadería a proveedores.
- ❖ Se recomienda al gerente administrativo instaurar una política de máximos y mínimos de inventario a fin de tener las cantidades necesarias en stock.

BIBLIOGRAFÍA

1. Mejía García, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Colombia: Eco Ediciones.
2. Álvarez Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
3. Finney-Miller. (1991). *Curso de Contabilidad Intermedia: Tomo II*. México: Limusa.
4. Ramírez, José. (2007). *Fundamentos de Inventarios*. Instituto de Tecnología "READIC". Maracaibo.
5. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
6. Torrubiano, J., Juanes, B., Sola, M., Rico, C. & Antón, P. (2005). *Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Guía 6*. Recuperado de: <http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA06-4.pdf>
7. Becerra, D. (2010). *Administración y Control de Inventarios en la empresa Becerra maquinarias y accesorios*. (Tesis CPA). Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9943/1/43505_1.pdf
8. Peteiro, D. (2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
9. Cosío, A. (2011). *Diagramación*. Recuperado de: <https://pcp2.files.wordpress.com/2011/01/07-achoque-diagramacion1.ppt>
10. Aduana del Ecuador SENAEC. (2012). *Para Importar*. Recuperado de: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
11. SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano*. Recuperado de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
12. INEC. (2015). *Ecuador registró una inflación del 0,59% en enero*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-una-inflacion-de-059-en-enero/>
13. PODINPO. (2013). *Nuevo salario permite acceder al 102,8% de la canasta básica*. Recuperado de: <http://poderes.com.ec/2013/nuevo-salario-permite-acceder-al-1028-de-la-canasta-basica/>

14. INEC. (2014). *La Medición del Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionDiciembre2014/Presentacion_IPCdiciembre2014.pdf

15. BCE. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
16. BCE. (2014). *La economía creció en 3.5% impulsada principalmente por exportaciones y con una importante contribución de la inversión*. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-econom%C3%ADa-creci%C3%B3-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribuci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n>
17. Mendoza, V., Navarrete. C. & Rivadeneira. I. (2009). *Impacto en el Sector Automotriz y en la Recaudación de Servicio de Rentas Internas (SRI), del incremento en las tarifas del Impuesto al Consumo Especial (ICE) a los vehículos, en la ley de Equidad*. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2529/1/4999.pdf>
18. LA HORA. (2010). *Sector Automotriz se disparó en el 2010*. Recuperado de: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101056059/-1/Sector_automotriz_se_dispar%C3%B3_en_el_2010.html#.VPST53yG-Wg
19. INEC. (2013). *Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's)*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
20. Correo legal. (2012). *Impuestos Ambientales*. Recuperado de: <http://www.correolegal.com.ec/bdcs/tsm93/tt100014.pdf>
21. El Telégrafo. (2012). *Ministerio del Ambiente entregará una nueva certificación Punto Verde*. Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/ministerio-del-ambiente-entregara-una-nueva-certificacion-punto-verde.html>
22. MAE. (2014). *Punto Verde*. Recuperado de: <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>

23. Quito Adventure. (2014). *Geografía de Quito y Ecuador*. Recuperado de: <http://www.quitoadventure.com/espanol/informacion-ecuador/acerca-ecuador/geografia-quito.html>