



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

“Mejora al proceso de compras para aumentar la
excelencia de la Planta de Balanceados
Balanfarina”

Estudio de caso que se presenta en opción al título de
Ingeniero en Administración de Empresas con
mención en Negocios Internacionales

AUTOR: Andrés Morán Márquez.

Guayaquil

2016

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía durante todo el camino que me ha llevado a estar en este momento tan importante en mi vida.

A mis padres quienes han sido mi apoyo y pilar durante toda la vida , porque con su ejemplo y responsabilidad me han formado inculcando valores que me han permitido ser una persona de bien.

A mis hermanos por estar siempre presentes y ser mis compañeros de vida.

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento y gratitud a la Universidad Ecotec , por todas las enseñanzas que me impartieron durante todos estos años de estudios , a las Autoridades y Catedráticos que nos transmitieron sus conocimientos con mucha paciencia y aplicación.

Mis agradecimientos a mis padres, quienes han sido un apoyo fundamental en mi vida para poder cumplir con cada meta y objetivo que me he propuesto.

Resumen

La Planta de Balanceados Balanfarina, perteneciente a la empresa AGRIPAC S.A., a lo largo de su historia ha venido desarrollando procesos que mejoren su proceso productivo, siempre dependiendo de las diferentes circunstancias que presenta el mercado.

El mercado siempre empujará a las empresas a mejorar sus procesos para mantenerse competitivos ante la demanda existente, situación que exige destreza para realizar este estudio, debido a la dificultad que existe en poder detectar si hay o no lugar para desarrollar una propuesta que mejore el proceso de las compras en la empresa, para incrementar la productividad de la planta.

Mejorar el proceso de compras no es nada nuevo, lo realmente complicado es detectar dónde se encuentran los cuellos de botella o los costos ocultos, y, como uno de los indicadores que maneja directamente el proceso de compras son las materias primas, el inventario será uno de los puntos que se tendrá muy en cuenta dentro de la investigación, sin dejar a un lado la variable más importante, el tiempo.

Índice General

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE DIAGRAMAS	VII
INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPITULO I	4
MARCO TEÓRICO	4
PROCESO EMPRESARIAL	4
GESTIÓN DE PROCESOS	4
ESTUDIO DEL ENTORNO.....	6
<i>Microentorno</i>	6
<i>Macroentorno</i>	8
PROCESO DE COMPRAS	8
<i>Costos de Inventario</i>	9
<i>Punto de renovación de pedidos</i>	10
CAPITULO II	12
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	12
OBJETO DE ESTUDIO	12
<i>Enfoque de la Investigación</i>	12
<i>Método de Investigación</i>	12
<i>Diseño de la Investigación</i>	14

<i>Tipo de Investigación</i>	14
VARIABLES.....	15
CONCEPTUALIZACIÓN.....	15
OPERACIONALIZACIÓN.....	16
CAPITULO III	17
EMPRESA AGRIPAC S.A. Y DIAGNÓSTICO DE SU PLANTA BALANFARINA	17
CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA PLANTA BALANFARINA	17
IMPORTANCIA DENTRO DEL SECTOR ENVÍA.....	21
CRECIMIENTO ECONÓMICO.....	21
BALANCES FINANCIEROS.....	24
ANÁLISIS MACROECONÓMICO	27
PROCESO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	28
<i>Relación de la tarea con otra del sector</i>	30
<i>Descripción técnica de las tareas desarrolladas</i>	30
<i>Procedimiento de selección y evaluación de proveedores</i>	30
ANÁLISIS DEL ESCENARIO ACTUAL	33
RESULTADOS DEL ESCENARIO ACTUAL	37
CAPITULO IV	39
PLANTEAMIENTO PARA UNA MEJORA EN EL PROCESO DE COMPRAS	39
ANÁLISIS DE MEJORA DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
<i>Análisis Macroeconómico del entorno al 31 Enero 2015</i>	40
<i>Propuestas de Mejora</i>	42
ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	43
<i>Nuevo Procedimiento del Departamento de Compras</i>	44
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49

Índice de Gráficos

. 1GRAFICO NO.1: PUNTO DE RENOVACIÓN DE PEDIDOS	11
. 2GRAFICO NO.2: INGRESO EN VENTAS 1972 - 2015	22

Índice de Tablas

.. 1TABLA NO. 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	16
.. 2TABLA NO. 2 : ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVOS	24
.. 3TABLA NO. 3:ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PASIVOS	25
.. 4TABLA NO. 4: ESTADO DE RESULTADOS	26
.. 5TABLA NO. 5: INVENTARIOS 2015	27
.. 6TABLA NO. 6: BALANCE DE LOS ACTIVOS PERIODO 2012 - 2015	34
.. 7TABLA NO. 7: BALANCE DE LOS PASIVOS PERIODO 2012 - 2015	35
.. 8TABLA NO. 8: BALANCE DE LOS ACTIVOS PERIODO 2012 - 2015	36
.. 9TABLA NO. 9: PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO ECUATORIANO Y MERCADO INTERNACIONAL	41
.. 10TABLA NO. 10: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	42

Índice de Diagramas

... 1DIAGRAMA NO.1: FLUJO DEL PROCESO DE PLANIFICACION	21
... 2DIAGRAMA NO.2: FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS	29
... 3DIAGRAMA NO.3: FLUJOS PARA SELECCIÓN PROVEEDORES	33
... 4DIAGRAMA NO. 4: FLUJO DEL PROCESO DE COMPRA	45

Introducción

El mejoramiento continuo es una exigencia hoy en día para las empresas que desean mantener una alta competitividad en el mercado, las teorías sobre desarrollo empresarial explican la importancia de revisar los procesos continuamente en busca no solo de aumentar la rentabilidad sino de mantener la competitividad en un mercado que siempre se encuentra en crecimiento (Camisón, 2009).

La Planta de Balanceados Balanfarina ha presentado un desarrollo eficiente, con una adecuada inversión gracias al correcto desempeño financiero. Esto ha permitido llegar al mercado cuya demanda aumentó considerablemente, provocando que se piense en mejorar el proceso del departamento de compras y sus departamentos relaciones.

Se busca identificar las oportunidades existentes y que no han sido aprovechadas, comprando la materia prima de proveedores adecuados nacionales o internacionales, que puedan cumplir con los requerimientos de la planificación de producción, en el tiempo preciso y en cantidades específicas según los análisis de la Dirección de Compras.

Al hablar de tiempos debe indicarse que la Planta ha sufrido innumerables procesos a lo largo de su vida productiva, acoplándose a las diferentes épocas de historia nacional.

El departamento de compras debe cumplir una cantidad específica de requisitos para el desarrollo de su misión, entre ellas mantener las políticas que cumplirán con los tiempos al desarrollar el proceso de compra-entrega.

La planta desarrolla los productos para la empresa AGRIPAC S.A., la cual, desde sus inicios ha mostrado un desarrollo incipiente, tanto en la expansión dentro del territorio ecuatoriano como en el crecimiento de su rentabilidad.

Todo esto demuestra la constante iniciativa que hay siempre por estar inmersos en procesos de reestructuración, lo que hace este estudio aún más importante.

Problema de la Investigación

El crecimiento de la Planta de Balanceados Balanfarina ha permitido ampliar la capacidad instalada, lo cual, debido a la excelencia que la empresa muestra en el mercado ha dado como resultado un aumento de la demanda de su producto en los últimos 4 años.

En la actualidad, la planta posee nuevas tecnologías, estructura, personal, para seguir desarrollando, pero se observa la importancia de mejorar el trabajo del departamento de compras, quien deberá cumplir con las necesidades de la planificación de producción, según solicitud del departamento comercial, quien mantiene las estadísticas de oferta y demanda, a fin de evitar costos adicionales por el capital invertido.

Justificación

Hoy en día las empresas del sector de balanceados utilizan las herramientas que la globalización y la competitividad ofrecen para sostenerse en el mercado.

Es importante mejorar el proceso de compras, maximizando el uso de los recursos disponibles que permitan competitividad y rentabilidad, y, debido a esto se ha visto la necesidad de un estudio que permita identificar los parámetros que posee hoy en día la estructura actual y, detectar aquellos que sean necesarios fortalecer.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de compras de la Planta Balanceados Balanfarina, para proponer mejoras al proceso existente.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos teóricos del proceso de compras en relación a la excelencia empresarial.
- Diagnosticar el actual proceso de compras y su influencia en la margen empresarial.
- Proponer estrategias que mejoren los procedimientos existentes de compras, para alcanzar la excelencia empresarial.

CAPITULO I

Marco Teórico

Proceso Empresarial

AGRIPAC S.A. ya posee un amplio rango del mercado actual, su necesidad de mantener este mercado lo ha obligado, de acuerdo a su propia experiencia, en actualizar y mejorar los procesos empresariales a medida que las épocas avanzan.

Se deberá comprender que un proceso dentro de una organización se refiere a los pasos que se deben realizar desde el trato con los proveedores, quienes permiten desarrollar la producción, hasta el trato con los clientes, osea, la venta de dichos productos.

La capacidad de desarrollar un plan de negocios deriva de las estrategias que prepare la empresa con un fin único, relacionando las estrategias de marketing, de operación y finanzas, estas estrategias son decisiones sobre cómo se desarrollaran los procesos, donde las decisiones gerenciales deberán lograr los resultados deseados(Krajewski, 2008).

Gestión de Procesos

Como definición podría decirse que es “La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (Carrasco, 2009), con esta consigna ya es posible gestionar un proceso, una vez que se identifique las falencias que tiene la empresa.

Para iniciar este proceso, en primera instancia se debe conocer de lo que la empresa es capaz y hasta donde es posible llegar, si esto no está acorde con las aspiraciones gerenciales, se tendrá que manejar horizontes de tiempo mucho más extensos para lograr los objetivos deseados.

La capacidad de producción, necesaria para cumplir con la exigente demanda, es la que decide el tipo de planificación que se tenga que desarrollar, conforme a tres periodos. Largo plazo (más de un año) si es necesaria la adquisición de grandes inversiones (bodegas, equipos, planta); a mediano plazo (planeación de 1 a 6 meses) al momento de necesitar aumento o disminución de personal o adquirir

pequeño equipamiento; y, corto plazo (un mes) para el desarrollo de procesos formados de programas diarios o semanales destinados al cumplimiento de poder lograr que la producción planeada tenga relación con la producción real(CHASE, 2009).

La planeación de estos procesos en muchas ocasiones se toma a la ligera, sin tener en cuenta el grado de significación que existe entre producir para satisfacer a la demanda y producir para mejorar la rentabilidad.

El primer enfoque es macroeconómico, va de acuerdo a las políticas nacionales para evitar la escasez, inflación, importación y encarecimiento de los productos. El segundo enfoque es microeconómico, se debe producir con los recursos que se poseen o que son posibles de obtener, aumentando la producción sin variar el precio del producto, obteniendo la oportunidad de competir por una parte adicional del mercado.

Para conocer la cantidad adecuada de recursos que se tienen que utilizar para obtener la producción adecuada, tan solo se debe recordar la función de producción, y los factores que en ella se utilizan: Trabajo, Materia Prima e Inversión. La relación específica de estos factores y sus diferentes combinaciones son las que nos indicarán el máximo nivel de producción que puede obtener(Pindyck, Microeconomía, 2009).

Toda empresa desea aumentar su producción, o duplicarla, esto se lograría, también duplicando los factores de la producción, lo cual se entiende como rendimientos crecientes de escala (Pindyck, Microeconomía, 2009), situación que no se cumple en muchas circunstancias cuando no se tiene claro el análisis de los costos de producción, puesto que un error en los cálculos podría dirigir la producción hacia el concepto de rendimientos decrecientes de escala.

Los costos deben de ser identificados adecuadamente dentro del proceso de producción, tanto como, los costos directos que se le atribuyen al objeto de costo, y costos indirectos que se le asignan al objeto de costo(Horngren, 2012); además de, costos fijos y costos variables, lo cual determinará el punto de equilibrio, donde compradores y vendedores están de acuerdo con la cantidad intercambiada del producto y el precio (Nicholson, 2009).

La importancia de establecer los costos no tiene discusión, pero, mientras no hay el conocimiento del entorno no se podrá tomar la decisión de qué producto y qué cantidad de producto es la que el mercado está solicitando, situación que exige un estudio del mercado actual para establecer las condiciones en que la empresa debe preparar su producción(Kotler/Armstrong, 2013).

El resultado que se debe obtener al final de todo esto, es conocer lo que se debe invertir para producir 1, 100, 1000 o más unidades del producto, determinar los gastos imputados al negocio, para de esta manera establecer el precio de ventas, cumpliendo con la rentabilidad que los accionistas exigen.

Estudio del Entorno

Las empresas deben de realizar estudios y mediciones del tipo de relaciones que deben enfrentar, tanto interna como externamente, labor que debe ser desempeñada por el departamento de marketing. Las relaciones externas deben de iniciar con los clientes para tener conocimiento de sus preferencias y necesidades, con esta información se comenzará una relación con proveedores, a fin de solicitar materia prima, con el fin de desarrollar la oferta para cubrir la demanda; mientras que, las relaciones internas deben de generar coordinación y prontitud entre los departamentos.

Es posible determinar el entorno como lo sugieren Kotler y Armstrong “el entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes meta”. El entorno del marketing está dividido en dos tipos, el microentorno y el macroentorno.

Microentorno

La intención de esto es mantener una relación con los clientes, mediante la entrega de valor al cliente y satisfacción al cliente. Esto se logra con las relaciones internas y externas de la empresa (Kotler/Armstrong, 2013).

Relaciones Internas

Al referirnos a las relaciones internas, se refiere a cómo los departamentos interactúan entre ellos, lo adecuado es que mantengan una clara coordinación al

momento de gestionar las necesidades de producción, para que en ningún momento se produzcan retrasos o cuellos de botella que ocasionarían contratiempos con los clientes.

Relaciones externas

La interacción con entes externos siempre debe ser dirigida de manera que se logre dar valor a la relación empresa-cliente.

Se cree que el inicio de todo es la creación del producto, pero no es así, el proveedor es donde inicia esta cadena con suministros necesarios para producir bienes y servicios, aunque parezca algo sin importancia, si la materia prima necesaria para la empresa podría sufrir de escasez en el sector, por demora de importación o situaciones ambientales y climáticas, se interrumpiría la entrega de la producción al tiempo que se acordó con el cliente.

Una vez que la materia prima ha sido transformada como bien final, el siguiente eslabón de esta cadena se centra en interactuar con los medios que conecten el producto con el cliente, pasando por distribuidores, vendedores y hasta revendedores, estos son llamados intermediarios de marketing, según Gary Armstrong y Philip Kotler.

Existen variables que aunque no están directamente ligadas con la relación empresa-cliente no deben tomarse a la ligera, las instituciones financieras, los medios de comunicación, los gubernamentales, pequeños o grandes locales, acción ciudadana y público en general, pueden facilitar o dificultar que el producto tenga llegada y acogida en el mercado.

El último eslabón de la cadena se refiere al Cliente, este es el porqué de mantener fuertes relaciones con todos aquellos entes que interactúan con la empresa, sea interna o externamente, complacer y cumplir con las necesidades del consumidor final.

Macroentorno

Los efectos de esta fuerza afectan de muchas formas el entorno de la empresa, como se verá a continuación.

El entorno demográfico debe ser analizado de manera que la densidad poblacional, la edad, el género, la raza, etc., no muestren implicaciones importantes al momento de obtener resultados para iniciar con la producción de la empresa.

Esta variable podría combinarse con otras muy diferentes pero altamente relacionadas como lo económico, lo natural, tecnológico, político o cultural; y, provocar cambios en las elecciones de los clientes, situación que alteraría de manera congruente los beneficios que la empresa y sus accionistas esperan.

Proceso de Compras

El aprovisionamiento de la empresa es un proceso que maneja algunas actividades para lograr este objetivo, se utiliza la división funcional de trabajo, lo que quiere decir que se designaran tareas de acuerdo a las actividades más importantes.

ESQUEMA No. 1: FUNCIÓN APROVISIONAMIENTO Y LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRA



ELABORACION Y FUENTE: Juan Gómez – Gestión, Logística & Comercial (2013)

El esquema representa las diferentes funciones y actores que intervienen para desarrollar la actividad de aprovisionamiento la cual tiene el fin de elegir, comprar y almacenar el material que se utilizará durante la producción.

Al ver la importancia de la actividad se sugiere elaborar políticas cómo tener clara la relación, restricciones y holguras con los proveedores; además de, políticas para inventarios y existencias en el almacén.

Cuando la empresa se abastece con la consigna de atender un pedido, se intenta optimizar la producción evitando quizás costes de capitalización, esto no significa no tener un inventario hasta que un cliente realice un pedido, al contrario, es necesario que el almacén esté abastecido para cumplir con las necesidades de la demanda y esto se logra al mostrar un equilibrio entre el nivel de servicio y el nivel de inventario, mostrando una aceptación a la teoría del justo a tiempo (just-in-time)(Gomez, 2013).

La Unidad de Compras en la planta realiza una de las actividades dentro de la empresa, la cual, al mejorar sus funciones, activará mecanismos que beneficiarán a otras actividades, según muestra el esquema No.1

Costos de Inventario

Los inventarios son la manera de mantener materia prima o un artículo, listos para su elaboración o venta, según corresponda. Si la materia prima no se encuentra en el momento oportuno la empresa no podrá producir, y a su vez entregar a tiempo un producto, lo que significa mayores costos de preparación del producto, de bodegaje, produciendo en muchas ocasiones escasez, encareciendo el producto o disminuyendo la demanda(Hamdy, 2012).El tiempo es una variable que determina si el costo de la materia prima disminuye o aumenta según su situación dentro o fuera del inventario.

El costo de mantener innecesariamente materiales en inventario puede darse por las diferentes razones(García, 2008).

Desde la adquisición misma de los materiales ya pueden analizarse sus costos, ya que, al utilizar capital en adquirir materia prima, merma la posibilidad de que este capital pueda ser utilizado para otras inversiones, mucho más importantes en ese momento para el cliente y hasta para la rentabilidad de la empresa, a lo que se le conoce como costo de capital invertido.

Solicitar materiales con demasiada anticipación podría provocar obsolescencia debido a que si el material se encuentra mucho tiempo en el inventario es posible que deje de ser útil para la producción, como sucede en productos que mejoran su proceso o dejan de ser producidos, lo que provoca los costos por obsolescencia.

Si el material se encuentra en el almacén ya comienza a tener un costo, podría tratarse de un espacio alquilado por la empresa, lo que ocasionaría el aumento del costo del producto final, ahora, si el sitio pertenece a la empresa, esto, de la misma forma, no deja de tener un costo, pero en este caso, se absorbe al momento de realizar los cálculos de depreciación y de acuerdo al espacio físico que la mercadería ocupe, ocasionando costos de almacenaje.

Los costos ocasionados al momento de realizar órdenes de compra se identifican al instante en que las actividades del procedimiento normal comienzan a aumentar el tiempo lógico de su desarrollo, incrementando el gasto incurrido en procedimientos anteriores (García, 2008).

El costo de carecer de materia prima es algo que no es tan sencillo medir, el simple suceso de que en inventario no exista la provisión necesaria para surtir a la unidad de producción, y que esta, esté exigida a cumplir con la entrega, ya presenta un costo adicional debido al esfuerzo que la gerencia deberá realizar para cubrir dicho pedido (Gomez, 2013).

Si el caso fuese de carecer de productos terminados la situación se presentaría en los ingresos de la empresa, en el momento en que no se podrá cubrir la demanda y realizar la venta, lo que conlleva muy posiblemente a la pérdida de un cliente.

Punto de renovación de pedidos

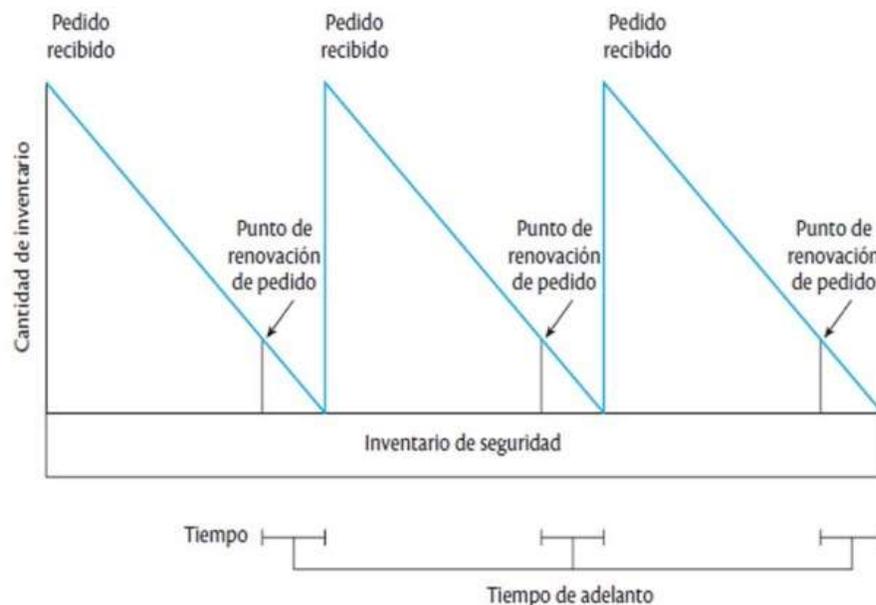
En toda empresa existe la utilización de la materia prima al momento en que la misma es solicitada por la línea de producción, esto llevará a que en un momento dado la materia prima se agote, teniendo que realizar pedidos de urgencia para poder cubrir la necesidad de la producción, ocasionando un aumento en los costos por carecer de la materia prima, tal cual se observó en párrafos anteriores.

La solución a esta situación exige un punto de renovación de pedidos, la cual expone Juan García explicando que “es aquel nivel de existencias en el que se

debe colocar un nuevo pedido de mercancía, de modo que sea el límite inferior permisible para cada artículo o grupo de artículos”.

De esta manera se intenta explicar la importancia que existe en mantener un stock base de inventario para mermar los costos que puedan afectar los tiempos de entrega del bien terminado al cliente final, pudiendo ocasionar con esto, muy posiblemente el malestar de los clientes, y con esto, hasta la pérdida de estos clientes.

GRAFICO No.1: PUNTO DE RENOVACIÓN DE PEDIDOS



ELABORACION y FUENTE: Autor - Juan García "Contabilidad de Costos"

Según el gráfico, el punto de renovación de pedido es el momento en el que se solicita nueva materia prima a proveedores, mucho antes de que la misma se agote, este tiempo de adelanto, nos da un inventario de seguridad que evitará costos por escasez, y con esto, evitar el aumento de precio del producto final o, la merma de rentabilidad para la empresa al mantener el mismo precio con costos más altos.

CAPITULO II

Marco Metodológico de la Investigación

Objeto de Estudio

Enfoque de la Investigación

Dentro de una investigación será necesario definir el camino que se ha de seguir para de esta manera preparar las herramientas necesarias que serán de utilidad para hallar los resultados de la investigación.

Enfocar el camino a seguir no es sencillo, hay que identificar el tipo de herramientas que se poseen y, resultados que se desean obtener con el fin de maximizar el desempeño de dichas herramientas, de esta forma, la definición de investigación puede entenderse como que “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”(Sampieri, 2010).

El camino está trazado, pero como es posible desarrollar tal investigación, debe existir un principio y un final del camino, por tal razón se deberá escoger el método más adecuado para llegar a la verdad mientras transitamos por el camino de la investigación, de esta manera es posible decir que “**Método**, proviene de las raíces: meth, que significa meta y, odos, que significa vía. Por tanto, el método es la vía para llegar a la meta” (Rivero, 2008)

Método de Investigación

En este parámetro deberemos definir el método de investigación a la cual se debe dirigir el estudio, ya que la elección incorrecta nos guiará hacia conocimientos erróneos.

En la actualidad se pueden definir una gran cantidad de métodos de investigación, pero, entre los más utilizados, tenemos los siguientes(Bernal, 2010):

- Inductivo
- Deductivo
- Inductivo-deductivo
- Hipotético-deductivo
- Analítico

- Sintético
- Analítico-sintético
- Histórico-comparativo
- Cualitativos y cuantitativos

De esta manera se exige delimitar el tipo de método, por tal razón analizaremos lo antes planteado como que “Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente.” (Rivero, 2008).

Cesar Bernal explica que la fórmula de estudio, cuando la investigación va ceñida a la lógica y los hechos particulares deberá utilizarse el método inductivo-deductivo, más la diferencia entre ambos obliga a elegir uno solo. Como el estudio inductivo va de lo particular a lo general, no es la metodología que esperamos utilizar, la que se apega a nuestro estudio es la deductiva, debido a que se inicia desde un todo y llega a un todo específico.

El método deductivo y la investigación cualitativa están fuertemente asociados, desde el punto de vista que “la adaptación de la metodología cuantitativa (incluyendo la experimentación, control de variables, análisis estadístico, etc.) y la posibilidad de contemplarse como una extensión lógica del concepto de praxis.” (Rivero, 2008).

Para confirmar lo que Behar Rivero intenta explicar, podría decirse que “La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos e intelecciones, partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos.”(Jurgenson, Como Hacer Investigacion Cualitativa Fundamentos y Metodologia, 2009), y, conceptualiza que “la investigación cuantitativa, grosso modo, busca medir y cuantificar y, a partir de ello, inferir o generalizar; su sustento filosófico-teórico se encuentra en el positivismo” (Jurgenson, Como Hacer Investigacion Cualitativa Fundamentos y Metodologia, 2009).

Diseño de la Investigación

Para establecer el tipo de diseño se debe comprender que inicia con la fase experimental, no de manera química o física, sino, basado en que “La esencia de esta concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados.” (Sampieri, 2010), de aquí parten los dos tipos de diseño, el experimental y el no experimental.

La mecánica que deberá elegirse para el estudio es la del Diseño No experimental, elección que se realiza al observar su definición expresada por Roberto Sampieri “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”.

El diseño no experimental se subdivide en transeccionales o transversales y, longitudinales o evolutivos, en donde se puede observar que los transversales a su vez se subdividen en característicos y por tipos, y estos últimos en exploratorios, descriptivos y correlacionales causales (Sampieri, 2010).

Se puede considerar no experimental ya que se realiza una observación de los procedimientos realizados en su forma natural, y de tipo exploratoria ya que se identificó el problema que existía en la empresa, situación que facilitó que se pudiera dar solución al funcionamiento actual.

Tipo de Investigación

Por medio de este punto se elegirá el tipo de investigación que enmarca las características del estudio a desarrollar, el cual depende en gran proporción del problema de la investigación, existen los siguientes tipos de investigación (Bernal, 2010):

- Histórica
- Documental
- Descriptiva
- Correlacional
- Explicativa o causal
- Estudio de caso
- Experimental

Para el estilo de estudio que se va a desarrollar será necesario que el tipo de investigación tenga un alcance descriptivo debido a que “son la base de las

investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.” (Sampieri, 2010).

Variables

“Mejora al Proceso de Compras para aumentar la excelencia de la Planta de Balanceados Balanfarina”.

Independiente Proceso de Compras

Dependiente Excelencia de la Planta de Balanceados Balanfarina

Conceptualización

Director de Compras

Suministrar alguna estructura organizativa a las actividades de la logística y la cadena de suministros también marca las líneas necesarias de autoridad y responsabilidad para asegurar que los bienes se mueven según lo planeado y que se lleva a cabo una nueva planeación cuando se necesita.(Ballou, 2004)

Jefe de Compras

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de compras (Mora, 2008)

Proceso de Compras

El proceso de compras ocupa una posición importante en la mayor parte de las organizaciones, ya que las partes, componentes y suministros adquiridos por lo general representan entre 40 a 60% del valor de ventas de un producto final. Esto significa que las reducciones de costo relativamente pequeñas obtenidas en la adquisición de materiales pueden tener un gran impacto en las utilidades que mejoras similares en otras áreas de costos-ventas de la organización. Esto se conoce como principio de apalancamiento (Ballou, 2004).

Procesamiento de Pedidos

Actividades relacionadas con el manejo de pedidos que incluyen recepción y despacho de órdenes, procesamiento electrónico de datos, flujos de información, entre otros temas(Paz, 2008).

Inventario

Recursos utilizables que se encuentran almacenados en algún punto determinado del proceso fabril o del canal de distribución (Paz, 2008).

Costos de Producción

Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados; sus elementos son: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.

Balance

En el balance de una empresa muestra su patrimonio completo. Es el documento en el que se contempla la relación de los bienes, derechos y obligaciones. Esta relación se presenta en un momento determinado, al cierre del ejercicio, por lo que presenta una visión estática del patrimonio (Jimenez, 2008)

Operacionalización

TABLA No. 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Proceso de Compras	Determina la materia prima necesaria que debe existir en almacén para desarrollar la producción.	Tiempo	Espacio de tiempo entre el pedido y la entrega a las diferentes áreas.
Producción de la Planta de Balanceados Balanfarina	Producción: adquisición, coordinación y ensamble (también denominados como operaciones) y recursos para elaborar un producto o para suministrar un servicio.	Inventario del Almacén	Recursos utilizables que se encuentran almacenados en algún punto determinado del proceso fabril o distribución

CAPITULO III

Empresa AGRIPAC S.A. y diagnóstico de su Planta BALANFARINA

Creación y desarrollo de la Planta BALANFARINA

La Compañía AGRIPAC de Responsabilidad Limitada nace el 8 de mayo de 1972, Guayaquil, en la calle Luis Urdaneta y Baquerizo Moreno, se extiende a Quito en 1976, y, ya para el 28 de enero 1977, debido a la expansión de la empresa, se adquiere la primera sede en Guayaquil, cambiando su denominación en 1983 a Agripac S.A.

Le empresa continúa desarrollándose, y para el 1 de abril de 1991 se compra un edificio de dos pisos que al poco tiempo se construye el tercero, y en 1993 se inicia la apertura de 17 nuevos puntos de venta en la Sierra y Costa.

Debido al crecimiento de la empresa, conjuntamente con colaboradores, conocidos y clientes en grandes extensiones del país, se toma la decisión de crear la Escuelita Agripac, la misma que instaura programas especiales teórico-prácticos que experimenta con el manejo tecnológico para los cultivos.

El desarrollo de la oferta del producto y su demanda, da la opción de expandir la oferta de productos complementarios, y en 1997 se adquiere la planta comercializadora de granos Agrigrain para emprender la propuesta de “Plan Maiz” para la ayuda del sector maicero con apertura de líneas de crédito.

En el 2011 se adquiere el sistema informático SAP, plataforma computacional que demuestra el crecimiento actual y su necesidad de tecnificarse.

El crecimiento organizacional de la empresa vio la necesidad de la construcción de un nuevo centro de distribución para la zona sierra en el Cantón Amaguaña de la Provincia del Pichincha, con oficinas administrativas, punto de venta y 5 bodegas de 1000mt² cada una, constituyéndose uno de los centros de distribución más grandes del país.

Las plantaciones bananeras deben cumplir con un programa especial que es el control de la “SigatoKa Negra”, esto, permitió a la empresa incursionar en el servicio de Aero fumigación, Aeroagripac. Se da inicio a este nuevo servicio con 6

avionetas, 4 de turbina y 2 Cessna, equipadas totalmente con lo específicamente necesario para obtener los permisos que cumplen con la calidad ambiental y necesidades de la demanda.

Un año después se inaugura el edificio administrativo “Nueva Fé” ubicado en la calle Rocafuerte del centro de Guayaquil, y, para el 2015 se inauguran los nuevos laboratorios de análisis de químicos, adquiriendo nuevos equipos para fortalecer la planta Laquinsa.

Luego de 45 años, desde cuando se inicia con un local alquilado y 5 personas trabajando, hoy en día, se cuenta con cerca de 1.100 colaboradores, 156 almacenes, 14 centros de distribución, 5 divisiones comerciales (Agrícola, Acuicultura, Salud Animal, Consumo de semillas), incluida la Planta de Balanceado Balanfarina.

La **Planta BALANFARINA** se ha dedicado desde 1.978 a la producción de balanceado, para el año 2002, AGRIPAC S.A. la adquiere con una gran visión en la producción de balanceado para camarones y pollo, y en la actualidad se ha extendido para ganado, cerdo y mascotas.

Misión

Ofrecer soluciones integrales para la producción agropecuaria, proveyendo insumos de primera calidad, con la tecnología más avanzada.

Visión

Consolidar al Grupo Corporativo en todo el territorio ecuatoriano, enfocando el futuro en el cliente como base del éxito del negocio.

Objetivos

- Satisfacer a los clientes, cumpliendo con las especificaciones de los productos y servicios.
- Realizar las actividades productivas considerando el desarrollo sustentable.
- Mantener sitios seguros y saludables para los colaboradores, proveedores y visitantes.

Política Empresarial

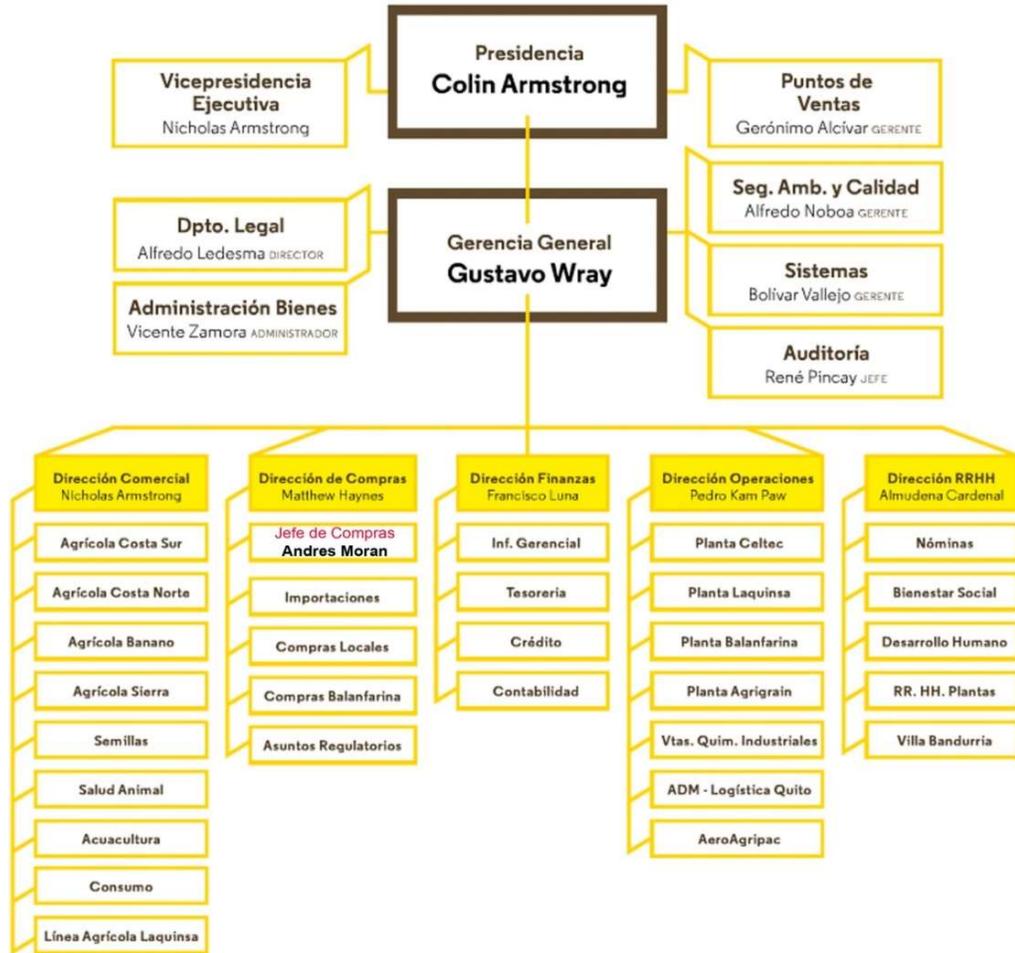
Producir, distribuir y comercializar insumos agropecuarios e industriales de excelente calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado a nivel nacional e internacional; preservando el medioambiente, así como la salud, integridad y seguridad de todo el personal.

Valores Corporativos

Apuntan a cumplir con un ciclo de Responsabilidad Social que empieza con la capacitación permanente del personal, impulsando así el desarrollo técnico de la empresa y garantizando el cumplimiento de los requisitos de los clientes sin dejar de lado la preocupación por el medio ambiente.

Estructura Organizacional

ESQUEMA No. 2: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Los procedimientos que debe tener una empresa de calidad internacional exigen una base fuerte en la estructura interior de la misma.

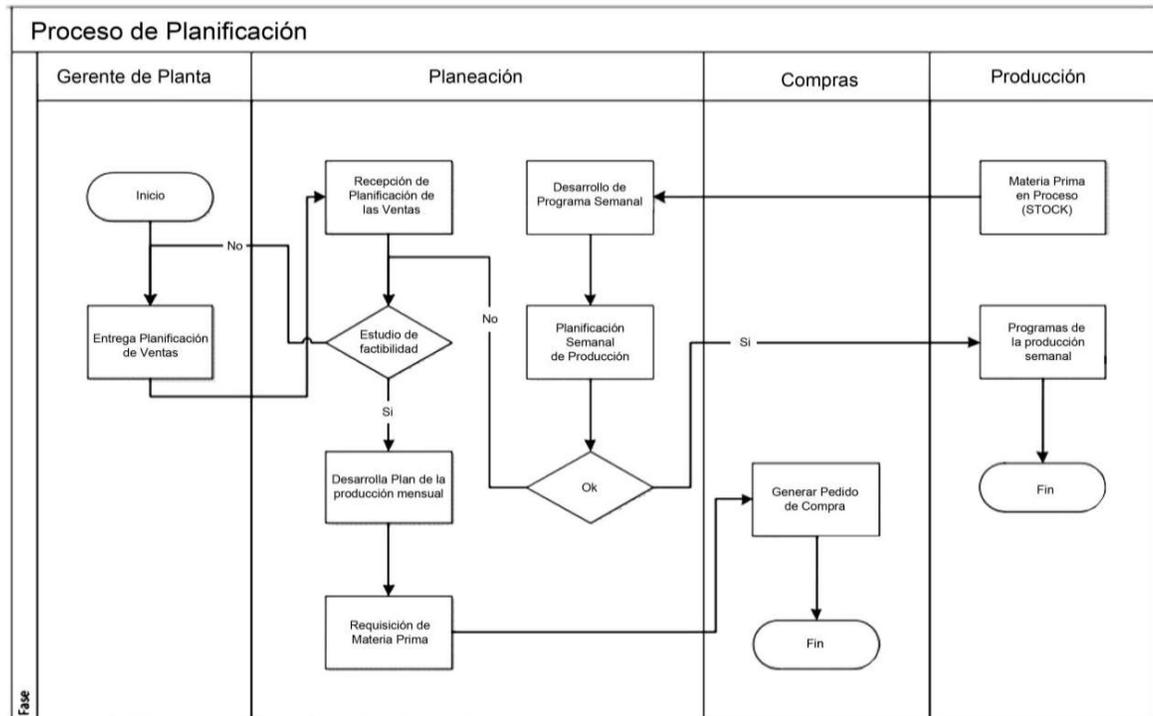
La estructura debe soportar un despliegue a nivel nacional de los productos ofertados, cumpliendo con las exigencias del mercado y las necesidades de la demanda nacional.

La fórmula de la estructura se centra en una matriz organizacional, lo que quiere decir que es posible manejar de manera funcional los diferentes tipos de negocios existentes en la empresa, estructura necesaria debido a la diversidad de productos que se propone ofertar en el mercado en el que se desenvuelve y expande.

La estructura presenta tres niveles de mando, inicia con el primer nivel que es la Presidencia cuyos departamentos de apoyo son la Vicepresidencia y Puntos de

Ventas; el siguiente nivel es la Gerencia General con el apoyo del departamento Legal, el Seg. Amb. Y Calidad, Administración de Bienes y, Sistemas; y como último nivel están las Direcciones a cargo de las diferentes áreas que conforman la institución.

DIAGRAMA No.1: FLUJO DEL PROCESO DE PLANIFICACION



Elaborado y Fuente: El Autor y AGRIPAC S.A.

importancia para el país como generadora de producción e ingresos.

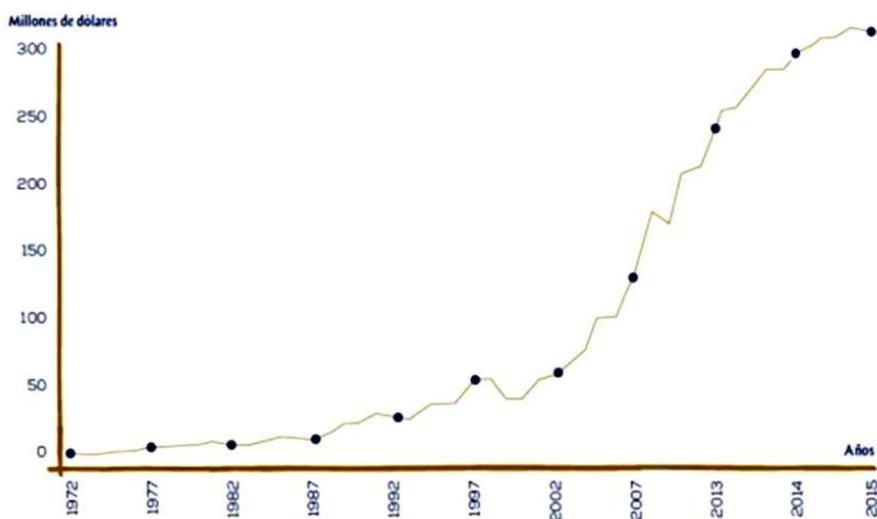
También se demuestra que existen 23.000 agricultores beneficiados gracias al programa de capacitaciones de Transferencias de Tecnología, 25 promociones de la modalidad educativa “La Escuelita”, 12000 hectáreas de banano protegidas de la sigatoka negra, y, se genera trabajo indirecto a más 350 empresas en el país. Toda esta labor ha traído como consecuencia la comercialización de casi 500 productos en el mercado.

Crecimiento Económico

El crecimiento de las ventas anuales desde el inicio de la empresa siempre ha mantenido crecimiento constante, el primer año no llego al millón de dólares pero poco a poco se logró que para 1997 sus ingresos fueran de más de 50 millones de

dólares americanos, diez años después se duplica a 111 millones de dólares americanos (2007), se vuelve a duplicar en un lapso menor en más de 224 millones de dólares americanos (2009), para el 2015 se alcanzó la cifra de \$285 millones en ingresos anuales, y para este 2016 se espera llegar a los \$300 millones de ingresos.

GRAFICO 2: INGRESO EN VENTAS 1972 - 2015



ELABORACION y FUENE: Autor y AGRIPAC S.A.

Como es posible observar, el crecimiento y desarrollo ha sido constante y expansivo, una empresa con identidad propia que ha sabido diversificar la oferta conociendo las necesidades de la población, debido a esto, se mantienen procesos especiales tanto de administración como de producción, siendo siempre necesaria anteponer calidad sobre costos, lo que exige que los sistemas de gestión se encuentren bajo las normas ISO, complementándola con las políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Es posible acotar que la Planta BALANFARINA desarrolla procesamientos de balanceados para camarón, tilapia, pollo, ganado vacuno y porcino, perros y gatos.

Tiene capacidad para 10.800 toneladas métricas de balanceado mensual con la colaboración de 224 trabajadores, entre producción, distribución y servicios generales.

Balances Financieros

TABLA No. 2 : ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVOS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(en miles de U.S. dólares)

ACTIVOS	2015
ACTIVOS CORRIENTES	
Efectivo y bancos	5664
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	1213
Cuentas por cobrar	80781
Otros activos financieros	
Anticipos a proveedores	3096
Inventarios	69469
Impuestos	1012
Otros activos	
Total activos corrientes	161384
Activos no corrientes mantenidos para la venta	66
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Otras cuentas por cobrar	1810
Propiedades, planta y equipos	59646
Propiedad de inversión	5068
Activos Intangibles	2328
Activos biológicos	737
Inversiones en subsidiarias y asociadas	6246
Otros activos	182
Total activos no corrientes	76019
TOTAL	237470

ELABORACION y FUENTE: Autor – AGRIPAC S.A.

A simple vista es posible observar como las Cuentas por Cobrar es poco más de una tercera parte del activo, mientras que el Inventario representa casi el 30% de los activos. En el Pasivo las Cuentas por Pagar a proveedores representa más del 50% de la deuda a terceros, mientras que la cuenta de Préstamos y Obligaciones Financieras tienen una significación de casi el 13%.

TABLA No. 3: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PASIVOS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(en miles de U.S. dólares)

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTES

Préstamos	27526
Cuentas por pagar	67844
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	
Otros pasivos financieros	110
Impuestos	663
Obligaciones acumuladas	
Beneficios Sociales	5918
Total pasivos corrientes	102063

PASIVOS NO CORRIENTES

Préstamos	16599
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	127
Otros pasivos financieros	
Obligaciones por beneficios definidos	7857
Impuestos diferidos	2063
Total pasivos no corrientes	26648
Total pasivos	128711

PATRIMONIO

Capital social	29151
Reserva legal	17300
Reserva por revaluación de propiedades	
Resultados acumulados	62307
Total patrimonio	108759

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 237470

ELABORACION y FUENTE: Autor – AGRIPAC S.A.

TABLA No. 4: ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
(en miles de U.S. dólares)

PERIODO	2015
Ingreso por Ventas	282289
Costo de Productos vendidos	201251
Utilidad Bruta	81038
Gastos de Administración	18844
Gastos de Ventas	29725
Otros Ingresos	15343
Utilidad Operacional	32483
Gastos Financieros	2861
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	29621
Impuesto a la Renta	
Corriente	
(-) Diferido	
Total	11056
Utilidad Neta del Año	18564
Otros Resultados Integrales	
Partidas que no se reclasificaran posteriormente al resultado del ejercicio:	
(-) Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	
Ganancias (perdidas) actuariales	746
Ganancias en revaluacion de propiedad, planta y equipos	
Impuesto diferido por evaluación de propiedad, planta y equipos	746
Resultado Integral del año (Resultado Int. + U. N.)	19311

ELABORACION y FUENTE: Autor – AGRIPAC S.A.

Se observa que los Costos de productos vendidos representan más del 71% de los Ingresos, y si a estos Costos se le suman los gasto, la Utilidad apenas es un poco más del 17%, sin aún calcular los impuestos y la participación de trabajadores.

TABLA No. 5: INVENTARIOS 2015

INVENTARIO 2015

(en U.S. dólares Americanos)

Mes	ValStkVal	ValStkVal
01.2015	55,542,757.01	ECS
02.2015	50,949,048.58	ECS
03.2015	45,189,472.49	ECS
04.2015	43,802,352.10	ECS
05.2015	48,113,439.62	ECS
06.2015	51,802,907.82	ECS
07.2015	49,989,633.59	ECS
08.2015	51,777,125.32	ECS
09.2015	51,062,422.76	ECS
10.2015	54,343,545.49	ECS
11.2015	59,237,726.68	ECS
12.2015	57,193,775.12	ECS

ELABORACION y FUENTE: Autor - AGRIPAC S.A.

Se observa que el inventario siempre mantiene una constancia dentro del almacén, en un rango entre \$49 millones y \$59 millones, mostrando tener materia prima a disposición de las líneas de producción listas para proveer al momento de iniciar el proceso de producción.

Análisis Macroeconómico

Dentro del mercado al que pertenece la empresa, casi todos los productos mantienen un gran nivel de su estándar de calidad, es por esto que se exige dar de baja a los productos en un tiempo estimado de 2 años. El tipo de producto que se comercializa va dirigido hacia el cuidado de sembríos, lo que convierte el mercado potencial en una extensión muy amplia de abarcar, no es menos cierto que el desarrollo de la tecnología y las redes sociales están facilitando la comunicación a niveles no imaginados, pero, a lugares donde antes fue muy difícil llegar, hoy es posible que las distancias se acorten debido a la construcción de gran cantidad de caminos realizados por el gobierno central, aunque se espera que continúen con

caminos aldeaños que mejoren el acceso y la distribución, no solo de balanceados sino también de la producción agrícola.

Aun cuando se pueda llegar a todos los rincones, existen personas que ganan el día a día, lo que significa que no tendrían acceso a los productos, esta situación ha hecho que la empresa piense en el financiamiento por medio de la Bolsa de Valores, tanto en seguir llegando a más sitios construyendo instalaciones nuevas como de poder facilitar pequeños créditos a los agricultores que demuestren seriedad en el manejo de su producción.

El país está pasando por una situación económica difícil, aunque eso no es un argumento, la problemática es que el país ya posee un producto interno bruto que muestra una caída constante en su crecimiento durante los cuatro años inmediatos a este ciclo, y se ahonda la problemática cuando se avizora que el actual gobierno al parecer no encuentra la fórmula económica para recuperar la producción nacional. No es menos cierto que la caída del precio del barril de petróleo ha mermado los ingresos del país, situación que genera un déficit presupuestario que obliga al gobierno al aumento de impuestos, y peor aún, con el alto nivel de endeudamiento que presenta el país, es un riesgo muy grande tener que creer que el gobierno seguirá en esta línea con préstamos internacionales para cubrir dicha brecha, lo cual, según la teoría económica no acepta como camino para iniciar un desarrollo social.

La empresa, gracias a las instalaciones y canales de distribución propios ha logrado evitar un alza descomunal de sus productos, manteniendo un crecimiento de los ingresos, aunque en menor proporción. Se debe agradecer que los ingresos no hayan caído gracias a la fidelidad que existe de los clientes hacia la empresa, y a la confianza debido a los asesoramientos que AGRIPAC S.A. ofrece a sus clientes.

Proceso actual del departamento de compras

En cada uno de los pedidos se desarrolla un proceso al momento de realizar la compra de los productos o servicios necesarios y, manera o forma en que se los va a recibir. Esto sucede con cada uno de los productos solicitados a través del Sistema Informático SAP o por alguna autoridad, desde el momento de realizar el

pedido a los proveedores hasta el momento de hacer la entrega recepción de los mismos.

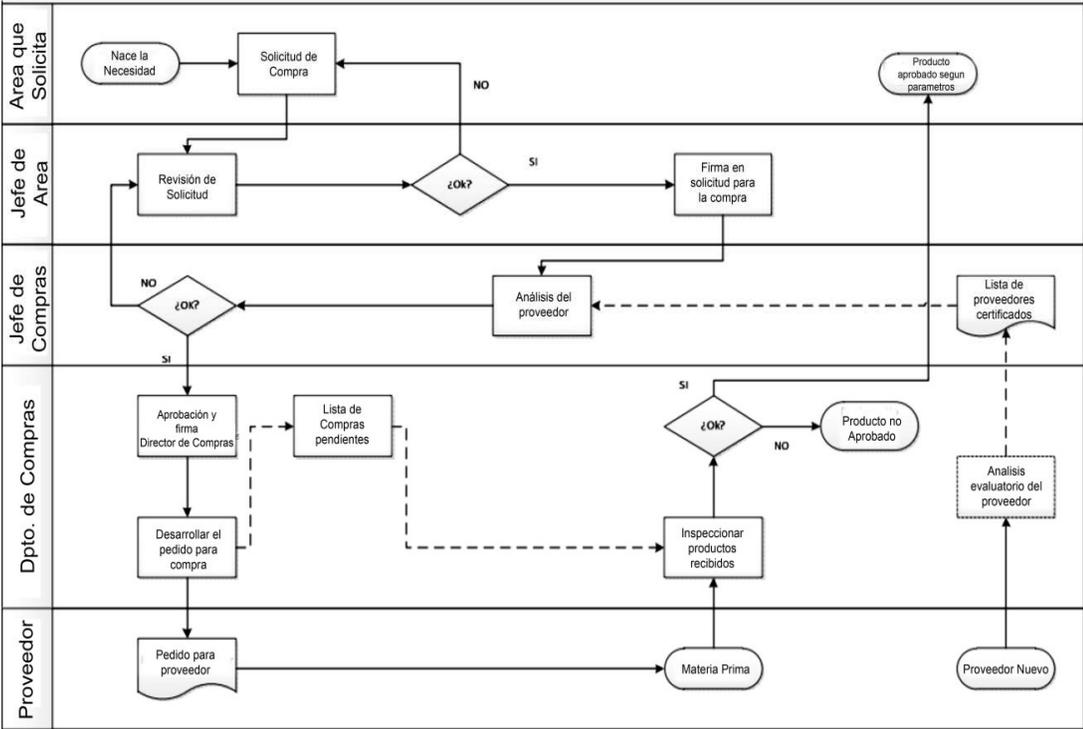
El Director de Compras es quien coordina y planifica la negociación de las adquisiciones que se realicen anualmente, y es quien tiene la responsabilidad última de selección, evaluación y seguimiento de cada uno de los proveedores designados.

Las compras se basan en función de las planificación y las compras por solicitud. Cuando se utiliza el proceso de planificación se determinan las adquisiciones a base de los inventarios o estimados anuales de ventas (FORECAST), y; cuando se desarrolla mediante una solicitud describiendo ampliamente las características del producto, esta solicitud es desarrollada por la máxima autoridad de la unidad o área de la empresa, por medio de requisiciones.

En el momento que alguna de las unidades o áreas de la empresa detecta una necesidad se realiza el pedido estándar, al recibir la solicitud, el departamento de compras inmediatamente realiza la gestión con el proveedor y se emite el pedido.

DIAGRAMA No.2: FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado y Fuente: El Autor y AGRIPAC S.A.

Las compras planificadas anualmente se basan en listados de precios que se han aprobado cada año con los proveedores, intentando que se basen en las ventas realizadas año con año. El apoyo que se tiene para esta compra es la estimación y proyecciones luego de analizar cifras con el sistema integrado SAP y el plan de compras.

Relación de la tarea con otra del sector

Las relaciones internas de la tarea se relacionan con la Gerencia de la Planta, producción, nutrición, financiero, control de calidad y contabilidad.

La relación externa de la tarea se relaciona con proveedores nacionales y extranjeros de materias primas, agentes de aduana, clientes y navieras.

Descripción técnica de las tareas desarrolladas

Negociar las materias primas y materiales a precios convenientes y que influyan positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Comunicar a los proveedores cuando los productos son rechazados por control de calidad.

Renegociar los precios cuando la calidad no esté acorde a lo conveniente.

Coordinar con las navieras en el embarque de los productos en caso de la mercadería no sea negociada en CFR.

Intervenir en la preparación y revisión de la documentación relacionada a las importaciones de la materia prima comprada.

Gestionar con el departamento financiero el pago de factura que sobrepasa el periodo de crédito otorgado por los proveedores.

Gestionar con los proveedores mejores condiciones de crédito para la empresa.

Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

Procedimiento de selección y evaluación de proveedores

Se desarrolla este procedimiento con el propósito de establecer la metodología y responsabilidad de seleccionar y evaluar a quienes proveerán a la planta de bienes y servicios necesarios para cumplir con la producción necesaria. Este procedimiento lo desarrollara el departamento de compras.

Los proveedores son clasificados según su importancia en el porcentaje de las compras totales, esto quiere decir que los proveedores que representen el 80% de las compras totales tendrán como clasificación “A”, aquellos que representen el 15% de las compras totales anuales se clasifican como “B” y, aquellos que representen el 5% de las compras se clasificaran como “C”.

ESQUEMA No. 2: DIVISIONES, SOLICITUD Y RESPONSABLES DE EVALUAR PROVEEDOR

N°	División/Área	Tipo de productos/servicios	Evaluador Responsable	Aprobación/ Exclusión Responsable
1	División Agrícola Compras locales	Producto terminado, materia prima, insumos, material de empaque, uniformes, equipos de protección personal, equipos, imprenta.	Sub-Gerente de Compras/Gerente de Importaciones.	Director de Compras
2	División Agrícola importaciones	Producto terminado, materia prima, insumos, material de empaque.	Gerente de Importaciones/ Comprador Junior	Director de Compras
3	Divisiones menores compras locales e importaciones	Producto terminado, materia prima, insumos, material de empaque.	Gerente de Importaciones/ Comprador Junior	Director de Compras
4	Balanfarina compras locales e importaciones	Producto terminado, materia prima, insumos, material de empaque, uniformes, equipos de protección personal, equipos.	Comprador Junior Balanfarina/ Subgerente de Compras/Gerente de Importaciones	Director de Compras
5	División Granos importaciones	Materia prima.	Director de Compras	Director de Compras

ELABORADO Y FUENTE: Departamento de Compras Grupo AGRIPAC S.A.

La evaluación y su calificación dependerán de un proceso que analiza el comportamiento de los proveedores mediante su comportamiento. La reevaluación es realizada por medio de la evaluación continua, que consta como tal luego de la segunda reevaluación.

Nuevamente, y como debe de ser, el responsable de que se dé cumplimiento recae sobre el Director de Compras.

La forma de seleccionar a los proveedores de la planta será por medio del método de Datos Históricos y método de Cuestionario. Se aplicará la evaluación de métodos de datos históricos para aquellos proveedores con los cuales ya se ha trabajado y han cumplido satisfactoriamente con su desempeño, y; el método por cuestionario se refiere en primera instancia, que debe ingresar a la lista de

proveedores por medio del formato FP.COM.001-01 para luego pasar por la selección utilizando el cuestionario de formato FP.COM.001-02.

La documentación que al momento de dar inicio a la relación se exige para elección de proveedor es copia del R.U.C. (registro único del contribuyente) y, carta con los datos de la persona natural o jurídica, donde se detalla sus datos personales. Esta solicitud únicamente tiene validez para los proveedores extranjeros.

El listado de proveedores se actualiza año a año, recordando que el mercado se vuelve más exigente y el producto debe mejorar según las exigencias de la demanda, razón por la cual la evaluación se realiza anualmente.

ESQUEMA No.3: EVALUACION DE PROVEEDORES: PUNTAJE vs FRECUENCIA'

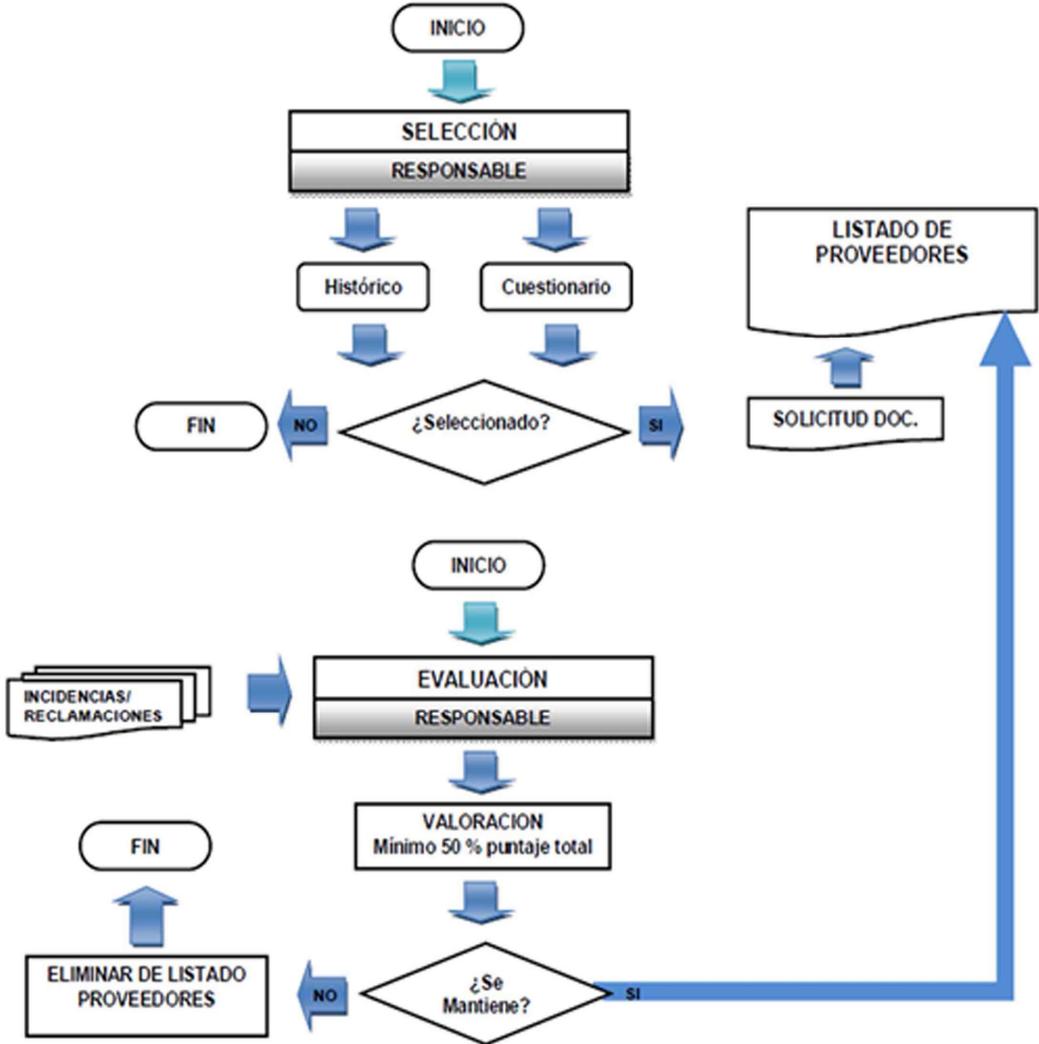
PUNTAJE DE EVALUACION	FRECUENCIA DE EVALUACION
≥75 % del puntaje total	Son proveedores confiables, se les aplica evaluaciones cada dos años.
Desde 50 % hasta 74 % del puntaje total	Es un proveedor apto, pero que requiere un mayor seguimiento mediante evaluaciones anuales.
≤49 % del puntaje total	Será eliminado del listado de proveedores y tendrá que pasar por el proceso de selección para volver a ser incluido en el listado de proveedores, excepto a aquellos proveedores considerados como Únicos

ELABORADO Y FUENTE: El Autor y Departamento de Compras Grupo AGRIPAC S.A.

Si el producto presenta deficiencias, la unidad afectada reportará la anomalía vía correo electrónico al departamento de compras para iniciar el reclamo al proveedor autorizado, de esta forma se utilizarán los formatos adecuados para realizar

nuevamente las evaluaciones, y medir una vez más la calidad de materia prima o servicio que la planta ha recibido.

DIAGRAMA No.3: FLUJOS PARA SELECCIÓN PROVEEDORES



ELABORADO Y FUENTE: El Autor y Departamento de Compras Grupo AGRIPAC S.A.

Análisis del escenario actual

Durante la investigación se pudo realizar la observación de diferentes situaciones, entre ellas fue interesante analizar que los Inventarios del 2012 al 2013 crecieron en poco más del 14%, mientras que del 2013 al 2014 creció en casi un 15%, para el siguiente periodo, del 2014 al 2015 cambia la situación con un crecimiento del 1%.

Esta situación se entiende al momento de conocer el análisis macroeconómico, el cual muestra el macroentorno, reconociendo las diferentes situaciones de la que es posible que la empresa pueda ser afectada.

TABLA No. 6: BALANCE DE LOS ACTIVOS PERIODO 2012 - 2015

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE
(en miles de U.S. dólares)

ACTIVOS	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y bancos	1.919	5.236	5159	5664
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento			1067	1213
Cuentas por cobrar	61.859	66.037	72622	80781
Otros activos financieros	1.000	1.067		
Anticipos a proveedores			3241	3096
Inventarios	51.597	59.781	68774	69469
Impuestos	3.307	3.739	2419	1012
Otros activos	778	395		
Total activos corrientes	120.460	136.255	153141	161384
Activos no corrientes mantenidos para la venta			128	66
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Otras cuentas por cobrar			1563	1810
Propiedades, planta y equipos	41.261	44.718	54782	59646
Propiedad de inversión	2.016	2.016	2922	5068
Activos Intangibles			2816	2328
Activos biológicos			766	737
Inversiones en subsidiarias y asociadas	5.541	5.670	6834	6246
Otros activos	6.443	5.961	186	182
Total activos no corrientes	55.261	58.365	69872	76019
TOTAL	175.721	194.620	223141	237470

ELABORACION y FUENTE: Autor – AGRIPAC S.A.

Pensar que se hizo lo correcto al momento de mantener a un nivel constante el punto de renovación de pedido de materia prima no es suficiente, cuando el macroentorno mostraba una situación de decrecimiento económico en el país.

Se puede observar que las Cuentas por Cobrar del 2012 al 2013 eran de casi el 7%, y fueron en aumento del 2013 al 2014 del 10%, y se repite para el periodo 2014 al 2015 en casi el 10%.

TABLA No. 7: BALANCE DE LOS PASIVOS PERIODO 2012 - 2015
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE
(en miles de U.S. dólares)

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTES

Préstamos	31.828	28.796	31684	27526
Cuentas por pagar	51.580	57.983	71505	67844
Cuentas por pagar a compañías relacionadas			606	
Otros pasivos financieros	5.691	11.945		110
Impuestos	1.529	933	849	663
Obligaciones acumuladas	2.092	3.849		
Beneficios Sociales			6185	5918
Total pasivos corrientes	92.720	103.506	110831	102063

PASIVOS NO CORRIENTES

Préstamos	5.222	6.199	11175	16599
Cuentas por pagar a compañías relacionadas			119	127
Otros pasivos financieros	15.850	11.200		
Obligaciones por beneficios definidos	5.220	6.069	7026	7857
Impuestos diferidos	1.509		1941	2063
Total pasivos no corrientes	27.801	23.468	20263	26648
Total pasivos	120.521	126.974	131094	128711

PATRIMONIO

Capital social	26.612	26.612	26611	29151
Reserva legal	651	1.087	16634	17300
Reserva por revaluación de propiedades	4.532	4.418		
Resultados acumulados	23.405	35.529	48801	62307
Total patrimonio	55.200	67.646	92047	108759

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	175.721	194.620	223141	237470
----------------------------------	----------------	----------------	---------------	---------------

ELABORACION y FUENTE: Autor – AGRIPAC S.A.

Las Cuentas por Pagar aumentan del 2012 al 2013 en poco más del 11%, para el periodo 2013 - 2014 el endeudamiento en cuentas por pagar creció en casi el 19%, y, para el periodo 2014 - 2015 se pudo bajar la tasa de endeudamiento en casi el 5%.

TABLA No. 8: BALANCE DE LOS ACTIVOS PERIODO 2012 - 2015
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADO
AL 31 DE DICIEMBRE
(en miles de U.S. dólares)

PERIODO	2012	2013	2014	2015
Ingreso por Ventas	190578	224282	274533	282289
Costo de Productos vendidos	143609	164838	200821	201251
Utilidad Bruta	46969	59444	73732	81038
Gastos de Administración	35266	36137	14362	18844
Gastos de Ventas	1049	2859	29166	29725
Otros Ingresos	740	902	764	15343
Utilidad Operacional	11394	21350	29439	32483
Gastos Financieros	5449	5146	3526	2861
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	5945	16204	25912	29621
Impuesto a la Renta				
Corriente	1738	4245		
(-) Diferido	154	2736		
Total	1584	2736	7197	11056
Utilidad Neta del Año	4361	13468	18714	18564
Otros Resultados Integrales				
Partidas que no se reclasificaran posteriormente al resultado del ejercicio:				
(-) Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos		-474		
Ganancias (perdidas) actuariales			-132	746
Ganancias en revaluacion de propiedad, planta y equipos	103	-114	9783	
Impuesto diferido por evaluación de propiedad, planta y equipos			-1205	
	4464	12880	8445	746
Resultado Integral del año (Resultado Int. + U. N.)	8825	26348	27159	19311

ELABORACION y FUENTE: Autor – AGRIPAC S.A.

Las ventas mantienen un crecimiento año a año, pero no de manera constante, como ya se pudo apreciar en el grafico No.1. En la tabla No.6, durante el periodo 2012-2013 la empresa muestra un crecimiento de casi el 15% en los ingresos, muy parecido al siguiente periodo, 2013-2014 donde mantiene el crecimiento pero, al parecer, con un mejor desempeño llegando a casi el 19% de incremento de las ventas, y, para el periodo 2014-2015 se deteriora con un decrecimiento, bajando casi al 2,7%.

Los gastos de la empresa dejan de direccionarse hacia la cuenta de Gastos Administrativos y la cuenta de Gastos de Venta, cifras que se inflan para el 2014 y el 2015.

Estos movimientos dan como resultado que la rentabilidad de la empresa haya disminuido, la Utilidad Neta muestra que en el periodo 2012-2013 existe un incremento de la rentabilidad en un 67%, el crecimiento se mantiene para el siguiente periodo, 2013-2014, pero con una disminución muy evidente, con poco más del 28%, y para el periodo 2014-2015 existe utilidad pero se observa un decrecimiento del 0,80%.

Resultados del Escenario Actual

Para dinamizar el análisis de los resultados se determina que el periodo 2012-2013 será llamado primer periodo, el periodo 2013-2014 será llamado segundo periodo y el periodo 2014-2015 será llamado tercer periodo.

Al analizar los inventarios se observa que se mantienen en crecimiento constante hasta el segundo periodo a pesar de la situación macroeconómica que expone el análisis macroeconómico para el año 2014, pero, para el tercer periodo su crecimiento del 1% muestra que casi se detiene.

Según el registro de los inventarios, estos mantienen un inventario de seguridad, el cual es constante a medida que las ventas crecen anualmente, entonces, si las ventas crecen se dispone el aumento del punto de renovación de pedido. Lo que quiere decir en el párrafo anterior es que, como las ventas han disminuido, lo mismo ha sucedido con el punto de renovación, lo que demuestra que la gestión desarrollada fue exitosa dentro del proceso de planificación de la empresa al no permitir que los inventarios se inflen, evitando que se presenten costos por capital invertido.

En el análisis del escenario actual también se evidenció que las cuentas por cobrar tuvieron un movimiento extraño, ya que en el primer periodo su crecimiento es del 7% mientras que en el segundo y tercer periodo su crecimiento aumentó al 10%, lo que indica que las políticas del departamento de Crédito y Cobranza se suavizaron, y facilitaron la salida de productos, pero, con qué fin.

Las Cuentas por pagar, para el primer periodo presentan crecimiento del 11%, mucho más para el segundo periodo con un 19% de crecimiento lo que evidencia que la planificación espera un crecimiento en la demanda de los productos ofertados por la empresa, pero, para el tercer periodo muestra un decrecimiento del 5% en las cuentas por pagar, lo que podría suponerse que se está evitando solicitar mercadería debido a un pronóstico de disminución en las ventas.

El estudio de lo sucedido con la rentabilidad de la empresa demuestra un crecimiento en el primer y segundo periodo de las utilidades, y, a pesar de existir utilidad en el tercer periodo, muestra decrecimiento del mismo en un 2,7%.

Si se observa detenidamente lo que hasta el momento se muestra, es posible deducir que, el aumento de las Cuentas por Cobrar en el año 2014 es debido a que, para evitar que los inventarios se inflaran se facilitó la entrega de producción a los clientes, lo que significa que, al suavizar las políticas de cobranza se toma la decisión de entregar el producto con una promesa de pago por parte de los clientes, situación que eleva las Cuentas por Cobrar durante el periodo 2014.

Además, las ventas disminuyen su crecimiento en el 2015, al igual que los inventarios y las cuentas por pagar, lo cual sugiere que todo es completamente correcto, sin embargo, se observa que las cuentas por cobrar mantienen un crecimiento del 10% durante este año, lo que significa que se entregó producto a los clientes con facilidades de pago, lo cual determina que el inventario sigue inflado desde el 2014, debido a la decisión de solicitar materia prima para el almacén durante un año en que la situación macroeconómica del país mostraba y demostraba recesión económica.

CAPITULO IV

Propuesta de la Investigación

Planteamiento para una mejora en el proceso de compras

AGRIPAC S.A., debido al tiempo que posee dentro del mercado, ha adquirido una extensa experiencia en todos los ámbitos. Su destreza en los cálculos para ingresar a un mercado en zonas geográficas totalmente diferentes, no solo ha llevado a la empresa a otorgarle menciones honoríficas que demuestran que sus procesos son altamente actualizados, sino también, a obtener beneficios muy rentables.

Durante el estudio de sus procesos se ha verificado que el proceso de compras utiliza la teoría del Just-in-Time, exigiendo los más altos estándares en la calidad de la materia prima como en la evaluación de sus proveedores para su elección, conectando de esta manera la producción con clientes completamente satisfechos, resultado que se obtiene al momento en que la Planta de Balanceados Balanfarina obtiene el producto final.

En el análisis financiero 2015 se puede observar las altas ventas obtenidas durante el año, manteniendo un inventario al 31 de Diciembre del casi 25% de las Ventas obtenidas, rubro importante si se tiene en cuenta que el costo de capital invertido en el stock de materia prima es demasiado alto como para tener estacionada esa cantidad.

El análisis macroeconómico desarrollado, está explicando cómo el país sufre actualmente una recesión económica anual, que ha disminuido el crecimiento de la producción en el país, aumentando el desempleo, disminuyendo ingresos a la población, ocasionando que el pueblo y empresas disminuyan gastos y consumo, al igual que debe de realizarlo AGRIPAC S.A. y su Planta Balanfarina para el siguiente periodo productivo.

Análisis de mejora de la situación actual

La empresa, al tomar decisiones sobre su planificación anual para el año 2014, no observó problemática alguna al medir y analizar los balances, desde una perspectiva del microentorno.

Las decisiones tomadas en Enero del 2014, son el resultado del análisis de cómo han venido evolucionando las ventas hasta Diciembre del 2013, eso permite que la planificación anual apruebe el incremento de los pedidos en el 2014 para mantener el inventario de seguridad proporcional al crecimiento de las ventas realizadas.

Es en este año 2014, donde se debió evitar el alza del inventario de seguridad para evitar que el departamento de Crédito y Cobranza se exija a tener que brindar mayores facilidades de pago a los clientes, los cuales, debido a la situación del país, no tenían la capacidad de cumplir con sus obligaciones, tal cual había venido sucediendo en periodos anteriores.

En Enero del 2015, la planificación parece sugerir que el inventario no se registrará a base del crecimiento de las ventas, ya que las ventas están en función de las cuentas por cobrar, con el objetivo de desinflar los inventarios lo cual provoca la disminución las cuentas por pagar, al no tratar en la misma magnitud con los proveedores.

Análisis Macroeconómico del entorno al 31 Enero 2015

Se ha visto como el gobierno ha tenido la mirada fija en mantener los gastos corrientes del estado, entre los más importantes gastos se encuentran los sueldos y salarios del régimen.

El gobierno, luego de observar la caída del barril de petróleo en este año 2015, según tabla No. 9, predice en su presupuesto anual para el año 2016 una merma abismal en los ingresos nacionales, adelantando las gestiones de insertar en la economía nacional mecanismos que eviten un desequilibrio socioeconómico en el país (Banco Central del Ecuador, 2016)

**TABLA No. 9: PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO ECUATORIANO Y
MERCADO INTERNACIONAL
(en dolares americanos)**

PERIODO	CRUDO ORIENTE (1)	CRUDO NAPO (2)	CESTA ORIENTE Y NAPO (3)	CESTA REFERENCIAL OPEP (4)	PETRÓLEO WTI (5)	PETRÓLEO BRENT (6)	Crudo URALS (7)
2010	72,57	69,56	71,85	77,38	79,36	79,51	78,30
2011	98,92	95,11	97,68	107,44	95,03	111,33	109,15
2012	99,49	96,44	98,50	109,50	94,15	111,63	110,50
2013	97,36	92,91	95,87	105,94	97,87	108,69	108,05
2014	85,81	81,58	84,32	96,19	93,17	99,00	98,01
2015	43,44	39,22	42,17	49,52	48,74	52,44	51,94
2014	94,62	89,79	92,91	104,92	101,56	107,98	106,89
2015	47,43	42,56	45,98	54,00	53,05	57,14	56,61
2016	38,32	32,26	36,19	42,55	45,81	46,29	44,48

ELABORACION y FUENTE: El Autor y Banco Central del Ecuador

El gobierno, para el 2015, anticipa la toma de decisiones al designar aranceles a una gama extensa de productos importados, debido a lo cual se esperaba una recuperación en los ingresos del país.

Estas decisiones a simple vista demuestran que son las mejores, si es que no existieran otras variables que pudieran afectar la simpleza con la que se pretende actuar en esta situación económica.

Hay que denotar que el país se encuentra en una situación de productividad siempre en aumento, lo que se considera como bueno, lamentablemente, este incremento anual no puede considerarse adecuado, debido a que su incremento va en forma descendente, o sea, su incremento cada año es menor al del año anterior, lo que demuestra que no existe un decrecimiento económico según la tabla No. 10(Banco Central del Ecuador, 2016).

TABLA No. 10: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
Miles de Dólares - Corrientes

PERIODO	MILES DE DOLARES	DECRECIMIENTO
2009	59.013.275,00	
2010	69.555.367,00	10.542.092,00
2011	79.276.664,00	9.721.297,00
2012	87.924.544,00	8.647.880,00
2013	94.776.170,00	6.851.626,00
2014	100.917.372,00	6.141.202,00
2015	100.871.770,00	- 45.602,00

ELABORACION y FUENTE: El Autor y Banco Central del Ecuador

.. 10

El incremento del producto interno bruto debe mostrar un aumento anual, aunque sea mínimo debido a la variable tiempo, el valor del dinero en el tiempo es la razón de que si no existe un valor adicional al del momento anterior significa que se está perdiendo valor, y, por ende, existe falta de crecimiento.

Propuestas de Mejora

Un análisis macroeconómico sobre el entorno de la empresa podría visualizar situaciones que no se determinan a simple vista durante el manejo de los diferentes procesos.

Tener información anticipada sobre supuestos económicos podría mitigar situaciones de gasto excesivo y hasta de pérdidas sustanciales al momento de la toma de decisiones.

No es adecuado aseverar que el análisis macroeconómico debe considerarse como la última palabra para establecer la dirección que deberá tener la empresa al momento de establecer el presupuesto del siguiente año, y con ello, la planificación general de labores en cada uno de los departamentos.

El informe que presentará el analista económico deberá tener el valor de asesoría económica, o sea, debe ampliar la visión del Director del Departamento de Compras para objetar o aprobar las disposiciones de la Junta Directiva de la empresa, teniendo a la mano los fundamentos necesarios para avalar el punto de vista sugerido.

Actualización de procedimientos

El departamento de compras, según su proceso, explica que las compras tienen un mecanismo de planificación a base de dos medidas, una, de mantener siempre niveles adecuados de inventario, y la otra, por medio del método Forecast al estimar las ventas anuales .

El departamento de compras busca mejorar su proceso con el fin de que este, a su vez dinamice otros procesos, o quizás, pueda obtener una mejora en el proceso productivo.

AGRIPAC S.A. maneja niveles muy altos de calidad en todas sus ramas, muy difícilmente igualables para muchas empresas, lo que hace complejo el estudio para detectar una pequeña anomalía o necesidad que, al momento de proponer su solución, pueda generar interesantes beneficios.

Sin embargo, la actualización constante de los procesos, bajo normas muy específicas que cumplan hasta los más mínimos requerimientos de ley, es lo que ha llevado a la empresa hasta el sitio en el que se encuentra, situación que demuestra la exigencia que tiene este tipo de estudio especialmente en este medio.

La toma de decisión por parte del departamento de compras de por qué, cuánto y cuándo debe comprar resume la importancia de tener que mejorar este proceso continuamente, calculando no solo los tiempos sino también mejorando la dinámica en conjunto, lo cual contribuirá para obtener mejores resultados con grandes beneficios para la empresa y su personal.

Nuevo Procedimiento del Departamento de Compras

La Planificación mensual inicia teniendo claro el nivel del inventario de seguridad, el cual se basa en la estimación anual de las ventas anticipando las compras, para de esta manera disminuir costos al solicitar pedidos en intervalos de tiempo muy cortos.

El personal que tenga la necesidad de materia prima realiza la solicitud, la cual debe de ser aprobada por el jefe de dicha área, el jefe de departamento revisa, aprueba y firma la solicitud de dicho pedido.

Esta solicitud aprobada se envía al departamento de compras, donde el jefe de compras inicia la búsqueda del producto y al proveedor más idóneo para despachar el pedido, constatando todos los requerimientos de calidad que se exigen.

El pedido pasa a manos del Director de Compras, quien recibe el detalle completo (solicitud, materia prima, proveedor idóneo), con esta información prepara un pedido único entre los demás requerimientos que le han sido solicitados por las otras áreas, además de constatar que, al realizar el pedido, el almacén se encuentra provisto con el inventario de seguridad.

En este momento, es cuando se solicita el informe macroeconómico como herramienta para la toma de decisión final sobre el pedido, dependiendo de los resultados del informe, podría ampliarse o reducirse el inventario de seguridad, con el fin de minimizar el impacto de los rendimientos de la empresa al inflar los inventarios, aumentando los costos por capital invertido.

El Director de Compras, luego de análisis y revisión es cuando deberá aprobar la compra y certificar con su firma, con lo cual pasa a manos del proveedor para continuar el proceso.

Al recibir la materia prima debe pasar por una inspección para que el producto pueda ingresar al almacén, con todas las certificaciones que se solicitaron al momento de realizar el pedido. Inmediatamente se despacha el pedido hacia la aérea que lo solicitó en primera instancia, culminando de esta manera el proceso.

DIAGRAMA No. 4: Flujo del Proceso de Compra

ELABORADO Y FUENTE: Departamento de Compras Grupo AGRIPAC S.A.

Conclusiones

La función de aprovisionamiento mantiene los objetivos de minimizar costos, minimizando la variable Tiempo, en los casos de inversión en inventarios, reduciendo al máximo los costes de almacenamiento, minimizando las pérdidas por daños por obsolescencia y por artículos perecederos, y minimizando los costes salariales el departamento. Con esto se busca maximizar el servicio con una

producción no abastecida, sistema de inventarios eficiente en información y transporte(Gomez, 2013).

El departamento de compras es el responsable de la adquisición de los insumos y materiales necesarios, siendo el responsable de la cantidad, calidad y precio de las adquisiciones, y, como resultado, del costo y precio de venta final.

Lo antes indicado exige que el departamento de compras cumpla con ciertos aspectos como tener conocimiento de quien es su proveedor, por medio de investigar y evaluar a sus proveedores, comprobando la calidad que la empresa exige en sus adquisiciones, hacer un seguimiento de cumplimiento de lo que se establecido desde un principio como tiempos de pedidos y entregas, además de la calidad técnica en los insumos y materiales.

Al cumplir con los objetivos se espera tener como resultado mejorar los costos de las compras realizadas, para de esta manera desarrollar el control presupuestado de las compras minimizando la desviación económica y la desviación técnica.

Si se logra cumplir el proceso satisfactoriamente, se disminuirá el tiempo en bodega de las materias primas, se reducirá el tiempo de fabricación, se reducirá el tiempo de los productos terminados en el almacén, se reducirá el tiempo de cobro en los clientes, mientras que, el tiempo del pago a proveedores podría extenderse.

Recomendaciones

La naturaleza de la sociedad no permite que una aplicación se mantenga constante en el accionar del medio, puesto que el medio siempre se mantendrá cambiante, debido a las necesidades que una sociedad exige durante su vida misma.

La propuesta realizada por el investigador, gracias al estudio realizado, resulta valiosa al momento de realizar el análisis, pero esto no asegura que la utilización

de la propuesta sea la alternativa a la problemática, pero, su utilización dentro del entorno, tanto micro como macro, presenta altas expectativas para el proceso del departamento de compras, el proceso productivo de la planta y, márgenes de rentabilidad para la empresa.

Se debe indicar que, haber logrado detectar un fenómeno por medio de un estudio, dentro de un universo plagado de constantes observaciones y mediciones con el ánimo de evitar errores o pérdidas, resulta muy meritorio por parte del investigador.

Bibliografía

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro* (5ta ed.). México: Pearson Educación S.A.

Banco Central del Ecuador. (14 de Octubre de 2016). *Sistema de Informacion Macroeconomica*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsap pbo01:6400@682003JNnall3aNyxgwnzNKYxZDpv682001J0ooZN9DDKym TL8hBHfxCcu>

Bernal, C. (2010). *Metodologia de La Investigacion* (3era ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

- Camisón, C. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de Procesos con responsabilidad social* (2da ed.). Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- CHASE, R. B. (2009). *Administración de Operaciones y Producción y cadena de suministros* (12ava ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.
- García, J. (2008). *Contabilidad de Costos* (3era ed.). Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Gomez, J. (2013). *Gestión Logística & Comercial* (1era ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.
- Hamdy, T. (2012). *Investigación de Operaciones* (9na ed.). México: Pearson Educación S.A.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14ava ed.). México: Pearson Educación S.A.
- Jimenez, J. M. (2008). *Contabilidad Financiera*. PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Jurgenson, J. L.-G. (2009). *Como Hacer Investigacion Cualitativa Fundamentos y Metodologia*. Mexico: Editorial Paidós Mexicana, S. A.
- Jurgenson, J. L.-G. (2009). *Como Hacer Investigacion Cualitativa Fundamentos y Metodologia*. Mexico: Editorial Paidós Mexicana, S. A.
- Kotler/Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ava ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Krajewski, R. &. (2008). *Administracion de Operaciones Procesos & Cadena de Valor* (8va ed.). México: Pearson Educación S.A.
- Mora, L. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística* (2da ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Nicholson, W. (2009). *Microeconomía - Teoría Microeconómica* (9na ed.). Mexico: Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Paz, H. (2008). *Canales de Distribución Gestión Comercial & Logística* (3era ed.). Buenos Aires: LECTORUM S.A.
- Pindyck, R. S. (2009). *Microeconomia* (7ma ed.). España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Rivero, B. (2008). *Metodologia Investigacion*. Editorial Shalom.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mexico:
McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Anexos



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES-LOCALES

El procedimiento establece los parámetros para evaluar a los proveedores locales de insumos agropecuarios, materias primas, material de empaque, que son utilizados en el Grupo Agroindustrial Agrípac S. A.

Permite determinar el comportamiento de los proveedores sobre en un periodo de uno a dos años, para dar continuidad a la relación comercial, suspenderla temporalmente mientras se solucionan las causas que provocan la medida o eliminarla definitivamente.

El procedimiento debe ser aplicado a todos los proveedores que suministran los insumos agropecuarios, materias primas, insumos y material de empaque que son utilizados por el Grupo Agroindustrial Agrípac S. A., con el propósito de obtener una evaluación de proveedores más precisa y reducir en lo posible los riesgos operacionales, financieros y legales que puedan afectar al Grupo.

Los proveedores serán evaluados por la Dirección de Compras y/o los responsables asignados según apartado 5.1.2. del Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores (PR-COM-002).

Razón Social:		RUC:	
Dirección:			
Ciudad:		País:	
Teléfono:		Fax:	
Página WEB			
Contacto:		Correo:	
Actividad Comercial:			
Norma ISO:			
Empresas filiales:			
Contribuyente Especial	Si <input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

PARAMETROS DE EVALUACIÓN

1.- Calidad del Producto:					
Regular	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
2.- Estabilidad de Precio:					
<1 mes	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
		9	<input type="checkbox"/>	>1 año	<input type="checkbox"/>
3.- Plazo de Pago					
Contado	<input type="checkbox"/>	30	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>
		90	<input type="checkbox"/>	>120	<input type="checkbox"/>
4.- Tiempo de Entrega					
>45 días	<input type="checkbox"/>	30 días	<input type="checkbox"/>	20 días	<input type="checkbox"/>
		10 días	<input type="checkbox"/>	Inmediato	<input type="checkbox"/>
5.- Numero de Items					
<3	<input type="checkbox"/>	4 - 8	<input type="checkbox"/>	9 - 13	<input type="checkbox"/>
		14 - 19	<input type="checkbox"/>	>20	<input type="checkbox"/>



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES-LOCALES

Sembremos confianza

6.- Tipo de Material de Empaque			
Regular	<input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>

7.- Tipo de Producto			
Genérico	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>

8.- Innovación					
Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Constante	<input type="checkbox"/>

9.- Reacción a Requerimiento					
> 1 Semana	<input type="checkbox"/>	1 Semana	<input type="checkbox"/>	Inmediato	<input type="checkbox"/>

10.- Atención al Cliente						
General:	Poco atento	<input type="checkbox"/>	Atento	<input type="checkbox"/>	Muy atento	<input type="checkbox"/>

11.- Antigüedad en años									
<1	<input type="checkbox"/>	1 - 3	<input type="checkbox"/>	4 - 9	<input type="checkbox"/>	10 - 15	<input type="checkbox"/>	>15	<input type="checkbox"/>

12.- Exclusividad			
No	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>

13.- Información Técnica del productos			
No	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>

14.- Cantidad y Disponibilidad del Producto:						
Cantidad	Incompleta	<input type="checkbox"/>	Completa	<input type="checkbox"/>		
Disponibilidad	Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>

Las casillas serán valorizadas conforme al siguiente cuadro:

Puntaje:	Donde hay 5 opciones: 1 punto (peor) a 5 puntos (mejor)
	Donde hay 3 opciones: 1 punto (peor), 3 puntos o 5 puntos (1
	Donde hay 2 opciones: 1 punto o 5 puntos

Total Puntos	<u> </u> / 75
---------------------	--------------------

Comentarios:

NOTA:

Cualquier proveedor con menos de 38 puntos en su evaluación sería descartado del listado de proveedores aprobados.

Fecha de Evaluación: _____ Evaluado por: _____

Revisado por Director de Compras: _____



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES-IMPORTACIONES

Sembramos confianza

El procedimiento establece los parámetros para evaluar a los proveedores de insumos agropecuarios, materias primas, material de empaque, que son utilizados en el Grupo Agroindustrial Agripac S. A.

Permite determinar el comportamiento de los proveedores sobre en un periodo de uno a dos años, para dar continuidad a la relación comercial, suspenderla temporalmente mientras se solucionan las causas que provocan la medida o eliminarla definitivamente.

El procedimiento debe ser aplicado a todos los proveedores que suministran los insumos agropecuarios, materias primas, insumos y material de empaque que son utilizados por el Grupo Agroindustrial Agripac S. A., con el propósito de obtener una evaluación de proveedores más precisa y reducir en lo posible los riesgos operacionales, financieros y legales que puedan afectar al Grupo.

Los proveedores serán evaluados por la Dirección de Compras y/o los responsables asignados según apartado 5.1.2. del Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores (PR-COM-002).

Nombre:			
Dirección:			
Ciudad:		País:	
Teléfono:		Fax:	
Página Web:			
Contacto:		Correo:	
Actividad Comercial:			
Empresas filiales:			

PARAMETROS DE EVALUACIÓN

1.- Calidad del Producto:					
		Baja:	<input type="checkbox"/>	Alta:	<input type="checkbox"/>
2.- Precio:					
Competente:		No	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
Estable:	<3 meses	<input type="checkbox"/>	6 meses	<input type="checkbox"/>	>1 año <input type="checkbox"/>
3.- Pago					
Plazos días:	<30	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	90 <input type="checkbox"/>
			120	<input type="checkbox"/>	>180 <input type="checkbox"/>
Condición:	CCI	<input type="checkbox"/>	Cobranza	<input type="checkbox"/>	Directo <input type="checkbox"/>
4.- Transito en días					
	>60	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>
			15	<input type="checkbox"/>	<5 <input type="checkbox"/>



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES-IMPORTACIONES

Sembramos confianza

5.- Cantidad y Disponibilidad de producto										
Cantidad	Incompleta	<input type="checkbox"/>		Completa	<input type="checkbox"/>					
Disponibilidad	Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>				
6.- Portafolio de Productos										
	<3	<input type="checkbox"/>	4 - 8	<input type="checkbox"/>	9 - 13	<input type="checkbox"/>	14 - 19	<input type="checkbox"/>	>20	<input type="checkbox"/>
7.- Tipo de Producto										
	Genérico	<input type="checkbox"/>		Marca	<input type="checkbox"/>					
8.- Innovación										
	Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Constante	<input type="checkbox"/>				
9.- Reacción a Requerimiento										
	Lenta	<input type="checkbox"/>		Rapida	<input type="checkbox"/>					
10.- Lead Time en días										
	>120	<input type="checkbox"/>	90	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	30	<input type="checkbox"/>	<15	<input type="checkbox"/>
11.- Atención al Cliente										
General:	Poco atento	<input type="checkbox"/>	Atento	<input type="checkbox"/>	Muy atento	<input type="checkbox"/>				
12.- Antigüedad en años										
	<1	<input type="checkbox"/>	1 - 3	<input type="checkbox"/>	4 - 9	<input type="checkbox"/>	10 - 15	<input type="checkbox"/>	>15	<input type="checkbox"/>
13.- Exclusividad										
	No	<input type="checkbox"/>		Si	<input type="checkbox"/>					
14.- Caducidad producto en meses										
	<3	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>	>24	<input type="checkbox"/>
15.- Envío de Información Técnica del productos										
	No	<input type="checkbox"/>		Si	<input type="checkbox"/>					
16.- Calidad embalaje y envase:										
	Mala	<input type="checkbox"/>		Buena	<input type="checkbox"/>					
17.- Norma ISO										
	No	<input type="checkbox"/>		Si	<input type="checkbox"/>					



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES-IMPORTACIONES

Sembramos confianza

Las casillas serán valorizadas conforme al siguiente cuadro:

Puntaje:	Donde hay 5 opciones: 1 punto (peor) a 5 puntos (mejor) Donde hay 3 opciones: 1 punto, 3 puntos o 5 puntos Donde hay 2 opciones: 1 punto o 5 puntos
-----------------	---

Total Puntos	_____ / 100
--------------	-------------

Comentarios:

NOTA: Cualquier proveedor que tenga una calificación baja en el parametro calidad del producto o un puntaje menor a 50 % del puntaje total sera eliminado del listado de proveedores aprobados

Fecha de Evaluación: _____

Evaluado por: _____

Revisado Por Director de Compras: _____



R.U.C.: 0990006687001
 Dirección : Córdova 623 y Padre Solano
 Teléfono : + 593 42560 400
 Fax : + 593 42560 400 ext. 237
 Código postal 09 018 598
 Guayaquil - Ecuador

Sembrando Confianza

Pedido Estándar AG

Número	Fecha	Página
		1/1
Usuario	Teléfono	Ext.
E-mail :		Moneda :

Proveedor :	Fecha de Embarque :
Dirección :	Forma de Pago :
Contactos :	Vía de Embarque :
Teléfono/Fax : -	Bodega de Ingreso :
E-mail :	Pais de Origen :
	Puerto de Embarque :

Pos.	Partida Arancelaria	Cantidad	UM	Código AG	Descripción	Precio Unitario	Monto Total

Peso Neto :	Peso Bruto :	
Solicitado Por	Incoterms de Compra	Total C.F.R.(GUAYAQUIL) : \$
Observación:		
Son:		

Instrucciones de Embarque:

- Se embarcará previa notificación de la Licencia de Importación.
 - Por favor siempre mostrar el correcto desglose del precio pactando en la factura (según INCOTERMS).
 - Asegurarse que el peso bruto y neto en la factura concuerde con los pesos declarados en el BL.
 - Favor no embarcar con las siguientes navieras :
- "ESTA MERCADERIA DEBERA SER EMBARCADA PREVIA AUTORIZACION EXPRESA DE AGRIPAC S.A., DE LO CONTRARIO SERA DECLARADA EN ABANDONO EXPRESO ANTE LAS AUTORIDADES ADUANERAS LOCALES SIN NUESTRA RESPONSABILIDAD"
- "EL PRODUCTO DEBE LLEGAR A NUESTRO PUERTO MINIMO CON 18 MESES DE VIDA UTIL, DE LO CONTRARIO SERA RE-EMBARCADO"

Por favor enviar la correspondencia comercial a la siguiente dirección:

Attn. Matthew Haynes /SANDY RODRIGUEZ QUINTO
 General Córdova 623 y Padre Solano
 Telf.: +593 4 2560400 ext. 361
 Fax: +593 4 2560400 ext. 237
 Guayaquil - Ecuador

Documentos Requeridos

- Factura Comercial 2 originales y 2 copias
- Lista de Empaque original y copia
- Juego completo B/L
- Certificado de análisis
- Certificado de origen, de ser requerido

Marcas en el Empaque:

AGRIPAC S.A.
 N°PEDIDO 4500027533
 NOMBRE DEL PRODUCTO
 LOTE
 PESO NETO
 PESO BRUTO
 FECHA ELABORACION
 FECHA CADUCIDAD

SANDY RODRIGUEZ
 QUINTO

MATTHEW HAYNES
 AGRIPAC S.A

GUSTAVO WRAY
 AGRIPAC S.A