



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIO EN**  
**EMPRESA DISTRIBUIDORA PYDACO CÍA. LTDA. QUITO.**

**AUTORA:**

**DENNIS PATRICIA CAÑADAS RUIZ**

**DIRECTORA:**

**DRA. LUCY ROSERO PEÑA**

**QUITO 2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección el presente trabajo de titulación ha sido realizado en su totalidad por la señorita **DENNIS PATRICIA CAÑADAS RUIZ**.

-----  
**Dra. Lucy Rosero Peña**

**Directora del Trabajo de Titulación**

## **AUTORÍA**

Yo, Dennis Patricia Cañadas Ruiz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

-----

**Dennis Patricia Cañadas Ruiz**

**C.C.: 1725343170**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios quién supo guiar día a día mi camino.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, especialmente a mi madre quien me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, carácter, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome para poder realizarme como persona y como profesional. A mi sobrino quien con el sólo conocimiento de su existencia ha sido mi principal motivación y felicidad en estos últimos meses.

A Jorge, mi novio por su paciencia y comprensión, por su bondad y sacrificio quien me inspiró a ser mejor, ahora puedo decir que este trabajo de titulación lleva mucho de él, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico estas páginas de mi trabajo de titulación.

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi madre por creer siempre en mí, por su constancia y esfuerzo.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Dra. Lucy Rosero Peña por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación me ha permitido culminar mis estudios con éxito.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (ESPAÑOL).....	xi
GENERAL OVERVIEW OF THE RESEARCH PAPER (INGLÉS).....	xii
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	2
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	2
1.1.4 Planteamiento del problema.....	3
1.1.5 Formulación del problema.....	4
1.1.6 Sistematización del problema.....	4
1.1.7 Objetivo general.....	4

1.1.8	Objetivos específicos.....	5
1.1.9	Justificación e importancia.....	5
1.2	MARCO REFERENCIAL.....	6
1.2.1	Diagnóstico situacional de PYDACO Cía. Ltda.....	6
1.2.1.1	Misión.....	7
1.2.1.2	Visión.....	7
1.2.1.3	Valores corporativos.....	7
1.2.1.4	Ubicación.....	8
1.2.1.5	Clientes externos.....	8
1.2.1.6	Proveedores.....	9
1.2.2	Marco teórico.....	15
<b>CAPÍTULO 2. MÉTODO.....</b>		<b>26</b>
2.1	METODOLOGÍA GENERAL.....	26
2.1.1	Nivel de estudio.....	26
2.1.2	Modalidad de investigación.....	27
2.1.3	Método.....	28
2.1.4	Selección de instrumentos de investigación.....	28
2.1.5	Procesamiento de datos.....	31
2.2	METODOLOGÍA APLICADA.....	32

<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	35
3.2 Presentación y análisis de resultados: Censo.....	38
3.3 Conclusiones generales de encuestas.....	48
3.4 Procesos involucrados en el Mejoramiento del Proceso de Gestión de Inventario en Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda.....	49
3.5 Clasificación de procesos.....	49
3.6 Mapa de procesos.....	50
3.7 Codificación de procesos.....	51
3.8 Nombramiento del responsable del proceso.....	51
3.9 Identificación de problemas.....	53
3.10 Definición de fronteras.....	56
3.11 Resumen de actividades actuales y actividades con mejora.....	96
3.12 Establecimiento de indicadores.....	99
<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN.....</b>	<b>102</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	102
4.2 RECOMENDACIONES.....	103
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Descripción de valores corporativos.....	7
Tabla 1.2 Proveedores PYDACO Cía. Ltda.....	9
Tabla 1.3 Símbolos Normas ANSI.....	24
Tabla 2.1 Aplicación metodológica de la gestión basada en procesos.....	32
Tabla 3.1 Resultados pregunta 1.....	38
Tabla 3.2 Resultados pregunta 2.....	39
Tabla 3.3 Resultados pregunta 3.....	40
Tabla 3.4 Resultados pregunta 4.....	41
Tabla 3.5 Resultados pregunta 5.....	42
Tabla 3.6 Resultados pregunta 6.....	43
Tabla 3.7 Resultados pregunta 7.....	44
Tabla 3.8 Resultados pregunta 8.....	45
Tabla 3.9 Clasificación de procesos relacionados con la gestión del inventario.....	49
Tabla 3.10 Codificación de procesos relacionados con la gestión del inventario.....	51
Tabla 3.11 Mapa de problemas para el mejoramiento del proceso de gestión de inventario.....	55
Tabla 3.12 Resumen de mejoramiento del proceso de gestión de inventario.....	96
Tabla 3.13 Establecimiento de indicadores clave para mejoramiento del proceso de gestión de inventario.....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ubicación actual de la empresa.....	8
Figura 1.2 Organigrama estructural de PYDACO Cía. Ltda.....	13
Figura 1.3 Organigrama de posición de PYDACO Cía. Ltda.....	14
Figura 3.1 Gráfico pregunta 1 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	38
Figura 3.2 Gráfico pregunta 2 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	39
Figura 3.3 Gráfico pregunta 3 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	40
Figura 3.4 Gráfico pregunta 4 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	41
Figura 3.5 Gráfico pregunta 5 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	42
Figura 3.6 Gráfico pregunta 6 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	44
Figura 3.7 Gráfico pregunta 7 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	45
Figura 3.8 Gráfico pregunta 8 encuesta PYDACO Cía. Ltda.....	46
Figura 3.9 Mapa de procesos PYDACO Cía. Ltda.....	50
Figura 3.10 Matriz FODA de la Gerencia Administrativa-Financiera PYDACO Cía. Ltda .....	53

## **PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de titulación desarrolla una propuesta de mejoramiento del Proceso de Gestión de Inventario en Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda. Quito, cuyo objetivo principal es dirigir y encaminar correctamente las actividades relacionadas con dicho proceso, a través de un mejoramiento en la secuencia y tiempo de ejecución.

Para el cumplimiento de los objetivos se estableció un diagnóstico situacional de los procesos que se realizan en PYDACO Cía. Ltda., llevándose a cabo un levantamiento de procesos, como insumo de la propuesta de mejora.

En el primer capítulo se identifica el problema de investigación, los objetivos y diferentes componentes. Adicionalmente, se desarrolla el Marco Referencial con el diagnóstico situacional de PYDACO Cía. Ltda., y sus respectivos organigramas. De igual manera se presenta el Marco Teórico en donde se indican los elementos teóricos, conceptos, características y varias referencias que se utilizan en la realización de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla la metodología de investigación, aplicando los instrumentos correspondientes y procesando los datos obtenidos, empleando como metodología óptima la realización de un censo, entrevistas y encuestas obteniendo resultados reales y precisos.

En el tercer capítulo se presenta la descripción y tabulación de los resultados obtenidos de las encuestas, del censo y las entrevistas.

En este capítulo se encuentra la propuesta de mejora del proceso objeto de este trabajo y de los procesos con los que se interrelacionan directamente, lo cual permitirá a los colaboradores de PYDACO Cía. Ltda., comprender la importancia de la vinculación de los procesos y la responsabilidad que cada uno tiene sobre éstos, se realiza el levantamiento de procesos, su codificación, medición, asignación de responsables mediante oficio de la Gerencia Administrativa-Financiera, Mapa de problemas, diagrama de Ishikawa, FODA de la Gerencia Administrativa-Financiera, flujos actuales y flujos con mejora.

Finalmente en el cuarto capítulo se establece las conclusiones y recomendaciones, como resultado de la investigación.

## **GENERAL OVERVIEW OF THE RESEARCH PAPER**

This paper develops a proposal of qualification improvements of the Process of Managing Inventory in Distribution Company PYDACO Cia. Ltda. Quito, whose main objective is to lead and direct the activities correctly related to the process, through the improvement in the sequence and execution time.

To fulfill the objectives, a situational diagnosis was established of the processes taking place in PYDACO Cia. Ltda., carrying out a processes management, as input for the proposed improvement.

In the first chapter the research problem, objectives and different components are identified. Additionally, a reference frame is developed with a situational diagnosis of PYDACO Cia. Ltda., and their respective charts. Similarly the theoretical framework in which the theoretical elements listed, concepts, features and several references are shown are used in carrying out the investigation.

In the second chapter the research methodology is developed, applying the relevant instruments and processing the data obtained, using as optimal methodology a census, interviews and surveys to obtain real and accurate results.

In the third chapter the description and tabulation of results is presented obtained from surveys, census and interviews.

This chapter is the proposed improvement of processes, which will allow the partners of PYDACO Cia. Ltda., to understand the importance of interrelation of processes and the responsibility that everyone has about these, a process management is performed, coding, assigning responsibility by Office of Financial Management, map of the problems, Ishikawa diagrams, SWOT Analysis of Financial Management, current work flows vs. work flows with improvement, process management and the measurement of time.

Finally in the fourth chapter the conclusions set and the recommendations, being the result of the investigation.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1.El problema de investigación**

#### **1.1.1. Problema a investigar**

Las empresas a nivel mundial buscan siempre mantenerse en un mercado potencial, para lograr este objetivo muchas de ellas han tenido que diseñar, cambiar o mejorar estrategias administrativas y operativas, empezando con la identificación de procesos que ayuden a optimizar la gestión interna, con el único fin de alcanzar altos niveles de rentabilidad y posicionarse de forma permanente. En la actualidad PYDACO Cía. Ltda., presenta muchas dificultades en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del inventario.

En una investigación preliminar fue factible identificar la problemática existente respecto al inventario, procesos incorrectos para facturar pedidos, ingreso de compras al sistema, importaciones, ingresos o egresos por transferencia a filiales del grupo ejecutados sin autorización previa, así como también actividades repetitivas en la ejecución de los procesos relacionados y gran variación en stock de bodega con el registrado en el sistema, por lo que resulta difícil lograr un reporte real sobre el inventario físico de PYDACO Cía. Ltda., todo esto debido a que las actividades no tienen una secuencia lógica en los departamentos encargados de desarrollarlas, lo cual desencadena en quejas continuas por parte de los clientes, obligándolos a recurrir a la competencia creando de esta manera una desventaja competitiva en el mercado para la empresa.

En tal virtud, se requiere desarrollar un mejoramiento de procesos en las áreas encargadas del manejo de inventario, con el fin de brindar efectividad al momento de realizar las actividades relacionadas con el inventario de la empresa y lograr mejores resultados los cuales gradualmente se verán reflejados en los clientes externos de la empresa.

En el desarrollo del presente trabajo se aporta y ayuda a conocer de forma detallada como se encuentran establecidos los procesos actualmente y en base a esto se encamina el mejoramiento de los mismos en lo que se refiere a la gestión del inventario, lo que permitirá realizar una propuesta que aporte de forma positiva, contribuyendo con la reducción de tiempos, así como actividades con duplicidad que no generan ningún valor.

### **1.1.2. Objeto de estudio teórico**

En la actualidad el sector empresarial ha presentado cambios y mejoras, al igual que ha implementado diferentes estrategias y ejecución de nuevas técnicas relacionadas con la gestión del inventario, todas ellas orientadas hacia los objetivos de ser mejores, brindando un producto y/o servicio de calidad.

PYDACO Cía. Ltda., será objeto de estudio de la presente investigación específicamente de los procesos relacionados con la gestión de inventario, el cual está bajo el manejo de los Departamentos de: Bodega, Crédito y cobranza y de Logística.

### **1.1.3. Objeto de estudio práctico**

El mejoramiento de procesos no es una transformación simple para una empresa, requiere una gran reflexión, un plan bien concebido, un enfoque correcto y un liderazgo constante. Para que la mejora de procesos arroje resultados importantes para PYDACO Cía. Ltda., se deben emplear como guía en el proceso de mejoramiento los siguientes puntos:

- La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- Debe existir una visión que describa el cuadro de las actividades presentes y a futuro deseadas, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
- Levantamiento de información de los procesos existentes.

La mejora de procesos en principio puede causar temor a lo desconocido por los cambios que pudieran presentarse en las actividades de cada uno de los empleados, una forma de reducir este temor es a través de socializar los objetivos de la mejora a realizarse, pasando del estado actual al estado futuro.

#### **1.1.4. Planteamiento del problema**

Dentro del desarrollo de este trabajo se plantea como problema principal la inadecuada gestión de los procesos relacionados con el manejo del inventario en los Departamentos de: Bodega, Crédito y cobranza y de Logística. La gestión de inventario es una actividad que ayuda a darle un adecuado tratamiento al ingreso o egreso de productos que físicamente se encuentran en bodega para la venta, de esta forma se podrá conocer existencias exactas y evitar el deterioro, caducidad o pérdida de los mismos, lo cual genera para la empresa pérdidas económicas.

La correcta gestión permite también lograr un eficaz abastecimiento de productos de alta rotación, eh ahí la importancia de la aplicación adecuada de los procesos de compra, venta, despacho de mercadería, ingresos por devoluciones, recepción de mercadería, transferencias a filiales y facturación en la organización; la cual por no contar con un manejo eficiente del proceso de gestión de inventario pierde la oportunidad de optimizar sus recursos, por lo que se ha visto en la necesidad de mejorar los procesos en el Departamento de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística, proponiendo un mejoramiento del proceso de gestión de inventario en Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda. Quito, el cual permitirá contar con parámetros alineados a la visión y misión de la organización.

El mejoramiento de los procesos es el análisis de las actividades y flujos de cada proceso con el propósito de mejorar el tiempo y la secuencia en la ejecución de las actividades. Para ello se utilizan varias herramientas, como la Matriz FODA, Mapa de Procesos, Ishikawa, Brainstorming, Mapa de Problemas y Diagramas de Flujo.

### **1.1.5. Formulación del problema**

El problema de PYDACO Cía. Ltda. Quito, se debe a que no mantiene un correcto manejo en los procesos relacionados con la gestión del inventario acorde a las necesidades de la empresa, respecto al abastecimiento y manejo de productos, permitiendo así optimizar los recursos con mira al incremento de su rentabilidad, por eso se ha planteado la siguiente pregunta:

¿De qué manera el mejoramiento del proceso de gestión de inventario aportará con el desarrollo de la empresa distribuidora “PYDACO Cía. Ltda. Quito”?

### **1.1.6. Sistematización del problema**

La mejora de procesos está orientada al correcto desarrollo en la secuencia de las actividades, estableciendo una mejora en el tiempo de ejecución con el fin de alcanzar mejores resultados, reduciendo las desviaciones generadas por una gestión inadecuada. De esta manera se obtiene un proceso eficiente y eficaz.

- ¿Cómo se podría mejorar el proceso de gestión de inventario en PYDACO Cía. Ltda. Quito?
- ¿De qué manera influyen las actividades que se ejecutan en los Departamentos de Bodega, Crédito y cobranza y de Logística en las gestiones del inventario?
- ¿En que se beneficiará PYDACO Cía. Ltda. Quito, al aplicar un mejoramiento del proceso de gestión de inventario?
- ¿Qué herramientas serán útiles para el mejoramiento del inventario?

### **1.1.7. Objetivo general**

- Mejorar el Proceso de Gestión de Inventario en la empresa distribuidora PYDACO Cía. Ltda. Quito.

### **1.1.8. Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnóstico de los procesos mediante levantamiento y diagramación a fin de determinar cómo está funcionando actualmente la organización en el proceso de gestión de inventario.
- Identificar cuáles son las actividades que se ejecutan en el Departamento de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística y como esto incide en las gestiones del inventario.
- Proponer el mejoramiento en el proceso de gestión de inventario.
- Determinar las herramientas necesarias para aplicar el mejoramiento en los procesos.

### **1.1.9. Justificación e importancia**

PYDACO Cía. Ltda. Quito actualmente posee una gran problemática debido al manejo de las mercaderías y a la ejecución de sus Procesos de Compra, Venta, Despacho de mercadería, Ingresos por devoluciones, Recepción de mercadería, Transferencias a filiales y Facturación todo esto como resultado de actividades no definidas, que ocasionan superposición o duplicidad de actividades, en fin situaciones que se analizarán durante el proceso de esta investigación.

La realización de un mejoramiento de procesos beneficiará directamente a los administradores de esta empresa, puesto que se dispondrá de herramientas necesarias para corregir las falencias que están afectando al correcto funcionamiento de esta organización.

Con el presente estudio se pretende promover el mejoramiento de la gestión de inventario llevado actualmente, todo esto para la mejora del ciclo logístico en la empresa y plantear los procesos necesarios que permitan minimizar el impacto de las situaciones del problema antes expuesto, todo esto podrá traducirse en un cambio significativo del nivel de servicios y reducirá al mínimo el riesgo de pérdida de mercadería dentro de la empresa.

El análisis sobre el proceso de gestión de inventario en PYDACO Cía. Ltda. Quito, incluirá la recolección de datos, encuestas, entrevistas, cuestionarios y observaciones directas a las personas encargadas de manejarlo; con el apoyo de herramientas se buscará proponer modificaciones que incidan significativamente en el mejoramiento de dicho proceso.

Al obtener un nivel óptimo en la gestión de inventario se logrará llevar un manejo eficaz sobre los productos en bodega, garantizando una entrega completa en los pedidos de clientes, evitando retrasos en el cumplimiento de pedidos y contando con una planificación y control eficiente del flujo y almacenamiento de productos, así como contar con información verídica respecto a las existencias en bodega.

## **1.2.Marco referencial**

### **1.2.1. Diagnóstico situacional de PYDACO Cía. Ltda.**

PYDACO Cía. Ltda., es una empresa constituida en 1983 con el fin de satisfacer necesidades de distribución que requieran los fabricantes de productos de consumo masivo; convirtiéndose en la distribuidora más grande y de mayor cobertura en el Ecuador, la cual no solo distribuye a fabricantes nacionales, sino también es una empresa importadora de productos provenientes de Colombia y Brasil, representando sus marcas en Ecuador.

En vista de la imperiosa necesidad de trascender PYDACO Cía. Ltda., desde sus inicios ha ido abriendo sucursales a nivel nacional, teniendo hoy en día 12 dentro del grupo, en las ciudades de: Guayaquil, Esmeraldas, Santo Domingo, Portoviejo, Machala, Loja, Cuenca, Quevedo, Ambato, Ibarra, Quito, Lago Agrio.

### 1.2.1.1. Misión

PYDACO Cía. Ltda., es una empresa de distribución de productos de primera necesidad que opera en forma oportuna, ágil y profesional, manteniéndose en constante actualización de las técnicas que el mercado requiere, con una clara misión de responsabilidad y profesionalismo, para contribuir así al éxito de los productos en el mercado.

### 1.2.1.2. Visión

Ser empresa líder en la comercialización y distribución de productos de primera necesidad a nivel nacional, logrando la plena satisfacción del cliente y consolidando la permanencia en el mercado, procurando un crecimiento sostenible.

### 1.2.1.3. Valores corporativos

**Tabla 1.1. Descripción valores corporativos**

Respeto	Responsabilidad	Honestidad	Transparencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar la diversidad de opiniones e ideas dentro de PYDACO Cía. Ltda., reconociendo en la comunicación la herramienta esencial para la construcción de consensos y solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeñar nuestro rol como empresa distribuidora con diligencia, seriedad y profesionalismo siendo responsables con la sociedad y el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometidos a cumplir con las expectativas relacionadas con nuestros trabajadores, clientes, proveedores y entorno, siendo coherentes haciendo que prime la verdad en nuestras actividades diarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hablar y obrar en coherencia con respeto a la verdad, cumpliendo con la normativa legal vigente tanto con nuestros colaboradores como con el país.</li> </ul>

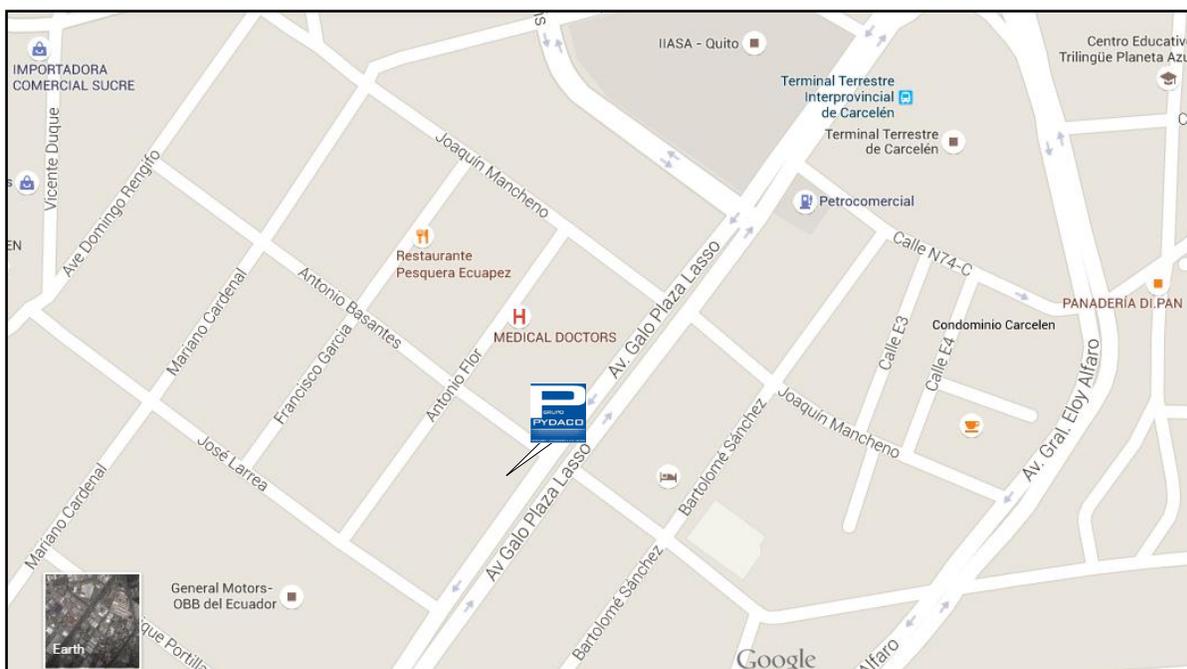
**Fuente:** PYDACO Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

### 1.2.1.4. Ubicación

La matriz de Grupo PYDACO Cía. Ltda., se encuentra ubicada en Quito, Sector Carcelén Industrial, en las calles Antonio Basantes Oe1-53 y Av. Galo Plaza Lasso.

**Figura 1.1. Ubicación actual de la empresa**



**Fuente:** <https://www.google.com.ec/maps/place/Antonio+Basantes,+Quito/@-0.1010739,-78.4758267,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91d58f7d13331151:0x893c392efea74c62>

### 1.2.1.5. Clientes externos

Los clientes externos de PYDACO Cía. Ltda., están divididos en mayoristas y minoristas.  
Mayoristas:

- Corporación La Favorita.
- Corporación El Rosado.

- Mega Santa María.
- Tiendas Industriales Asociadas S.A. (Tía).
- El Coral.
- Mercado Mayorista.
- Bodegas Mayoristas.

Minoristas:

- Víveres.
- Micro Mercados en general ubicados en el Norte, Centro y Sur de la Ciudad de Quito; además de Valles y Parroquias aledañas.

#### 1.2.1.6. Proveedores

PYDACO Cía. Ltda., cuenta con 15 proveedores nacionales y 3 internacionales, lo cual permite a la empresa presentarse en el mercado con una amplia diversidad de productos de primera necesidad, entre otros. A continuación se detallan los proveedores con los principales productos que ofrece la empresa:

**Tabla 1.2. Proveedores PYDACO Cía. Ltda.**

PROVEEDOR	PRODUCTO	PROCEDENCIA
Alicorp Ecuador S. A.	Anua, Mayonesa Alacena, Don Vittorio, Plusbelle.	Ecuador
Ambev Ecuador	Maltin cerveza, Budweiser cerveza.	Ecuador
Blenastor C. A.	Pasta dental Blendax, Blendy.	Ecuador
Carozzi Ecuador	Mimaskot.	Ecuador
Danec S. A.	Cocinero, Regia, Imperial, Detergente AS, Palma de Oro.	Ecuador

Sigue

Viene

Distribuidora Latina S. A.	Paisa Cereza, Paisa Sandía, Paisa Sin Azúcar.	Ecuador
Favalle Cía. Ltda.	Servilletas: Gardenia, Primavera, Papel Higiénico: Eco, Primavera, Sanit, Soff. Toalla para cocina: Primavera, Soff.	Ecuador
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	Café Liofilizado Buendía.	Colombia
IndufritCompany S. A.	Tostiqueso: 12 gr, 35gr., 500gr.	Ecuador
Inepaca	Van Camp's: Tapa Plana y Abre Fácil Aceite y Agua, Van Camp's con limón, Van Camp's mix ensalada, Van Camp's mix champiñones, Van Camp's Oliva, Van Camp's Sardina en Aceite y Sardina en Tomate.	Ecuador
Lacteos San Antonio C. A.	Nutrileche Tetra Pak: Descremada, Deslactosada, Entera, Semidescremada. Néctar 1lt. y 200ml. Tetra Pak: Durazno, Mango, Manzana, Naranja. Avena 1lt. y 200ml.	Ecuador
Licoram	Norteño, Ron Pon Pon, Ron Don Juan, Ron Cañaverl.	Ecuador
Oyempaques	Funda de Basura Rambo Limón.	Ecuador
Pusuquí Grande y Anexos C. A.	Hierbas Aromáticas Pusuquí: Anís, Cedrón, Hierbabuena, Hierbaluisa, Manzanilla, Menta, Toronjil.	Ecuador

Sigue

Viene

	Hierbas Aromáticas Hornimans: Frutos del Bosque, Frutas Tropicales, Toronjil y Valeriana, Manzanilla con Miel, Té adelgazante, Té digestivo, Té relajante.	
Productos Alimenticios Brasil	Leche Condensada Mococa.	Brasil
Quicornac S. A.	Sunny Vidrio 237ml. y 1000ml.: Durazno, Guayaba, Mango, Mora. Sunny Tetra Pak 250ml.: Durazno, Mango; Mora; Naranja. Refresh 300ml.: Manzana, Punch, Uva.	Ecuador
Super de Alimentos S. A.	Caramelos: Barrilete, Bianchi, Big Ben, Lokiño, HollandKramel, OkaLoka Nanos, Bombazo, Neo Menta, Yogger.	Colombia
Zaimella del Ecuador S. A.	Línea Para Mi Bebe Aceite, Colonia, Crema, Jabón, Protector Solar, Shampoo, Rinse, Talco, Loción antimosquitos. Panolini Confort Sec, Panolini Plus, Panolini Premium Plus, Pompis. Maternity, Maximaternity, Maternity Anatómica, Prudential, Protector de cama.	Ecuador

Fuente: PYDACO Cía. Ltda.

Elaborado por: Patricia Cañadas.

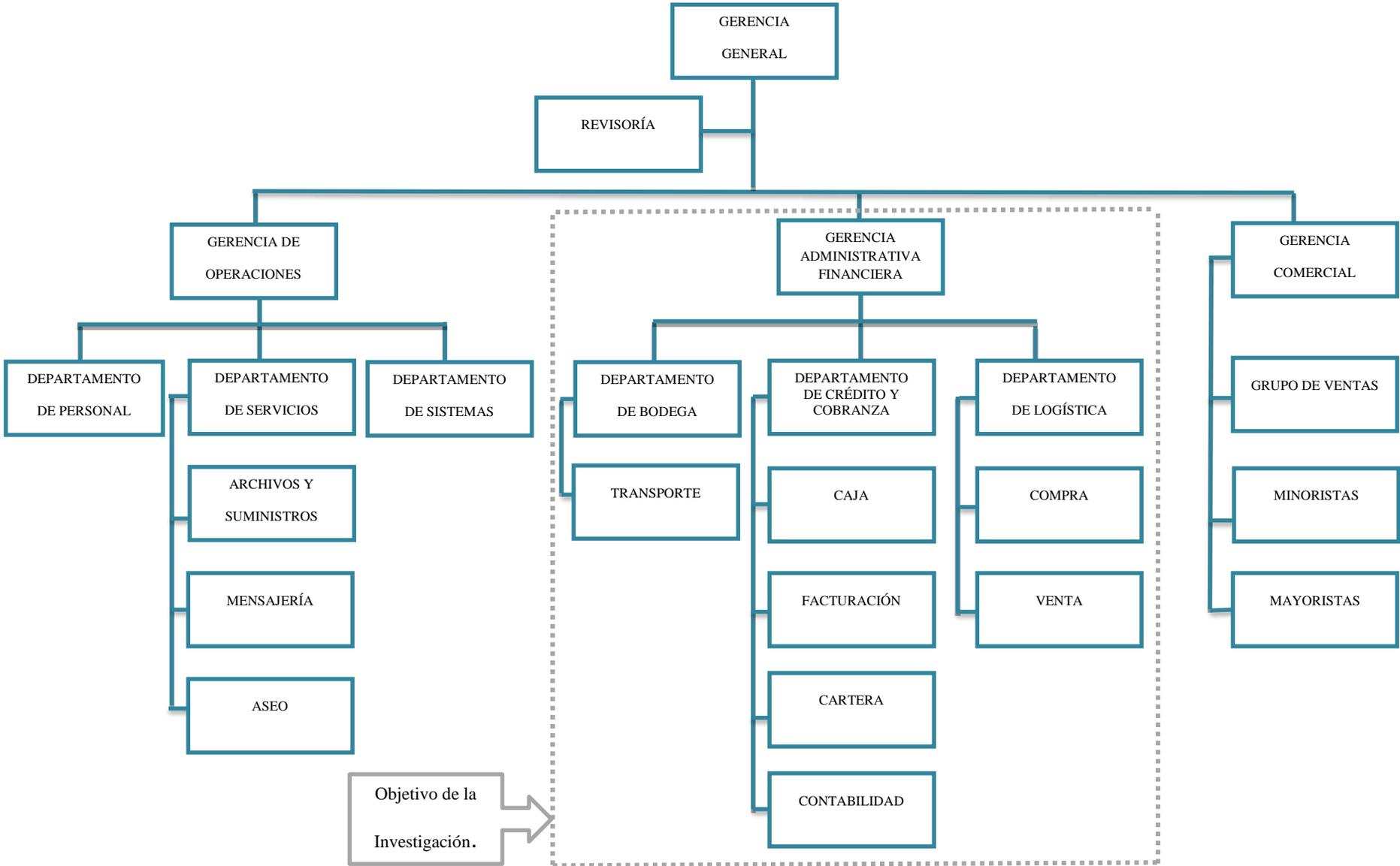
### **1.2.1.7. Organigrama estructural**

Thompson (2009) sostiene que “los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”.

### **1.2.1.8. Organigrama de posición**

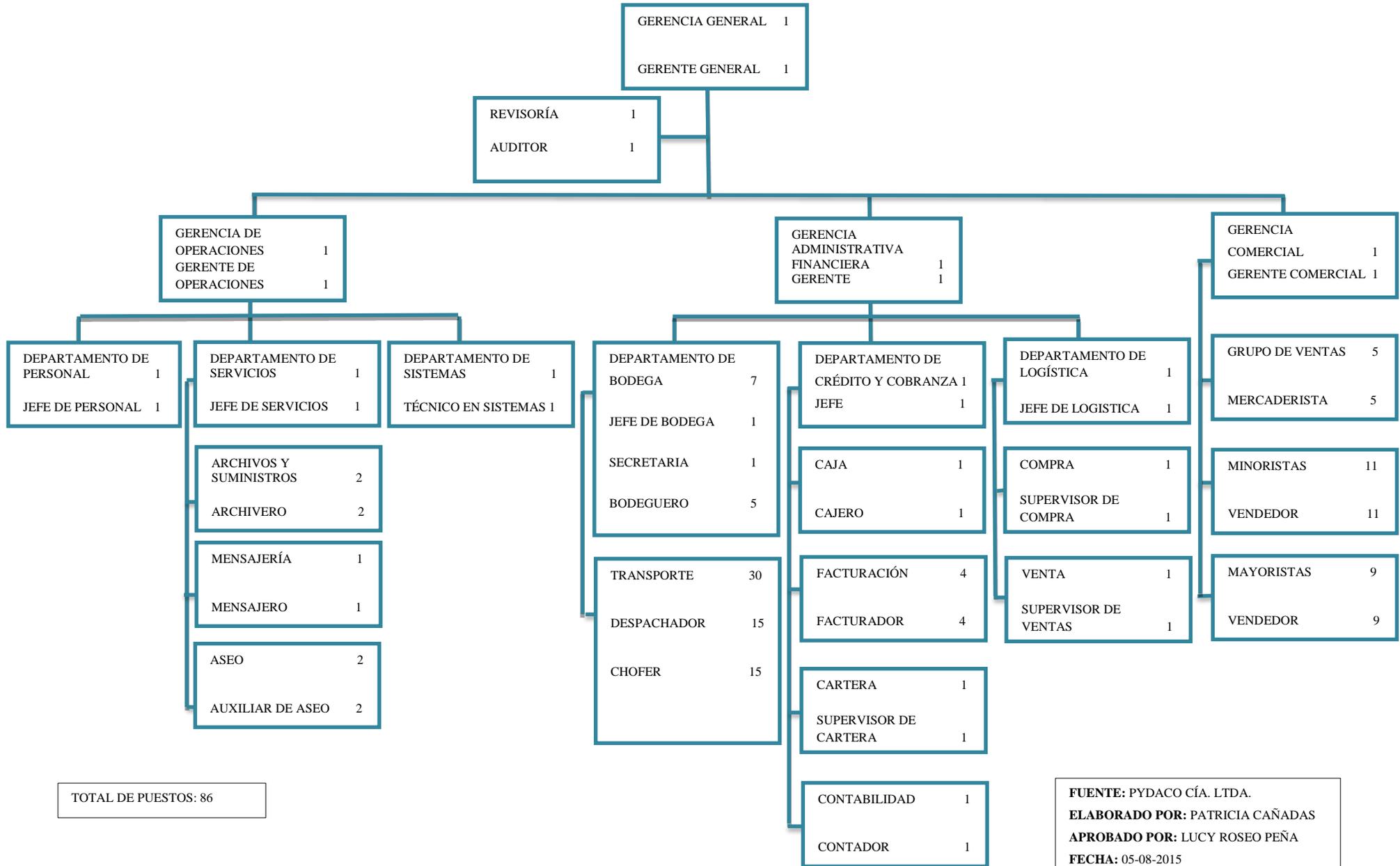
Es la representación gráfica de la estructura organizacional donde se establecen todos los cargos (ocupados y vacantes) y la posición dentro de la estructura en la cual se encuentran ubicados.

Figura 1.2. Organigrama estructural de PYDACO Cía. Ltda.



FUENTE: PYDACO CÍA. LTDA.  
 ELABORADO POR: PATRICIA CAÑADAS  
 APROBADO POR: LUCY ROSEO PEÑA  
 FECHA: 05-08-2015

**Figura 1.3. Organigrama de posición de PYDACO Cía. Ltda.**



## **1.2.2. Marco teórico**

En virtud del objetivo de esta investigación y previo al conocimiento del proceso de gestión de inventario, es necesario desarrollar la base teórica de la que se fundamentará la propuesta de mejoramiento.

### **1.2.2.1. Gestión por procesos**

Al establecer un riguroso mejoramiento de cada proceso, en este caso en lo referente a la gestión del inventario, el rendimiento aumenta ya que no se malgastan recursos, ni tiempos en esfuerzos inútiles o duplicidad de actividades. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común que está orientado al cliente, brindando un marco para el mejoramiento de las actividades.

La gestión que se ha venido realizando en PYDACO Cía. Ltda., en su mayoría no prioriza a los procesos los cuales fueron diseñados y organizados en estructuras organizacionales por funciones. Lo que se espera al dar un mejoramiento es que la gestión de procesos empiece a arraigarse, todas las actividades de la organización se reenfoquen para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajen en equipos auto dirigidos, no en departamentos, los gerentes en lugar de supervisar, brinden asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integren para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y que la cultura de la organización aliente tanto la responsabilidad individual como colectiva.

Mallar (2013) considera que además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras con una orientación mucho más estratégica. “Así el modelo de gestión basada en los procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”.

### **1.2.2.2. Mejoramiento continuo**

Cantú (1997) “El Mejoramiento Continuo ha sido pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el enfoque de Shewhart para quien el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, debido a que consideraban a este factor como el principal causante de los problemas relacionados con la falta de calidad en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma reforzada después por Deming, Taguchi y todos aquellos que han aplicado un enfoque estadístico para el control de la calidad” (p. 224).

El mejoramiento se logra a través de las actividades diarias, las cuales permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos respecto a la satisfacción del cliente. Cabe mencionar que para lograr la mejora en cualquier proceso el personal involucrado debe identificarse con el proceso, siendo responsabilidad de los directivos propiciar motivación y un ambiente óptimo para lograr tal efecto.

En PYDACO Cía. Ltda., es importante mejorar el Proceso de Gestión de Inventario debido a que constituye uno de los procesos que tiene gran relación con la credibilidad de la empresa en cuanto a entrega de pedidos, los cuales son realizados por los vendedores basándose en un inventario inconsistente, por lo cual en ocasiones la credibilidad ha quedado en entredicho, por falta de un inventario actualizado, así como tampoco existe un control sobre los tiempos de realización de las diferentes actividades, lo que da como resultado grandes inconsistencias.

### **1.2.2.3. Proceso**

Pérez (2012) define como proceso a la “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.49). Entendiendo valor como un

concepto relativo no absoluto, pues en este caso no será considerado de la misma manera por parte de los clientes, personal, proveedores y directivos en los diferentes procesos desarrollados por los mismos.

PYDACO Cía. Ltda., es una empresa en la cual las actividades y responsabilidades que se tiene por departamento no están bien establecidas, ni los procesos correctamente identificados, para poder realizar un mejoramiento de los mismos es importante determinar los límites para, en función a su nivel asignar responsabilidades. Así como también identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

Según Pérez (2012) “no existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo” (p. 52).

Es lógico que:

- a) Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).

#### **1.2.2.3.1. Elementos del proceso**

Los elementos fundamentales que componen los procesos se definen a continuación:

- **Entrada:** Elemento que sufre la transformación o la permite. La existencia de este es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- **Secuencia de actividades:** Precisa de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo bien a la primera: Una persona con la competencia y autoridad necesarias para

asentar el compromiso de pago, procesamiento de facturas, método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar, cómo hacerlo (calidad) y cuando entregar la salida al siguiente eslabón el proceso.

- **Salida:** Producto o servicio con la calidad exigida por el estándar del proceso. Va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

#### 1.2.2.3.2. Factores de un proceso

Tomando en cuenta los procesos que actualmente se realizan en PYDACO Cía. Ltda., es importante detallar algunos de los factores que están inmersos en ellos.

- **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuadas.
- **Materiales:** Para PYDACO Cía. Ltda., es la información, misma que es proporcionada en la mayoría de ocasiones por la bodega.
- **Recursos Físicos:** Instalaciones, maquinaria, hardware, software.
- **Métodos / Planificación de proceso:** Procedimiento o instrucción de trabajo. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente, cómo.
- **Medio ambiente:** Entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

#### 1.2.2.3.3. Clases de procesos

A continuación se presentan las siguientes clases de procesos:

- **Procesos Estratégicos:** Son los procesos estratégicos de la organización, denominados también procesos de liderazgo los cuales establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización. Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora. Están relacionados con los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada del proceso de gestión de inventario.

- **Procesos de Valor Agregado:** Son los procesos indispensables para la satisfacción del cliente externo y por las cuales está dispuesto a pagar, suministran o producen algo que él espera como parte de un producto / servicio que se le ofrece.

Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo. Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido, responsable de lograr los objetivos de la empresa. Ejemplos de procesos de valor agregado para PYDACO Cía. Ltda., pueden ser, el proceso de ventas.

- **Procesos que no Agregan Valor:** Procesos habilitadores que sustentan para su funcionamiento a las dos anteriores, que no agregan valor externo pero si agregan valor interno, necesario para la efectividad de las operaciones. Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.

No se debe olvidar nunca que los procesos, como todos los componentes de la gestión, son una herramienta para lograr los objetivos estratégicos de la organización y no un fin en sí mismos, deben necesariamente aportar valor.

No obstante de la clasificación anterior es factible afirmar que todos los procesos de una organización son importantes para alcanzar un máximo rendimiento. En el caso del Mejoramiento del Proceso de Gestión de Inventario por su alcance el cual abarca toda la organización, por su impacto el cual tiene incidencia directa en el resultado de las operaciones de todos sus departamentos y por sus características constituye un proceso estratégico para esta investigación.

#### 1.2.2.3.4. Características de un proceso

Peña (2008) considera que un proceso puede ser considerado como tal si cumple las siguientes características:

- **Definición del proceso:** ¿Cuál es la misión del proceso? Consiste en una breve descripción de lo que se hace, para qué, y para quiénes se realiza.

- **Delimitación del proceso:** Define claramente cuál es el inicio y el fin del proceso. Deben quedar reflejadas la entrada y la salida que se producen.
- **Representación gráfica:** Se emplea la técnica de diagrama de flujo y la utilización y simbología determinada, la cual facilita la interpretación del gráfico.
- **Indicadores:** Son los parámetros que se establecen para medir los procesos. Para el mejoramiento del proceso de Gestión de Inventario en PYDACO Cía. Ltda., se tomará en cuenta el indicador tiempo debido a que es el indicador en el que se pretende mejorar. Adicionalmente se establecerán indicadores de gestión importantes para la evaluación permanente de los procesos mejorados, los cuales permitirán brindar un seguimiento a los mismos e identificar posibles problemas o complicaciones de tal manera que PYDACO Cía. Ltda., Quito incurra en un mejoramiento continuo en el proceso de gestión de inventario.
- **Responsable:** Persona responsable de la eficiencia y eficacia del proceso.

#### 1.2.2.3.5. Mejoramiento de procesos

Harrington (1992) señala que el Mejoramiento de Procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca al corazón del problema de los empleados de oficina en los Estados Unidos, al centrarse en eliminar la burocracia, también ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes externos e internos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Elimine los errores.
- Minimice las demoras.
- Promueva el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes.
- Que proporcione a la organización una ventaja competitiva.

#### **1.2.2.4. Herramienta para mejoramiento de procesos**

Dentro de las herramientas para el mejoramiento de procesos se tiene una gran variedad; sin embargo la presente investigación se enfocará a las técnicas de mejoramiento de procesos sencillas la cual fue propuesta por Ishikawa como una respuesta a la necesidad de los círculos de calidad japoneses de contar con procedimientos claros, objetivos para el análisis y solución de problemas en programas de mejoramiento como el diagrama causa-efecto, mapeo de procesos, brainstorming y diagramación.

##### **1.2.2.4.1. Diagrama Causa-Efecto**

Este diagrama recibe también el nombre de su creador, Ishikawa, y en algunos casos también el de “espina de pescado” por la forma que adquiere. Son una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuesta a alguna pregunta. Las causas potenciales se clasifican en seis conocidas comúnmente como las 6 M’s: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.

La principal ventaja que se tiene al utilizar el diagrama de Ishikawa es que éste exhibe las relaciones entre el problema y sus posibles causas permitiendo examinar y analizar dichas relaciones, lo que lleva a que sea más fácil identificar la causa de ese problema, así encontrar su solución y posterior mejora al proceso.

##### **1.2.2.4.2. Brainstorming**

La lluvia de ideas o brainstorming es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Según Osborn (1960) creador de esta herramienta, considera que la “búsqueda de ideas creativas en un proceso interactivo de grupo no estructurado, genera más y

mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente”; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Entre las ventajas que tiene el aplicar esta herramienta en el mejoramiento del proceso de gestión de inventario, es el poder de asociación entre los empleados que actualmente están involucrados con el manejo del inventario, debido a que la lluvia de ideas es una corriente de dos direcciones. Cuando uno de los miembros emita una idea, casi automáticamente empuja a su propia imaginación hacia la consecución de otra. Al mismo tiempo sus ideas estimulan el poder de asociación de todos los demás, proceso de contagio: Cuando se comienza verdaderamente a trabajar en una sesión de “lluvia de ideas” la llama de una mente encenderá en las otras, gran cantidad de nuevas ideas”. Este mismo fenómeno ha sido también denominado “reacción en cadena”.

#### **1.2.2.4.3. Matriz FODA**

La matriz FODA según Chiavenato (2001) “es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos”. En la matriz FODA, en el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos que pueden ser controlables por la organización y los factores externos, considerado no controlable.

**Fortalezas:** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

**Debilidades:** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Amenazas: Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Entonces:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

#### **1.2.2.4.4. Mapeo del proceso**

Algunos autores como Franklin (1998) lo llaman “trazo de mapas de procesos o mapeo simplemente. El mapeo es la representación gráfica de procesos es una herramienta indispensable para el análisis organizacional. Los procesos pueden ser físicos, incluir papeleo, ser realizados por computadora, o ser una secuencia lógica de eventos” (p.189). En muchos casos los cuatro tipos se presentan juntos en un proceso, tal como ingresar una compra al sistema, iniciar un proceso de facturación o realizar un conteo del inventario en bodega. El mapeo del Proceso de Gestión de Inventario en PYDACO Cía. Ltda., permite identificar la estructura a través de procesos interrelacionados a fin de tener una visión compartida de la realidad del proceso de gestión de inventario, mediante una visión global y de valor.

#### **1.2.2.4.5. Diagramación de procesos**

La diagramación consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Según Chiavenato (1993), la diagramación es importante en toda organización y departamentos, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Se detalla a continuación los símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos, como es el caso de la presente investigación:

Tabla 1.3. Símbolos normas ANSI

Símbolos de la norma ANSI	
Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término:</b> Indica el principio o el fin del flujo: puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarde en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja, diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de un parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

**Fuente:** Chiavenato, I. (1993).

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

### 1.2.2.5. Gestión de inventario

Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re inventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar en este caso). Un inventario completo y actualizado es a su vez una muy buena manera de demostrar transparencia y control en la ejecución de los procesos relacionados con el mismo.

Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias.
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado) en el momento justo.

Para Velásquez (1996) el inventario es por lo general, el activo mayor en los balances de una empresa así también los gastos por inventarios, llamados costos de mercancías vendidas, son usualmente los gastos mayores en el estado de resultados.

Empresas como PYDACO Cía. Ltda., dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que da origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la ejecución correcta de procesos relacionados con:

- Compras.
- Devoluciones en compras.
- Ventas.
- Devoluciones en ventas.
- Transferencias a filiales.
- Facturación.
- Realización de pedidos a proveedores.

## **CAPÍTULO 2. MÉTODO**

### **2.1. Metodología general**

#### **2.1.1. Nivel de estudio**

##### **2.1.1.1. Descriptivo**

En el estudio descriptivo se selecciona una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin precisamente de describirlas.

Este nivel de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. En PYDACO Cía. Ltda., se busca esclarecer las causas principales de los problemas respecto a la gestión de inventario, mediante una revisión exhaustiva a cada actividad relacionada con el proceso.

La presente investigación se guía por las preguntas que se formula la investigadora y se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, el cuestionario, la observación y la revisión documental.

##### **2.1.1.2. Exploratorio**

En este caso el estudio exploratorio se realiza debido a que en PYDACO Cía. Ltda., no ha existido investigaciones previas sobre el objeto de estudio, motivo por el cual el conocimiento del tema es impreciso e impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar todo lo relacionado a la gestión del inventario.

Es importante resaltar que la utilización de estudios exploratorios en PYDACO Cía. Ltda., servirá para establecer el tono para investigaciones posteriores o para próximos mejoramientos, ya que éste tipo de estudio se caracteriza por ser flexible en su metodología, más amplio y disperso, implica un mayor riesgo y requiere de paciencia, serenidad y receptividad. El estudio exploratorio se centra en descubrir, lo cual para el presente estudio es sumamente relevante pues del descubrimiento de inminentes errores se basará el mejoramiento. .

## **2.1.2. Modalidad de investigación**

### **2.1.2.1. Investigación de campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Mediante esta modalidad de investigación se permite obtener nuevos conocimientos en el estudio del mejoramiento del proceso de gestión de inventario, estudiando la situación para diagnosticar necesidades y problemas a efecto de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo que en este caso será las instalaciones de PYDACO Cía. Ltda., ello permite el conocimiento más a fondo, y que se maneje los datos con más seguridad, así como soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual se manipula una o más variables dependientes (efectos).

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad como se lo hará en la presente investigación de campo se denomina primarios y su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilitará su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas en el desarrollo del mejoramiento.

### **2.1.3. Método**

#### **2.1.3.1. Método deductivo**

Este método de razonamiento consistirá en tomar conclusiones generales del proceso de gestión de inventario realizado actualmente para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de postulados o principios de comprobada validez como son los continuos problemas que se han venido teniendo con la irregularidad del inventario, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares en los procesos que serán estudiados para el mejoramiento.

#### **2.1.3.2. Método inductivo**

Será utilizado el razonamiento para obtener conclusiones acerca de la gestión del inventario, las cuales parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general en el mejoramiento. El método se inicia con un estudio individual de los procesos y se formula conclusiones que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. Como ejemplo se puede conocer, cuáles serán los problemas existentes en el Departamento de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística para de esta manera desglosarlo en causas, efectos, ejecución de procesos, y cada uno de los problemas que de él se desglose.

#### **2.1.4. Selección instrumentos de investigación**

Analizando el enfoque del trabajo de investigación a presentar, se establece la necesidad de recurrir a censos, encuesta, observación directa, consulta a expertos, cuestionario y entrevista mismos que arrojarán datos cuantificables y así realizar una medición objetiva de resultados.

#### **2.1.4.1. Censo**

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total; mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos.

La realización del censo permitirá recabar información en todos y cada uno de los departamentos en los cuales se encuentra la población objeto de estudio, se utiliza esta técnica de investigación debido a que el objeto de estudio al cual se enfoca la propuesta de mejora, está claramente identificado y es reducido.

#### **2.1.4.2. Encuesta**

Al utilizar esta técnica de investigación en los departamentos involucrados con la gestión de inventario se recaudará datos por medio de un cuestionario prediseñado, el cual no modificará el entorno ni controlará el proceso que está en observación. Los datos se obtiene a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas en este caso al conjunto total de la población estadística en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos en este caso de los procesos relacionados con la gestión de inventario así como también su desarrollo.

#### **2.1.4.3. Observación directa**

La observación, en el sentido de investigadora será el proceso de mirar detenidamente a los departamentos involucrados, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Paradinas (2005) sostiene que “observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos”. (p. 89)

En opinión de Sabino (1992), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. (p.111)

En conclusión la observación permite conocer la realidad, en este caso la ejecución de actividades relacionadas con el inventario mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

#### **2.1.4.4. Consulta a expertos**

Es una de las estrategias y herramientas de recolección de información tradicional y más utilizada, entre las ventajas de esta técnica de investigación permite obtener un conocimiento más amplio y real del análisis de las respuestas dadas por los profesionales, quienes para el desarrollo del presente trabajo de titulación serán la Dra. Lucy Rosero Peña y Gerentes de las diferentes áreas de PYDACO Cía. Ltda., lo cual orientará a la elección de datos concretos, estableciendo la veracidad de todos los factores que intervienen en la toma de decisiones, garantizando la integridad, la comprensión y la práctica de la información adquirida en el desarrollo de la investigación.

#### **2.1.4.5. Cuestionario y Entrevista**

El cuestionario consistirá en un conjunto de preguntas, preparadas sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesen respecto a gestión de inventario en PYDACO Cía. Ltda., Quito; investigación que se aplicará a los colaboradores de los

Departamentos de Bodega, Crédito y cobranza y Logística. El cuestionario es un instrumento muy útil para recoger datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos como es el caso en PYDACO Cía. Ltda., ya que cada proceso realizado en los diferentes departamentos están totalmente alejados motivo por el cual se tiene dificultad para reunirlos.

La finalidad del cuestionario será obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación que se utilizarán para la propuesta de mejoramiento.

Adicionalmente se realiza la entrevista al Gerente Administrativo-Financiero y a Jefes de departamento, cabe mencionar que la principal diferencia del cuestionario con la entrevista reside en la poca relación directa de los sujetos con la persona que los aplica, puesto que la persona encargada de su aplicación se limita a presentarlo al grupo, a dar ciertas normas generales y a crear un nivel de disposición favorable a la contestación sincera.

## **2.1.5. Procesamiento de datos**

### **2.1.5.1. Tabulación y procesamiento de la información**

Se procesará los datos (dispersos, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, su finalidad será generar resultados, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y posterior utilización para el desarrollo del mejoramiento.

### **2.1.5.2. Análisis e interpretación de resultados**

#### **2.1.5.2.1. Gráficas circulares o de pastel**

Recurso estadístico que se utiliza para representar porciones y porcentajes, en este caso del cuestionario relacionado con la gestión del inventario en PYDACO Cía. Ltda., el cual dentro de

los términos de la investigación son de gran ayuda ya que determinaran porcentualmente que cantidad de procesos se encuentran en óptimas condiciones.

## 2.2. Metodología aplicada

La gestión basada en los procesos es una herramienta que, en su aplicación debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de la empresa. En la práctica, no es importante a que, departamento o actividad pertenezcan los implicados en un proceso, ya que todos son corresponsables de sus resultados, independientemente de su asignación funcional. Esto genera una visión amplia de lo que se realiza en la empresa.

Además la gestión por procesos implica el control de los mismos, es decir, que se puedan establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que están llevando a cabo para asegurar la calidad. Se definirá entonces, una metodología técnica para la aplicación de la gestión basada en el proceso de inventario en PYDACO Cía. Ltda., la cual comprenderá las siguientes etapas:

**Tabla 2.1. Aplicación metodológica de la gestión basada en procesos**

<p><b>1. Información.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al personal sobre cuáles son los objetivos del mejoramiento de proceso de gestión de inventario, etapas y resultados esperados.</li> <li>• Para lograr un mejoramiento en el proceso se deberá dar participación a las personas que tendrán que ejecutar las actividades dentro del mismo y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen.</li> </ul>
<p><b>2. Recolección y tratamiento de datos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de técnicas de investigación como: encuestas, observación directa, cuestionarios, brainstorming y entrevistas para levantamiento de procesos.</li> </ul>
<p><b>3. Identificación de procesos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se lleva a cabo elaborando una lista de todos los procesos que se desarrollan en la organización.</li> </ul>

Sigue

Viene

**4. Clasificación de procesos.**

- Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben diferenciarse los procesos estratégicos, los procesos de valor agregado y los procesos que no agregan valor, posteriormente realizando un mapa de procesos.

**5. Codificación de procesos.**

- Debidamente identificados y clasificados los procesos, resulta necesario codificar los mismos, como una forma de hacer más sencilla su identificación. La codificación de los procesos, es una actividad sencilla que se realiza utilizando siglas componentes del proceso y números arábigos secuenciales.

**6. Nombrar el responsable de cada proceso.**

- A partir de este momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación. La designación del responsable del proceso es una cuestión delicada, ya que el éxito del mejoramiento estará influido por esta decisión y se la realizará mediante un oficio emitido por la Gerencia Administrativa-Financiera.

**7. Identificación de problemas.**

- Permitiendo detallar los problemas de cada uno a través de herramientas como FODA, Ishikawa y Mapa de problemas.

**8. Definición de fronteras.**

- Establecer el inicio, secuencia de actividades y fin de cada proceso; seguidas de flujogramas actuales y propuestos de los procesos estableciendo tiempos actuales y mejorados.

**9. Resumen de actividades actuales vs actividades con mejora.**

- Mediante la realización de un cuadro cualitativo del número de actividades se podrá evidenciar la mejora en el proceso propuesto para la gestión del inventario en PYDACO Cía. Ltda. Quito.

**10. Establecimiento de indicadores.**

- La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia.

**Fuente:** Patricia Cañadas y Lucy Rosero Peña.**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

A partir de ahora comienza la parte dinámica donde se pasará del proceso real actualmente llevado en PYDACO Cía. Ltda., al que debería ser el ideal.

El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las actividades realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Establecidos los indicadores servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar las consecuencias, como así para planificar actividades posteriores destinadas a dar respuestas a nuevas necesidades.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS**

### **3.1. Recolección y tratamiento de datos**

Para tener un amplio conocimiento sobre la situación actual de los procesos llevados a efecto en los Departamentos de: Bodega, Crédito y cobranza y de Logística, y debido a que la población actual en PYDACO Cía. Ltda. Quito es reducida, permite involucrar a todos los colaboradores, para lo cual se emplea la técnica de investigación por censo.

#### **3.1.1. Censo**

Mediante la realización del censo a través de las encuestas realizadas a cada una de las personas del Departamento de: Bodega, Crédito y cobranza y de Logística se permite conocer cuáles son las variables importantes y en las cuales se centra el presente estudio, para su posterior propuesta de mejoramiento.

Adicionalmente se toma en cuenta que la población de PYDACO Cía. Ltda. Quito, es de 86 personas y para el presente estudio el total del número de colaboradores de los departamentos mencionados anteriormente es de 49 personas, razón por la cual se trabaja con toda la población.

Esta encuesta está enfocada en evaluar los procesos, actividades y desarrollos del personal involucrado con el proceso de gestión de inventario en PYDACO Cía. Ltda. Quito.

## ENCUESTA PYDACO CÍA. LTDA.

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de satisfacción que existe sobre el proceso de gestión de inventario, que se realiza actualmente en PYDACO Cía. Ltda. Quito, mismo que es gestionado por los Departamentos de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística.

Su colaboración y responsabilidad con su respuesta es importante.

1. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre su departamento respecto a los procesos que se realizan?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

2. ¿Conoce claramente los procesos de su departamento de trabajo?

Sí       No

3. ¿Considera usted que existe duplicidad en ciertas actividades realizadas en su departamento?

Sí       No

4. ¿Conoce la responsabilidad que implica el correcto desempeño de sus actividades para la gestión del inventario?

Sí       No

5. ¿Cree usted que los procesos relacionados con el inventario que actualmente se llevan a cabo requieren de un mejoramiento?

Sí       No

Si su respuesta es sí, especifique en qué podría basarse el mejoramiento.

---



---

Viene

6. ¿Existe un control y evaluación permanente sobre las actividades que realiza?

Sí

No

7. Los conocimientos para la ejecución de las actividades que actualmente realiza. ¿Fueron adquiridos a través de su experiencia o socializadas a usted a través de capacitación?

---

8. ¿Existe reuniones constantes dentro de su departamento para tratar algún problema o proponer mejora a sus actividades?

Sí

No

Si su respuesta es no, especifique si considera importante su realización y ¿Por qué?

---

---

9. ¿Qué debilidades percibe usted dentro de su departamento?

---

---

---

---

10. ¿Qué sugeriría para el mejoramiento de procesos respecto a la gestión del inventario en PYDACO Cía. Ltda.?

---

---

---

---

### 3.2. Presentación y análisis de resultados

A continuación se realiza la interpretación y análisis de los resultados obtenidos mediante encuestas realizadas al Departamento de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística, mismos que serán analizados pregunta por pregunta:

#### Pregunta 1:

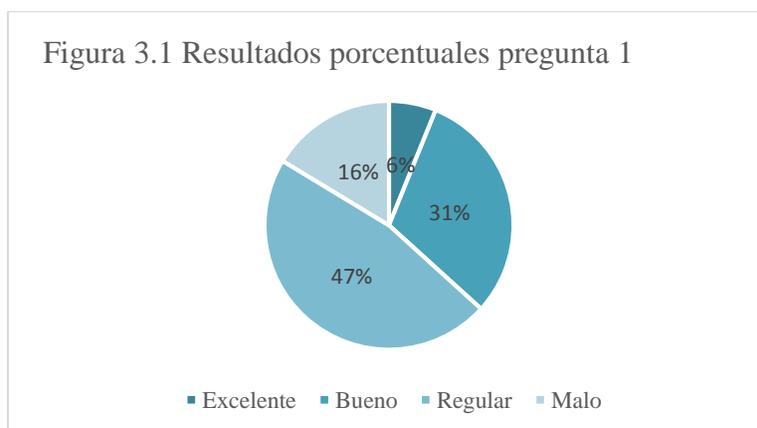
¿Cuál es la percepción que tiene sobre su departamento respecto a los procesos que se realizan?

**Tabla 3.1. Resultados pregunta 1**

Excelente	Bueno	Regular	Malo
3	15	23	8

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

Un factor importante para realizar la investigación es conocer cómo los colaboradores de los diferentes departamentos que realizan actividades relacionadas con el inventario perciben los

procesos que se realizan en los mismos, para esto se debe recolectar información, y conocer las causas de los problemas. El 6% refleja su alta satisfacción, el 31% percibe los procesos de una manera buena o dentro de lo normal mientras que el 47% percibe irregularidades, el 16% considera que la realización de los procesos en sus departamentos está mal, visualizando en una forma negativa y esto puede influir en sus actividades realizadas diariamente.

### Pregunta 2:

¿Conoce claramente los procesos de su departamento de trabajo?

**Tabla 3.2. Resultados pregunta 2**

Sí	No
15	34

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

El 31% de los encuestados conocen los procesos, pero el 69% no. Es importante conocer los procesos que se realizan dentro de un departamento de trabajo porque detallan el trabajo, la división y asignación de actividades entre el personal, así como también permite la coordinación y

correcta comunicación entre departamentos, evitando duplicidad de actividades y variaciones significativas y no informadas en el inventario como hasta ahora ha ocurrido con los procesos actuales.

### Pregunta 3:

¿Considera usted que existe duplicidad en ciertas actividades realizadas en su departamento?

**Tabla 3.3. Resultados pregunta 3**

Sí	No
30	19

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

El 61% considera que existen actividades duplicadas, mientras que el 39% no lo considera así. Algunos colaboradores mencionaron que las actividades llamadas duplicadas son parte de su trabajo establecido hace años atrás y que así se ha realizado siempre, razonamiento que permite pensar que se está tomando las actividades como propias de un puesto de trabajo y de cierta manera como una costumbre de hacerlo.

**Pregunta 4:**

¿Conoce la responsabilidad que implica el correcto desempeño de sus actividades para la gestión del inventario?

**Tabla 3.4. Resultados pregunta 4**

Sí	No
18	31

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

El 37% de las personas encuestadas y relacionadas directamente con el inventario conoce de alguna manera la implicación que tiene sus actividades en la gestión del mismo, en tanto el 63% no conoce de qué manera puede afectar o beneficiar el desarrollo de sus actividades a la gestión del inventario. Considerando los problemas que se han dado, se puede decir que en gran parte es porque las personas que tienen un manejo directo del inventario no son conscientes totalmente de la magnitud que puede tener su incorrecto manejo.

**Pregunta 5:**

¿Cree usted que los procesos relacionados con el inventario que actualmente se llevan a cabo requieren de un mejoramiento?

**Tabla 3.5. Resultados pregunta 5**

Sí	No
39	10

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

En vista del desconocimiento que se tiene en PYDACO Cía. Ltda., sobre los procesos que se realizan diariamente es importante mencionar que en todos los departamentos se debe definir y socializar los procesos, de tal manera que exista una descripción y conocimiento amplio de las actividades de cada colaborador en sus unidades de trabajo, estableciendo tiempos en la ejecución y correcta división de actividades, evitando duplicidad. Pese a la poca información que existe sobre los procesos realizados, el 80% de los involucrados con el inventario considera que se requiere de mejoramiento y el 20% lo cree innecesario.

Si su respuesta es sí, especifique en qué podría basarse el mejoramiento.

- Mejorar en la distribución de actividades.
- Realizar capacitaciones.
- Establecer procesos claros para los Departamentos de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística.
- Responsabilidad y mayor control por parte de los Jefes de departamentos.
- Mejorar la organización y distribución de productos en la bodega.
- Actualización de conocimientos sobre los procedimientos.
- Capacitación a los jefes de los departamentos, para que puedan guiar y tomar decisiones.
- Reuniones de trabajo.
- Actualización de información relacionada con manejo del inventario.
- Agilidad en realización de procesos relacionados con ingresos, egresos, compras e importaciones.
- Mayor colaboración entre departamentos.
- Socializar los procesos.

**Pregunta 6:**

¿Existe un control y evaluación permanente sobre las actividades que realiza?

**Tabla 3.6. Resultados pregunta 6**

Sí	No
14	35

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

El 29% si tiene un control sobre las actividades que realiza, mientras que el 71% no. Dentro de las personas que dijeron no tener control o evaluación permanente comentan que es debido a la confianza y respaldo que les han brindado sus respectivos jefes, de tal manera que no son controlados pues dicen ya saben que deben hacer. En toda empresa es importante un control de actividades, de esta manera se puede llevar un amplio conocimiento del desempeño de cada colaborador, conocer problemas existentes o futuros y el tratamiento que se les ha dado en cada departamento, pues en PYDACO Cía. Ltda., en la mayoría de ocasiones los mismos empleados solucionan los conflictos que se les presenta y los jefes no son informados de qué manera se dio solución a los mismos y si era esa la manera óptima de hacerlo.

### **Pregunta 7:**

Los conocimientos para la ejecución de las actividades que actualmente realiza. ¿Fueron adquiridos a través de su experiencia o socializadas a usted a través de capacitación?

**Tabla 3.7. Resultados pregunta 7**

Experiencia	Capacitación
44	5

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

El 90% de los encuestados ha adquirido sus conocimientos para la realización de sus actividades a través de su experiencia propia en el manejo de su puesto de trabajo o de la experiencia transmitida por la persona que anteriormente lo realizaba, en tanto el 10% de los encuestados de una u otra manera ha sido capacitado. Las capacitaciones son muy importantes, porque de esta manera se brinda a los colaboradores las herramientas necesarias en cuanto a conocimientos de cómo se debe realizar las actividades de una manera más eficaz y eficiente para la empresa y no incurrir en problemas innecesarios por omisión o porque no decirlo, en ocasiones por ignorancia.

### **Pregunta 8:**

¿Existe reuniones constantes dentro de su departamento para tratar algún problema o proponer mejora a sus actividades?

**Tabla 3.8. Resultados pregunta 8**

Sí	No
0	49

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.



**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

El 100% de los encuestados respondieron que no existen reuniones para tratar problemas o proponer mejoras. En una empresa las reuniones se realizan con el fin de conocer problemas, fallas que se están presentando o proponer algún cambio, mejora o estrategias de trabajo, así como también pueden ser utilizadas para plantearse objetivos, dentro de un departamento o para toda la empresa. Las opiniones de todos cuentan, y esto se debe utilizar como una estrategia laboral, pues el aporte de cada uno es una información valiosa para el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Si su respuesta es no, especifique si considera importante su realización y ¿Por qué?

- Existe falta de claridad en las definiciones, los objetivos y los límites de los procesos.
- Porque es necesario conocer herramientas para la solución de problemas, formas de participación en los procesos de manera efectiva, toma de decisiones, etc.
- Porque si se piensa en realizar una mejora a los procesos del inventario se debe evaluar si se la está realizando en un tiempo razonable, cómo están reaccionando los equipos de trabajo y estar involucrados con el mismo. Caso contrario se podría abandonar el proyecto de mejora, porque no se le da un seguimiento.
- Porque en las reuniones de trabajo se puede asignar roles.
- Los departamentos harán conciencia de que son un solo equipo de trabajo, no habrá competencia entre los miembros.

**Pregunta 9:**

¿Qué debilidades percibe usted dentro de su departamento?

- Falta de capacitación.
- Descripción de actividades poco claras.
- Escasa planificación.
- Falta de procesos definidos.
- No existe control sobre actividades del personal involucrado con el inventario.
- Falta de organización en los procesos para desarrollar las actividades asignadas.
- Falta de colaboración entre departamentos.
- Actividades no tienen secuencia lógica.
- Falta de reuniones para tratar problemas o socializar movimientos importantes con el inventario.
- No existe una mejora en los procesos.
- Poco apoyo por parte de las autoridades.
- Falta de comunicación y coordinación.
- Poca organización en departamentos.
- No existe un flujo o mapa de procesos.
- No existe responsables sobre los procesos que se llevan a cabo en PYDACO Cía. Ltda.
- Las instrucciones no son claras.
- Falta de información.
- Falta del cumplimiento de la misión de PYDACO Cía. Ltda.
- Carga laboral.
- No se conoce los objetivos y a que se debe llegar.

**Pregunta 10:**

¿Qué sugeriría para el mejoramiento de procesos respecto a la gestión del inventario en PYDACO Cía. Ltda.?

- Reforzar los conocimientos del personal, en cuanto a procesos.
- Mejor organización al momento de distribuir actividades.

- Elaboración de un mapa de procesos para determinar tiempos y actividades de cada unidad de trabajo.
- Seguimiento permanente de las actividades que se van desarrollando.
- Disminuir la burocracia para agilizar ingreso de documentos al sistema.
- Unión en equipos de trabajo.
- Tener más reuniones.
- Definición de procesos.
- Responsabilidades más claras.
- Mejores herramientas de trabajo.
- Definición de procesos en una manera general por departamentos.
- Modernizar procesos llevados actualmente en el inventario.

**Fuente:** Resultados de encuestas.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

### **3.3. Conclusiones generales de las encuestas aplicadas a los colaboradores de los Departamentos de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística de PYDACO Cía. Ltda.**

En base al censo realizado a los colaboradores los resultados reflejan la necesidad y la disposición a realizar una mejora en procesos relacionados con la gestión del inventario, debido a que existe falta de definición y conocimiento de los procesos, incorrecta distribución de actividades, escasa capacitación, poco control de las actividades, falta de seguimiento en ingresos o egresos de mercadería a la bodega y retraso en registro de documentos al sistema para su posterior venta y distribución.

Las encuestas fueron enfocadas con el fin de conocer las necesidades, opiniones e ideas de los involucrados directamente en el inventario y ayudar a buscar posibles soluciones y nuevas estrategias manteniendo al personal interesado, motivado y capacitado pues de esta manera se logrará obtener mejores resultados.

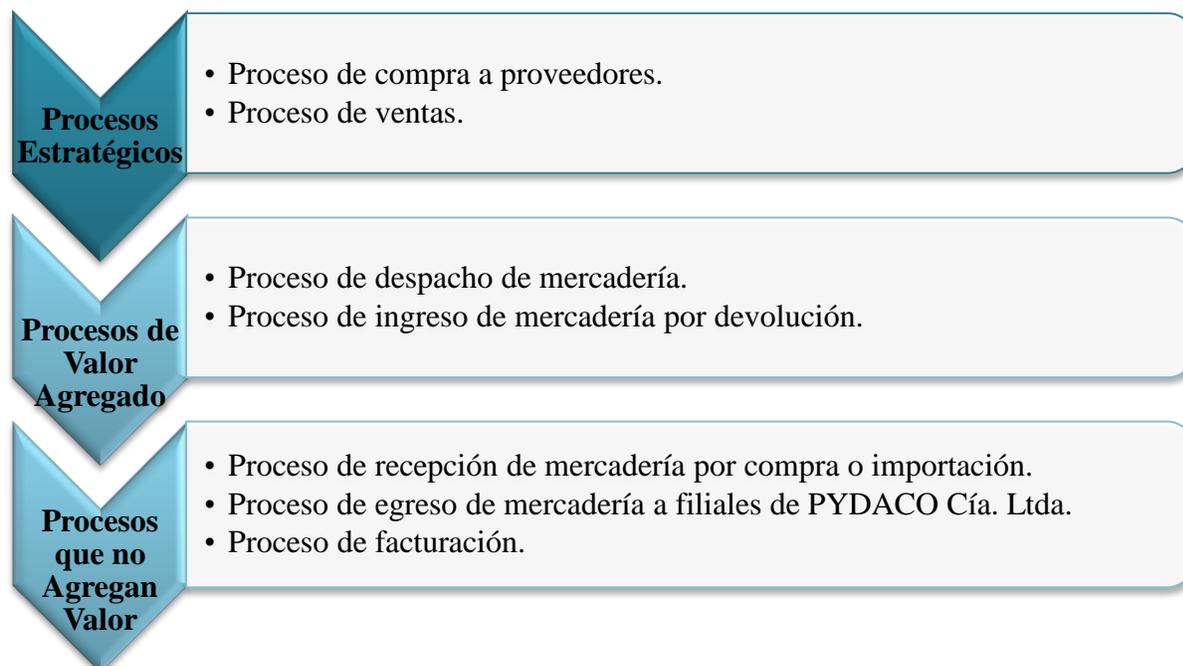
### 3.4. Procesos involucrados en el Mejoramiento del Proceso de Gestión de Inventario en Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda.

Continuando con la metodología específica propuesta para el desarrollo del presente tema se realiza el siguiente listado de procesos:

- Recepción de mercadería por compra o importación.
- Compra a proveedores.
- Egreso de mercadería a filiales de PYDACO Cía. Ltda.
- Facturación.
- Ingreso de mercadería por devolución.
- Despacho de mercadería.
- Ventas.

### 3.5. Clasificación de procesos

**Tabla 3.9. Clasificación de procesos relacionados con la gestión del inventario**

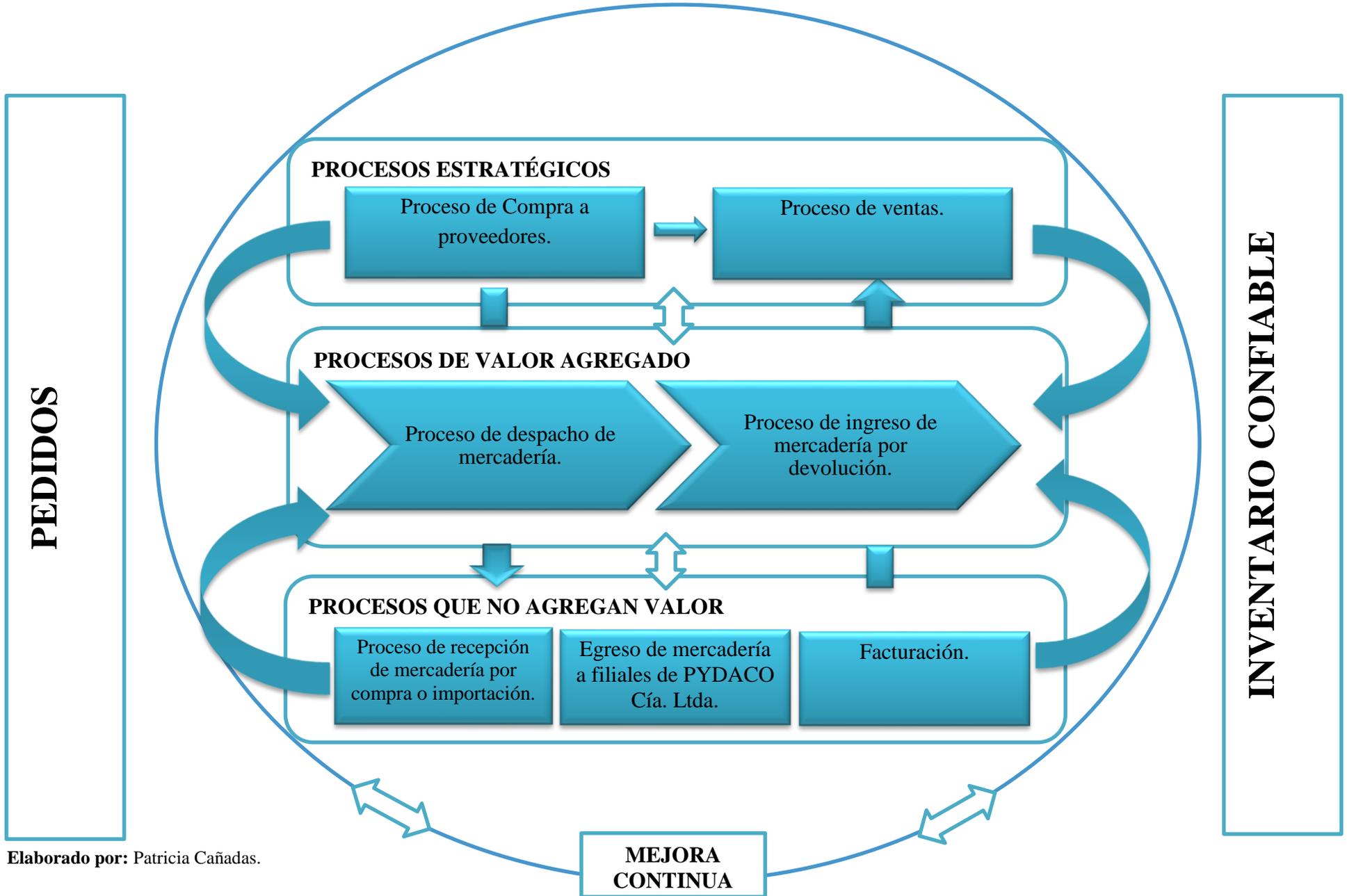


Fuente: PYDACO Cía. Ltda.

Elaborado por: Patricia Cañadas.

3.6. Mapa de procesos

Figura 3.9. Mapa de Procesos PYDACO Cía. Ltda.



Elaborado por: Patricia Cañadas.

### 3.7. Codificación de procesos

Una de las formas en la que los procesos pueden ser ubicados precisa y eficientemente es mediante el empleo de códigos. Los procesos son codificados secuencialmente con números y/o letras de tal manera que sean fácilmente identificables.

A continuación se presenta la codificación de los Procesos relacionados con la gestión de inventario en PYDACO Cía. Ltda.:

**Tabla 3.10. Codificación de procesos relacionados con la gestión del inventario**

CÓDIGO	PROCESO
PQ-PGI001	Proceso de compra a proveedores.
PQ-PGI002	Proceso de ventas.
PQ-PGI003	Proceso de despacho de mercadería.
PQ-PGI004	Proceso de ingreso de mercadería por devolución.
PQ-PGI005	Proceso de recepción de mercadería por compra o importación.
PQ-PGI006	Proceso de egreso de mercadería a filiales de PYDACO Cía. Ltda.
PQ-PGI007	Proceso de facturación.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

### 3.8. Nombramiento del responsable del proceso

El nombramiento del responsable de cada proceso se lo realizará mediante un oficio emitido por la Gerencia Administrativa-Financiera de PYDACO Cía. Ltda., a las personas encargadas de supervisar y controlar el correcto desarrollo de cada proceso. A continuación se presenta el oficio establecido para la asignación de los responsables:



Quito, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_

A quien corresponda,

Mediante la presente se informa la asignación de responsabilidades asignadas a su cargo relacionadas al “**Proceso de Gestión de Inventario**”. Es de suma importancia la supervisión y control del cumplimiento eficiente y eficaz de las mismas, pues de su correcto funcionamiento dependerá el desempeño esperado de todos los procesos. Los cuales son detallados a continuación, con la asignación de los responsables:

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FIRMA</b>
PQ-PGI001	Proceso de compra a proveedores.	Supervisor de compra.	
PQ-PGI002	Proceso de ventas.	Supervisor de ventas.	
PQ-PGI003	Proceso de despacho de mercadería.	Jefe de logística.	
PQ-PGI004	Proceso de ingreso de mercadería por devolución.	Jefe de bodega.	
PQ-PGI005	Proceso de recepción de mercadería por compra o importación.	Jefe de bodega.	
PQ-PGI006	Proceso de egreso de mercadería a filiales de PYDACO Cía. Ltda.	Jefe de Crédito y cobranza.	
PQ-PGI007	Proceso de facturación.	Encargada de facturación.	

Sin otro en particular quedo a su disposición para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,

Gerente Administrativo-Financiero.

### 3.9. Identificación de problemas

#### 3.9.1. FODA

Figura 3.10. Matriz FODA de la Gerencia Administrativa-Financiera

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Amplia experiencia por parte de los colaboradores.</li> <li>▪Personal responsable y dispuesto a colaborar.</li> <li>▪Infraestructura adecuada.</li> <li>▪Se cuenta con todos los equipos y recursos necesarios para el correcto cumplimiento de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Escasa planificación.</li> <li>▪Falta de capacitación.</li> <li>▪Actividades no son claras.</li> <li>▪Falta de conocimiento de objetivos de los diferentes departamentos.</li> <li>▪Escasa comunicación entre departamentos.</li> <li>▪Carencia de instructivos para realización de actividades.</li> <li>▪Control inadecuado de inventario.</li> <li>▪Demora en ingreso de documentos al sistema.</li> <li>▪Alta rotación de mercadería.</li> <li>▪Desorden en la bodega.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATÉGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATÉGIAS (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Facturación electrónica.</li> <li>▪Cursos sobre capacitación en manejo de inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitación en manejo de inventario.</li> <li>▪Aprovechar experiencia y conocimiento del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Utilizar correos electrónicos para agilizar ingresos de facturas al sistema.</li> <li>▪Revisiones y control de inventario permanente.</li> <li>▪Mejorar comunicación respecto a ingresos o egresos próximos a realizarse en el inventario.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATÉGIAS (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Falta de apoyo por parte de la gerencia hacia las ideas de sus colaboradores.</li> <li>▪Baja confiabilidad en la información referente al inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Delegar responsable para cada proceso.</li> <li>▪Socializar a la gerencia los efectos que tendrá realizar una mejora en la gestión del inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Controlar que no exista duplicidad de actividades.</li> <li>▪Socialización permanente respecto a los movimientos del inventario, con el objetivo de aumentar la credibilidad en el mismo.</li> </ul>

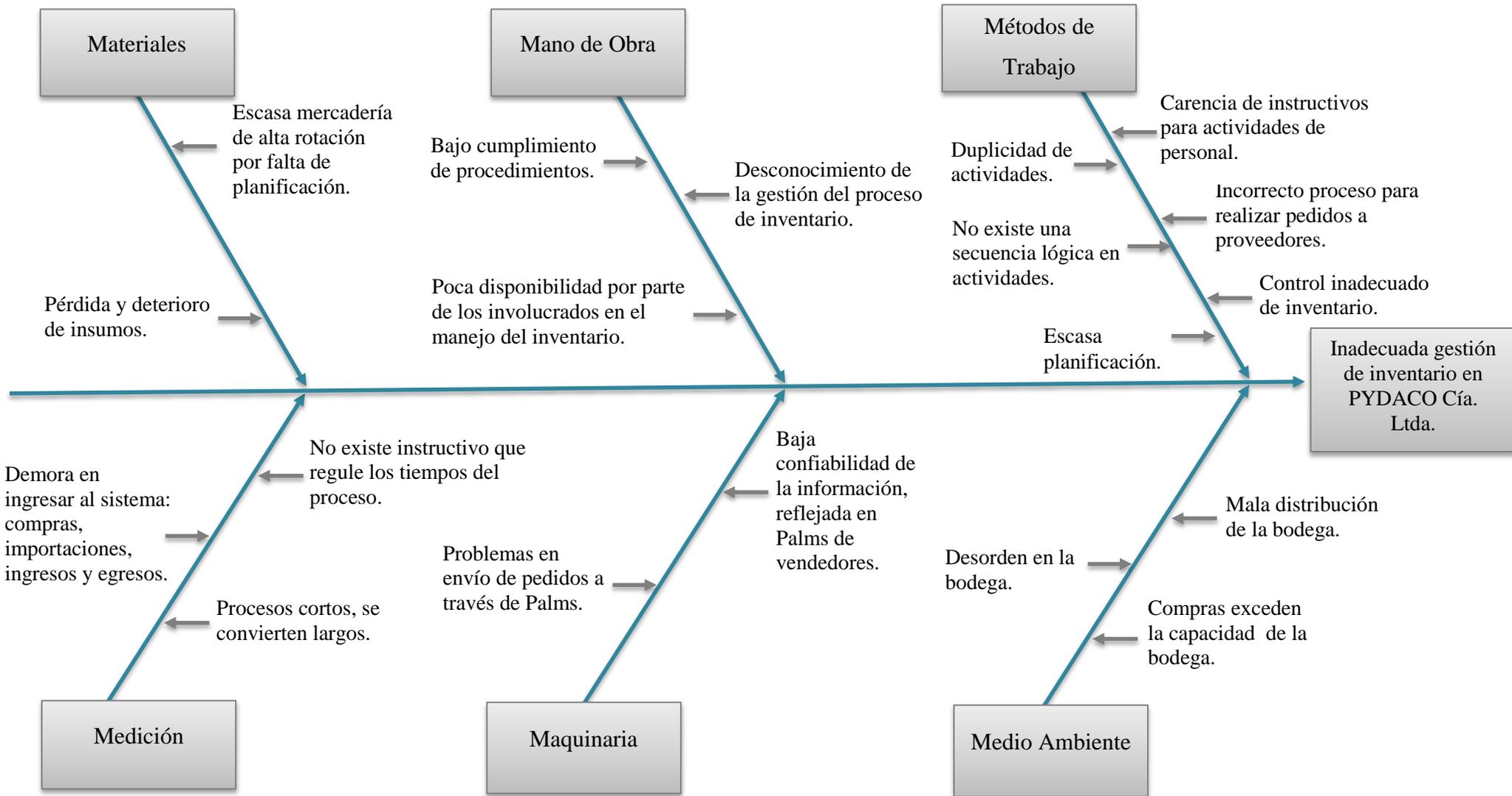
**Fuente:** Entrevista a Gerente Administrativo-Financiero y Jefes de Departamentos.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

3.9.2. Ishikawa

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIO



Fuente: PYDACO Cía. Ltda.

Elaborado por: Patricia Cañadas.

### 3.9.3. Mapa de problemas

**Tema:** Mejoramiento del proceso de gestión de inventario en Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda. Quito.

**Propósito:** Identificar ideas que permitan identificar las fallas en los procesos.

**Grupo:** Colaboradores del Departamento de Bodega, Crédito y cobranza y de Logística.

**Tabla 3.11. Mapa de problemas para el mejoramiento del proceso de gestión de inventario**

No.	PROBLEMA	IMPORTANCIA
1	No existe flujo de procesos.	12
2	Inexacta distribución de trabajo, ocasionando carga laboral.	8
3	Descripción de actividades poco claras.	7
4	Escases de procesos definidos.	10
5	Falta de comunicación relacionada con cambios en inventario.	6
6	No existe mejora o actualización de los procesos.	8
7	Falta de organización al asignar actividades.	8
8	Poca planificación.	5
9	Actividades no tienen secuencia lógica.	14
10	Falta de procesos definidos.	11
11	Falta de comunicación y coordinación.	9
12	No se conoce fronteras en los procesos.	12
13	Poco control sobre actividades del personal involucrado con el inventario.	7
14	Poca organización en departamentos.	5
15	Falta de colaboración entre departamentos.	6

**Fuente:** Brainstorming del Departamento de: Bodega, Crédito y cobranza y Logística de PYDACO Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

### 3.10. Definición de fronteras

#### 3.10.1. Formato para levantamiento de procesos en PYDACO Cía. Ltda.

	<b>Proceso de compra a proveedores</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI001									
<b>Responsable:</b> Supervisor de compra <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas									
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>											
<b>Recursos Humanos:</b> Supervisor de compra. (SC) Gerente Administrativo-Financiero. (GAF) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar inventario de sistema Vinfaca. (SC)</li> <li>2. Copiar inventario a formato Excel establecido por Gerencia Administrativa-Financiera. (SC)</li> <li>3. Enviar archivo mediante correo electrónico a Gerencia Nacional de Ventas. (SC)</li> <li>4. Revisar y analizar stock. (SC)</li> <li>5. Recalcular proveedores en sistema Vinfaca. (SC)</li> <li>6. Obtener pedido sugerido del sistema según ventas. (SC)</li> <li>7. Enviar archivo mediante correo electrónico a Gerente</li> </ol>	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="font-size: 0.8em;">Tiempo (Min)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">30</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">45</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">30</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> </tbody> </table>	Tiempo (Min)	15	30	5	45	30	15	3	Pedido a proveedor.
Tiempo (Min)											
15											
30											
5											
45											
30											
15											
3											

Office. Sistema Vinfaca.	Administrativo- Financiero. (SC) ¿Es confiable? <b>8.</b> SI: Tomar en cuenta al momento de realizar pedido a proveedores. (SC) 20 <b>9.</b> NO: Descartar pedido sugerido del sistema. (SC) 2 <b>10.</b> Registra pedido en formato general de agencias. (SC) 20 <b>11.</b> Solicitar aprobación de pedido a Gerente Administrativo- Financiero. (SC) 15 <b>12.</b> Recibir y revisar. (GAF) 10 ¿Aprueba? <b>13.</b> SI: Aprobar y enviar. (GAF) 5 <b>14.</b> NO: Ir a la actividad No. 4. (SC) 45 <b>15.</b> Ingresa pedido para cada proveedor. (SC) 20 <b>16.</b> Enviar pedidos a proveedores mediante correo electrónico. (SC) 15 FIN		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>	295		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>	4.92		

	<b>Proceso de compra a proveedores MEJORADO</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGIM001	
<b>Responsable:</b> Supervisor de compra <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Supervisor de compra. (SC) Gerente Administrativo- Financiero. (GAF) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imprimir inventario de sistema Vinfaca. (SC)</li> <li>2. Revisar y analizar stock en impresión del sistema. (SC)</li> <li>3. Registrar pedido en formato establecido por la gerencia financiera. (SC)</li> <li>4. Solicitar aprobación de pedido a Gerente Administrativo-Financiero. (SC) ¿Aprueba?</li> <li>5. Recibir y revisar.(GAF) ¿Aprueba?</li> <li>6. SI: Aprobar y enviar. (GAF)</li> <li>7. NO: Ir a la actividad No. 2. (SC)</li> <li>8. Ingresar pedido segmentando por proveedor. (SC)</li> <li>9. Envío de pedidos a proveedores mediante correo electrónico. (SC)</li> </ol>	<b>Tiempo (Min)</b> 5 45 20 15 10 5 45 20 15	Pedido óptimo a proveedor.

	FIN		
<b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b>		180	
<b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b>		3	

	<b>Proceso de ventas</b>		<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI002
<b>Responsable:</b> Supervisor de ventas <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<b>Entradas</b>	→	<b>Procesamiento</b>	→
		<b>Salida</b>	
<b>Recursos Humanos:</b> Supervisor de ventas. (SV) Supervisor de cartera. (SC)	<b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina	<b>Recursos Tecnológicos:</b> Software.	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar reporte de ventas actualizado. (SC)</li> <li>2. Imprimir reporte para cada vendedor. (SC)</li> <li>3. Establecer cupos por proveedor a cada vendedor. (SC)</li> <li>4. Imprimir cupos diarios para cada vendedor. (SC)</li> <li>5. Generar inventario de sistema Vinfaca. (SC)</li> <li>6. Trasladar inventario a Excel. (SC)</li> </ol>	<b>Tiempo (Min)</b> 15 15 60 15 10 30	Reportes de ventas poco confiables a vendedores.

Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<b>7.</b> Imprimir inventario para cada vendedor. (SC)	15	
	<b>8.</b> Imprimir carteras a todas las rutas. (SC)	30	
	<b>9.</b> Recopilar reportes para cada vendedor. (SC)	20	
	<b>10.</b> Entrega de reportes a supervisor de ventas. (SC)	5	
	<b>11.</b> Entrega de reportes a vendedores. (SV)	10	
	FIN		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>		225	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>		3.75	

	<b>Proceso de ventas MEJORADO</b>	<b>CÓDIGO: PQ-PGIM002</b>
<b>Responsable:</b> Supervisor de ventas <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas
<b>Entradas</b>	→ <b>Procesamiento</b>	→ <b>Salida</b>
<b>Recursos Humanos:</b> Supervisor de ventas. (SV) Supervisor de cartera.	<b>1.</b> Generar reporte de ventas actualizado. (SC) <b>2.</b> Imprimir reporte. (SC)	<b>Tiempo (Min)</b> 15 2
		Reportes de ventas confiables para vendedores.

(SC) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<b>3.</b> Imprimir cupos establecidos a vendedores. (Una vez al mes) (SC)	2	
	<b>4.</b> Confirmar stock real de inventario. ¿Stock real?	2	
	<b>5.</b> SI: Generar inventario de sistema Vinfaca. (SC)	18	
	<b>6.</b> NO: Ir a la actividad No.4. (SC)	2	
	<b>7.</b> Imprimir carteras a todas las rutas. (SC)	30	
	<b>8.</b> Recopilar reportes para supervisor de ventas. (SC)	1	
	<b>9.</b> Entrega de reportes a supervisor de ventas. (SC)	1	
	<b>10.</b> Recibir y revisar reportes. (SV)	5	
	<b>11.</b> Socializar información en reunión diaria con vendedores. (SV)	15	
	FIN		
	<b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b>		93
<b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b>		1.55	

	<b>Proceso de despacho de mercadería</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI003	
<b>Responsable:</b> Jefe de logística <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de logística. (JL) Jefe de bodega. (JB) Encargados de bodegas. (EB)	<b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina	<b>Tiempo (Min)</b>	Mercadería despachada según facturas.
	<b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir facturas. (JL) 5</li> <li>2. Revisar secuencia en numeración de facturas. (JL) 15</li> <li>3. Registrar facturas recibidas. (JL) 20</li> <li>4. Dividir facturas entre pedidos mayoristas y minoristas. (JL) 8</li> <li>5. Establecer rutas para diferentes sectores. (JL) 20</li> <li>6. Seleccionar facturas por sector. (JL) 10</li> <li>7. Ingresar facturas por sector al sistema. (JL) 15</li> <li>8. Generar condensado de facturas seleccionadas. (JL) 16</li> <li>9. Imprimir 9 condensados para Jefe de bodega. (JL) 10</li> <li>10. Entregar condensados Jefe de bodega. (JL) 5</li> <li>11. Recibir y revisar condensados. (JB) 16</li> </ol>	

	<p>¿Existe físicamente en la bodega lo facturado?</p> <p><b>12.</b> SI: Dividir condensados a encargados de bodega por proveedor. (JB)</p> <p><b>13.</b> NO: Generar ingreso manual por ítem inexistente en cada factura. (EB)</p> <p><b>14.</b> Entregar ingresos manuales a Jefe de Logística. (EB)</p> <p><b>15.</b> Recibir y registrar ingreso parcial o total de facturas en sistema. (JL)</p> <p><b>16.</b> Imprimir ingresos de bodega del sistema y enviar al encargado de bodega. (JL)</p> <p><b>17.</b> Recibir y trasladar mercadería existente a áreas de despacho. (EB)</p> <p><b>18.</b> Entregar mercadería a chofer encargado de transportar la misma. (JB)</p> <p><b>19.</b> Entrega de facturas a chofer con copias de ingreso de bodega (en caso de existir). (JB)</p> <p><b>20.</b> Registrar recibido de mercadería y facturas. (JB)</p> <p><b>21.</b> Cargar mercadería a camión.(EB)</p> <p>FIN</p>	<p></p> <p>35</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>30</p> <p>20</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>27</p>	
--	---	---	--

<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>	322	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>	5.37	

	<b>Proceso de despacho de mercadería MEJORADO</b>	<b>CÓDIGO: PQ- PGIM003</b>	
<b>Responsable:</b> Jefe de logística <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<b>Entradas</b>	→ <b>Procesamiento</b>	→ <b>Salida</b>	
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de logística. (JL) Jefe de bodega. (JB) Encargados de bodegas. (EB) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware.	<b>1.</b> Recibir facturas. (JL) <b>2.</b> Registrar facturas y/o bloqueos en sistema. (JL) <b>3.</b> Dividir facturas por sector. (JL) <b>4.</b> Generar condensado de facturas por sector al sistema. (JL) <b>5.</b> Imprimir 9 condensados para Jefe de bodega. (JL) <b>6.</b> Recibir condensados y entregar condensados a bodegueros encargados por proveedor, los bodegueros	<b>Tiempo (Min)</b> 5 20 10 16 10 5	Mercadería despachada según facturas con prontitud, sin retraso en salida de camiones.

Office. Sistema Vinfaca.	<p>sacarán la mercadería que les corresponde. (JB)</p> <p>¿Existe físicamente en la bodega lo facturado?</p> <p><b>7.</b> SI: Trasladar mercadería existente a áreas de despacho. (EB)</p> <p><b>8.</b> NO: Avisar a jefe de logística para proceder al bloqueo de mercadería inexistente. (JB)</p> <p><b>9.</b> Entregar mercadería con facturas a chofer encargado de transportar la misma. (JB)</p> <p><b>10.</b> Registrar cantidades de mercadería faltante, con números de factura. (EB)</p> <p>¿De acuerdo en recepción de mercadería?</p> <p><b>11.</b> SI: Cargar mercadería a camión. (EB)</p> <p><b>12.</b> NO: Ir a la actividad No. 6. (EB)</p> <p><b>13.</b> Chofer firma recibido y sale a despacho de mercadería a clientes. (EB)</p> <p><b>14.</b> Enviar registro de mercadería faltante a jefe de bodega. (EB)</p> <p>FIN</p>	<p>30</p> <p>1</p> <p>20</p> <p>8</p> <p>27</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>7</p>	
<b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b>	163		
<b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b>	2.72		

	<b>Proceso de ingreso de mercadería por devolución</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI004	
<b>Responsable:</b> Jefe de bodega <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de bodega. (JB) Jefe de logística. (JL) Facturadora. (F) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<b>1.</b> Recibir ingresos de bodega de facturas registradas en condensado. (JL)	<b>Tiempo (Min)</b> 7	Nota de crédito por devolución total / parcial.
	<b>2.</b> Recibir mercadería proveniente de las rutas que por diferentes motivos el cliente no la recibió. (JB) ¿Devolución total?	40	
	<b>3.</b> SI: Recibir factura original con mercadería. (JB)	25	
	<b>4.</b> NO: Generar ingreso de bodega parcial por mercadería recibida. (JB)	20	
	<b>5.</b> Revisar que ingresos de bodega tengan número de factura correspondiente. (JB) ¿Registran números de facturas?	5	
<b>6.</b> SI: Recopilar ingresos provenientes de logística y de rutas. (JL)	20		

	<p><b>7. NO:</b> Ir a la actividad No. 4. (JL)</p> <p><b>8. Firmar y sellar ingresos de bodega.</b> (JL)</p> <p><b>9. Ingresar en sistema de bodega devoluciones parciales y totales.</b> (JL)</p> <p><b>10. Imprimir ingresos del sistema.</b> (JL)</p> <p><b>11. Deshojar ingresos impresos.</b> (JL)</p> <p><b>12. Grapar ingresos de sistema con ingresos manuales respectivos.</b> (JL)</p> <p><b>13. Generar reporte numérico de ingresos de sistema.</b> (JL)</p> <p><b>14. Llevar ingresos con reporte numérico a facturación.</b> (JL)</p> <p>¿Ingresos recibidos corresponden a reporte?</p> <p><b>15. Recibir y revisar.</b> (F)</p> <p><b>16. SI:</b> Clasificar ingresos parciales de ingresos totales. (F)</p> <p><b>17. NO:</b> Devolver a bodega. (F)</p> <p><b>18. Entregar devoluciones totales y parciales a personas asignadas.</b> (F)</p>	<p>10</p> <p>5</p> <p>50</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>5</p>	
--	---	---	--

	<b>19.</b> Analizar si producto devuelto fue entregado como promoción. (F)  ¿Producto para devolución fue facturado como promoción?  <b>20.</b> SI: Generar ingreso por stock promocional. (F)  <b>21.</b> NO: Generar nota de crédito a cliente. (F)  FIN	10   20  60	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>		382	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>		6.36	

	<b>Proceso de ingreso de mercadería por devolución</b>  <b>MEJORADO</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGIM004			
<b>Responsable:</b> Jefe de bodega <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Salida</div> </div>					
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de bodega. (JB) Jefe de logística. (JL) Facturadora. (F)	<b>1.</b> Recibir ingresos de bodega de facturas registradas en condensado. (JL)	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="text-align: center;">Tiempo (Min)</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table>	Tiempo (Min)	7	Nota de crédito por devolución total / parcial.
Tiempo (Min)					
7					

<b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina	<b>2.</b> Recibir mercadería proveniente de las rutas que por diferentes motivos el cliente no la recibió. (JB) ¿Devolución total?	40	
<b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<b>3.</b> SI: Recibir factura original con mercadería. (JB)	25	
	<b>4.</b> NO: Utilizar copia de facturas para señalar ítem devuelto. (JB)	15	
	<b>5.</b> Enviar a jefe de logística. (JB)	5	
	<b>6.</b> Recopilar ingresos provenientes de logística y de rutas. (JL)	10	
	<b>7.</b> Firmar y sellar ingresos y copias de facturas de devoluciones. (JL)	5	
	<b>8.</b> Ingresar en sistema de bodega devoluciones ya sea promoción o producto facturado. (JL)	38	
	<b>9.</b> Imprimir ingresos del sistema. (JL)	15	
	<b>10.</b> Deshojar ingresos impresos. (JL)	15	
	<b>11.</b> Adjuntar ingresos y copias de facturas a ingresos de sistema respectivo. (JL)	10	
	<b>12.</b> Llevar ingresos a facturación. (JL)	10	

	<b>13.</b> Dividir el número de ingresos a realizar para personas encargadas en generarlos. (F) <b>14.</b> Entregar ingresos a personas asignadas para realizarlos. (F) <b>15.</b> Generar nota de crédito a cliente. (F) FIN	3	
		2	
		35	
<b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b>		235	
<b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b>		3.92	

	<b>Proceso de recepción de mercadería por compra o importación</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI005				
<b>Responsable:</b> Jefe de bodega <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas				
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Entradas</div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Procesamiento</div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Salida</div> </div>						
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de bodega. (JB) Secretaria de bodega. (SB) Encargados de Bodegas. (EB) Facturadora. (F) <b>Recursos Materiales:</b>	<b>1.</b> Ingresar camión de proveedor a área de descarga en bodega. <b>2.</b> Recibir y verificar factura por parte de proveedor. (JB) ¿Factura pertenece a PYDACO Cía. Ltda. Quito? <b>3.</b> SI: Descargar mercadería.(EB)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tiempo (Min)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> </tr> <tr> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Tiempo (Min)	15	3	40
Tiempo (Min)						
15						
3						
40						
		Compra ingresada en sistema (parte del inventario).				

Computador.	<b>4.</b> NO: Consultar y notificar el lugar de destino de factura. (JB).	5	
Impresora.			
Teléfonos.		25	
Muebles de oficina.	<b>5.</b> Trasladar mercadería a zona de bodega correspondiente. (EB)		
Suministros de oficina		35	
<b>Recursos</b>	<b>6.</b> Organizar mercadería por secciones de bodega establecidos. (EB)		
<b>Tecnológicos:</b>			
Software.	<b>7.</b> Entregar factura a secretaria de bodega. (JB)	5	
Hardware.			
Office.	<b>8.</b> Realizar ingreso de bodega. (SB)	15	
Sistema Vinfaca.	<b>9.</b> Adjuntar factura a ingreso de bodega. (SB)	3	
	<b>10.</b> Enviar ingreso a facturación. (SB)	5	
	<b>11.</b> Recibir y revisar (F) ¿Es correcta?	5	
	<b>12.</b> SI: Ingresar factura a sistema general. (F)	15	
	<b>13.</b> NO: Enviar a bodega para realizar corrección. (F)	5	
	<b>14.</b> Verificar costos de factura de proveedor. (F)	15	
	<b>15.</b> Actualizar compra. (F)	5	
	<b>16.</b> Activar productos ingresados para visualización en palms. (F)	10	
	FIN		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>		206	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>		3.43	

	<b>Proceso de recepción de mercadería por compra o importación MEJORADO</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ- PGIM005	
<b>Responsable:</b> Jefe de bodega <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de bodega. (JB) Encargados de Bodegas. (EB) Facturadora. (F) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<b>1.</b> Solicitar factura electrónica de Quito a proveedor. (JB)	<b>Tiempo (Min)</b>	Compra ingresada en sistema oportunamente (parte del inventario).
	<b>2.</b> Preparar bodegueros y maquinaria para descarga de mercadería. (JB)	10	
	<b>3.</b> Ingresar camión de proveedor a área de descarga en bodega. (JB)	15	
	<b>4.</b> Verificar si cantidad de mercadería corresponde a descrita en factura. (EB)	10	
	<b>5.</b> Organizar mercadería en pallets de bodega de PYDACO Cía. Ltda. (EB)	25	
	<b>6.</b> Trasladar mercadería a zona de bodega correspondiente. (EB)	15	
	<b>7.</b> Organizar mercadería por secciones de bodega establecidos. (EB)	10	
		30	

	<p><b>8.</b> Entregar factura a secretaria de bodega. (JB)</p> <p>¿Mercadería recibida en su totalidad?</p> <p><b>9.</b> SI: Enviar factura original a facturación. (JB)</p> <p><b>10.</b> NO: Ir a la actividad No. 1 (JB)</p> <p><b>11.</b> Recibir e ingresar factura al sistema Vinfaca. (F)</p> <p><b>12.</b> Activar productos ingresados para visualización en palms. (F)</p> <p><b>13.</b> Verificar costos de factura de proveedor. (F)</p> <p><b>14.</b> Actualizar compra. (F)</p> <p>FIN</p>	<p>15</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>5</p>	
<p><b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b></p> <p><b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b></p>	170		
	2.83		

	<b>Proceso de egreso de mercadería a filiales de PYDACO Cía. Ltda.</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI006	
<b>Responsable:</b> Jefe comercial <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de crédito y cobranza. (JCC) Jefe de bodega. (JB) Jefe de logística. (JL) Encargados de bodega. (EB) Facturación. (F) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar reporte de inventario en sistema. (JL)</li> <li>2. Transferir reporte de sistema a archivo Excel. (JL)</li> <li>3. Enviar reporte de inventario a Jefe de crédito y cobranza y a filiales de PYDACO Cía. Ltda. (JL)</li> <li>4. Recibir pedido de filiales a través de correo electrónico. (JCC)</li> <li>5. Evaluar y analizar pedido de filiales. (JCC)</li> <li>6. Aprobar pedido de filiales según stock actual. (JCC)</li> <li>7. Notificar sobre pedido a Jefe de logística. (JCC)</li> <li>8. Emitir autorización para preparación de mercadería. (JCC)</li> <li>9. Preparar mercadería. (JB)</li> </ol>	<b>Tiempo (Min)</b> 10  25  5  5  20  5  10  10  45	Egreso por transferencia a filial.

	<b>10.</b> Revisión de cantidades establecidas. (JB)	20	
	<b>11.</b> Transportar a área de carga de camiones. (EB)	20	
	<b>12.</b> Cargar mercadería a camión. (EB)	50	
	<b>13.</b> Enviar pedido de filial a facturación. (JL)	5	
	<b>14.</b> Realizar egreso por transferencia para bajar stock de inventario. (F)	10	
	<b>15.</b> Enviar egreso por transferencia a Jefe de bodega. (F)	5	
	<b>16.</b> Firmar egreso de bodega conjuntamente con persona encargada de llevar mercadería a lugar de destino. (JB)	5	
	FIN		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>		250	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>		4.17	

	<b>Proceso de egreso de mercadería a filiales de PYDACO Cía. Ltda. MEJORADO</b>	<b>CÓDIGO: PQ- PGIM006</b>	
<b>Responsable:</b> Jefe comercial <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Jefe de crédito y cobranza. (JCC) Jefe de bodega. (JB) Jefe de logística. (JL) Encargados de bodega. (EB) Facturación. (F) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir semanalmente pedidos de todas las filiales. (JCC)</li> <li>2. Comparar y analizar pedido con inventario de PYDACO Cía. Ltda. Quito. (JCC) ¿Es factible enviar pedido completo?</li> <li>3. SI: Enviar pedido de filial a facturación para prevenir de diferencia en inventario. (JCC)</li> <li>4. NO: Realizar correcciones en pedido. Ir a actividad 1 (JCC)</li> <li>5. Realizar egreso por transferencia de pedido. (F)</li> <li>6. Enviar egreso a Jefe de logística. (F)</li> <li>7. Emitir autorización conjuntamente con egreso por</li> </ol>	<b>Tiempo (Min)</b>	Egreso por transferencia a filial.
		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>5</span>   <span>20</span>   <span>5</span>   <span>15</span>   <span>10</span>   <span>5</span>   <span>10</span> </div>	

	transferencia para preparación de mercadería. (JL)		
	<b>8.</b> Enviar autorización. (JCC)	5	
	<b>9.</b> Preparar mercadería. (JB)	45	
	<b>10.</b> Verificar si cantidades de egreso coinciden con físicas. (JB)	20	
	<b>11.</b> Transportar a área de carga de camiones. (EB)	20	
	<b>12.</b> Cargar mercadería a camión. (EB)	50	
	<b>13.</b> Enviar egreso de bodega firmado a Jefe comercial. (JB)	5	
	FIN		
<b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b>		215	
<b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b>		3.58	

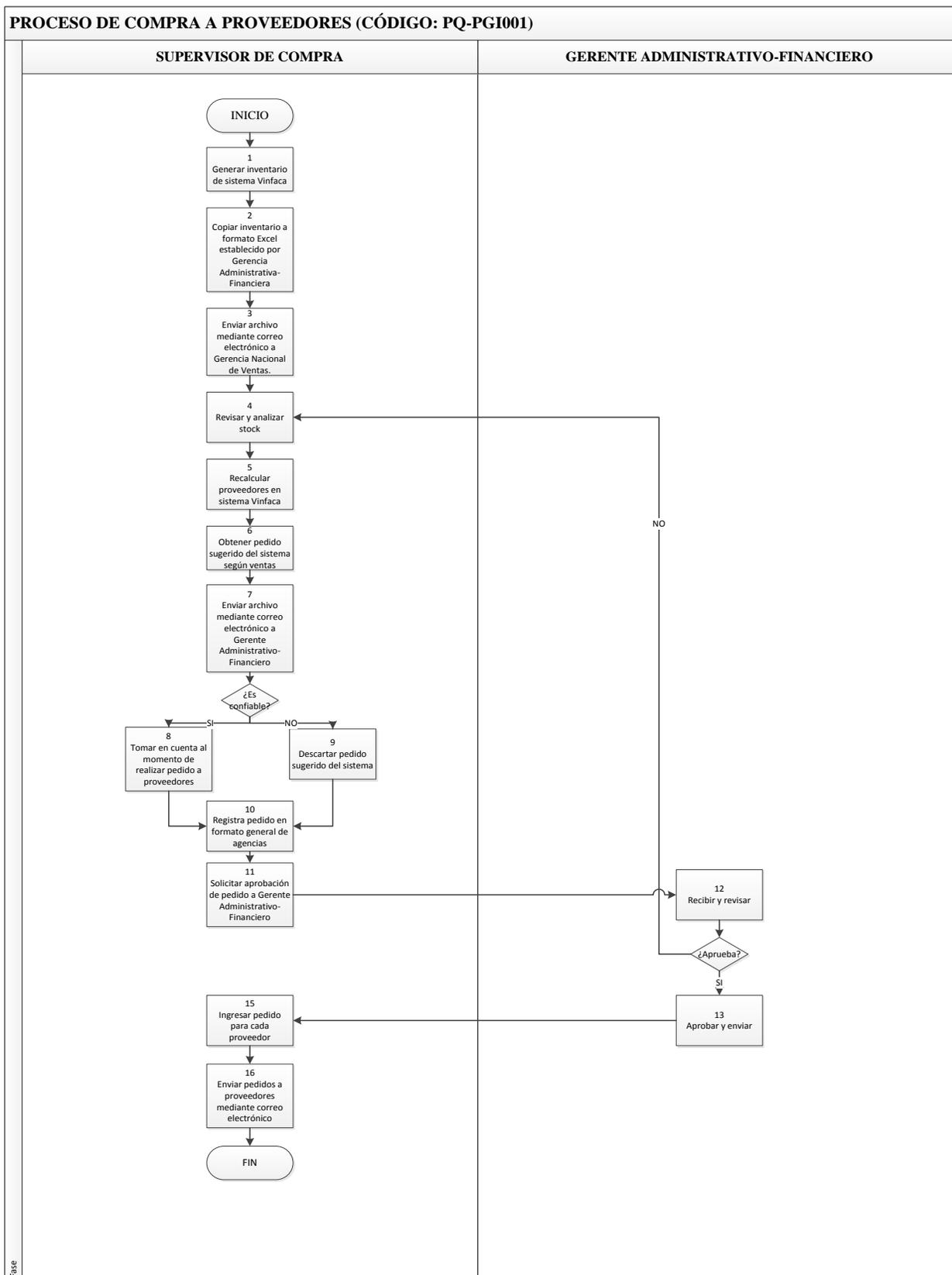
	<b>Proceso de facturación</b>	<b>CÓDIGO:</b> PQ-PGI007			
<b>Responsable:</b> Facturadora <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas			
<b>Entradas</b>			<b>Procesamiento</b>		<b>Salida</b>
<b>Recursos Humanos:</b> Facturadoras. (F) <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importar pedidos generados por vendedores de las palms. (F)</li> <li>2. Verificar que pedidos no sean mayores a \$500. (F) ¿Pedido tiene monto mayor a \$500?</li> <li>3. SI: Enviar a Jefe comercial para autorización. (F)</li> <li>4. NO: Continuar con proceso. (F)</li> <li>5. Revisar que no exista cartera vencida. (F) ¿Existe cartera vencida?</li> <li>6. SI: Ir a la actividad No. 3. (F)</li> <li>7. NO: Autorizar pedido. (F)</li> <li>8. Generar factura automática. (F)</li> <li>9. Realizar el mismo proceso por cada vendedor con cada pedido. (F)</li> </ol>	<b>Tiempo (Min)</b> 10  15  5  10  5  2  15 60  60	Factura.		

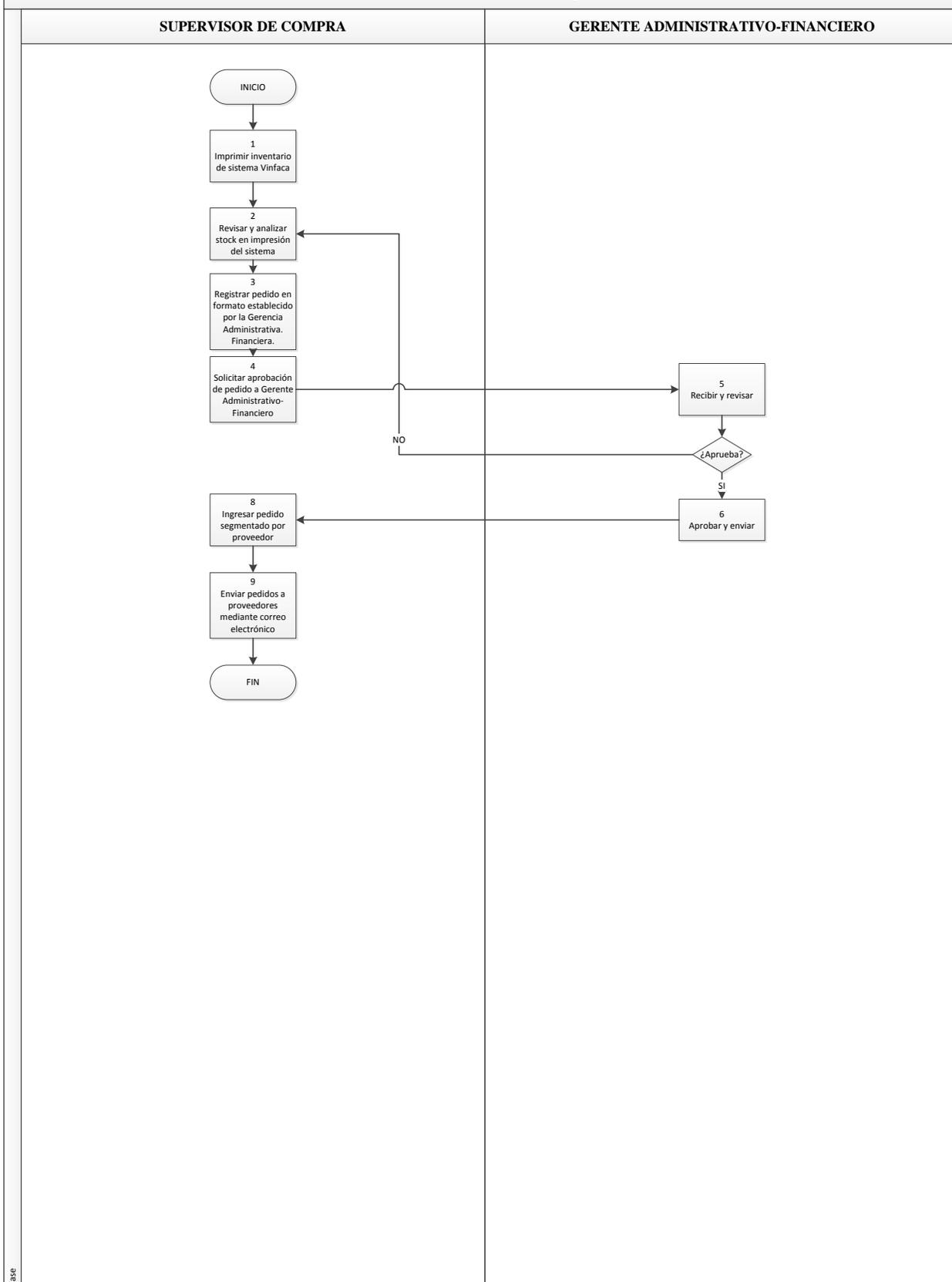
	<b>10.</b> Revisar facturas generadas en sistema. (F)	15	
	<b>11.</b> Editar promociones y descuentos correspondientes al mes manualmente. (F)	10	
	<b>12.</b> Generar XML de factura. (F)	10	
	<b>13.</b> Enviar XML a SRI para autorización. (F)	10	
	¿Autoriza?		
	<b>14.</b> SI: Importar autorización de SRI a factura. (F)	5	
	<b>15.</b> NO: Ir a la actividad No.1. (F)	30	
	<b>16.</b> Imprimir facturas. (F)	10	
	<b>17.</b> Guardar copia respaldo de factura. (F)	10	
	<b>18.</b> Enviar factura original y copia a Jefe de bodega. (F)	5	
	FIN		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN MINUTOS</b>		287	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL EN HORAS</b>		4.78	

	<b>Proceso de facturación MEJORADO</b>		<b>CÓDIGO:</b> PQ- PGIM007
<b>Responsable:</b> Facturadora  <b>Aprobado por:</b> Gerente Administrativo-Financiero		<b>Elaborado por:</b> Patricia Cañadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Entradas</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Procesamiento</div> <span style="font-size: 2em;">→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Salida</div> </div>			
<b>Recursos Humanos:</b> Facturadoras. (F) Jefe comercial. (JCC)  <b>Recursos Materiales:</b> Computador. Impresora. Teléfonos. Muebles de oficina. Suministros de oficina  <b>Recursos Tecnológicos:</b> Software. Hardware. Office. Sistema Vinfaca.		<b>Tiempo (Min)</b>	Factura únicamente con mercadería existente.
	<b>1.</b> Importar pedidos generados por vendedores de las palms. (JCC)	10	
	<b>2.</b> Evaluar pedidos. (JCC)	30	
	<b>3.</b> Autorizar pedidos en sistema. (JCC)	5	
	<b>4.</b> Notificar a facturación. (JCC)	5	
	<b>5.</b> Preguntar a Jefe de logística sobre posible variación en stock. (F)	5	
	¿Existe variación?	1	
	<b>6.</b> SI: Ingresar documentos pertinentes para tener stock correcto de productos. (F)	15	
	<b>7.</b> NO: Continuar proceso. (F)	60	
<b>8.</b> Generar factura automática por todas las rutas. (F)	15		
<b>9.</b> Revisar facturas generadas en sistema. (F)	15		

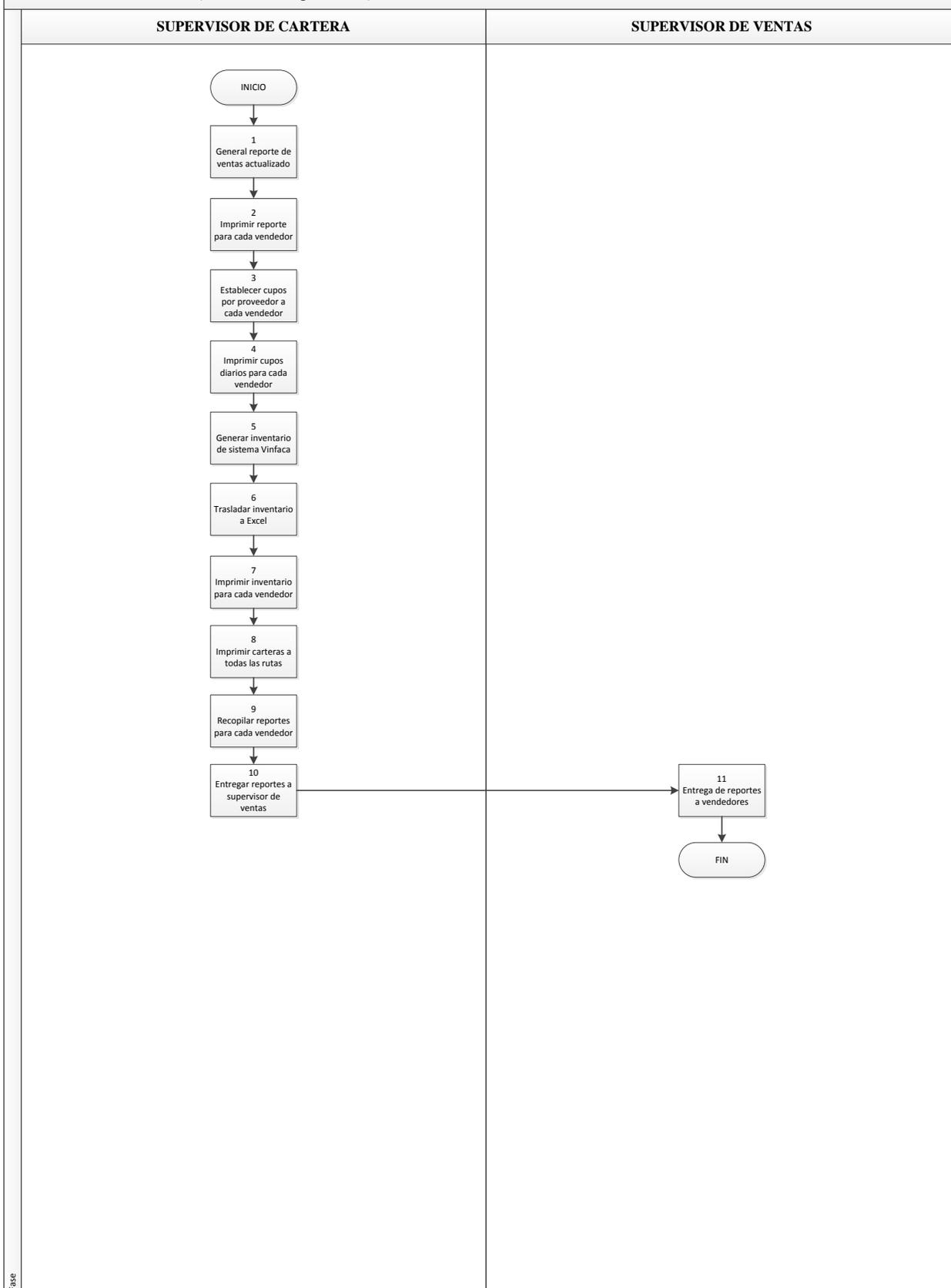
	<p><b>10.</b> Editar promociones y descuentos correspondientes al mes manualmente. (F)</p> <p><b>11.</b> Generar XML de factura. (F)</p> <p><b>12.</b> Enviar XML a SRI para autorización. (F)</p> <p>¿Autoriza?</p> <p><b>13.</b> SI: Importar autorización de SRI a factura. (F)</p> <p><b>14.</b> NO: Borrar pedido y notificar a vendedor para actualización de datos de cliente. (F)</p> <p><b>15.</b> Imprimir facturas. (F)</p> <p><b>16.</b> Guardar copia respaldo de factura. (F)</p> <p><b>17.</b> Enviar factura original y copia a Jefe de bodega. (F)</p> <p>FIN</p>	<p>10</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>5</p> <p>30</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>5</p>	
<b>TIEMPO MEJORADO EN MINUTOS</b>		236	
<b>TIEMPO MEJORADO EN HORAS</b>		3.93	

### 3.10.2. Flujogramas actuales y Flujogramas propuestos

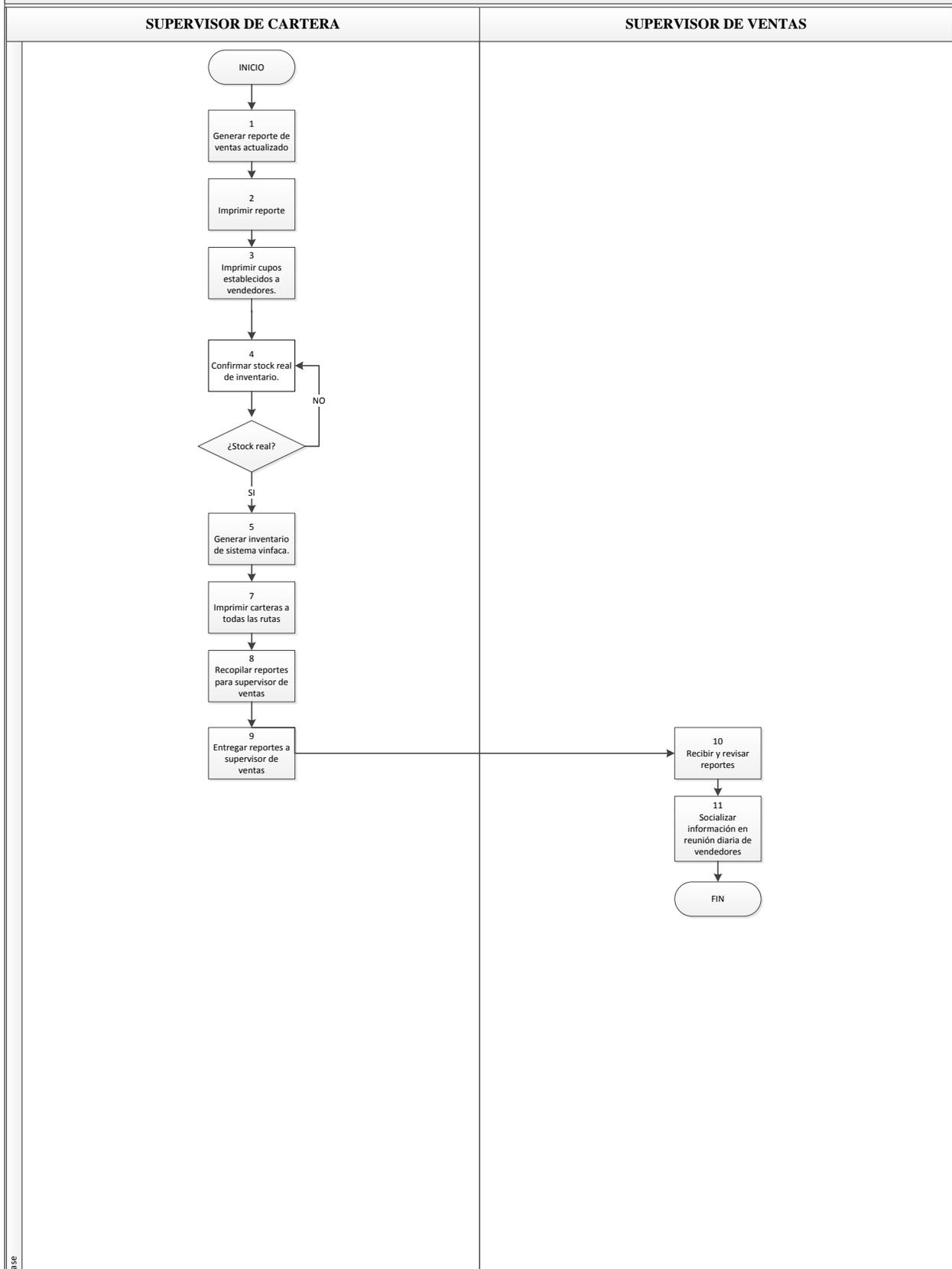


**PROCESO DE COMPRA A PROVEEDORES – MEJORADO (CÓDIGO: PQ-PGIM001)**


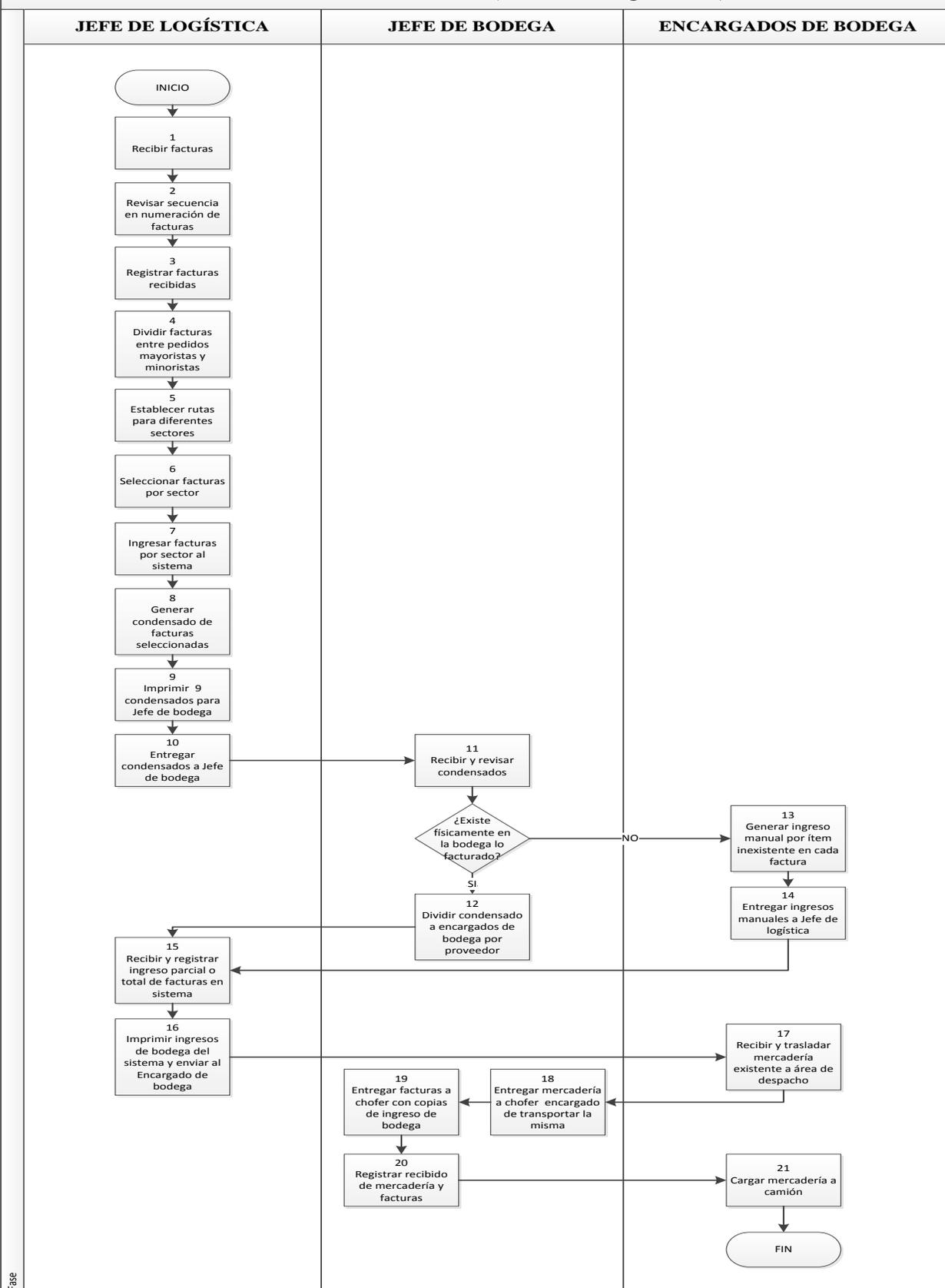
## PROCESO DE VENTAS (CÓDIGO: PQ-PGI002)



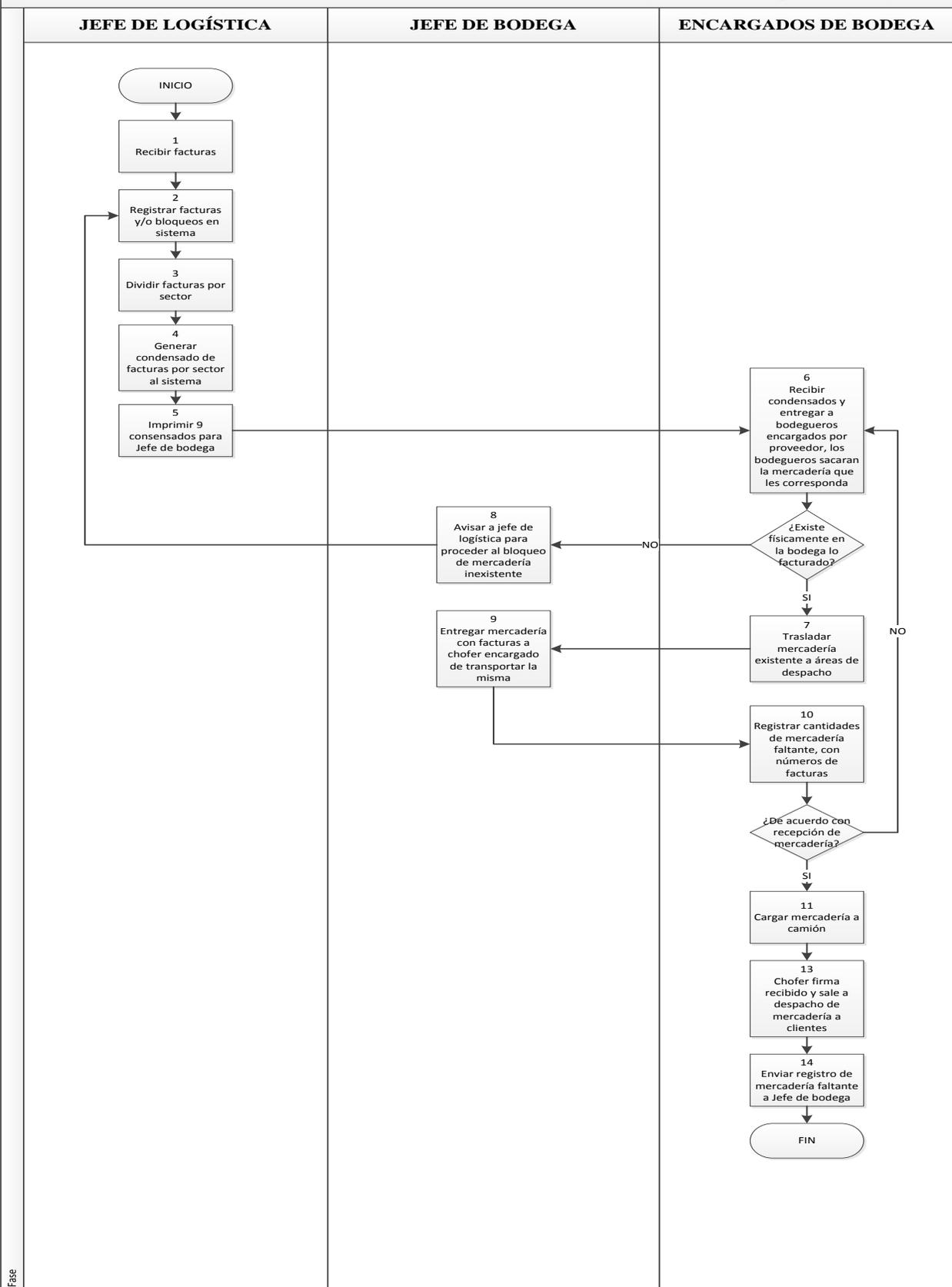
## PROCESO DE VENTAS – MEJORADO (CÓDIGO: PQ-PGIM002)



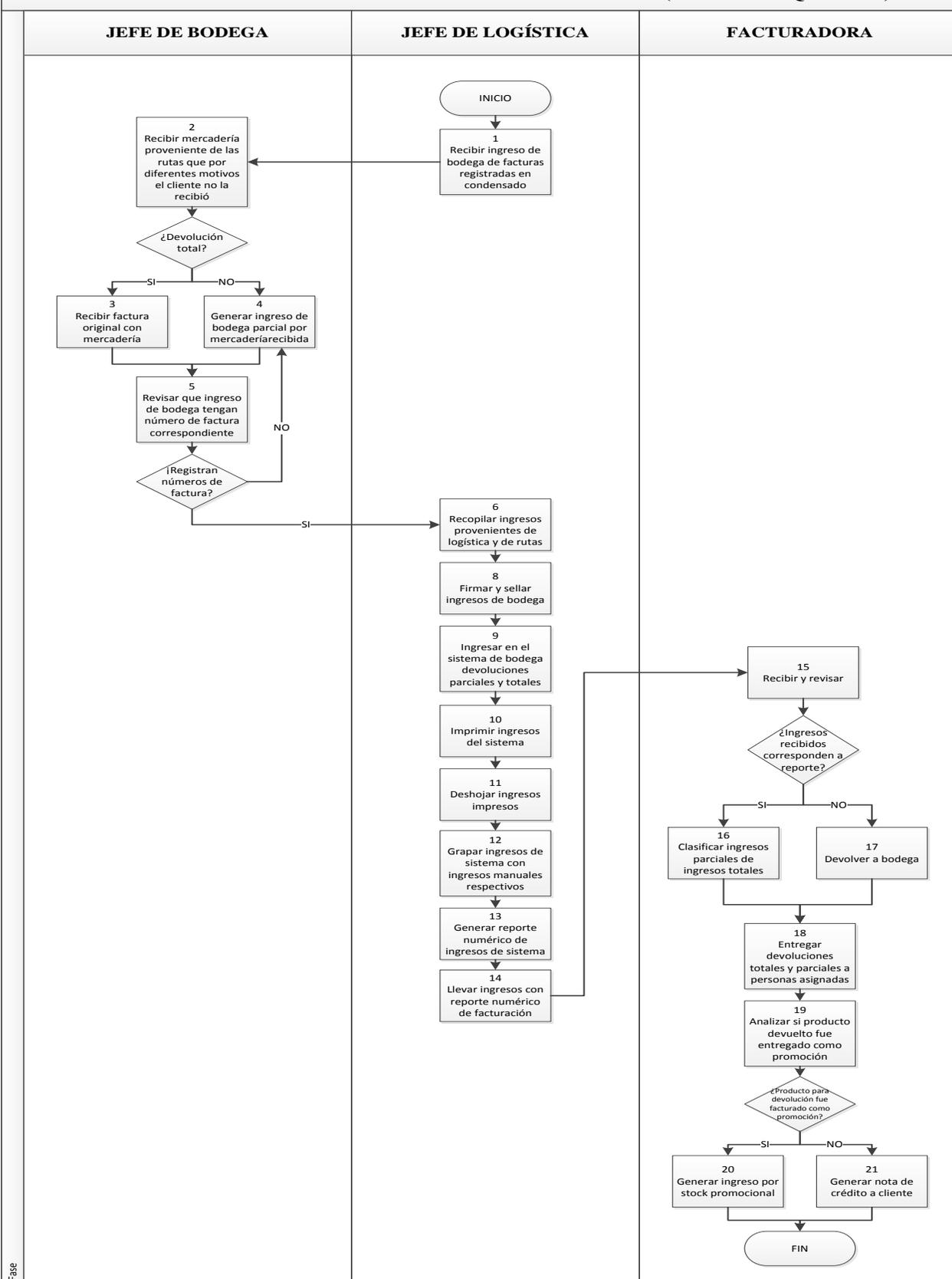
**PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍA (CÓDIGO: PQ-PGI003)**



**PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍA – MEJORADO (CÓDIGO: PQ-PGIM003)**

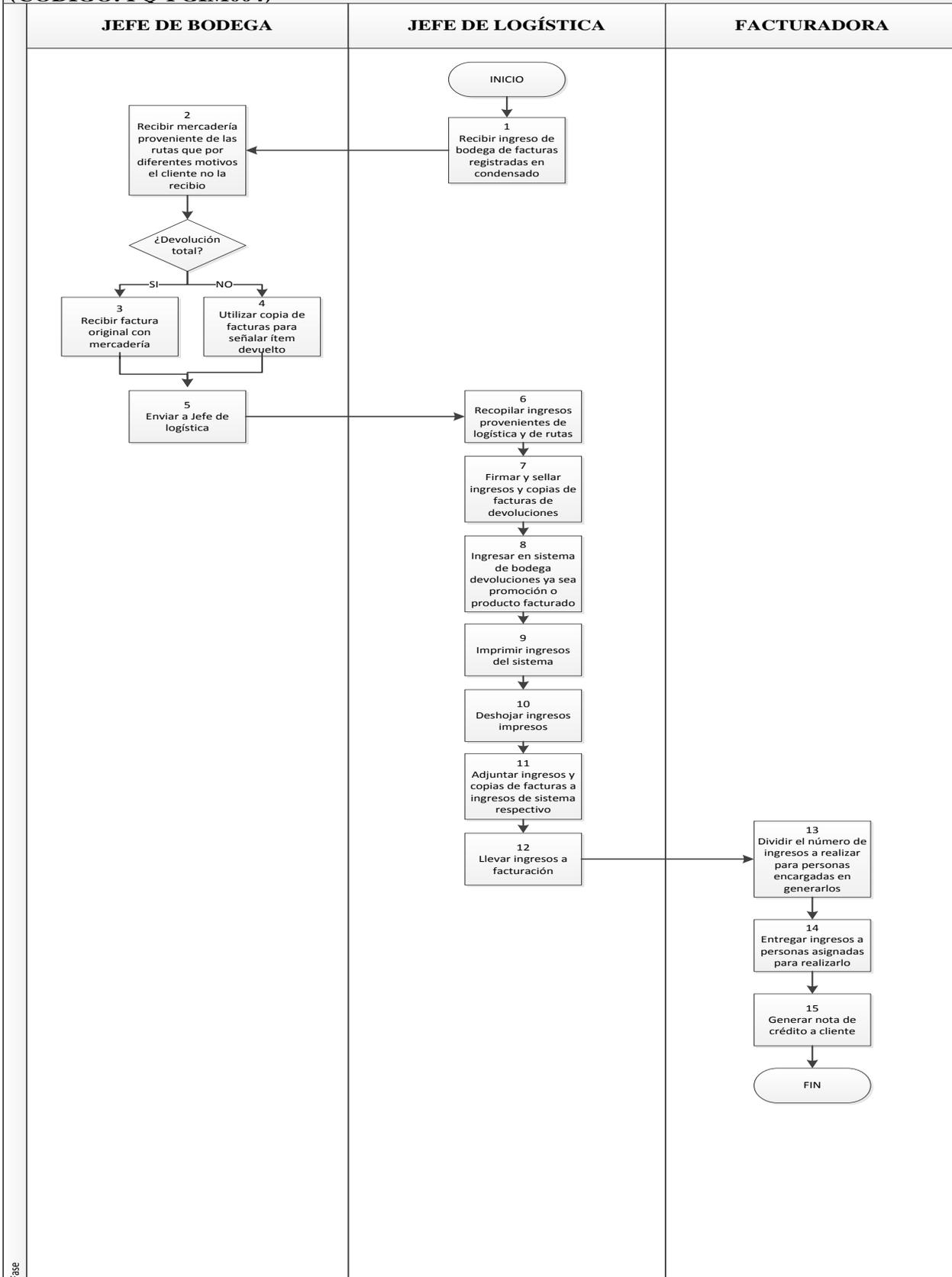


**PROCESO DE INGRESO DE MERCADERÍA POR DEVOLUCIÓN (CÓDIGO: PQ-PGI004)**

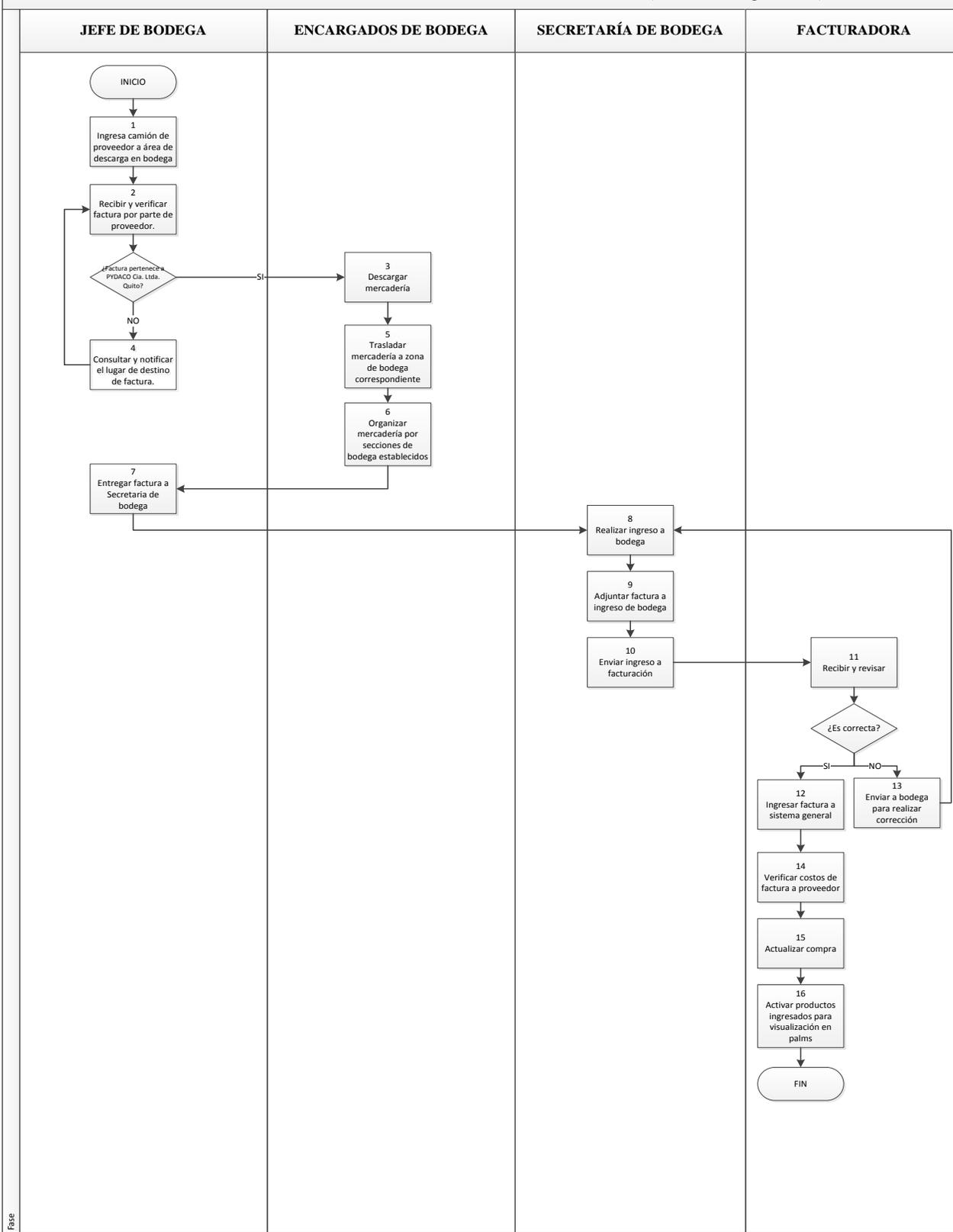


Fase

**PROCESO DE INGRESO DE MERCADERÍA POR DEVOLUCIÓN – MEJORADO  
(CÓDIGO: PO-PGIM004)**

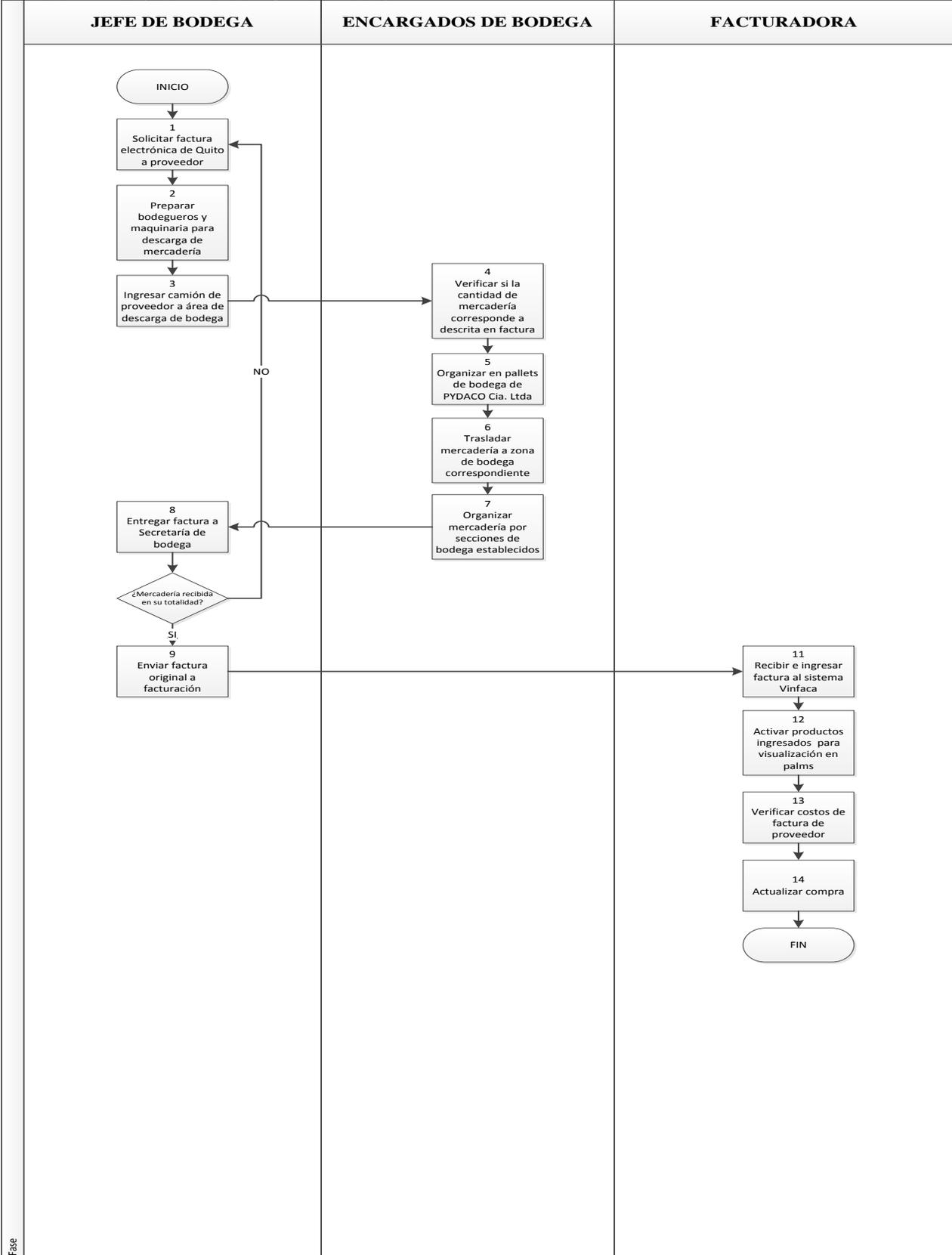


**PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA POR COMPRA O IMPORTACIÓN (CÓDIGO: PQ-PGI005)**

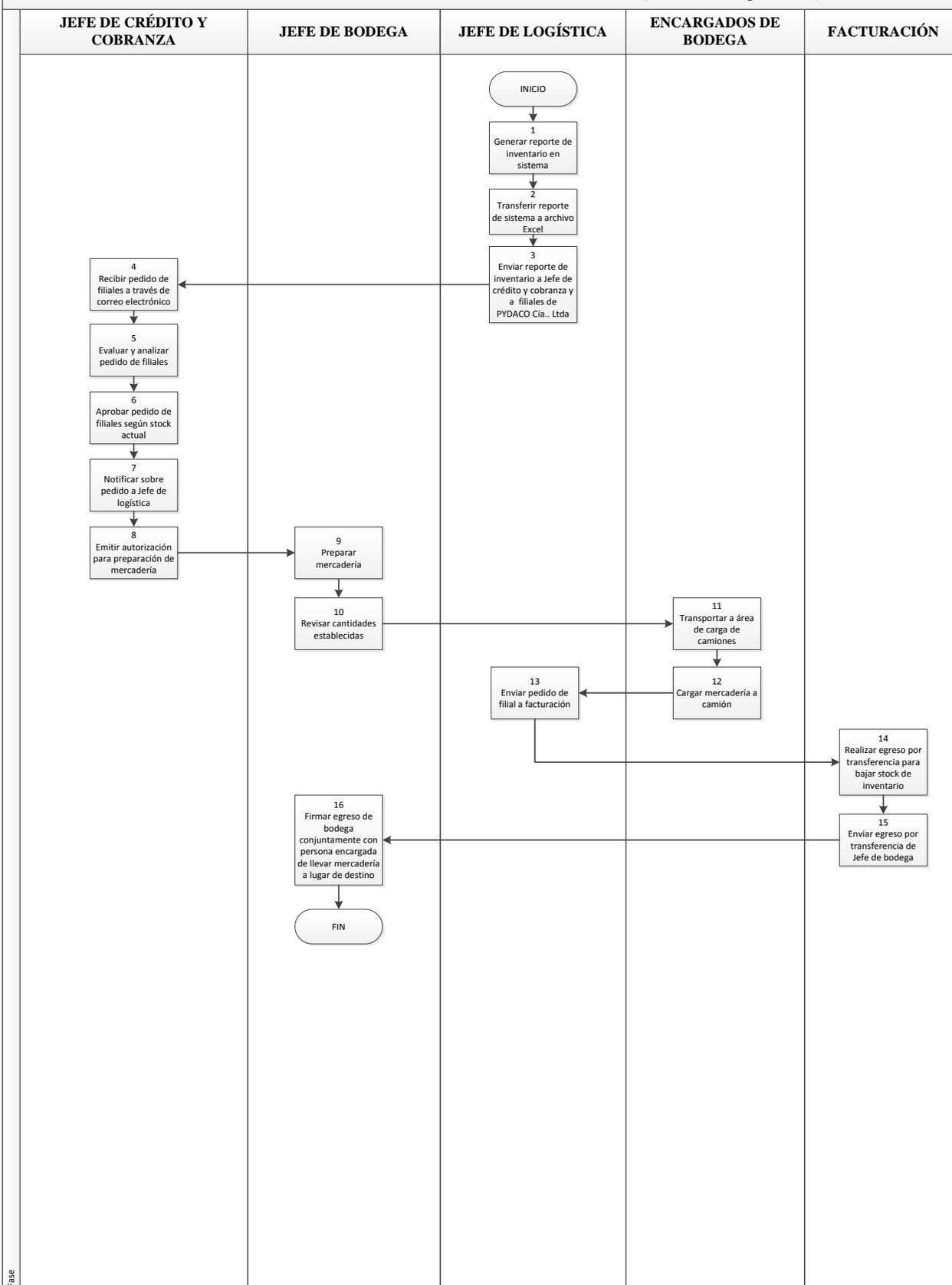


Fase

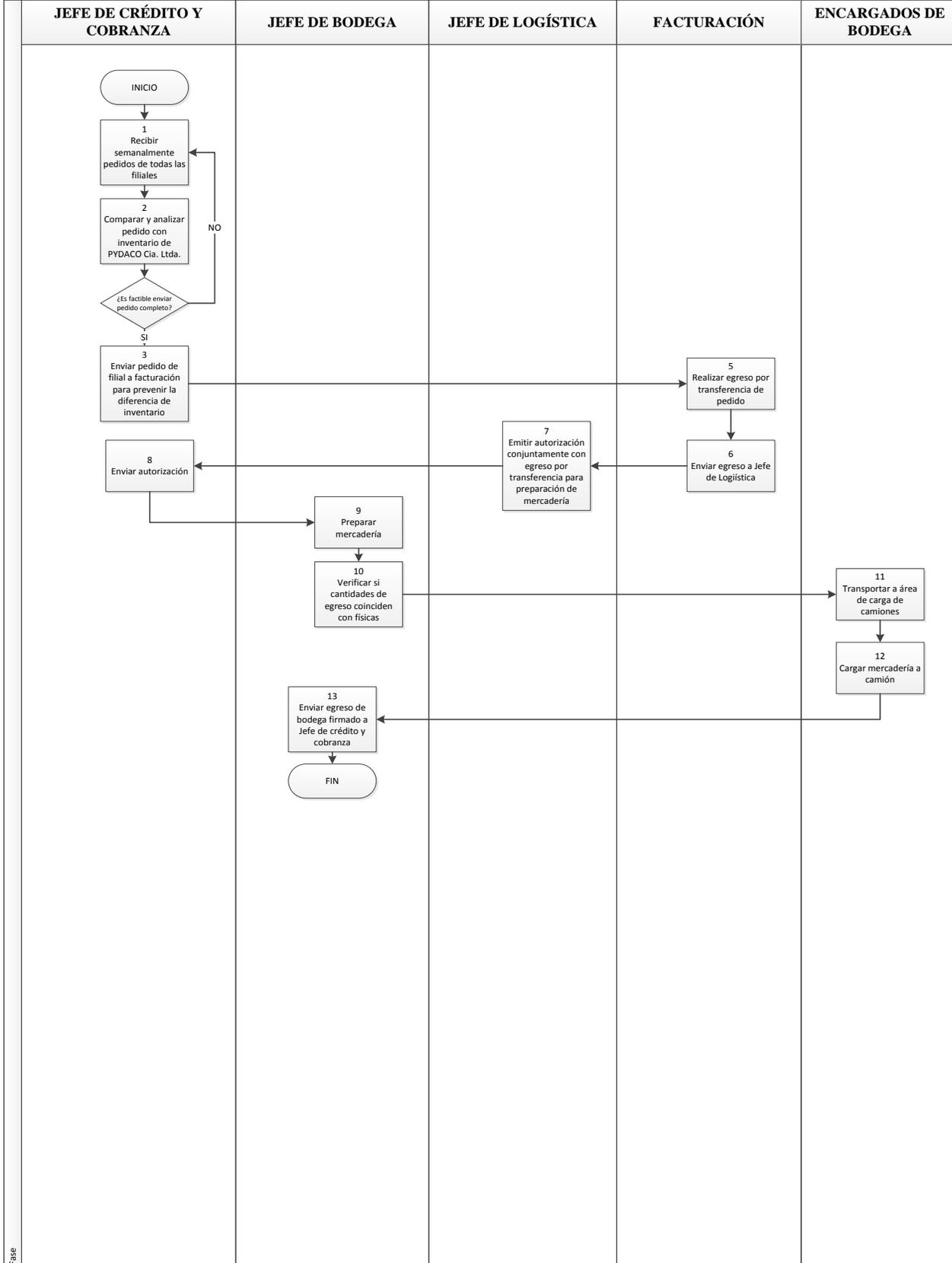
**PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA POR COMPRA O IMPORTACIÓN – MEJORADO (CÓDIGO: PO-PGIM005)**



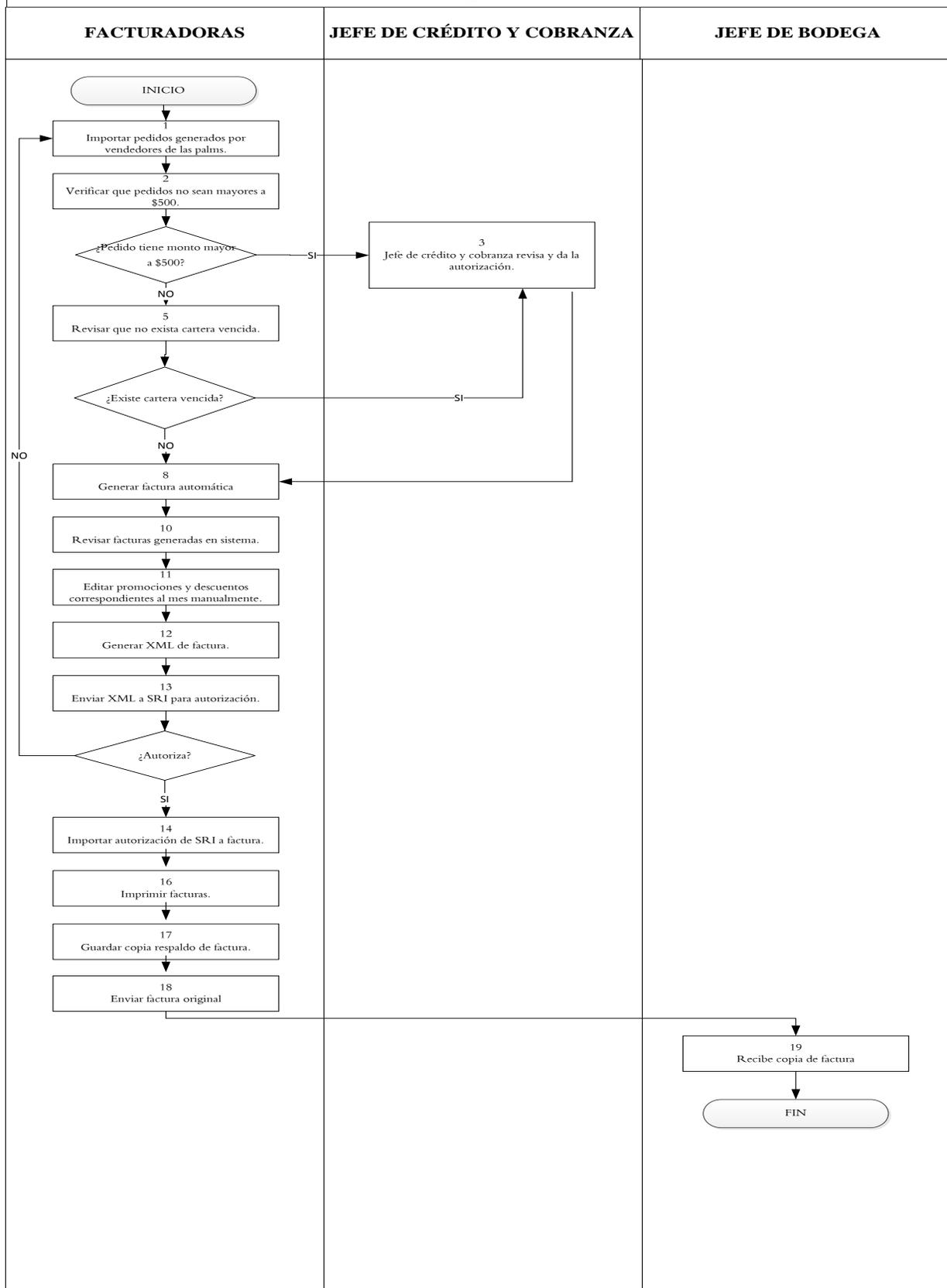
**PROCESO DE EGRESO DE MERCADERÍA A FILIALES DE PYDACO Cía. Ltda. (CÓDIGO: PQ-PGI006)**



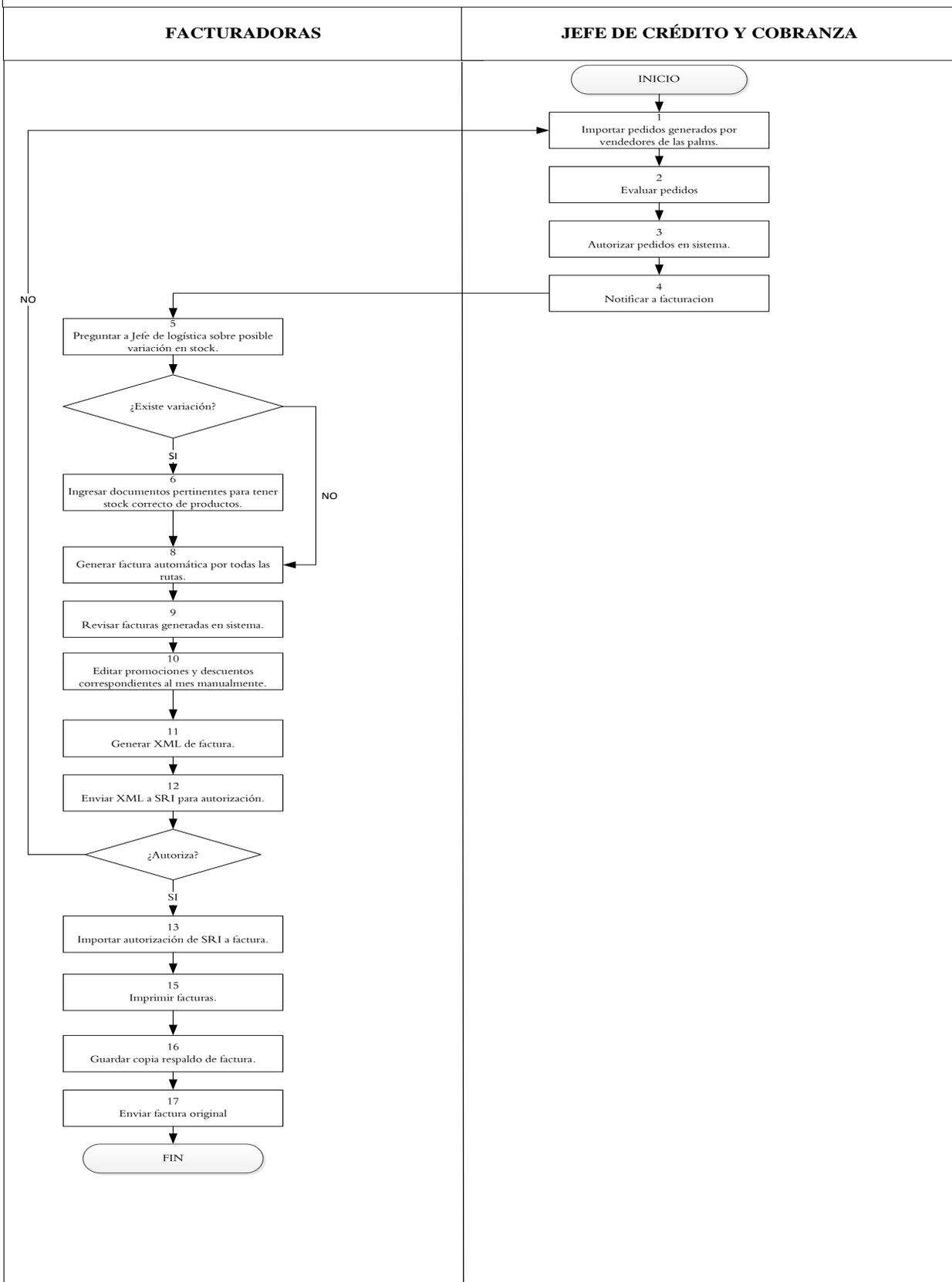
**PROCESO DE EGRESO DE MERCADERÍA A FILIALES DE PYDACO Cía. Ltda. – MEJORADO (CÓDIGO: PQ-PGIM006)**



**PROCESO DE FACTURACIÓN (CÓDIGO: PQ-PGI007)**



**PROCESO DE FACTURACIÓN MEJORADO (CÓDIGO: PQ-PGIM007)**



### 3.11. Resumen de actividades actuales y actividades con mejora

**Tabla 3.12. Resumen de mejoramiento del proceso de gestión de inventario**

<b>PROCESO</b>	<b>TIEMPO ACTUAL</b>	<b>TIEMPO MEJORADO</b>	<b># ACTIVIDADES ACTUALES</b>	<b># ACTIVIDADES MEJORADAS</b>	<b>BENEFICIOS DE LA MEJORA</b>
Proceso de compra a proveedores.	295 MINUTOS	180 MINUTOS	16 ACTIVIDADES	9 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mejoramiento realizado permite contar con un inventario confiable, en los tiempos ideales; lo que permitirá realizar pedidos de mercadería necesaria, para los lapsos de tiempos deseados, evitando posteriores deterioros o caducidad de mercadería.</li> </ul>
Proceso de ventas.	225 MINUTOS	93 MINUTOS	11 ACTIVIDADES	11 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se logra la entrega de reportes con inventario actualizado, lo que consiste en que los vendedores saldrán a las rutas a tomar pedidos únicamente de mercadería existente en bodega; de ésta manera se cumple con la totalidad de los pedidos, ganando la confianza de los clientes.</li> </ul>

Sigue

Viene

Proceso de despacho de mercadería.	322 MINUTOS	163 MINUTOS	21 ACTIVIDADES	14 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mercadería se despacha con prontitud, debido a que es casi nulo el registro de mercadería facturada que no exista en bodega. Se despacha mercadería sin retrasos, lo que permite que los camiones salgan a tiempo a las rutas y entreguen los pedidos en su totalidad.</li> </ul>
Proceso de ingreso de mercadería por devolución.	382 MINUTOS	235 MINUTOS	21 ACTIVIDADES	15 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>El realizar las devoluciones en los tiempos establecidos e ideales permite que se consolide el inventario, es decir que la mercadería existente en bodega sea exactamente la misma que la existente en el sistema.</li> </ul>
Proceso de recepción de mercadería por compra o importación.	206 MINUTOS	170 MINUTOS	16 ACTIVIDADES	14 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recepción de mercadería de una manera inmediata y oportuna permite el rápido ingreso de la misma al sistema, con lo cual se logra su registro en los reportes para iniciar la venta de la misma lo más pronto posible, sin perder un día de venta. Adicionalmente las</li> </ul>

Sigue

Viene

					actividades propuestas permiten que no existan errores al momento de ingresar la mercadería, pues se tiene conocimiento previo de la misma.
Proceso de egreso de mercadería a filiales de PYDACO Cía. Ltda.	250 MINUTOS	215 MINUTOS	16 ACTIVIDADES	13 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al recibir anticipadamente los pedidos de las filiales de PYDACO Cía. Ltda. se logra establecer con cuanta mercadería se puede contar para los próximos días y realizar pedidos a los proveedores en los tiempos indicados con lo cual no existe desabastecimiento.</li> </ul>
Proceso de facturación.	287 MINUTOS	236 MINUTOS	18 ACTIVIDADES	17 ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al haber realizado cambios en la secuencia de las actividades, el proceso de facturación se agiliza, adicionalmente la inclusión de algunas actividades permite la facturación única de mercadería existente en bodega; por lo que también agilizará y facilitará el proceso siguiente.</li> </ul>

Fuente: PYDACO Cía. Ltda.

Elaborado por: Patricia Cañadas.

### 3.12. Establecimiento de indicadores

El establecer indicadores de gestión en esta fase del trabajo de investigación, es importante ya que permitirá la evaluación periódica de los procesos mejorados, mismos que ayudarán a dar un seguimiento e identificar posibles problemas o complicaciones futuras, de tal manera PYDACO Cía. Ltda., Quito incurra en un mejoramiento continuo del proceso de gestión de inventario.

**Tabla 3.13. Establecimiento de indicadores clave para mejoramiento del proceso de gestión de inventario**

Indicadores clave	Relación	Beneficios	Aplicación
De eficacia	$\frac{\text{Número de actividades realizadas.}}{\text{Número de actividades totales.}}$	Al relacionarlos con la capacidad y/o acierto en la consecución de los objetivos de los procesos se podrá evidenciar el cumplimiento de los mismos.	Para la aplicación del indicador de eficacia se toma en cuenta el número de actividades realizadas al momento de la implementación del proceso mejorado y se pone en relación con el número de actividades totales establecidas para cada proceso mejorado, las cuales se detallan en el levantamiento de cada uno. Lo ideal es que el número de actividades realizadas sean igual al número de actividades totales.

De eficiencia	<p>Actividades cumplidas a tiempo.</p> <hr/> <p>Número de actividades realizadas.</p>	<p>Debido a su relación con los recursos invertidos en la consecución de los objetivos de los procesos, al aplicarlos se optimizará los recursos.</p>	<p>En el presente indicador se toma en cuenta únicamente las actividades que fueron cumplidas en los tiempos establecidos en los procesos mejorados, tal y como se detalla en el levantamiento de procesos (mejorado) y se las pone en relación con la totalidad de actividades realizadas. Con el fin de establecer si se está o no cumpliendo los tiempos mejorados y posteriormente seguir realizando mejoras en los mismos.</p>
De evaluación	<p>Tiempo real utilizado en la ejecución de procesos.</p> <hr/> <p>Tiempo establecido para la ejecución de procesos.</p>	<p>Relacionados con medir el rendimiento que se obtiene de una actividad o proceso, su aplicación permitirá una evaluación periódica en cada paso de los procesos relacionados con la gestión del inventario.</p>	<p>El indicador de evaluación relaciona la totalidad de los tiempos del proceso, para lo cual se debe tomar en cuenta el tiempo total real utilizado en la ejecución del proceso mejorado y dividirlo para el tiempo establecido de la ejecución del mismo detallado en el levantamiento del proceso mejorado.</p>

De calidad	$\frac{\text{Número notas de crédito por falta de mercadería.}}{\text{Total de pedidos facturados.}}$	<p>Su relación con los niveles de calidad de los procesos ayudan a identificar posibles complicaciones, problemas, etc. Y en caso de requerirlo solicitar un mejoramiento a los mismos.</p>	<p>El indicador de calidad es de especial importancia para PYDACO Cía. Ltda., ya que permite conocer un promedio de cuántos pedidos son devueltos por los clientes debido a que no llegó la mercadería completa y la relación que tiene con el total de pedidos facturados.</p> <p>A medida de que se va implementando la mejora determinada para los procesos cada vez el resultado debe ser más bajo.</p>
------------	---	---	---

**Elaborado por:** Patricia Cañadas.

## CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

### 4.1. Conclusiones

- Con la utilización de herramientas de investigación como encuestas, entrevistas a profundidad, Lluvia de ideas y Mapa de problemas se logra una dinámica de socialización entre los colaboradores, logrando altos niveles de colaboración y de trabajo en equipo, lo que implica una apertura a la posterior implementación de la mejora propuesta.
- Los problemas relacionados con el proceso de gestión de inventario, se deben adicionalmente al desconocimiento de las actividades a realizar con el mismo, razón por la cual los colaboradores no conocen el impacto que puede tener para la empresa la demora o su no realización, pues al ser una empresa distribuidora a nivel nacional y al manejar un alto movimiento de mercadería diario su inventario debe ser lo más real y actualizado posible, pues éste termina siendo la credibilidad que tenga la Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda., en el mercado.
- La aplicación de la metodología de mejoramiento propuesta para el proceso de gestión de inventario en Empresa Distribuidora PYDACO Cía. Ltda. Quito, recoge entre sus aspectos más relevantes el levantamiento, conocimiento y revisión de los problemas del proceso, pues a través de ello se logra una visión preliminar del mismo y el levantamiento de su diagnóstico, constituyéndose en la base para identificar las oportunidades de mejoramiento.

## 4.2. Recomendaciones

- Es recomendable realizar reuniones periódicas en las cuales se evalúe el desempeño y correcto cumplimiento de las actividades descritas los procesos mejorados, destacando los resultados obtenidos reales y compararlos con los resultados deseados, para de esta manera incrementar los niveles de eficacia, eficiencia en todos los procesos.
  
- Como se conoce el mejoramiento tiene un punto de partida, pero nunca un final, es importante que se reconozca que cada mejoramiento de proceso será a su vez el punto de partida para otro, lo cual es indispensable para lograr obtener cada vez mejores resultados en la gestión realizada con el inventario.
  
- Se recomienda a los departamentos de bodega, comercial y logística realizar la práctica de análisis de la problemática expuesta en el presente trabajo de titulación como una herramienta auto reflexiva, utilizándolo para realizar evaluaciones constantes.

## 5. Referencias bibliográficas

- Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (1ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *La administración en los nuevos tiempos*. (7ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.
- Harrington, H. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. California: Presencia Ltda.
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext)
- Osborn, A. (1960). *Imaginación aplicada*. España: Velflex.
- Paradinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación*. México: Siglo XXI.
- Peña, L. (2008). *Administración Gerencial*. Quito: CODEU.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ª ed.). México: Esic.
- Sabino, C. (1992). *Metodología de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Thompson, I. (2009). *Definición de Organigrama Estructural*. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Velásquez, M. (1996). *Administración de los sistemas de producción*. México: McGraw-Hill.