



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

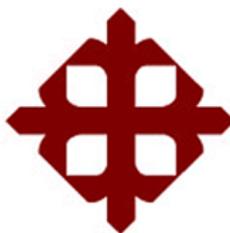
**TÍTULO:  
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APLICADO AL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA DE UN  
NEGOCIO DE RETAIL AEROPORTUARIO EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

**AUTORAS:  
Correa Estacio, Mariangie Ariana.  
Saldaña Heras, María Belén.**

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

**TUTOR:  
Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Mariangie Ariana Correa Estacio** y **María Belén Saldaña Heras**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

### **TUTOR**

---

Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

**Guayaquil, marzo de 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Mariangie Ariana Correa Estacio** y **María Belén Saldaña Heras**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APLICADO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA DE UN NEGOCIO DE RETAIL AEROPORTUARIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, marzo de 2015**

**AUTORAS**

---

**Correa Estacio Mariangie Ariana**

---

**Saldaña Heras María Belén**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Mariangie Ariana Correa Estacio** y **María Belén Saldaña Heras**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APLICADO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA DE UN NEGOCIO DE RETAIL AEROPORTUARIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, marzo de 2015**

### **AUTORAS**

---

**Correa Estacio Mariangie Ariana**

---

**Saldaña Heras María Belén**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi sincera gratitud a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y en especial a la Carrera de Administración de Empresas; por haberme dado la oportunidad de formarme en sus aulas, a todos los docentes que impartieron su conocimiento y afianzaron mi formación profesional.

Además quiero agradecer al Ing. Luis Bravo Game, Mgs. por haberme ayudado incondicionalmente, brindándome sus amplios conocimientos al dirigirme durante el desarrollo del trabajo de titulación.

**Mariangie Ariana Correa Estacio**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y como más importante, agradezco a Dios por ser la guía y el motor principal de mi vida.

A mis padres, mis hermanos y mi abuelita por el apoyo brindado incondicionalmente en todo momento de mi vida, especialmente en mis años de formación profesional.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, particularmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y a la Carrera de Administración de Empresas, porque gracias a los conocimientos y enseñanzas transmitidos a través de sus profesores se forman excelentes profesionales. Es un honor haber sido estudiante de tan distinguida ALMA MATER.

Agradezco también a mi tutor, el Ing. Luis Bravo Game, Mgs., por su ayuda constante y el tiempo dedicado a orientarme en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

**María Belén Saldaña Heras**

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial el presente trabajo:

A Dios por guiarme en todo momento; a mi mamá por ser incondicional, a mi papá por apoyarme, gracias a su ejemplo y consejos siempre estoy segura de proponerme nuevos retos y saber que los voy a cumplir.

A Erick y Mathew por estar conmigo siempre cuando lo necesito para seguir adelante en mi superación profesional.

A mis familiares, Fiorella y a mi tía Rebeca, gracias por creer en mí. A todas aquellas personas que de una u otra manera pusieron su granito de arena para hacer que este objetivo sea cumplido.

**Mariangie Ariana Correa Estacio**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a cada una de esas personas importantes en mi vida, quienes me ayudaron a prepararme para los retos en el camino hacia mi realización profesional.

De manera especial a Dios, a mis padres Wilfrido Saldaña Veas y Patricia Heras Párraga por ser el ejemplo permanente de perseverancia y fortaleza, mis hermanos Denisse Saldaña y Ricardo Saldaña y a mi abuelita Rosa Izquierdo. A ustedes por estar siempre a mi lado y motivarme a lograr todos los objetivos que me he planteado en la vida.

A todos y cada uno les dedico estas páginas de mi trabajo de titulación.

**María Belén Saldaña Heras**

## INDICE GENERAL

	<b>Páginas</b>
Indice de tablas.....	XIV
Indice de gráficos.....	XIV
Indice de figuras.....	XV
Resumen .....	XVI
Abstract.....	XVII
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes .....	4
1.2. Problema de investigación .....	4
1.2.1. Planteamiento del problema .....	4
1.2.2. Formulación del problema.....	7
1.2.3. Delimitación de la investigación .....	7
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Justificación de la investigación .....	8
1.5. Hipótesis .....	8
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>9</b>
2.1. Panorama general del sector del retail.....	9
2.1.1. Definición del retail.....	10
2.1.2. El retail: intermediario en la cadena de distribución .....	10
2.1.3. Tipos de retailers.....	12
2.1.4. Factores claves de éxito para el retail.....	13

2.2.	Panorama mundial del retail .....	15
2.2.1.	Características actuales del retail en el mundo.....	21
2.2.2.	Tendencias mundiales en los modelos de negocio retail. ....	23
2.2.3.	Evolución del comercio minorista.....	25
2.2.3.1.	Capacidades de los retailers frente a los cambios .....	28
2.2.4.	Enfoque regional.....	30
2.2.4.1.	Retail en Chile .....	31
2.2.4.2.	Retail en Perú.....	35
2.3.	Análisis sectorial del retail en Ecuador.....	38
	<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>44</b>
2.4.	Conceptos básicos.....	44
2.5.	Manual de procesos.....	45
2.5.1.	Definición .....	45
2.5.2.	Objetivos .....	46
2.5.3.	Contenido del manual de procesos.....	46
2.6.	Manual de procedimientos .....	47
2.6.1.	Concepto.....	47
2.6.2.	Importancia .....	47
2.6.3.	Objetivos .....	48
2.6.4.	Contenido de un manual de procedimientos.....	49
2.6.5.	Metodología para el diseño de manuales de procedimientos .....	50
2.7.	Representación gráfica de los procesos y procedimientos .....	53
2.7.1.	Flujograma .....	53
2.7.2.	Símbolos usados en los diagramas de flujo.....	53
	<b>CAPITULO III: .....</b>	<b>56</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DEL SECTOR SUJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>56</b>
3.1.	Análisis de la demanda .....	57

3.2.	Análisis de la oferta.....	63
3.3.	Análisis del comportamiento del «shopper».....	67
3.3.1.	Perfil del travel retail shopper.....	68
3.4.	Marco Legal .....	69
3.4.1.	Entes reguladores.....	70
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>74</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>74</b>
4.1.	Tipo de investigación .....	74
4.2.	Modalidad de la investigación .....	76
4.3.	Población y muestra.....	77
4.3.1.	Población .....	77
4.3.2.	Muestra .....	77
4.4.	Metodología y técnicas de investigación.....	78
4.4.1.	Métodos de investigación.....	78
4.4.1.1.	Método inductivo .....	78
4.4.1.2.	Método analítico .....	78
4.4.2.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	78
4.4.2.1.	Primarias .....	78
4.4.2.2.	Secundarias.....	79
4.5.	Diagnóstico .....	80
4.5.1.	Evaluación general del Departamento de Compras.....	80
4.5.1.1.	Ubicación del área de compras dentro de la estructura organizacional .....	80
4.5.1.2.	Descripción de funciones del personal del departamento y de áreas vinculadas.....	82
4.5.1.3.	Análisis FODA .....	90
4.5.2.	Evaluación del proceso de compra y reposición de mercadería .....	93
4.5.2.1.	Elementos del proceso .....	93

4.5.2.2. Levantamiento del procedimiento de compra y reposición de mercadería: narrativa del proceso actual .....	94
4.6. Análisis de la información recopilada .....	97
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>98</b>
<b>PROPUESTA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APLICADO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA DE UN NEGOCIO DE RETAIL AEROPORTUARIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL .....</b>	<b>98</b>
5.1. Tema .....	98
5.2. Objetivo .....	98
5.3. Justificación .....	98
5.4. Propuesta .....	99
5.4.1. Contenido del Manual de Procedimientos aplicado al Departamento de Compras .....	100
ÍNDICE .....	101
1. OBJETIVOS DEL MANUAL .....	102
2. ALCANCE DEL MANUAL .....	103
3. MARCO NORMATIVO .....	104
4. PROCEDIMIENTO DE COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERÍA .....	108
5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS Y REPOSICIÓN DE MERCADERÍA .....	112
6. SIMBOLOGÍAS .....	115
7. FORMATOS-ANEXOS .....	116
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
Conclusiones .....	120
Recomendaciones .....	123

**GLOSARIO..... 125**

**BIBLIOGRAFÍA..... 127**

**ANEXOS..... 134**

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Top 10 retailers más grandes del mundo (datos al 2012).....	15
<b>Tabla 2.</b> Nivel de globalización por región/país (datos al 2012) .....	17
<b>Tabla 3.</b> Top 30 mercados emergentes atractivos para la inversión en retail...	19
<b>Tabla 4.</b> Nuevos escenarios y capacidades .....	30
<b>Tabla 5.</b> Los grandes de la región* .....	32
<b>Tabla 6.</b> Diferencia entre cliente, consumidor y comprador.....	58
<b>Tabla 7.</b> Tráfico de pasajeros en 2012 .....	59
<b>Tabla 8.</b> Componentes de la población objetiva .....	77
<b>Tabla 9.</b> Matriz FODA (a.): Factores internos FORTALEZAS-DEBILIDADES..	91
<b>Tabla 10.</b> Matriz FODA (b.): Factores externos OPORTUNIDADES-AMENAZAS	92
<b>Tabla 11.</b> Tabla de actividades por área participante .....	96

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Crecimiento de las ventas y rentabilidad por región/país (%).....	16
<b>Gráfico 2.</b> Crecimiento del PIB en países de la región (%) .....	33
<b>Gráfico 3.</b> Número de empleados retail financiero vs. Total país.....	34
<b>Gráfico 4.</b> Número de empleados retail financiero (comparación empresas del sector) .....	35
<b>Gráfico 5.</b> Porcentaje de penetración de los centros comerciales (datos al 2013).....	36
<b>Gráfico 6.</b> Inversiones en centros comerciales en el Perú (cifras en millones de dólares).....	37
<b>Gráfico 7.</b> Participación de actividades económicas en el sector retail Ecuador(%).....	40
<b>Gráfico 8.</b> Establecimientos retail por provincia Ecuador .....	41
<b>Gráfico 9.</b> Movimiento migratorio Ecuador (comparación año 2013 y 2014) ...	60

<b>Gráfico 10.</b> Principales países que visitan Ecuador (%) .....	61
<b>Gráfico 11.</b> Principales destinos de los ecuatorianos/as (%) .....	61

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas-Proceso de compra y reposición de mercadería.	6
<b>Figura 2.</b> Modelo de canal de distribución.....	11
<b>Figura 3.</b> Estructuración de los canales de distribución .....	11
<b>Figura 4.</b> Factores claves de éxito para un negocio de retail .....	14
<b>Figura 5.</b> Evolución de los canales del retail .....	21
<b>Figura 6.</b> Círculo de retail integrado Falabella.....	24
<b>Figura 7.</b> Etapas del retail .....	28
<b>Figura 8.</b> Concepto sistémico de proceso .....	44
<b>Figura 9.</b> Diagrama de proceso.....	44
<b>Figura 10.</b> Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo .....	55
<b>Figura 11.</b> Aeropuerto de Guayaquil J.J. de Olmedo – Tiendas en la terminal	64
<b>Figura 12.</b> Aeropuerto de Guayaquil J.J. de Olmedo – Restaurantes en la terminal .....	65
<b>Figura 13.</b> Aeropuerto de Guayaquil J.J. de Olmedo – Comercios en la terminal .....	66
<b>Figura 14.</b> Perfiles básicos del retail shopper .....	68
<b>Figura 15.</b> Estructura organizacional de la Empresa Cía. RETAIL.....	81
<b>Figura 16.</b> Elementos del proceso de compra y reposición de mercadería en la Empresa Cía. RETAIL .....	93

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en el análisis del proceso actual para la compra y reposición de mercadería de una empresa del sector de retail aeroportuario ubicado en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de proponer un Manual de Procedimientos mediante el cual se busca documentar y mejorar dicho proceso así como las actividades inmersas en los procedimientos del Departamento de Compras.

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación comprende técnicas de recopilación de información directamente del área de estudio, mediante la investigación de campo, exploratoria y a nivel descriptivo. A través de la observación directa al personal y de entrevistas realizadas se levantó la información del proceso logrando identificar operaciones que impactan negativamente en el desempeño del departamento así como oportunidades de mejora.

El diseño de un manual de procedimientos tiene como principal objetivo estandarizar las actividades y lograr un mejor rendimiento de los trabajadores del área. Aparte de agilizar las tareas operativas, de supervisión y evaluación de labores, proporcionar información a la parte administrativa sobre la marcha del proceso.

La importancia de contar con manuales de procedimientos es que incrementan la eficiencia operativa de una empresa en sus procesos asegurando la permanencia de ésta en el sector en que se desenvuelve.

**PALABRAS CLAVES:** Proceso, retail aeroportuario, manual de procedimientos, documentar, estandarizar, eficiencia operativa.

## **ABSTRACT**

This job consist of analyzing the current process for the purchase and restocking from a company in airport retail sector located in the city of Guayaquil, in order to propose a Procedures Manual through which it seeks to document and improve that process and activities involved in the procedures of the Purchasing Department.

The research methodology includes data collection techniques directly from the study area by field research, exploratory and descriptive level. Through direct observation to the staff and interviews was obtained the information of the process to identify operations that negatively impact the department's performance as well as the improvement opportunities.

The design of a procedures manual has as main objective to standardize the activities and achieve better performance of workers in the area. Besides streamline operational activities, monitoring and evaluation of work, provide information of the process to the administrative part.

The importance of procedural manuals is that they increase the operational efficiency of a company in its processes ensuring the permanence of it in the sector in which it operates.

**KEYWORDS:** Process, airport retail, procedures manual, document, standardize, operational efficiency.

## INTRODUCCIÓN

Los aeropuertos de los distintos lugares del mundo han pasado de ser simples terminales de llegada o salida de pasajeros para convertirse en grandes puntos de comercio en los que el viajero puede encontrar desde dispositivos electrónicos y cosméticos hasta comestibles.

Ante el crecimiento comercial en los aeropuertos, el retail aeroportuario se enfrenta constantemente a grandes desafíos. En este sentido, las tiendas retail buscan atraer la atención del pasajero en el poco tiempo que dispone e impulsarlo a realizar compras de último minuto.

En los negocios de travel retail (comercio minorista en los aeropuertos) la percepción del cliente en el punto de venta es de suma importancia. Por tal motivo, uno de los departamentos que juega un papel significativo dentro de este sector; es sin duda, el departamento de compras, encargado del aprovisionamiento oportuno de los productos, en las cantidades necesarias, con la calidad requerida y al mejor precio posible.

Este trabajo de titulación se realizó en base a una empresa de retail ubicada en el Aeropuerto de la ciudad de Guayaquil, la cual señalaremos para el desarrollo simplemente como Cía. Retail, por razones de confidencialidad.

El proceso interno de compra y reposición de mercadería de Cía. Retail abastece cada una de las tiendas retail de la empresa para atender la demanda y necesidad de sus clientes y consumidores.

Debido a esto, es fundamental la planeación de compras, ya que gracias a la eficiente y eficaz ejecución del proceso, se consigue una perspectiva de calidad general de la organización, dando óptimos resultados cualitativos (fidelización y reconocimiento) y cuantitativos (rentabilidad).

“El fin inmediato de la Gestión de Compras es contribuir a la mejora del beneficio de la empresa y a medio plazo colaborando con el resto de las áreas de la compañía hacerla más competitiva” (Martínez, 2007: 28)<sup>1</sup>.

Por lo antes expuesto, es indispensable que las empresas independientemente de su actividad comercial tengan un manual de procedimientos que contribuya a la orientación y entrenamiento del personal, sirva como instrumento de consulta con el fin de crear uniformidad y no improvisar en las tareas optimizando tiempo y recursos existentes (Mejía, 2007)<sup>2</sup>.

La propuesta del DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APLICADO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA DE UN NEGOCIO DE RETAIL AEROPORTUARIO, busca ser una herramienta administrativa para aquellas empresas de retail en los aeropuertos que no cuenten con un documento que estandarice el conjunto de actividades y tareas que realiza el departamento. Cabe resaltar, que la eficiencia operativa de una empresa en sus procesos asegura la permanencia de ésta en el sector en que se desenvuelve.

Para el desarrollo del presente trabajo, se estructuró cada capítulo de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> Emilio Martínez Moya, *Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento*, Cuarta edición, Madrid: FC Editorial, 2007, p.28.

<sup>2</sup> Braulio Mejía García, *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*, Quinta edición, Bogotá: Ecoe ediciones Ltda, 2006, p.61.

En el CAPÍTULO I se presenta el planteamiento del problema, un breve antecedente de la empresa en la cual se apoya nuestra investigación, se formula la problemática de estudio, la delimitación de la investigación, se señalan el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y la hipótesis que se tiene de la propuesta del manual.

El CAPITULO II describe el marco de referencia donde se muestra el panorama general del sector retail, así mismo se incluye el marco teórico conceptual en el que se cual se detallan los conceptos básicos y demás contenidos sobre los que se apoya la elaboración de este trabajo.

El CAPITULO III trata acerca del sector sujeto de estudio, en este capítulo se describen características del retail aeroportuario como el comportamiento y el perfil del comprador, además se analiza cómo es la demanda y oferta del sector.

En el CAPITULO IV se desarrolla el marco metodológico, aquí se explica el tipo de investigación utilizado, la población objetiva, los métodos y técnicas de recopilación de información; además, se realiza una evaluación general al área de estudio así como al proceso de compra y reposición de mercadería para presentar un diagnóstico de la información recopilada.

El CAPITULO V contiene la propuesta del Manual de Procedimientos aplicado el Departamento de Compras de mercadería, donde planteamos los objetivos del manual y su alcance, el marco normativo, el procedimiento de compra y reposición de mercadería y el flujograma del proceso, cada parte correctamente documentada.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del trabajo.

# **CAPITULO I**

## **PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. Antecedentes**

Cía. Retail es una empresa comercial dedicada al retail aeroportuario, nace en enero del 2008 con el primer local ubicado en el área nacional del aeropuerto de la ciudad de Guayaquil. Su mercado objetivo son los pasajeros y se enfoca en satisfacer sus necesidades con compras de último minuto.

La empresa comercializa y promociona diferentes categorías de productos, entre ellas: perfumería, cosmética, accesorios, joyas, comestibles, dispositivos electrónicos y bebidas de procedencia nacional e importada de las mejores marcas. Así como también, artesanías, joyas, souvenirs y productos comestibles típicos de nuestro país.

Actualmente cuenta con 5 tiendas en el Aeropuerto Internacional de Guayaquil y busca consolidarse como líder del sector retail dentro sus instalaciones.

### **1.2. Problema de investigación**

#### **1.2.1. Planteamiento del problema**

Cía. Retail tiene cerca de siete años desarrollándose en el sector del retail aeroportuario, la correcta gestión administrativa de sus propietarios ha logrado su rápido crecimiento. Sin embargo, la expansión de áreas de ventas al detalle en los aeropuertos atraviesa un excepcional dinamismo lo que supone un gran desafío para el negocio en miras de su estabilidad.

En todo este tiempo, los esfuerzos administrativos se han enfocado a cubrir necesidades en las principales actividades operativas del negocio, como la compra y reposición de mercadería; ya que, una clave para tener éxito en un negocio retail depende del stock disponible de productos.

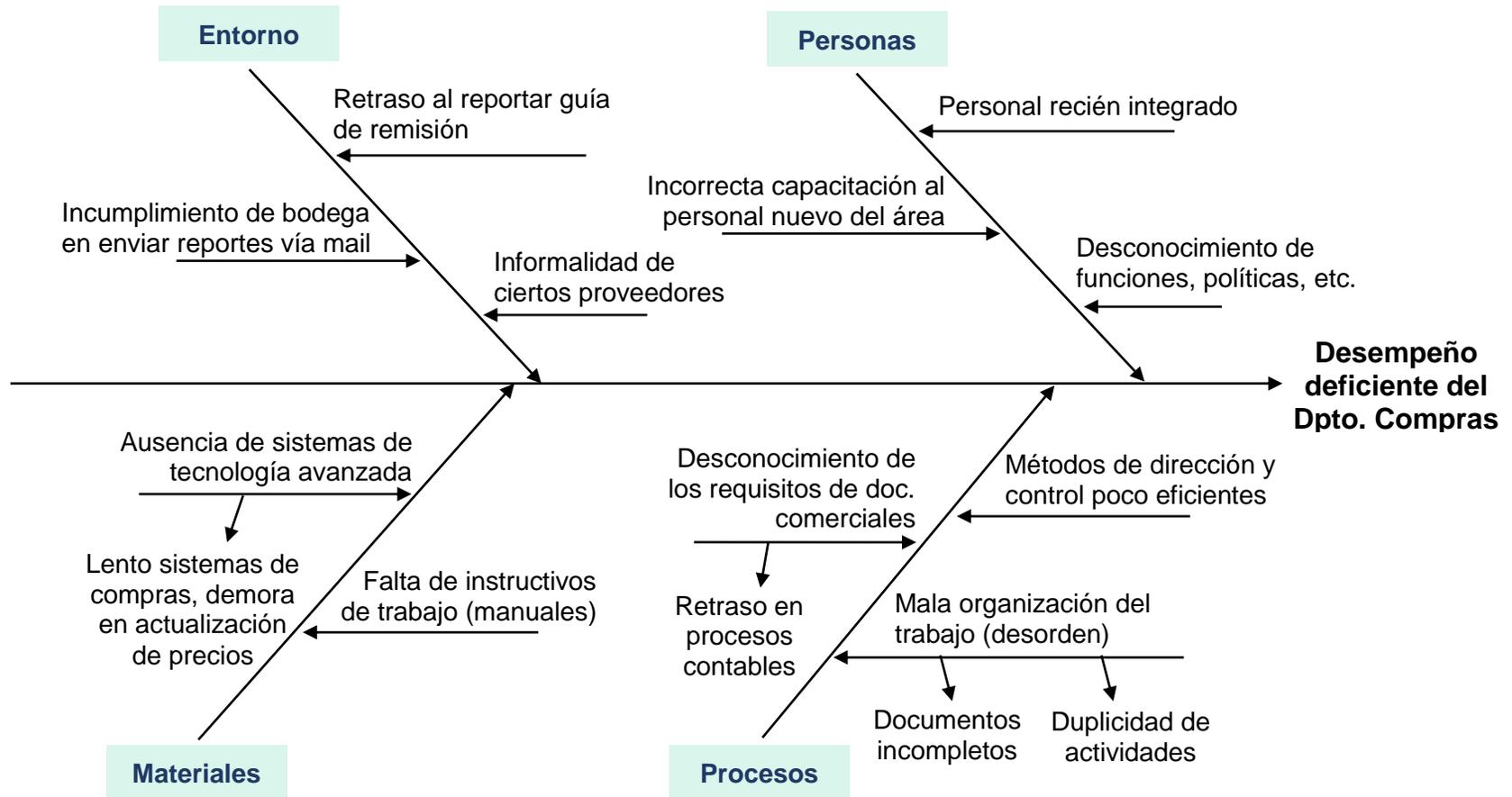
A pesar de ello, Cía. Retail no cuenta con un manual de procedimientos que ayude a documentar formalmente las actividades y tareas ejecutadas día a día en el proceso del departamento de compras.

Debido al desconocimiento y la falta de lineamientos específicos que controlen las operaciones del personal en el área de compras, se evidencian varios errores a lo largo del proceso como improvisación en las actividades, duplicidad de procedimientos, retraso en las demás áreas vinculadas al departamento, problemas en el pago a proveedores, entre otros. Como consecuencia, es difícil dar seguimiento y control a la marcha del proceso.

Con el propósito de mejorar la situación actual, en este trabajo de titulación se realizará una investigación orientada al levantamiento de información del proceso de compra y reposición de mercadería de la compañía para diseñar un manual de procedimientos que ayude a resolver los problemas existentes y agilizar el proceso optimizando recursos.

A continuación detallaremos los principales problemas identificados en el funcionamiento del Departamento de Compras:

**Causas fundamentales que influyen en el proceso del Dpto. de Compras**



**Figura 1. Árbol de problemas-Proceso de compra y reposición de mercadería**

**Fuente:** Investigación directa. / **Elaborado por:** Autores.

### **1.2.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los procedimientos que deben registrarse formalmente para que un negocio de retail aeroportuario pueda desarrollar una buena gestión operativa en el departamento de compras y mejorar el desempeño de las personas vinculadas con el área?

### **1.2.3. Delimitación de la investigación**

El presente trabajo de titulación se basa en un análisis de procedimientos del Departamento de Compras de un negocio en el sector del retail aeroportuario, específicamente en el proceso de compra y reposición de mercadería. Para la investigación, cabe indicar que la empresa en estudio mantiene relaciones comerciales exclusivamente con proveedores nacionales, manejados bajo la modalidad de compra o consignación de sus productos.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un Manual de Procedimientos aplicado al proceso de compra y reposición de mercadería de un negocio de retail aeroportuario con el fin de optimizar las actividades de este proceso.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las principales funciones y actividades del departamento de compras del negocio retail para realizar un análisis de cada una.
- Detectar errores del proceso que impactan negativamente en el desempeño del departamento y de las áreas vinculadas.
- Diseñar flujogramas del proceso de compra y reposición de mercadería.

- Elaborar el manual de procedimientos aplicado al proceso de compra y reposición de mercadería del departamento de compras.
- Determinar las ventajas que el negocio obtendría al implementar el manual de procedimientos en la gestión de compras.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Con el diseño del Manual de Procedimientos para el Departamento de Compras del negocio de retail aeroportuario en la ciudad de Guayaquil, se optimizará el aprovechamiento de recursos (humanos, financieros y físicos); y, a su vez ayudará a proporcionar información a la empresa acerca de la correcta marcha de los procesos.

Además, seleccionamos este tema debido a la importancia que representa un documento que registre los procesos que realiza un departamento evitando la improvisación en las labores.

El contar con manuales de procedimientos en un área de compras le da al negocio retail una fortaleza administrativa que se traduce en ventaja competitiva buscando asegurar su crecimiento en el sector de manera sostenida.

#### **1.5. Hipótesis**

El manual de procedimientos servirá como modelo de orientación para los negocios de retail aeroportuario facilitando un mejor control interno, supervisión y evaluación de labores.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **GENERALIDADES**

##### **2.1. Panorama general del sector del retail**

En un contexto mundial, el comercio minorista desarrollado por las grandes cadenas comerciales se conoce como *retail*. El retail pertenece a un segmento de la economía donde las empresas se especializan en comercializar una amplia variedad de productos y/o servicios a muchos compradores. En este sentido, la venta al detalle (en inglés *retail*) implica una actividad comercial orientada a vender los productos directamente al consumidor final.

Este sector del comercio es importante tanto para productores como consumidores finales; a los primeros, les ayuda a poner sus productos a disposición del cliente final y a los segundos, encontrar más productos en un solo lugar. Un negocio de retail engloba desde centros comerciales, supermercados, librerías, cadenas de tiendas hasta sucursales bancarias y restaurantes.

La evolución del retail en el mundo empresarial se ha convertido, cada vez con mayor frecuencia, en una actividad de gran impacto para la sociedad y la economía tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo. Su aporte a los indicadores económicos lo señala como un sector comercial de mayor contribución al Producto Interno Bruto y de generación de empleo.

Sin duda, en la actualidad el desarrollo global del retail mantiene un fuerte vínculo con la economía y se prevé una expansión dinámica del sector en los próximos años.

### **2.1.1. Definición del retail**

*Retail* es el término en inglés utilizado para referirse al comercio minorista. Significa venta al detalle o comercio al por menor.

Leyton (2013) cita textualmente:

Lewison define al retail como a la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. Levy & Weitz lo señalan como al conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar.

Las distintas definiciones del retail se agrupan en una idea concreta, es la actividad que consiste en comercializar productos y/o servicios hacia el consumidor final.

### **2.1.2. El retail: intermediario en la cadena de distribución**

El retail es un intermediario del canal de distribución, está entre el distribuidor o directamente productor y el cliente final; por tal razón, se ubican al final de la cadena de distribución.

“Un canal de distribución es el conjunto de compañías interdependientes que colaboran para hacer un producto o servicio disponible para el usuario final” (Del Moral, 2013: 14)<sup>3</sup>

Muñiz (s.f.) señala:

“Canal de distribución, lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. (...) El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor<sup>4</sup>”.

---

<sup>3</sup> Manual Del Moral Dávila, *Canales de distribución: Estrategias de competitividad y sinergia*, México, 2013, p.14.

<sup>4</sup> Rafael Muñiz, *Marketing en el Siglo XXI* [Versión de Marketing XXI], 5° Edición, s.f. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

En sentido general, el canal de distribución es la ruta por la cual el fabricante busca acercar los productos al cliente o consumidor final (ver Figura 2).



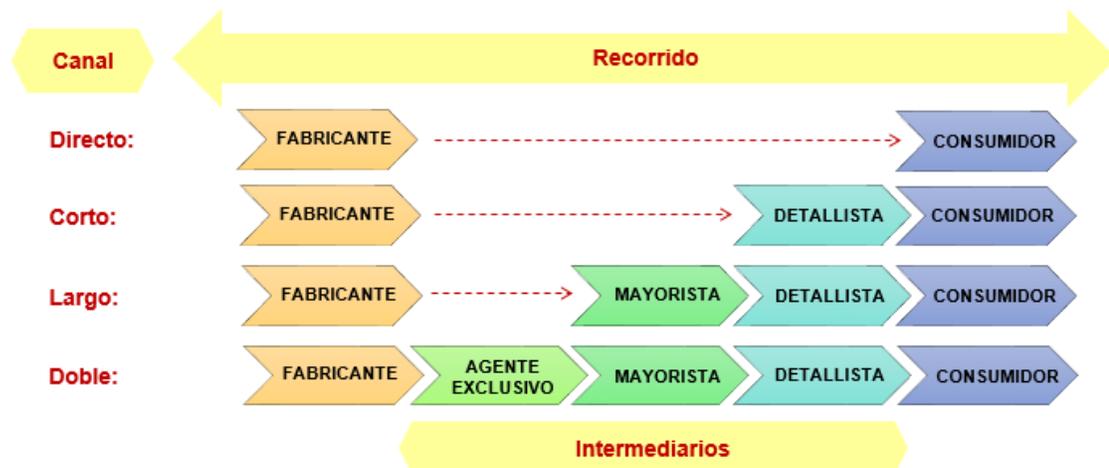
**Figura 2. Modelo de canal de distribución**

**Fuente:** Mayoristas y minoristas [imagen]. (2012).

Recuperado de <http://peru21.pe/2012/02/02/opinion/mayoristas-y-minoristas-2010125>

Explicando la interacción de los componentes del canal de distribución: fabricante, intermediario y consumidor (Muñiz, s.f.), la cadena inicia con el productor o fabricante, pasando por los intermediarios encargados de la distribución y termina en el consumidor. Las empresas y/o personas que enlazan al fabricante con el consumidor final se conocen como intermediarios.

La estructuración del canal de distribución difiere dependiendo del recorrido que realice el producto o servicio hasta llegar al consumidor.



**Figura 3. Estructuración de los canales de distribución**

**Fuente:** Adaptado de Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el Siglo XXI* [imagen]. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm> / **Elaborado por:** Autores.

Dentro del canal de distribución tenemos dos intermediarios importantes:

- **Mayorista.** Es un intermediario que se dedica a vender en grandes cantidades, pero no lo hace directo al consumidor final. Actúa entre el productor o fabricante y un segundo nivel, el detallista o minorista.
- **Detallista.** Es el que desarrolla la distribución directa al consumidor final, interactúa con el mercado. También se lo denomina retailer o minorista.

Por lo tanto, el retail siendo la última pieza de la cadena de distribución funciona como intermediario para que los productores puedan llegar a más consumidores finales. A pesar de esto, los intereses del retailer se concentran más en ser canal de compras en lugar de canal de venta de los productores.

### **2.1.3. Tipos de retailers**

El sector del retail es un segmento económico multiformato y dinámico, por lo que establecer una clasificación determinada es limitar los alcances de la actividad comercial.

Considerando los mercados que atienden los grandes retailers, Bosch (2009) resume dos categorías:

#### **1. Retailer masivo (Mass Retailer)**

Tiendas orientadas a todos los segmentos. Se caracterizan por el tamaño, variedad de productos, cierta imagen de precio pero nunca alto.

**Ej.:** FASA, Homecenter, Falabella.

#### **2. Retailer de marca (Brand Retailer)**

Tiendas de marca orientadas a un segmento en particular. El alcance de los brands retailers radica en el uso de franquicias como herramienta de expansión (franchising).

**Ej.:** Gucci, Benetton, Laura Ashley

Otra clasificación es la que propone Ahumada (citado en Cevallos, 2011): según los productos comercializados.

1. Retail comestible (Food Retail)

Empresas que venden productos alimenticios al consumidor final. Dentro de los retailers de alimentación tenemos: supermercados, hipermercados, minimarkets, etc.

2. Retail no comestible (Non Food Retail)

Empresas cuya oferta son productos tales como vestuario, perfumería, cosméticos, electrónica, medicamentos, accesorios del hogar, etc. Entre los formatos de non food retail encontramos: farmacias, perfumerías, tiendas por departamento o multitiendas, etc.

3. Retail financiero

Negocio por el cual las empresas de retail buscan generar ingresos adicionales. Consiste en ofrecer a los consumidores tarjetas de crédito, descuentos exclusivos, créditos de consumo, etc. En muchas ocasiones implica alianzas estratégicas entre entidades financieras y empresas de retail.

Una clasificación adicional, especialmente en voga, que merece señalarse por ser objeto de la investigación del trabajo es el **retail aeroportuario**. El retail aeroportuario apunta al posicionamiento de negocios en las terminales aéreas que incluyen tiendas de marca, librerías, restaurantes, franquicias, entre otros.

#### **2.1.4. Factores claves de éxito para el retail**

De acuerdo a la investigación de Cevallos (2011), un negocio retail funciona como cualquier empresa; sin embargo, para alcanzar el éxito influye mucho el modelo de gestión que utiliza y tres estrategias claves: la gestión por categorías, el merchandising y el marketing (ver Figura 4).

- **Gestión por categorías:** Es una estrategia de negocio donde se trata a cada línea de productos como UEN<sup>5</sup>. A esta metodología de trabajo también se lo conoce como Category Management, sirve de apoyo al merchandising diseñando acciones específicas sobre cada categoría en el punto de venta.
- **Merchandising:** Técnica comercial utilizada para estimular la acción de compra en el punto de venta. Se enfoca en llamar la atención ubicando los productos en el lugar, tiempo, cantidad y forma más idónea.
- **Marketing:** Mercadotecnia (en español), se encarga del estudio el comportamiento del mercado y de los consumidores al interior del punto de venta. Herramienta comercial para atraer, retener y fidelizar al cliente.



**Figura 4. Factores claves de éxito para un negocio de retail**

**Fuente:** Cevallos, G. (2011). *Proyecto de inversión para la creación de una empresa comercializadora de textiles, mediante la gestión de un modelo de negocio innovador de venta al detalle (retail)*. (p. 2) Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

**Elaborado por:** Autores.

<sup>5</sup> UEN: Unidades Estratégicas de Negocios.

## 2.2. Panorama mundial del retail

El retail a nivel mundial parece expandirse a pasos agigantados. En los últimos años, la evolución de este sector ha ido de la mano con el desarrollo económico y social. Actualmente se considera como el segmento más importante de la economía de algunos países.

Deloitte en su 17ª edición del estudio anual “Global Powers of Retailing” (2014) presenta el ranking de las 250 empresas de retail más grandes a nivel mundial durante el 2012. Dentro del análisis indica que a pesar de experimentarse condiciones económicas difíciles, los ingresos generados entre los 250 más grandes retailers del mundo alcanzaron cerca de \$4.3 billones de dólares.

Walmart se destaca una vez más como la tienda de mayor ingreso por ventas en Estados Unidos y líder dentro del sector retail en el mundo, con ventas de 469.162 millones de dólares, seguido de la cadena inglesa Tesco PLC con 101.269 millones y Costco Wholesale Corporation, en tercer lugar, con 99.137 millones (Deloitte, 2014).

**Tabla 1. Top 10 retailers más grandes del mundo (datos al 2012)**

Posición	Compañía	País	Ventas US\$ (millones)
1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU.	469.162
2	Tesco PLC	Reino Unido	101.269
3	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	99.137
4	Carrefour S.A.	Francia	98.757
5	The Kroger Co.	EE.UU.	96.751
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	87.236
7	Metro AG	Alemania	85.832
8	The Home Depot Inc.	EE.UU.	74.754
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	73.035
10	Target Corporation	EE.UU.	71.960

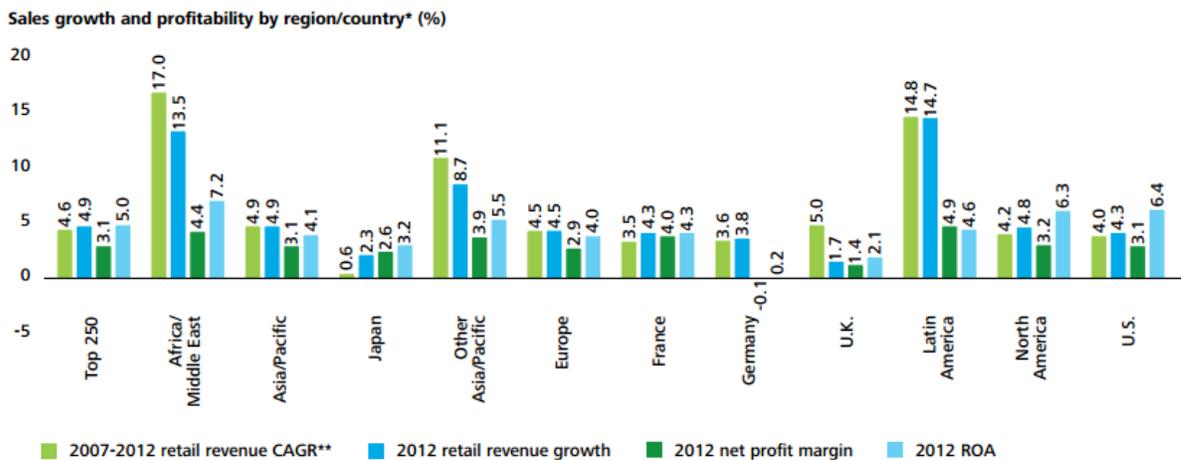
**Fuente:** Adaptado de Global Powers of Retailing: Retail Beyond Begins. (2014). *Deloitte*, p.20.

**Autores:** Kalish, I. & Bearse, S.

El mayor crecimiento para el retail ha demostrado estar en los mercados en desarrollo. Los retailers en mercados emergentes gozaron de una fuerte demanda en el 2012, a diferencia del panorama desalentador para los minoristas en mercados maduros.

Según el reporte de Deloitte (2014), las cadenas de retail latinoamericanas sobresalieron con un incremento de 14.7% en sus ingresos; en segundo lugar, Medio Oriente y África con un crecimiento de 13.5%. Otros minoristas de la región de Asia y Pacífico, excepto Japón, también registraron ganancias sólidas pero no en el doble de dígitos que en años anteriores (ver Gráfico 1).

El informe además revela un fenómeno recientemente importante en las compañías de retail de los países desarrollados, la internacionalización. Cerca del 24.3% de los ingresos al 2012 del Top 250, se generó a partir de la participación de las empresas en otros países. Desde que Deloitte empezó el estudio “Global Powers of Retailing”, los ingresos por operaciones extranjeras del Top 250 continúan creciendo, aunque el crecimiento sea ligero, del 23.4% en 2010 al 23.8% en 2011.



**Gráfico 1. Crecimiento de las ventas y rentabilidad por región/país (%)**

**Fuente:** Global Powers of Retailing: Retail Beyond Begins. (2014). *Deloitte*, p.21.

**Autores:** Kalish, I. & Bearse, S.

**Tabla 2. Nivel de globalización por región/país (datos al 2012)**

	% ingresos al retail por operaciones extranjeras	# promedio de países	% operaciones individuales
<b>Top 250</b>	24,3%	10,0	36,8%
<b>África/Medio Oriente</b>	23,2%	11,7	0,0%
<b>Asia/Pacífico</b>	12,6%	5,7	45,0%
<b>Japón</b>	7,7%	4,0	53,8%
<b>Otro Asia/Pacífico</b>	19,4%	8,9	28,6%
<b>Europa</b>	39,1%	15,6	19,5%
<b>Francia</b>	44,4%	29,5	0,0%
<b>Alemania</b>	44,9%	15,4	11,8%
<b>Reino Unido</b>	22,4%	17,3	21,4%
<b>Latinoamérica</b>	23,1%	2,3	33,3%
<b>Norteamérica</b>	16,1%	8,4	50,0%
<b>Estados Unidos</b>	15,6%	9,0	48,2%

**Fuente:** Adaptado de Global Powers of Retailing: Retail Beyond Begins. (2014). *Deloitte*, p.22.  
**Autor:** Kalish, I. & Bearnse, S.

Otro indicador de la creciente importancia del comercio transfronterizo muestra que las operaciones, sin cruzar sus fronteras, de los 250 retailers en estudio continúan disminuyendo: 36.8% en el 2012 frente a 38% en 2011 y 40.4% en 2010. Aunque el Top 250 varía año a año, estas estadísticas revelan una fuerte tendencia hacia el aumento de la globalización.

La globalización que experimenta el sector y la alta competitividad hace al mundo emergente atractivo para el éxito de los mercados desarrollados. Tanto así, que los retailers se han vuelto pro-activos buscando estrategias de éxito orientadas a una clase media en expansión. Este segmento de la población que mantiene altos niveles de consumo.

Por otro lado, el estudio de mercado desarrollado por A.T. Kearney, “Global Retail Development Index” (2014), muestra otros aspectos relevantes sobre el entorno minorista en mercados en desarrollo de Latinoamérica.

De acuerdo al ranking anual del GRDI<sup>6</sup> que publica la consultora internacional A.T. Kearney (2014), los países de Suramérica toman posición dentro de los primeros lugares de la lista. Entre el Top 10 del grupo de países con oportunidades de expansión para el retail figura el mercado de Chile (#1), seguido de Uruguay (#3) y Brasil (#5). El reporte además incluye otros países de la región como Perú (#13), Panamá (#14), Colombia (#21) y México (#25) (ver Tabla 3).

Chile lidera, por primera vez en trece años, el ranking de los 30 mercados emergentes gracias a su estabilidad política y económica.

A pesar de que algunos países de América del Sur afrontan una realidad económica y política no muy estable, la participación de los países líderes genera grandes expectativas en consumidores e inversionistas. El comercio minorista de la región está frente a un mercado activo donde retailers internacionales cruzan fronteras con nuevos formatos comerciales creando competencia con los líderes locales y regionales.

Algunos ejemplos citados por A.T. Kearney en su edición 2014 del GRDI, mencionan a Falabella y Cencosud de Chile con agresivos planes de posicionamiento para desplazarse hacia mercados vecinos en América Latina; en los Emiratos Árabes Unidos, LuLu Hipermercados y Majid Al Futtaim también han empezado su expansión en la región del Golfo.

---

<sup>6</sup> GRDI: Global Retail Development Index.

Los minoristas sudafricanos Shoprite y Woolworths por su parte han enfocado su crecimiento con un retail moderno a Nigeria, Botswana y Namibia.

El Índice de Desarrollo Global del Retail (GRDI por sus siglas en inglés) agrupa en una lista a los 30 mercados emergentes más atractivos para la inversión minorista, la clasificación se basa en un análisis de características específicas al mercado retail y variables macroeconómicas.

Tabla 3. Top 30 mercados emergentes atractivos para la inversión en retail

2014 Global Retail Development Index™

On the radar To consider Lower priority

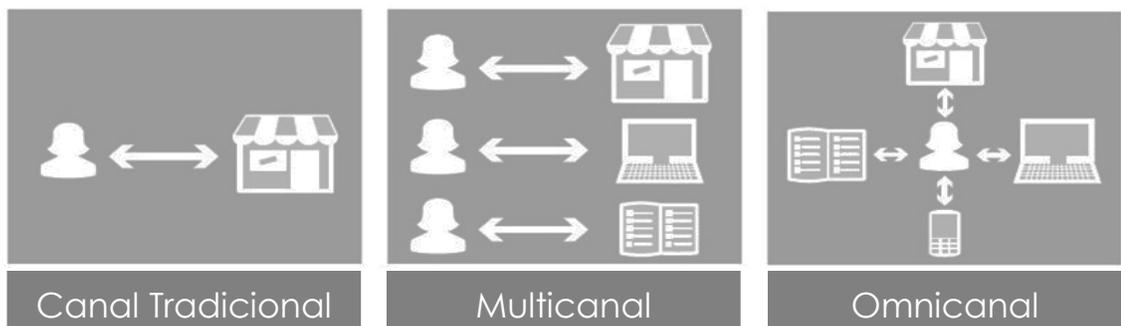
2014 rank	Country	Market attractiveness (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Change in rank compared to 2013
1	Chile	100.0	100.0	13.2	47.3	65.1	+1
2	China	60.9	52.5	44.5	100.0	64.4	+2
3	Uruguay	93.4	57.5	70.3	32.4	63.4	—
4	United Arab Emirates	98.5	82.3	17.5	43.8	60.5	+1
5	Brazil	99.4	59.8	48.7	33.2	60.3	-4
6	Armenia	26.4	35.3	81.5	86.7	57.5	+4
7	Georgia	32.4	32.8	79.6	78.8	55.9	+1
8	Kuwait	78.8	72.6	32.9	31.7	54.0	+1
9	Malaysia	66.7	68.7	32.2	43.5	52.8	+4
10	Kazakhstan	45.4	38.5	72.7	54.3	52.7	+1
11	Turkey	83.6	50.2	46.5	30.2	52.6	-5
12	Russia	94.0	38.4	30.7	46.4	52.4	+11
13	Peru	46.0	43.0	61.9	51.3	50.6	-1
14	Panama	56.2	46.9	52.7	41.3	49.3	+8
15	Indonesia	46.2	33.4	57.7	59.6	49.2	+4
16	Saudi Arabia	72.3	67.3	29.5	27.4	49.1	—
17	Oman	75.1	79.1	27.0	11.1	48.1	—
18	Sri Lanka	6.3	36.7	78.8	67.3	47.3	-3
19	Nigeria	39.6	6.6	92.3	48.0	46.6	N/A
20	India	26.4	39.0	72.3	43.4	45.3	-6
21	Colombia	50.6	43.0	53.5	29.4	44.2	-3
22	Jordan	49.8	43.7	65.6	15.2	43.6	-2
23	Philippines	33.0	33.2	55.8	50.5	43.1	N/A
24	Costa Rica	62.1	45.9	40.4	21.5	42.5	N/A
25	Mexico	80.0	54.4	2.9	31.8	42.3	-4
26	Botswana	26.1	60.7	34.8	44.1	41.4	-1
27	Morocco	24.1	35.5	69.5	35.7	41.2	—
28	Vietnam	3.8	21.9	75.0	55.7	39.1	N/A
29	Namibia	8.6	57.9	27.2	58.8	38.1	-3
30	Azerbaijan	22.0	29.5	82.3	18.6	38.1	-1

0 = low attractiveness 100 = high attractiveness 0 = high risk 100 = low risk 0 = saturated 100 = not saturated 0 = no time pressure 100 = urgency to enter

Fuente: Global Retail Development Index: Full Steam Ahead for Global Retailers. (2014: 2).  
 Autor: A.T. Kearney.

### 2.2.1. Características actuales del retail en el mundo

- **Enfoque orientado al cliente.-** El cambio del enfoque centrado en la venta de productos hacia maximizar la relación con el cliente permite a los negocios de retail diseñar estrategias para influir en el comprador y, por ende, vender más. Hoy en día, la estrategia retail omni-canal se está volviendo una oportunidad para los retailers. El omni-channel retailing se enfoca más en la experiencia de compra del consumidor al mostrar todos los canales de venta como uno solo. Esto es, el cliente puede comprar online y recoger el pedido en la tienda o tener disponible un stock actualizado de productos en tiempo real.



**Figura 5. Evolución de los canales del retail**

**Fuente:** El cliente ya no es multicanal, es omnicanal [imagen en blog]. (2014, febrero 28).

Recuperado de <http://www.samueldiosdado.com/02/el-cliente-ya-es-multicanal-es-omnicanal/>

**Autor:** Diosdado, S.

- **Impulso del comercio transfronterizo.-** Las grandes cadenas de retail exploran mercados de otros países en busca de ampliar su alcance internacional. El cruce de fronteras abre nuevas oportunidades para los comercios minoristas en mercados internos pequeños o de bajo crecimiento.

- **Integración de la participación industrial en el retail.-** La diferencia marcada entre sector retail (canal comercial) e industria retail (industria proveedora que fabrica los productos) ha desaparecido con el tiempo. Los grandes negocios de retail han adoptado estrategias de integración vertical; uniendo al fabricante con el canal de venta. Así pues, algunos ejemplos de fabricantes de marcas conocidas que han abierto tiendas propias son Sony, Zara, Starbucks, IKEA, Apple, etc.

- **Tendencia hacia una estructura multiformato.-** Las cadenas de retail en el mundo aplican estrategias de diversificación de sus formatos de negocios para aumentar su participación dentro del sector retail y captar más consumidores. Walmart de México y Centroamérica, maneja una estructura multiformato (bodegas y tiendas de descuentos, hipermercados, tiendas departamentales, entre otros) que le ha permitido llegar a diferentes segmentos socioeconómicos.

- **Estrategia basada en adquisiciones y fusiones.-** Los retails en miras de asegurar su participación en el mercado y lograr mayor impacto comercial, desarrollan estrategias de crecimiento por adquisiciones y fusiones con empresas locales de otros países. Tal es el caso, según extracto del reporte anual de Sodimac Brasil (2013: 52), la compañía retail chilena Falabella a través de su sucursal Sodimac compró el 50.1% de las acciones de la cadena Dicico de Sao Paulo; con esta adquisición Sodimac ingresó al mercado brasileño de mejoramiento del hogar.

- **Volumen de ventas altos pero márgenes de ganancias bajos.-** La alta competitividad en el mundo del retail ha llevado a las empresas a aplicar estrategias equívocas basadas en precios bajos u ofertas que merman los márgenes de ganancias. A pesar de que las empresas de retail tienen un alto volumen de facturación en ventas, no pueden elevar los precios lo que implica operar con márgenes muy pequeños. Sin embargo, los márgenes bajos en este negocio no tienen que ser una regla si las empresas de retail reducen su estructura de costos.

- **Entorno altamente dinámico y competitivo.-** Una de las características predominantes del sector retail es que experimenta constantemente procesos de cambio por diversos factores como condiciones económicas, aumento de la demanda, avances tecnológicos, entre otros; además la intensa competencia ha saturado el sector en muchos países. Esto último no ha frenado el interés de nuevos participantes por ingresar al sector.

- **El tamaño de las compañías retail no asegura el éxito.-** No siempre los grandes retails alcanzan el éxito deseado al operar bajo el mismo formato en otros lugares. Mucho depende tratar a cada segmento de clientes en relación a las características propias del mercado. Walmart, la cadena minorista más grande del mundo y del sector retail, es un ejemplo de que el tamaño no importa si las estrategias no van acordes al entorno. Así, la empresa con gran éxito en Estados Unidos, Canadá, México y otras regiones, no gozó de los mismos resultados en países como China o Alemania.

### **2.2.2. Tendencias mundiales en los modelos de negocio retail.**

El retail, es sin duda, una modalidad comercial promisorio actual y futura. La gran aceptación del mercado hacia los distintos estilos en los modelos de negocio convierte al retail en una figura que muchas empresas han decidido seguir.

Las tendencias mundiales del retail actual están definidas acorde a la visión de las grandes empresas y los cambios del ambiente comercial en que se desarrollan.

- **Retail integrado:** Los grupos de retails basan su crecimiento vía integración de todos los formatos de negocios. Falabella aplica esta estrategia de retail integrado en las compañías del grupo (ver Figura 5).
- **Retail de integración vertical:** Algunas cadenas de retail han ido integrándose verticalmente prescindiendo de intermediarios. Esto es, los fabricantes de los productos han decidido entrar al sector retail con negocios propios. Como por ejemplo, Starbucks (productor de café), Amazon.com (editor de libros), Zara (fabricante de ropa). Existen dos clases de integración vertical: hacia adelante, si el fabricante realiza la venta directa al cliente final; hacia atrás, si un mayorista o minorista es el que fabrica.



**Figura 6. Círculo de retail integrado Falabella**

**Fuente:** Presentación Falabella [imagen]. (2008). Recuperado de <http://es.slideshare.net/ihev85/presentacion-falabella-presentation>

**Autor:** Espinoza, I.

- **Retail multiformato:** Tendencia al desarrollo de varios formatos de retail para un mismo negocio. La diversificación de formatos permite crecer y llegar a nuevos segmentos de la población. Cencosud S.A. (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.) es uno de los más grandes retailers multiformato de Chile que participa con áreas de negocio de homecenter, supermercados, centros comerciales, tarjetas de crédito, tiendas departamentales.
- **Retail focalizado:** Estrategia de concentración de los retails en nichos de mercados específicos hacia los que dirigen esfuerzos para atender a un grupo de clientes potenciales.
- **Retail transfronterizo:** Los grandes minoristas buscan mercados atractivos para la inversión en retail facilitando el crecimiento en ambientes menos saturados o de condiciones comerciales favorables. Búsqueda de la diversificación geográfica a través de fusiones o adquisiciones.

### **2.2.3. Evolución del comercio minorista**

Ir de compras, sea por necesidades básicas o como entretenimiento, se ha convertido en una conducta social que forma parte de todas las culturas. Está claro que la experiencia de compra, hoy por hoy, difiere con la de décadas anteriores (ver Anexo 1a-b). A lo largo del desarrollo del comercio mundial, el retail ha evolucionado desde pequeñas tiendas a empresas globales de grandes superficies que ofrecen desde alimentos hasta ropa.

Los inicios del sector retail se remontan hasta los comerciantes de la Edad Media, quienes negociaban las mercancías a nivel local. Esta actividad comercial duró miles de años y cambió con la llegada de la era postindustrial donde empezó a emerger la clase media y se intensificó el deseo por los bienes de consumo. Sin duda, el impulso del comercio minorista se da junto a la evolución de los canales de distribución. Así pues, el retail es un sector que ha percibido cambios significativos y se considera un motor principal para la economía de muchos países (IBM Corporation, 2012).

El informe sectorial de IBM Corporation (“Retail 2020”, 2012: 3-6) analiza retrospectivamente la historia del retail, basada en la evolución que ha tenido en el mercado de Estados Unidos, en cuatro periodos diferentes que han transformado el sector hasta el concepto actual que conocemos.

#### **1900 – 1945: eclosión del comercio minorista moderno**

En este periodo, el retail estadounidense se manejaba en su mayoría por comerciantes que disponían de un amplio surtido de bienes para el mercado y trabajaban con pedidos por correo. En las pequeñas ciudades las tiendas independientes abastecían con productos básicos; mientras que, en las grandes ciudades los enormes almacenes se volvieron puntos de compras para consumidores con mejores posibilidades económicas. De estos últimos, nace el anglicismo “shopping” o “ir de compras” como actividad de entretenimiento.

Desde inicios del siglo XX, la aparición de los avances tecnológicos empezaba a cambiar por completo la manera de comprar.

### **1945 – 1975: el baby boom estimula el crecimiento tras la guerra**

Los estragos producto de la segunda guerra mundial, hicieron que el mundo entre en una fase de reconstrucción y crecimiento. Una característica de este periodo fue la explosión de natalidad o “baby boom” que resultó por un aumento en el índice de natalidad llevando consigo a un boom demográfico de consecuencias trascendentales. Evidentemente, el incremento de la población definió las tendencias en el sector de retail. La demanda creciente de consumo dio lugar a la proliferación de grandes almacenes de compra, cadenas nacionales, tiendas especializadas y centros comerciales permitiendo a muchos retailers alcanzar gran éxito en el mercado.

Las innovaciones tecnológicas crearon medios para llevar anuncios publicitarios a un “mercado de masas”. Por otro lado, el uso de tarjetas de crédito como forma de pago favoreció la decisión de comprar de muchos consumidores. Así al finalizar este periodo, Estados Unidos contaba con 2000 centros comerciales y más de 20 cadenas de grandes almacenes.

Un nuevo modelo de negocio retail denominado “tiendas descuento” surge en el año 1962, debido al gran gasto del consumidor y por leyes de comercio justo para evitar descuentos en los precios. Este formato de negocio manejaba una estructura de costos bajos que le permitía ofrecer artículos a precios por debajo del sugerido. La estrategia de precios y su rápido crecimiento en el sector los catapultó a ser los nuevos líderes.

### **1975 – 2000: las fragmentaciones del mercado de masas**

Con el pasar de los años, la generación del baby boom evolucionó y comenzó a definirse como individuos con necesidades diferentes a las de generaciones anteriores. La moda de “ser diferente” abrió grietas en el mercado de masas, al mismo tiempo que dejaba ver las necesidades reales de los individuos. Una vez más, el comercio minorista reaccionó ante el avance del mercado adaptándose a las necesidades del consumidor.

Para entonces, un nuevo modelo de retail de “gran superficie” especializado en una categoría de productos entró en escena, los llamados category killers crecieron a un ritmo acelerado en los años 70 y 80. A la participación de los category killers se sumaron las tiendas de descuento y las tiendas especializadas logrando una cuota significativa desplazando así a los grandes almacenes, esto obligó a muchos a fusionarse o simplemente cerrar.

Antes de finalizar este periodo, la aparición del Internet en 1991 revolucionó no sólo el sector de retail sino también la forma de vida de los consumidores. El comercio electrónico o e-commerce marcó otro cambio en el mercado.

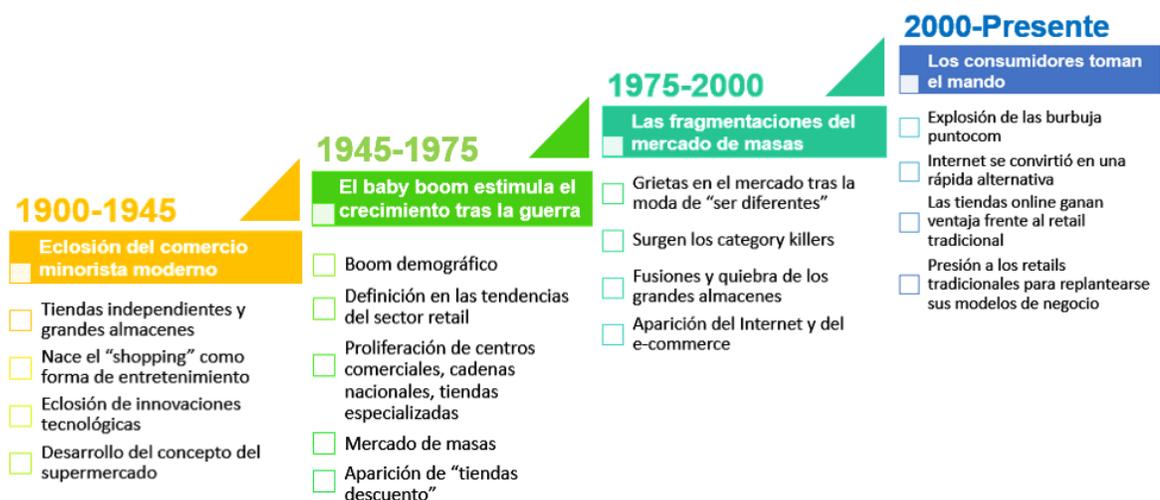
### **2000 – Presente: los consumidores toman el mando**

El siglo XXI inició con un ambiente tenso para los retails, las expectativas generadas por el comercio electrónico acabaron cuando estalló la burbuja especulativa en torno a las “punto.com”. Este hecho puso en duda el potencial del comercio electrónico.

A pesar de esto, las ventajas que tiene el Internet para brindar rápida información en cuanto a precios, conveniencia, comparar productos, lo convirtieron en una herramienta eficaz frente a las tiendas tradicionales a la hora de comprar.

Amazon.com, Inc., es uno de los casos de éxito como tienda online en el segmento de retail con ventajas representativas frente a las tiendas de retail tradicional en términos de costos, ofertas personalizadas, disponibilidad de productos, proceso de pago sencillo, precios competitivos.

Aunque algunos retails siguen utilizando métodos tradicionales de venta basados en abrir tiendas físicas; el avance tecnológico, el e-commerce, el comercio móvil y las opciones digitales de hoy en día, los están presionando a replantearse nuevos modelos de retail.



**Figura 7. Etapas del retail**

**Fuente:** IBM Corporation. (2012). Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más). *IBM Sales and Distribution*, p.3-6.

**Autor:** Ma. Belén Saldaña.

### 2.2.3.1. Capacidades de los retailers frente a los cambios

Los minoristas afrontan constantes cambios en su entorno empresarial, esto hace necesario que sus prácticas comerciales vayan en función de esa evolución.

En una sección del artículo “Retail Talent Evolution” que publica la consultora Deloitte (2009, p.3) se sintetiza las formas en que los retailers han dirigido sus negocios a lo largo de la historia (ver Tabla 4).

En los años 1940 y 1950, la mayor parte de retailers operaba en una sola tienda por lo que existía un contacto directo con los clientes. Este ambiente impulsó habilidades como la iniciativa empresarial y la creación de relaciones con el cliente.

A partir de la década de 1960 y durante la década de 1990, el ambiente del comercio minorista se volvió mucho más empresarial. Frente a un mercado de masas, los retailers se centraron en desarrollar técnicas comerciales para promocionar las marcas en lugar de establecer relaciones con el cliente.

Al final de 1990, con la llegada de nuevas tecnologías y el desarrollo de otros modelos de negocios, nace el comercio virtual facilitando de esta manera nuevos medios de llegar al cliente, optimizando el tiempo de compra y entrega de productos, creando plataformas virtuales. Los minoristas alcanzaron ventajas en tamaño y progreso a la vez que fortalecían sus relaciones con los clientes.

En la actualidad, mucho de los retailers dependen de distintos modelos de negocio (multi-canal, multi-tienda, multi-geográfico); esto requiere de nuevas habilidades y capacidades que les permitan responder al rápido movimiento del mercado global. En principios, los minoristas no prestaron mucha atención al Internet o las compras online; sin embargo, con el transcurrir de los años empiezan a reconocer la importancia del poder la información para mantenerse en contacto con el cliente y crecer rentablemente.

**Tabla 4. Nuevos escenarios y capacidades**

	40's - 50's	60's - 90's	2000's - ...
<b>Modelo de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sola tienda con el dueño/operador</li> <li>• Cerca de los clientes</li> <li>• Merchandising basado en retroalimentación con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarial</li> <li>• Centrado en clientes similares</li> <li>• Merchandising basado en suposiciones artísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-canal, multi-tienda, multi-geográfico</li> <li>• Impulsado por la tecnología</li> <li>• Merchandising basado en el cliente y la rentabilidad</li> </ul>
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa empresarial</li> <li>• Creación de relaciones con el cliente</li> <li>• Conocimiento básico de lo que es vender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de la moda</li> <li>• Creación de relaciones con el proveedor</li> <li>• Procesos y políticas</li> <li>• Evaluación de lo que se vende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aprovechar la tecnología</li> <li>• Merchandising centrado en el cliente</li> <li>• Análisis de rentabilidad con modelos predictivos</li> <li>• Personal inteligente</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Retail Talent Evolution: How retailers are adapting in today's complex environment. (2009). *Deloitte*, p.3.

**Autor:** McElroy, T.

#### **2.2.4. Enfoque regional**

El sector minorista es uno de los más dinámicos de América Latina (ver Anexo 2), la posición que han alcanzado ciertos países de la región en algunos rankings refleja la expansión y participación del retail en los mercados latinoamericanos.

Así, en la lista del Global Retail Development Index publicada por la consultora A.T. Kearney (2014) podemos encontrar países suramericanos donde el crecimiento del retail se ha desarrollado con mayor fuerza: Chile lidera la región, seguido de Uruguay, Brasil, Perú y Colombia.

#### **2.2.4.1. Retail en Chile**

El sofisticado mercado chileno es uno de los entornos comerciales más competitivos de América del Sur en lo que respecta al área del retail. Luego de varios años en el ranking del GRDI, Chile ocupa por primera vez el puesto #1 entre los países de Latinoamérica.

Por otra parte, en el ranking de las 250 empresas retail más grandes del mundo la firma consultora Deloitte (2014) muestra que el modelo de retail chileno se consolida como el de mayor de éxito de este sector en toda la región. Con Cencosud y Falabella, las dos cadenas de retail más grande del país, los retailers chilenos se han destacado como líderes del sector en América Latina.

Sin embargo, las empresas de retail en Chile enfrentan grandes desafíos si quieren estar entre los primeros lugares del mundo, pues el estudio ubica a Cencosud, la empresa de mayores ventas, apenas en el puesto 51.

Los datos revelados por Deloitte indican que en el Top 250 global retailers aparecen nueve empresas latinoamericanas, de las cuales tres son chilenas. Aparte de las dos cadenas ya mencionadas, el tercer actor del sector retail en Chile es SMU, situándose en el puesto 212.

**Tabla 5. Los grandes de la región\***

POSICION	RETAILER	PAÍS	VENTAS (en millones)	FORMATO DE NEGOCIO DOMINANTE 2012
51	Cencosud S.A.	Chile	17.896	Supermercado
97	S.A.C.I. Falabella	Chile	10.269	Tienda departamental
124	Soriana	México	7.964	Hipermercado/Supercentro/ Supermercado
144	FEMSA Comercio	México	6.580	Conveniencia Tiendas de estación de servicio
162	Lojas Americanas S.A.	Brasil	5.835	Tiendas de descuento
180	Coppel	México	5.226	Tienda departamental
191	Chedraui	México	4.821	Hipermercado/Supercentro Supermercado
201	El Puerto de Liverpool	México	4.475	Tienda departamental
212	SMU	Chile	4.291	Supermercado

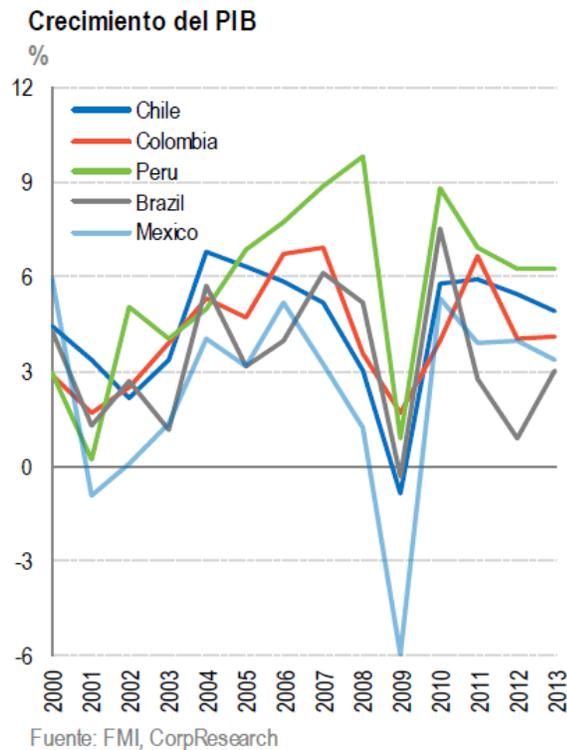
\* ver Anexo 3. Infografía de los grandes retailers latinoamericanos

**Fuente:** Adaptado de Cencosud y Falabella reinan el retail en América Latina (2014, enero). *El Economista* [en línea]. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2014/01/14/cencosud-falabella-reinan-retail>

Tal es el éxito de las tres empresas chilenas que el promedio de sus ventas en el 2012 es de 10,891 millones de dólares, superando así a su competidor, México, 5,813 millones de dólares y al de toda la región, un promedio de 7,484 millones de dólares en ventas. (El Economista, 2014, enero 14).

En los últimos años, la sólida economía del país ha potenciado el desarrollo del sector retail, básicamente por el alto crecimiento del PIB de Chile. El Producto Interno Bruto del país creció con fuerza a partir del 2010 y se ha mantenido últimamente: 5.9% en 2011 y 5.6% en 2012. (Güell, M. & Meschi, V., 2013: 7).

A pesar de que, según el estudio de A.T. Kearney (2014), el 2013 muestra una baja en el porcentaje del PIB (4.4%), Chile espera que esa tasa crezca más aproximadamente hasta el año 2016.



**Gráfico 2. Crecimiento del PIB en países de la región (%)**

**Fuente:** Sector Retail. (2013). *CorpResearch*.

**Autores:** Güell, M. & Meschi, V.

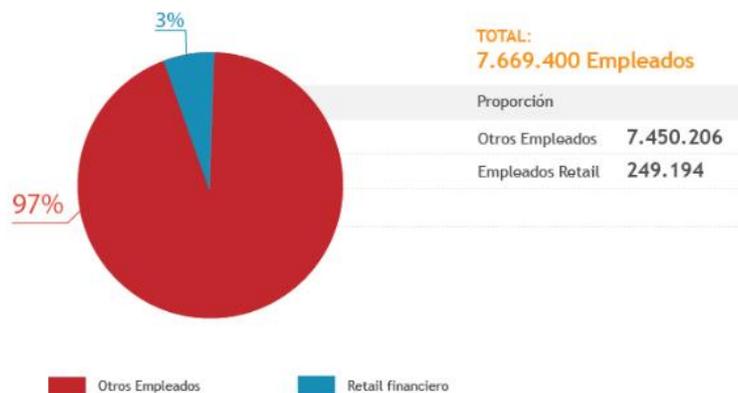
Inicialmente, los tres principales formatos de operación del retail en Chile eran los supermercados, las tiendas departamentales y las cadenas de mejoramiento del hogar y construcción (homecenter). Pero, con la integración del sistema financiero al negocio, una nueva tendencia se impulsó en el retail chileno: el retail financiero.

Es que debido a la disminución del riesgo-país (ver Anexo 5), se ha facilitado el negocio retail crediticio permitiendo financiar las compras, acceder a descuentos u otros beneficios exclusivos.

Cencosud es una de las empresas modelos del retail financiero chileno, a través de su línea de servicios financieros, tarjetas de crédito y seguros ha logrado ampliar sus operaciones no sólo en Chile sino también en Argentina, Brasil, Perú y Colombia. Este crecimiento la ha vuelto atractiva para empresas líderes del sector bancario llegando a firmar acuerdos en busca de potenciar el negocio.

En cuanto al porcentaje de empleo generado por el retail financiero, las cifras al 2012 muestran 249.194 empleados, lo que representa el 3% de los ocupados totales.

Número de Empleados Retail vs Total País  
(Cifras a Diciembre 2012)

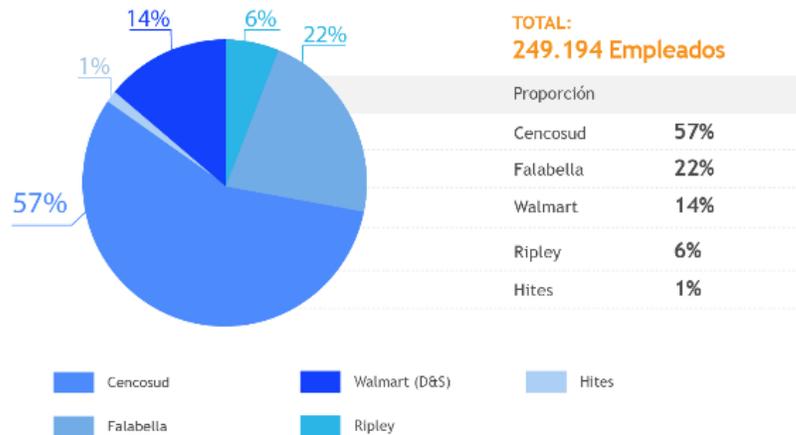


**Gráfico 3. Número de empleados retail financiero vs. Total país**

**Fuente:** Retail Financiero. (s.f.). Disponible en <http://www.retailfinanciero.org/centro-estadistico/>.

En término más específicos, el siguiente gráfico muestra la distribución de ese 3% dentro de las principales empresas chilenas del retail financiero: Cencosud, Falabella, Walmart, Ripley e Hites.

Número de Empleados Retail  
Comparación Industria  
(Cifras a Diciembre 2012)



**Gráfico 4. Número de empleados retail financiero (comparación empresas del sector)**

**Fuente:** Retail Financiero. (s.f.). Disponible en <http://www.retailfinanciero.org/centro-estadistico/>.

Chile también destaca por la importante participación del comercio electrónico en el mercado. Siete de cada 10 chilenos que utilizan el Internet realizaron de dos a seis compras online en el 2013, el promedio de gasto online en los hogares es de \$158 por año. (A.T. Kearney, 2014).

Muchos de los grandes minoristas locales continuarán invirtiendo en su crecimiento y posicionamiento por toda la región; mientras que, algunas empresas más pequeñas, seguirán ese ejemplo desplazando sus operaciones hacia plazas vecinas.

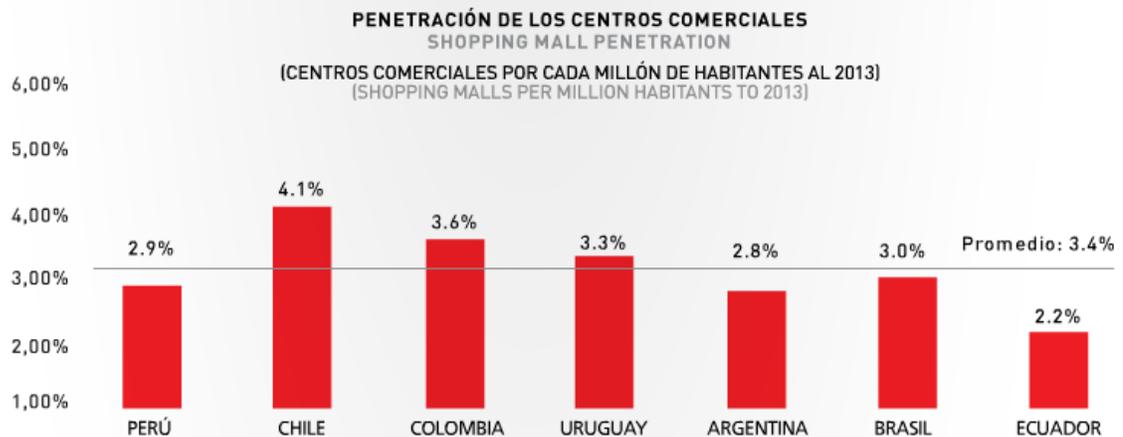
#### 2.2.4.2. Retail en Perú

Perú es otro país de América Latina con oportunidades sólidas para el retail. La creciente economía que viene registrando el mercado peruano promueve la inversión para el desarrollo empresarial de los retailers del país. Precisamente, Perú se coloca en el puesto 13 del ranking de 30 economías emergentes atractivas para el desarrollo de las inversiones en el sector retail que hizo A.T. Kearney en el reporte “Global Retail Development Index 2014” (ver Tabla 3).

El crecimiento del Producto Interno Bruto (ver Gráfico 2) y del PIB per cápita, 6.5% y 11% respectivamente; una tasa de inflación controlada (menos del 3%); la baja penetración de mercado y un ambiente comercial favorable han sido los factores clave que ayudaron al Perú a ubicarse en la décima tercera posición en este ranking. (Güell, M. & Meschi, V., 2013: 6)

Dado que Perú es un mercado de baja competencia en el sector retail, resulta ser un país muy atractivo para la inversión de capital de los grandes retailers latinoamericanos, más aún para la construcción de centros comerciales. Por lo que la posibilidad de crecimiento de este segmento es realmente enorme.

Si lo comparamos con una muestra de países de la región, el Perú tiene una penetración de 2.9% por millón de habitantes frente a un promedio de 3.4% que agrupa a Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Uruguay... (Aguinaga, J. (Ed.), 2014: 17).

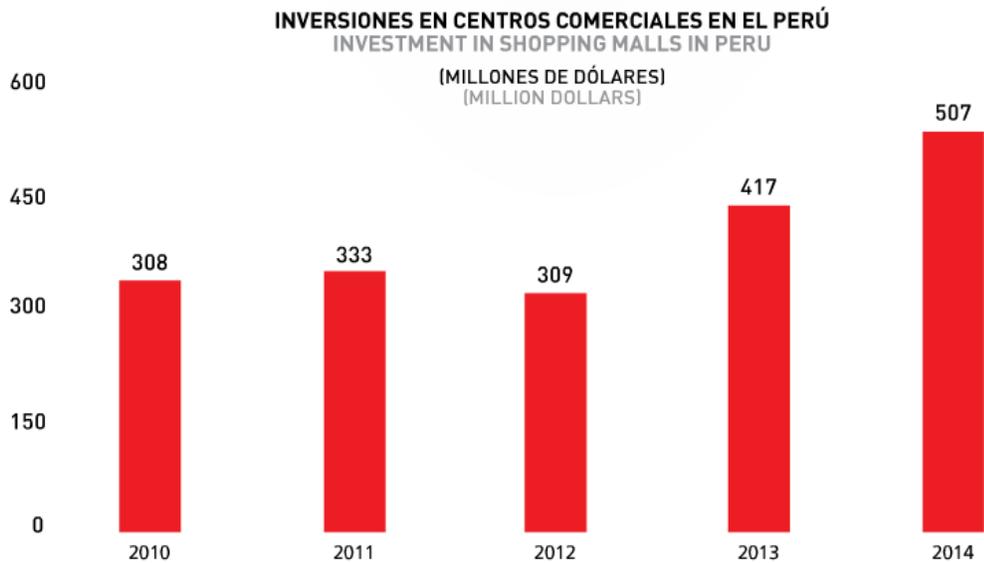


Fuente / Source: ACCEP / Abrasce / Acecolombia / CASC / CCC.

**Gráfico 5. Porcentaje de penetración de los centros comerciales (datos al 2013)**

**Fuente:** Aguinaga, J. (Ed.). (2014, julio). *Oportunidades* [en línea], N° 60, 17. Disponible en: <https://www.facebook.com/CamaraPeruanoBritanica/posts/525307794264573> [2014, 1 de enero]

La creciente inversión, particularmente chilena, ha sido importante para la expansión de los centros comerciales así como otros formatos del retail peruano.



Fuente / Source: ACCEP. Estimación / Proyección. / Estimated / Projection.

**Gráfico 6. Inversiones en centros comerciales en el Perú (cifras en millones de dólares)**

**Fuente:** Aguinaga, J. (Ed.). (2014, julio). *Oportunities* [en línea], N° 60, 16. Disponible en: <https://www.facebook.com/CamaraPeruanoBritanica/posts/525307794264573> [2014, 1 de enero]

Los distintos canales de venta retail abarcan supermercados, tiendas por departamentos, cadenas de farmacias, centros comerciales, tiendas de mejoramiento del hogar y tiendas especializadas.

En los últimos años, se ha dado un importante crecimiento en los formatos de negocios de retail peruano, así lo demuestra Aguinaga (2014, p.13):

- En las cadenas de farmacias el crecimiento en ventas ha sido de 127%, los 4 últimos años.
- Los homecenters registran un incremento en ventas de 153% del 2010 al 2013.
- Y, los supermercados y tiendas por departamento han tenido un aumento cerca de 154%, los 4 últimos años.

En relación a los principales participantes de cada segmento podemos mencionar que el sector del food retail (retail de alimentos) está dominado mayoritariamente por tres compañías. De acuerdo a las cifras de participación de mercado presentadas por Güell & Meschi (2013) tenemos a Wong con un 40%, Supermercados Peruanos con 33% y Tottus con 27%. Dos de éstos provienen de capitales chilenos, Wong pertenece al grupo Cencosud y Tottus por su parte a Falabella.

En las tiendas por departamento, destacan la empresa Falabella (con Saga Falabella) y Ripley, ambas son empresas chilenas. Y, en las cadenas de mejoramiento del hogar, una vez más Falabella con su filial Sodimac figura como líder del mercado, seguido de la empresa local Maestro.

Otro de los factores importantes del buen desempeño de la economía en el Perú, es el impulso de los grupos de ingresos medios y medios bajos con un mayor poder adquisitivo. Cabe indicar que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) (citado en Aguinaga, 2014:13), el 19% del PIB y el 61% del empleo en el país proviene del sector informal.

### **2.3. Análisis sectorial del retail en Ecuador**

Durante los últimos años, el sector retail se ha constituido como uno de los segmentos económicos de mayor crecimiento en el país. A pesar de que el mercado ecuatoriano es pequeño, comparado al de Perú y Colombia, sus condiciones resultan atractivas para la inversión en retail de empresas locales como extranjeras.

El sector retail o minorista, como se lo conoce habitualmente en el país, representa un aporte significativo a la economía ecuatoriana. Peña & Pinta (2012), basados en datos del Censo Nacional Económico 2010 del INEC<sup>7</sup>, señalan que en el sector existen 232.760 comercios, de un total de 500.217; es decir, el 46.53% se dedicada a la venta al por menor.

Las actividades económicas desarrolladas dentro del sector retail en Ecuador comprenden desde la venta de artículos de primera necesidad, como los alimentos hasta electrodomésticos y vestimenta.

En este sector se contemplan actividades económicas relacionadas a la venta de: alimentos, bebidas y tabaco (50,5%); otras actividades de comercio al por menor<sup>8</sup> (23,3%); prendas de vestir, calzado y artículos de cuero (10,9%); productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador (4,7%); libros, periódicos y artículos de papelería (3,2%); y aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y equipo de iluminación (3,0%). (Peña & Pinta, 2012).

Se puede observar que según datos del Censo Nacional Económico 2010 presentados por Peña & Pinta, gran parte de la actividad retail de ese año se concentraba en productos comestibles. Sin embargo, apoyados en el análisis de Euromonitor Internacional (2014) actualmente la mayor cantidad de gasto está en ropa, belleza y cuidado personal, electrodomésticos y equipos electrónicos, entre otros.

---

<sup>7</sup> INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<sup>8</sup> Otras actividades de comercio al por menor: Actividades de venta en comercios no especializados; Computadores, equipos periféricos y programas; Productos textil; Equipos de sonido y video; Juegos y juguetes; entre otros.

### Actividad Económica



**Gráfico 7. Participación de actividades económicas en el sector retail Ecuador (%)**

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010, INEC.

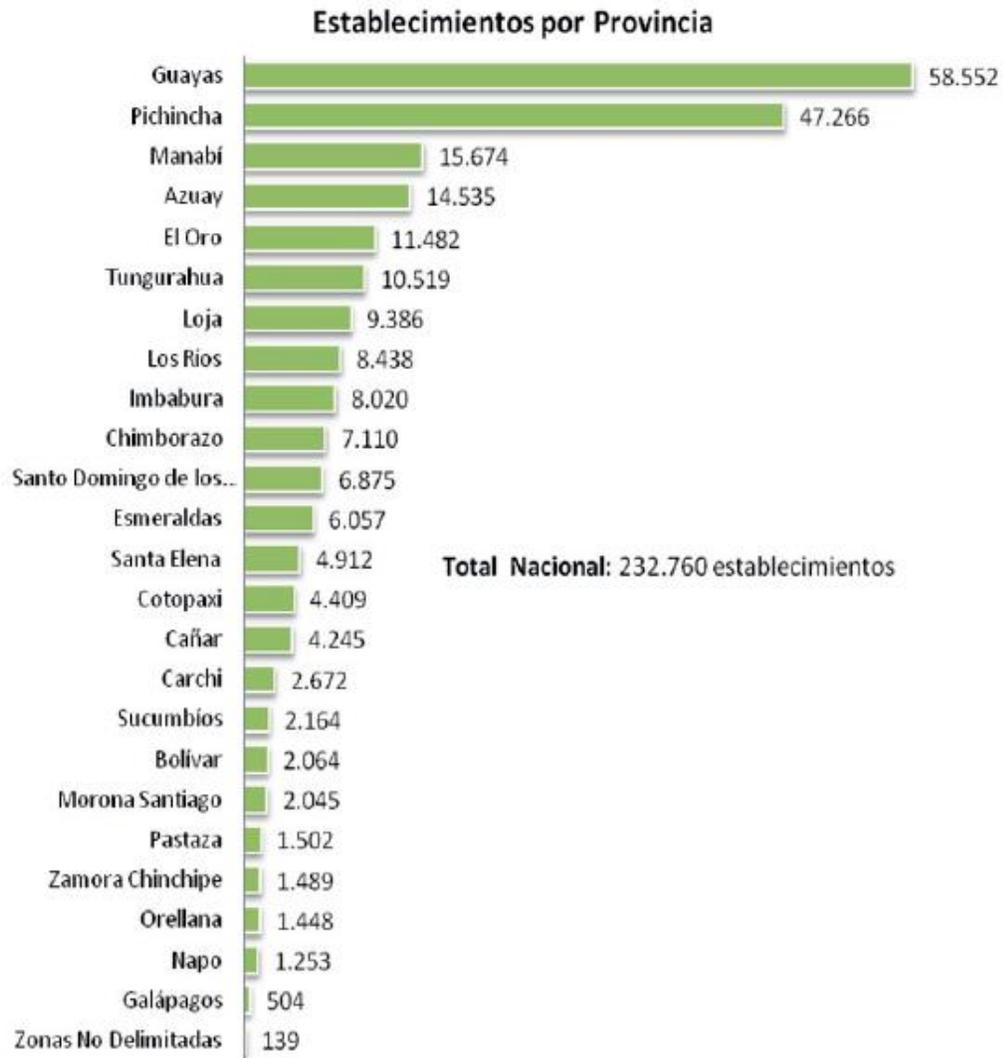
**Autores:** Peña, A. & Pinta, F. (2012). Infoeconomía. *Dirección de Estadísticas Económicas INEC*.

En general, el giro de la participación del non-food retail se da gracias al incremento del ingreso total percibido por la población. El crecimiento se evidenció principalmente en el segmento de ingresos medios y medios bajos, al elevarse su poder de compra. Esto, debido al aumento anual del salario mínimo; así como, el Bono de Desarrollo Humano, de \$35 a \$50 dólares, en el 2013. Además de otros factores como las facilidades crediticias que ofrecen las empresas e instituciones financieras.

El alentador escenario ha impulsado a los minoristas a extenderse a sectores de ingresos bajos y aquellos de rápido crecimiento han llegado a las grandes ciudades del país. Por tal razón, el sector retail es importante ya que contribuye a generar empleo. De hecho, las cifras de Peña & Pinta (2012) tomadas del Censo Económico, muestran un total de 442.339 personas empleadas en todo el país, de las cuales el 79% llevan a cabo actividades en el sector minorista.

La mayor concentración de establecimientos económicos dedicados al comercio al por menor se registra en Guayas y Pichincha. Guayas concentra el 25.2%; mientras que, Pichincha a su vez el 20.3%.

A estas provincias le siguen Manabí (6.7%), Azuay (6.2%), El Oro (4.9%), Tungurahua (4.5%), Loja (4.0%), Los Ríos (3.6%) e Imbabura (3.4%). (Peña & Pinta, 2012).



**Gráfico 8. Establecimientos retail por provincia Ecuador**

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010, INEC.

**Autores:** Peña, A. & Pinta, F. (2012). Infoeconomía. *Dirección de Estadísticas Económicas INEC.*

A medida que el fenómeno del retail crece, la competencia entre las empresas del sector se vuelve más agresiva en su afán de atraer mayor cantidad de consumidores.

En Ecuador este sector está dominado por las cadenas de supermercados – food retail–, que ocupan la mayor cobertura y cuota de mercado en el país, grandes empresas como Corporación Favorita CA, Corporación el Rosado S.A. y Tiendas Industriales Asociadas TIA. Estas cadenas adoptaron la tendencia mundial del retail de la venta masiva y segmentada de productos en un mismo lugar.

Otra de sus estrategias de expansión consiste en desarrollar dos formatos comerciales: grandes superficies de compra y tiendas más pequeñas.

Euromonitor Internacional (2014) señala en su artículo “Retailing in Ecuador” que las cadenas de supermercados empezaron a incursionar en grandes superficies de venta como centros comerciales en el año 2013. Por ejemplo, Tía (con Plaza Tía) y Corporación El Rosado (con Ciudad de El Dorado). Por otro lado, los formatos de tiendas más pequeñas también se hicieron populares, al permitir un rápido crecimiento con menos inversión y por su facilidad de encajar en las zonas más concurridas. Corporación Favorita creó Super Akí y Tía continuó expandiendo sus puntos de ventas Tía en las principales ciudades del país.

Conforme a datos publicados por Revista Líderes (2012), las cadenas con mayor número de locales en el país son:

- **Almacenes Tía:** Cadena con 143 locales a nivel nacional, mayor concentración de autoservicios en Guayaquil con 41 tiendas.
- **Supermercados Akí:** Cadena de Corporación Favorita, 44 locales a nivel nacional. Cuenta con 12 tiendas en Quito.

- **Mi Comisariato:** Tiendas de autoservicio de Corporación El Rosado, existen 32 locales a nivel nacional. Mayor número de supermercados en Guayaquil, con 26 locales.
- **Supermaxi:** Otra cadena de Corporación Favorita, cuenta con 29 locales a nivel nacional. En Quito tiene 14.

Aparte de los supermercados, existen otros actores del sector minorista en Ecuador que participan dentro del non food retail cubriendo actividades como venta de ropa y calzado (Almacenes De Prati, Super Éxito, la reciente tienda de Forever 21); medicamentos y cuidado personal (Farcomed, Pharmacy's, Sana Sana); aparatos electrónicos y electrodomésticos (Comandato, Créditos Económicos, Artefacta); artículos del hogar (Kiwi); entre otros.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.4. Conceptos básicos.

“Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente. Todo lo que hacemos es un proceso”. (Mejía, 2006: 3).



**Figura 8. Concepto sistémico de proceso**

**Fuente:** Adaptado de Guía para la elaboración de Manuales de Procedimientos

**Diseño:** Autores

**Proceso:** “Serie de actividades o pasos relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio” (Martínez, 1994 citado en Mejía, 2006).



**Figura 9. Diagrama de proceso**

**Fuente:** GERENCIA DE PROCESOS. Para la organización y control interno de empresas de salud

**Autor:** Mejía, B. (2006).

**Procedimiento:** “Acto, método o manera de proceder en algunos procesos, o en cierto curso de acción. (...) Es la descripción estandarizada y en mayor detalle de una actividad u operación” (O.M.S. citado en Mejía, 2006).

A menudo, los términos *procesos* y *procedimientos* suelen usarse indistintamente de su aplicación.

Concretamente, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que a partir de elementos de entrada (inputs) buscan producir resultados (outputs); mientras que un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo dichas actividades.

**Actividades:** “Son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas” (Rummler & Brache, 1993 citado en Fernández, Lorusso & Rogé, 2004).

**Tareas:** “Es el trabajo que debe realizarse en un tiempo determinado” (Rummler & Brache, 1993 citado en Fernández et al., 2004).

## **2.5. Manual de procesos**

### **2.5.1. Definición**

Los manuales son instrumentos administrativos que recogen información detallada sobre los objetivos, normas, políticas, funciones y procedimientos que deben seguir los integrantes de una organización; diseñados fundamentalmente para el correcto funcionamiento de la empresa.

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

### **2.5.2. Objetivos**

El manual de procesos en una empresa permite cumplir con los objetivos por los que fue elaborado, entre los cuales Mejía (2006) menciona:

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

### **2.5.3. Contenido del manual de procesos**

De acuerdo a la estructura que plantea Mejía (2006), la elaboración de un manual de procesos se compone de:

- Portada
- Acta o resolución de aprobación
- Misión de la institución
- Objetivos del manual

- Marco legal
- Funciones del área o de la institución
- Organigrama
- Proceso del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos (graficas, tablas, fórmulas, ejemplos, etc.)

## **2.6. Manual de procedimientos**

### **2.6.1. Concepto**

El manual de procedimientos es una herramienta de control interno que contiene, en forma ordenada y metódica, la descripción en detalle de las actividades o tareas en una empresa, en las diferentes áreas o departamentos.

“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” (Franklin, 2009: 245).

### **2.6.2. Importancia**

Rodríguez (2002) cita: “la importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuándo y para qué han de realizarse”.

El valor del manual de procedimientos es extenso, al ser una herramienta de trabajo radica, entre otras cosas, en que:

- Describen con un nivel de detalle las actividades de cada puesto, área o departamento.

- Son un sistema de archivo de información breve, simplificada y comprensible.
- Ayudan a la coordinación e interacción entre las distintas áreas de la empresa.
- Permiten que las actividades estén conectadas por medio de un flujo de información eficiente.

### **2.6.3. Objetivos**

La elaboración de manuales de procedimientos en una empresa atiende a una serie de objetivos que apoyan a la dirección, organización y control administrativo.

“Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas (...).” (Rodríguez, 2012:70).

Los objetivos planteados por Rodríguez (1995:106 citado en Cabrera, 2008) son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos
- Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la unidad orgánica
- Propiciar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### **2.6.4. Contenido de un manual de procedimientos**

No existe una estructura establecida para el contenido de manuales de procedimientos pues varía en cada organización dependiendo de su ámbito de aplicación y alcance. Franklin (2009: 253) en su libro “Organización de Empresas” menciona los siguientes elementos a tener en cuenta:

##### **1. Identificación**

- a) Logotipo y nombre de la organización.
- b) Denominación y extensión del manual (general o específico)
- c) Lugar y fecha de elaboración
- d) Numeración de páginas
- e) Sustitución de páginas (en caso de actualización)
- f) Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- g) Clave del formulario

**2. Índice:** Muestra la relación de capítulos o apartados que componen el cuerpo del documento

**3. Contenido:** Explicación de los procedimientos que integran el contenido del manual. Cada procedimiento debe incluir la siguiente información:

a) Objetivo.-

Explicar qué es lo que se quiere lograr con el procedimiento.

b) Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.-

Ámbito de acción y efecto del procedimiento.

c) Responsables.-

Son las áreas, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

d) Concepto.-

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento, que manejan un grado de especialización necesario de señalar para facilitar la consulta del manual.

e) Procedimiento (descripción de las operaciones).-

Descripción escrita, en forma narrativa y secuencial, de las actividades ejecutadas en el procedimiento.

f) Diagramas de flujo.-

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.

g) Formularios o impresos (formas) e Instructivos.-

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento. Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo.

4. **Glosario de términos:** Listado y explicación de los términos o conceptos de carácter técnico dentro del contenido.

### **2.6.5. Metodología para el diseño de manuales de procedimientos**

Antes de elaborar un manual de procedimientos se requiere de un análisis detallado de los procedimientos, ya que los datos deben ser lo más precisos y comprensibles para quien los consulta.

Así pues, basados en las investigaciones de Cabrera (2008) & Zepeda (2009), la metodología para preparar un manual de procedimientos consiste en:

**a) Estudio preliminar.**

En la tarea de elaborar manuales de procedimientos es indispensable tener una visión general de los procesos, funciones y actividades del área o áreas de trabajo. En este paso, la planeación del estudio permite definir el alcance del manual estableciendo las bases para levantar la información, determinando las fuentes de información y los instrumentos necesarios para el estudio.

**b) Desarrollo de la investigación.**

Con la finalidad de obtener toda la información que se integra al manual, esta fase se encarga recolectar información a través de técnicas de investigación como:

- Investigación documental: Esta técnica trata de recolectar datos de interés para los manuales, sean escritos o gráficos. La investigación documental requiere de: fuentes (archivos generales y privados) y medios (reportes, informes técnicos, documentos) (Rodríguez, 1999).
- Observación directa: La observación es un recurso esencial y representa una técnica complementaria para quien desarrolla la investigación, porque permite obtener datos en el campo de acción.  
  
“La observación tiene como finalidad: el completar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado, conforme a la investigación documental” (Rodríguez, 1999).
- La encuesta: Por medio de esta técnica se puede recabar datos de otras personas a través de un cuestionario o de la entrevista, para elaborar el manual (Rodríguez, 1999).

- *Cuestionario.*

“Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica” (Franklin, 2009:269).

- *Entrevista.*

“Esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúna con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información” (Franklin, 2009:269).

**c) Análisis de la información.**

Una vez que se ha reunido todos los datos captados en la investigación, se procede a revisarlos minuciosamente. El primer paso es ordenarlos y sistematizarlos acorde a un esquema de trabajo para posteriormente analizar la información.

**d) Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos.**

Después del análisis de la información de los procedimientos realizados por las áreas relacionadas con la elaboración del manual, se está en condiciones para redactarlos y/o graficarlos. Los diagramas facilitan la comprensión y proporcionan una descripción clara de las operaciones de un procedimiento.

**e) Preparación del manual.**

Como resultado final, todos los elementos desagregados en los trabajos para el diseño del manual deben integrarse en un solo documento para presentarse la propuesta del manual. Se debe tomar en cuenta las observaciones y replantearlas para el proyecto final del manual.

## 2.7. Representación gráfica de los procesos y procedimientos

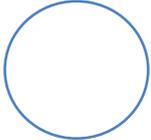
### 2.7.1. Flujograma

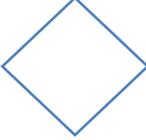
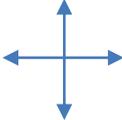
“Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permiten conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (Mejía, 2006:53).

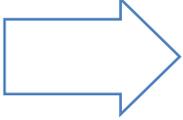
### 2.7.2. Símbolos usados en los diagramas de flujo

Para el diseño de flujogramas de la secuencia de los procedimientos o actividades de un manual, la diagramación utiliza ampliamente símbolos universales. Los distintos símbolos de los diagramas de flujo responden a requerimientos particulares en base a necesidades propias de cada organización.

Los principales símbolos usados en diagramas de flujos administrativos señalados por Franklin (2009:301) y Mejía (2006:52) tomados de la ANSI (American National Standard Institute), de Norteamérica, son:

Significado	Símbolo
<b>Límites:</b> Inicio o término del proceso. Al interior del símbolo se escribe INICIO o FIN	
<b>Actividad:</b> Se incluye una descripción de la actividad. Describe la actividad a desarrollarse, por ejemplo: transcribir un documento, revisar el texto, etc.	
<b>Inspección:</b> Indica una pausa en el proceso. Involucra un punto de inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad.	

Significado	Símbolo
<p><b>Decisión:</b> Plantea una pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión cuando hay dos opciones para continuar en una u otra vía.</p>	
<p><b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento, por ejemplo: un informe, una factura, una orden de compra, etc. El nombre del documento debe aparecer en el símbolo.</p>	
<p><b>Archivo:</b> Indica el almacenamiento temporal o permanente de un documento o información.</p>	
<p><b>Espera:</b> También llamado bala, este símbolo señala un periodo de espera como parte del proceso. Dentro de éste se debe escribir lo que se espera.</p>	
<p><b>Conector dentro de página:</b> Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página</p>	
<p><b>Conector de página:</b> Utilizado para efectuar un enlace en la página siguiente donde se continúa el flujograma.</p>	
<p><b>Líneas del flujo:</b> Conecta los símbolos indicando la dirección del flujo: vertical u horizontal.</p>	
<p><b>Transmisión:</b> La flecha quebrada muestra la transmisión de los datos vía telefónica, fax o electrónica.</p>	

Significado	Símbolo
<p><b>Transporte:</b> La flecha ancha indica el movimiento del documento a otra oficina y/o persona.</p>	

**Figura 10. Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo**

**Fuentes:** Elaborado a partir de Organización de Empresas y GERENCIA DE PROCESOS. Para la organización y control interno de empresas de salud.

**Autores:** Franklin, E. (2009) & Mejía, B. (2006), respectivamente.

### **CAPITULO III:**

## **DESCRIPCIÓN DEL SECTOR SUJETO DE ESTUDIO**

Los aeropuertos, tanto en Ecuador como alrededor del mundo, dejaron de ser sólo una opción de transporte para volverse territorio comercial ante la proliferación de áreas de ventas. Así, el modelo comercial del retail aeroportuario es, cada vez más, un sector que concentra un extraordinario crecimiento. En este capítulo, se expone un análisis a este sector, particularmente al panorama que se presenta en el Aeropuerto de Guayaquil.

En concreto, cuando se habla del retail aeroportuario se refiere a todos los negocios situados en las terminales aéreas (tiendas de marca, restaurantes, tiendas libres de impuestos, farmacias, librerías, entre otros). Los ingresos comerciales, ajenos a los márgenes derivados de las operaciones de vuelo, significan un aporte adicional en la cuenta de resultados general de las terminales aeroportuarias.

Actualmente, el tema de las tiendas aeroportuarias recibe especial atención al momento de construirse nuevas terminales. Incluso, el concepto creativo ha llegado a surgir notablemente en el diseño de los establecimientos para dar un ambiente cálido a la atmosfera “fría” de los aeropuertos. En muchos casos, se crean tiendas de acabados específicos para impulsar productos de marca o especialidades típicas de una región o país.

Otra tendencia, es la estrategia basada en el concepto “walk through” vinculada a ubicar las zonas comerciales por donde el pasajero debe transitar obligatoriamente, dándole un mayor acceso a la oferta comercial.

La expansión de áreas comerciales en zonas de alto tránsito en los aeropuertos envuelve al pasajero en medio de una actividad comercial que transcurre desde la entrada hasta la zona de embarque.

### **3.1. Análisis de la demanda**

En términos generales, la demanda se define como la cantidad de productos o servicios que requieren o desean adquirir los compradores, en función de ciertas condiciones.

Parra (2005) considera que la naturaleza de la demanda es indefinida, por ello es necesario precisar sus condiciones para delimitar su amplitud: “La delimitación de la demanda puede hacerse de acuerdo con múltiples criterios, los principales son: la dimensión «producto», la dimensión «compradores» y la dimensión «tiempo»” (p.59)<sup>9</sup>.

Para el análisis del sector de retail aeroportuario, tomando como referencia al Aeropuerto de la ciudad de Guayaquil, es importante identificar los factores claves que determinan la demanda e influyen en la misma y en el desarrollo del sector.

Desde el punto de vista de los compradores hay que tener en cuenta que la actividad comercial aeroportuaria se dirige tanto a los pasajeros como a toda la población del aeropuerto; esto es, empleados y acompañantes. Por este motivo, el papel (permanente o provisional) dentro de la escena comercial depende del contexto de la acción. Es decir, pueden ser: clientes, compradores o consumidores.

---

<sup>9</sup> Parra Guerrero Francisca, *Gestión de stocks*, Madrid: España, 3º Edición, 2005.

**Tabla 6. Diferencia entre cliente, consumidor y comprador.**

<b>Cliente</b>	La persona que compra con frecuencia en el mismo establecimiento, tienda o empresa.
<b>Consumidor</b>	La persona que al final consume o usa un producto y/o servicio (puede no ser el comprador directamente).
<b>Comprador</b>	La persona que realiza la acción de compra (a veces coincide ser el consumidor).

**Elaborado por:** Ma. Belén Saldaña.

Quizás, el criterio más relevante dentro de la demanda en el sector travel retail está vinculado con el tráfico de pasajeros. El desarrollo del sector de ventas al detalle en los aeropuertos cada vez depende más del aumento de las cifras de pasajeros. En este punto, se analiza la demanda según la proporción del tráfico aeroportuario en distintos periodos.

De acuerdo a las cifras del WART<sup>10</sup>, el informe de tráfico de pasajeros de los aeropuertos del mundo publicado por el Airports Council International (citado en Gimenez, 2014), el número de pasajeros en el año 2013 aumentó 4.6% hasta llegar a 6.3 mil millones. Así se muestran las tasas de crecimiento respecto al 2012, de las 6 regiones geográficas analizadas: Asia-Pacífico (+8.7%), Medio Oriente (+7%), Latinoamérica y el Caribe (+5.5%), Europa (+3.2%), Norteamérica (+1.1%) y África (+0.5%).

---

<sup>10</sup> WART: World Airport Traffic Report.

**Tabla 7. Tráfico de pasajeros en 2012**

Región	Total Pasajeros	% Crecimiento
África	163.302.610	+6,1%
Asia-Pacífico	1.685.367.153	+8,0%
Europa	1.614.933.901	+1,7%
Latinoamérica-Caribe	444.399.160	+7,6%
Oriente Medio	253.810.113	+13,0%
Norteamérica	1.562.073.726	+1,3%
<b>MUNDO</b>	<b>5.723.886.663</b>	<b>+4,4%</b>

**Fuente:** World anual traffic report.

**Autor:** DEIFONT Fashion Retail Advisors. (2013, Noviembre 9). El nuevo modelo de negocio de retail de los aeropuertos internacionales [artículo de blog]. Recuperado de <http://deifont.com/es/2523/new-retail-business-model-airports>

Latinoamérica es una de las regiones de mayor crecimiento en el número de pasajeros internacionales según las cifras del tráfico aéreo publicados por el ACI.

En el Ecuador, el tráfico aéreo de pasajeros va en ascenso debido al potencial del país como destino turístico y de negocios. Según las estadísticas del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de las Unidades de Control Migratorio (Pfiucm), las cifras de extranjeros/as que ingresaron al país creció un 14% en 2014, respecto al año 2013 (Ministerio del Interior, 2015).

## MOVIMIENTO MIGRATORIO AÑOS: 2013 y 2014



**Gráfico 9. Movimiento migratorio Ecuador (comparación año 2013 y 2014)**

**Fuente:** Ministerio del Interior (2015, 05 de enero) [en línea]. Recuperado de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/tag/pfiucm/>

**Autor:** ídem.

Evidentemente, el aumento del movimiento migratorio que existe en el país lo convierten en factor clave para la expansión del comercio en el sector aeroportuario y la inversión en retail. Otro de los datos que se desprenden del Pfiucm, muestra la gran afluencia de extranjeros de países muy puntualizados hacia el Ecuador.

Colombia, se destaca como el país con mayor movimiento al Ecuador (24.12%); seguido por Estados Unidos, con 16.66%; Perú, 11.28%; Venezuela, 7.69%; España, 4.34%; otros países, con una participación del 35.91% (Ministerio del Interior, 2015).

### PRINCIPALES PAÍSES QUE VISITAN ECUADOR



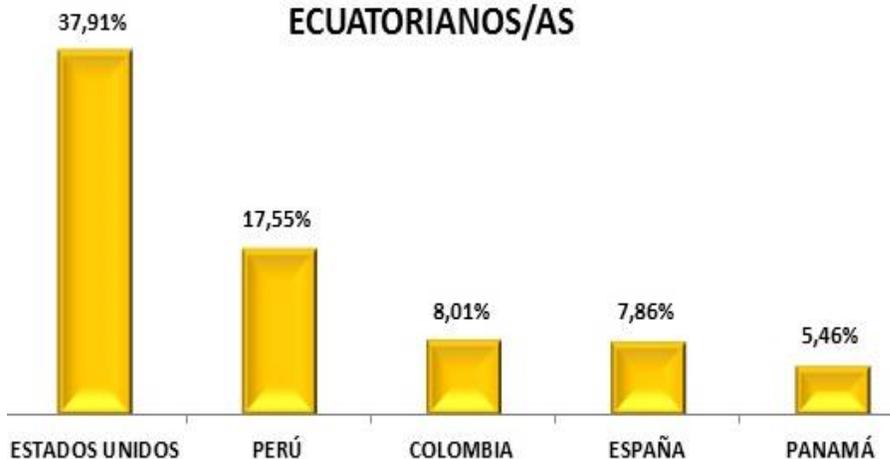
**Gráfico 10. Principales países que visitan Ecuador (%)**

**Fuente:** Ministerio del Interior (2015, 05 de enero) [en línea]. Recuperado de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/tag/pfiucm/>

**Autor:** ídem.

Por el contrario, el flujo migratorio de salidas de ecuatorianos/as en el 2014 ha sido +12.10% con respecto al año anterior (ver Gráfico 9). Los principales destinos según datos publicados por el Ministerio del Interior (2015) son: Estados Unidos con 37.91%; Perú, 17.55%; Colombia, 8.01%; España, 7.86%; Panamá, 5.46% y el 23.22%, otros países.

### PRINCIPALES DESTINOS DE LOS ECUATORIANOS/AS



**Gráfico 11. Principales destinos de los ecuatorianos/as (%)**

**Fuente:** Ministerio del Interior (2015, 05 de enero) [en línea]. Recuperado de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/tag/pfiucm/>

**Autor:** ídem.

En particular, las tasas de movimiento de pasajeros a nivel nacional publicados por el Ministerio del Interior (2015) en bases a los principales aeropuertos internacionales del Ecuador, indican que el Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre, de Quito, registra el 41.89%, seguido por el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, de Guayaquil, con el 31.62%.

El gerente del Pfiucm señaló: “Los aeropuertos internacionales del Ecuador, generan el mayor flujo de movimientos migratorios con el 74.30%, seguido por el control migratorio terrestre con el 23.32% y finalmente el marítimo con el 2.38% (Ministerio del Interior, 2015).

Las cifras del flujo de pasajeros en muchos de los aeropuertos internacionales resultan interesantes para los operadores de ventas al detalle al momento de invertir en la apertura, ampliación o adquisición de las áreas de tiendas y zonas gastronómicas. En ese sentido, influye mucho la disponibilidad de espacios destinados a plazas comerciales en las terminales aeroportuarias.

En lo que se refiere a la gama de productos, en los aeropuertos predominan en participación de ventas las tiendas multirubro; es decir, las que venden “un poco de todo”. En el sector de retail del Aeropuerto de Guayaquil, podemos mencionar bajo esta clasificación a las tiendas libres de impuestos (Duty Free) y tiendas en régimen fiscal normal (Shop Gallery, República del Cacao, etc.)

Aunque el patrón del gasto ha sido y sigue siendo tabaco, licores, perfumes/cosméticos; últimamente, la tendencia hacia los rubros de moda, bisutería/joyas, electrónica y de viaje/accesorios ha mostrado gran impulso comercial. Además, los productos tradicionales locales como artesanías, souvenirs y productos comestibles típicos van ganando popularidad.

Otras categorías de productos y/o servicios dentro del recinto aeroportuario, son los que ofrecen los restaurantes, centros spa, farmacias, librerías, etc.

### **3.2. Análisis de la oferta**

Cuando se habla de la oferta, se refiera a la cantidad de productos o servicios disponibles en el mercado y que pueden variar bajo determinadas condiciones: regulaciones gubernamentales, competencia, precio del bien ofertado, etc.

Desde el punto de vista del análisis de la oferta en el sector de retail aeroportuario, son aquellas empresas que desarrollan su actividad comercial, ofrecen productos y/o servicios, en los aeropuertos. Así pues, se incluyen:

- Tiendas libres de impuestos
- Tiendas sujetas a régimen fiscal normal.
- Financieros/bancarios: agencias, cajeros ATM, casa de cambio de divisas.
- Restaurantes.
- Cafeterías.
- Heladerías.
- Centros de cuidado personal (peluquerías y spa).
- Otros servicios comerciales: islas de loterías, farmacias, servicio de embalaje de equipaje, etc.

Dentro del sector sujeto de estudio en el Aeropuerto de Guayaquil, la oferta comercial y de servicios es amplia y variada.

#### **• Tiendas**

En la oferta de tiendas retail en el aeropuerto están presentes empresas y/o marcas como **Pinto** (ropa), **Souvenirs Ecuador** (artesanías), **Duty Free** (Dufry Ecuador), **Shop Gallery**, **República del Cacao**, **Samsung**, **Libri Mundi** (libros), entre otros.

Dufry Ecuador y DP Retail destacan como empresas retail multirubro; es decir, sus tiendas manejan diferentes categorías de productos como: comestibles, perfumería, joyas, cosmética, de viaje/accesorios, artículos electrónicos, bebidas de procedencia nacional e importada de las mejores marcas, etc.

Las tiendas Duty Free son las únicas en el aeropuerto exentas de tasas fiscales; mientras que el resto de establecimientos opera bajo el régimen fiscal normal del país.



**Figura 11. Aeropuerto de Guayaquil J.J. de Olmedo – Tiendas en la terminal**  
**Fuente:** Elaborado a partir de <http://www.tagsa.aero/comercio.html#varios>

- **Restaurantes**

En cuanto a gastronomía encontramos restaurantes, heladerías, comidas rápidas, café las 24 horas, etc. El conjunto de concesionarios de restaurantes la componen: **American Deli, KFC, KFC Heladería, Naturíssimo, El Español, Café Duport, Juan Valdez, Astoria, Cajún**, entre otros.



**Figura 12. Aeropuerto de Guayaquil J.J. de Olmedo – Restaurantes en la terminal**  
**Fuente:** Elaborado a partir de <http://www.tagsa.aero/comercio.html#varios>

- **Otros comercios**

El aeropuerto de Guayaquil ofrece además agencias bancarias, cajeros ATM, servicio de embalaje de equipaje, oficinas de correo, agencias de turismo, islas de lotería y accesorios telefónicos, confiterías, farmacias, telefonía celular, etc.

Los demás espacios comerciales dentro de la terminal aeroportuaria de Guayaquil, están sub-concesionadas por **Lotería Nacional**, **Modercel**, **Ecuadorian Sweets**, **Fybeca**, **Movistar**, entre otros.



**Figura 13. Aeropuerto de Guayaquil J.J. de Olmedo – Comercios en la terminal**  
**Fuente:** Elaborado a partir de <http://www.tagsa.aero/comercio.html#varios>

### **3.3. Análisis del comportamiento del «shopper»**

Desde la perspectiva del retailing actual, Drouin (s.f.) afirma que: “(...) cuando los consumidores entran a un local, se convierten en una casta diferente: un shopper”. El término «shopper» es algo poco común; sin embargo, un shopper es aquel que en la práctica desempeña el rol de comprador en el punto de venta, quienes toman la decisión de compra.

El Shopper Engagement Study de POPAI<sup>11</sup> realizado para evaluar los comportamientos del shopper, demuestra la importancia del punto de venta en las decisiones de compra. El estudio en 1995 relevó, en ese entonces, que 70% de las decisiones se dan en el punto de venta, al 2012 aumentó al 76% (POPAI, 2012: 2). Los resultados del 2014 muestran que la tasa de decisión in-store sigue en ascenso con el 82% (POPAI, 2014:6).

Hoy, la influencia del punto de venta es ampliamente reconocida. Una vez señalado la relevancia del PDV, debemos centrarnos en el estudio del shopper y el comportamiento en el retail. Es muy probable encontrar varios perfiles de shoppers. La investigación de POPAI (2012) identifica cuatro tipos básicos de compradores.

---

<sup>11</sup> POPAI: Point of Purchase Advertising International - The Global Association for Marketing at Retail. Asociación Internacional, sin fines de lucro, dedicada al estudio del retail en general y el marketing en el retail.



**Figura 14. Perfiles básicos del retail shopper**

**Fuente:** POPAI (2012). Shopper Engagement Study: Media Topline Report

**Diseño:** Autores.

### 3.3.1. Perfil del travel retail shopper

La población aeroportuaria es un segmento difícil de atraer para los establecimientos que operan en los aeropuertos; ya que su estancia en la terminal aérea no es por la oferta comercial expuesta en los puntos de venta.

En un recinto aeroportuario transitan pasajeros, acompañantes y empleados. No obstante, los negocios que operan en las zonas comerciales de los aeropuertos se enfocan con particular énfasis en los pasajeros, los «travelers shoppers».

En ese sentido, se ha definido las distintas características que presentan un comprador del sector de retail aeroportuario basados en la información presentada previamente y enfocada en el Aeropuerto de Guayaquil.

Los principales arquetipos del shopper viajero identificados son:

- **Shopper práctico:** Disponen de poco tiempo antes de su abordaje, realizan compras de último minuto. Su consumo es poco y puntual. A este tipo de pasajero “estresado” le importan las promociones, los paquetes con diferentes artículos captan su atención y crear un impulso de compra. Destacan rubros preferidos como accesorios (revistas) y comestibles.
- **Shopper liberal:** Poseen el tiempo suficiente para recorrer todo el punto de venta buscando una variedad de productos. La mayor parte de sus compras son por impulso. Este tipo de comprador adquiere perfumes, joyas, chocolates, ropa, etc.
- **Shopper oportunista:** Este individuo viaja poco, pero aprovecha los viajes para darse ciertos gustos, está dispuesto a gastar. Su principal motivación de compra son los productos de marcas o exclusivos: tabacos, perfumes y licores, entre otros.

### **3.4. Marco Legal**

En esta sección se presentan algunas disposiciones regulatorias y leyes sobre las cuales los establecimientos comerciales del Aeropuerto de Guayaquil, deben enmarcar su participación. El marco legal ecuatoriano protege el libre comercio.

De acuerdo al Código de Comercio (2012), art. 6: “Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio”.

### **3.4.1. Entes reguladores**

Los principales organismos de control para todos los operadores de comercio en el Ecuador son:

#### **Superintendencia de Compañías del Ecuador**

“Es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley” (Superintendencia de Compañías, 2014).

Su misión, entre otras cosas, es contribuir al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial del país.

En ese sentido, la Ley de Compañías (2014) obliga a quienes emprenden operaciones mercantiles registrarse en la Superintendencia de Compañías bajo cualquiera de las cinco especies de compañías de comercio estipuladas en el art. 2 de esta ley:

- a) La compañía en nombre colectivo;
- b) La compañía en comandita simple y divida por acciones;
- c) La compañía de responsabilidad limitada;
- d) La compañía anónima; y,
- e) La compañía de economía mixta.

#### **Servicio de Rentas Internas (SRI)**

“Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos que la Ley establece [mediante la normativa vigente], para poder consolidar en el Ecuador la cultura tributaria por parte de los contribuyentes sin excepción” (Servicios Ecuador, 2010).

En el marco de la Ley de Régimen Tributario Interno, para identificar a toda persona natural o jurídica que realice alguna actividad económica en el Ecuador, deberá inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) con fines impositivos.

Asimismo, los agentes de comercio en el aeropuerto cumplen con obligaciones ante otros organismos estatales como:

### **Registro Mercantil de Guayaquil**

El Registro Mercantil es la oficina en la que se realizan las inscripciones de documentos, actos o contratos que disponen leyes como: La ley de Registro, Ley de Compañías, Código de Comercio, Código Civil, entre otras. Su jurisdicción o alcance es cantonal y funciona en forma desconcentrada registral y administrativamente (Registro Mercantil Guayaquil, 2014).

### **Municipalidad de Guayaquil**

Cualquier actividad comercial u otra actividad económica (industrial, profesional, financiera, etc.) deben cumplir con el respectivo municipio. Esto es, realizar el pago de patentes municipales, 1.5 x mil a los activos totales, contribución de mejoras, impuestos prediales, multas, entre otras obligaciones.

### **Cuerpo de Bomberos de Guayaquil**

Todo establecimiento comercial debe contar con el permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos. Además, cancelar la tasa calculada por éste en función del riesgo de incendio del negocio y obtener el visto bueno del Inspector de Bomberos.

Una de las leyes principales que regula la actividad de los comercios en el Ecuador, incluyendo a los del aeropuerto, es:

## **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

Esta Ley en su art. 7 considera como poder de mercado cuando un operador económico es capaz de incidir significativamente en el comportamiento del mercado (Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado, 2011).

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado a través de la ley “garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

Entre otras leyes importantes tenemos:

### **Código Tributario del Ecuador**

Las normas establecidas en el Código Tributario “(...) regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos” (Código Tributario, 2009: art.1).

### **Código de Trabajo del Ecuador**

El Código de Trabajo es un documento jurídico laboral que “regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo” (Código del Trabajo, 2005:art. 1). El organismo técnico rector del escenario laboral en el Ecuador es el Ministerio de Relaciones Laborales.

Adicionalmente, los espacios comerciales sub-concesionados dentro del Aeropuerto de Guayaquil, deben ajustarse a instrucciones de entidades como:

#### **Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A. - TAGSA**

La empresa privada TAGSA con el objetivo de operar y administrar el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil con los más altos estándares de seguridad, servicio y calidad, se encarga también de regular el correcto funcionamiento de los establecimientos ubicados dentro de la terminal aérea; por ejemplo, supervisar la apertura de locales a la hora establecida, cuidar la imagen de las zonas comerciales, etc.

#### **Dirección Nacional de Antinarcóticos**

En el área de control de tráfico y micro tráfico interno de sustancias sujetas a fiscalización, la unidad de control de antinarcóticos del aeropuerto vigila situaciones sospechosas al interior de la terminal aérea. Si fuera el caso de entrega de mercaderías a locales (área internacional), realiza el proceso de revisión de las mercaderías.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de concluir la parte que prepara el estudio del tema, resulta útil iniciar la fase de recolección de información. En este capítulo se desarrolla el marco metodológico utilizado en el presente trabajo; es decir, todo lo referente al tipo de investigación, los métodos, técnicas u otras variables aplicadas para recopilar los datos.

Así pues, el desarrollo de esta investigación tiene como finalidad fundamental plantear una alternativa de solución a los problemas existentes alrededor de las operaciones del departamento de compras de mercadería de un negocio de retail aeroportuario; la cual consiste en el diseño de un manual de procedimientos.

En esta parte se intenta conocer a profundidad el funcionamiento del departamento de compras de la empresa Cía. Retail.

#### **4.1. Tipo de investigación**

La investigación, metodológicamente, comprende varios campos disciplinarios. Es necesario para ello, precisar el tipo de investigación que va a dirigir el estudio a fin de establecer de qué manera los datos serán recopilados.

En ese contexto, Camacho (citado en Corredor & Romero, 2008) señala: “la elección del tipo de investigación es importante porque de este depende la estrategia de investigación, el diseño, la recolección de datos, el muestreo y el proceso (...)”.

Dicho tipo de investigación debe estar relacionado con la problemática de estudio, el propósito u objetivos planteados, las estrategias, además de otros aspectos propios de la investigación.

Con el objeto de diseñar un Manual de Procedimientos aplicado al departamento de compras de mercadería de un negocio de retail aeroportuario en la ciudad de Guayaquil, se consideró para el trabajo, un tipo de **investigación cualitativa**.

Vera (s.f.), sobre la investigación cualitativa, explica:

...es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

Quecedo & Castaño (2002), por su parte, definen a “la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras, habladas o escritas, y la conducta observable”.

La investigación con enfoque cualitativo recolecta datos sin medirlos numéricamente; como en el caso de esta investigación, en donde el proceso de recolección de los datos utiliza técnicas no cuantitativas.

A través de la investigación cualitativa se obtuvo información, mayormente de forma verbal, referente a las actividades diarias realizadas por el personal clave en el proceso de compras; documentos y sistemas que utilizan para la ejecución de tareas; las áreas vinculadas al departamento; políticas internas, funciones y responsabilidades al interior del área de estudio.

Considerando las características del problema de investigación y el objetivo del trabajo, también se utiliza la investigación *exploratoria* y a nivel *descriptivo*.

De carácter descriptivo ya que el propósito del estudio es describir los procedimientos del área de compras; y exploratoria, pues se investigaron los problemas derivados de la carencia de un manual de procedimientos en el departamento.

## **4.2. Modalidad de la investigación**

Esta investigación se basó en una modalidad mixta; es decir, se apoya en una investigación documental y de campo.

La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.). La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio. La investigación mixta es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo. (Zorrilla, 1993:43 citado en Grajales, 2000).

La investigación de campo se llevó a cabo en las oficinas de la empresa Cía. Retail, ubicada en la ciudad de Guayaquil, lo cual permitió recoger información relevante directamente del área de estudio, representada por el Departamento de Compras, con la finalidad de conocer la situación actual del funcionamiento del departamento y facilitar el diseño del manual de procedimientos.

La investigación de tipo documental consistió en buscar información a partir de los archivos del departamento y en general cualquier documentación proporcionada para el desarrollo del trabajo.

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población

“Población es el total de individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, (...)” (Hurtado & Toro, 1998: 79).

Para realizar la investigación se determinó como población objetiva a los empleados que laboran en la empresa Cía. Retail involucrados en el proceso de compra y reposición de mercadería.

Esta población, por contener un limitado número de elementos, se consideró como una población finita, la cual estuvo constituida y distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 8. Componentes de la población objetiva**

Cargo	Nro. de personas
Jefe de Compras	1
Jefe de Logística	1
Asistentes de Compras	3
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** Autores.

Toda la población, así como la jefa del área de Recursos Humanos y la Contadora, fue consultada con la finalidad de obtener la información requerida para el desarrollo de la investigación.

#### 4.3.2. Muestra

Debido a que el tamaño de la población objeto de estudio es reducido no fue necesario recurrir a la aplicación de técnicas de muestreo.

## **4.4. Metodología y técnicas de investigación**

### **4.4.1. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación aplicados son los siguientes:

#### **4.4.1.1. Método inductivo**

Este método de investigación va del estudio de lo particular a lo general. “Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular” (Vásquez, 2008).

En este trabajo, la metodología inductiva se emplea cuando a partir de los datos recopilados se llegará al correcto diseño del manual de procedimiento aplicado al departamento de compras.

#### **4.4.1.2. Método analítico**

“Este método es un proceso cognoscitivo [del desarrollo de conocimientos], que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2006).

Con el fin de conocer mejor la situación del área de estudio, el uso del método analítico se evidenciará en el análisis FODA realizado al departamento de compras y de esta manera se evalúa la importancia del manual de procedimientos como instrumento de trabajo.

### **4.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas e instrumentos de recolección de información usados fueron:

#### **4.4.2.1. Primarias**

- a) Reunión inicial con las asistentes de compras de la empresa Cía. Retail.

- b) Observación directa al personal del departamento de compras en la ejecución de las actividades (observación participante).
- c) Entrevista semiestructurada al jefe del departamento de compras.  
Se elaboró una guía de preguntas (ver Anexo 5) a desarrollarse en la entrevista personal con el jefe de compras.
- d) Entrevista no estructurada al jefe de Logística, Recursos Humanos y a la Contadora.  
Como complemento a la fase investigativa exploratoria se realizaron entrevistas breves, a manera de conversación, a estas fuentes de información adicional.

Las fuentes primarias fueron claves en el proceso de investigación, pues proporcionaron recomendaciones y observaciones a tenerse en cuenta en el diseño del manual de procedimientos.

#### **4.4.2.2. Secundarias**

- a) Revisión documental (formatos, archivos físicos o digitales, reportes) y de otros materiales de tipo informativo del área de compras de la empresa Cía. Retail.
- b) Se utilizó el internet como instrumento de consulta permanente.

La elaboración de este proyecto de titulación está respaldado por citas bibliográficas, conceptos y teorías obtenidas a través de otras fuentes secundarias de información como textos, tesis o monografías, revistas, informes técnicos y demás herramientas.

## **4.5. Diagnóstico**

A continuación se presenta la información resultante en la fase de recolección de datos ejecutada bajo las técnicas anteriormente descritas.

### **4.5.1. Evaluación general del Departamento de Compras**

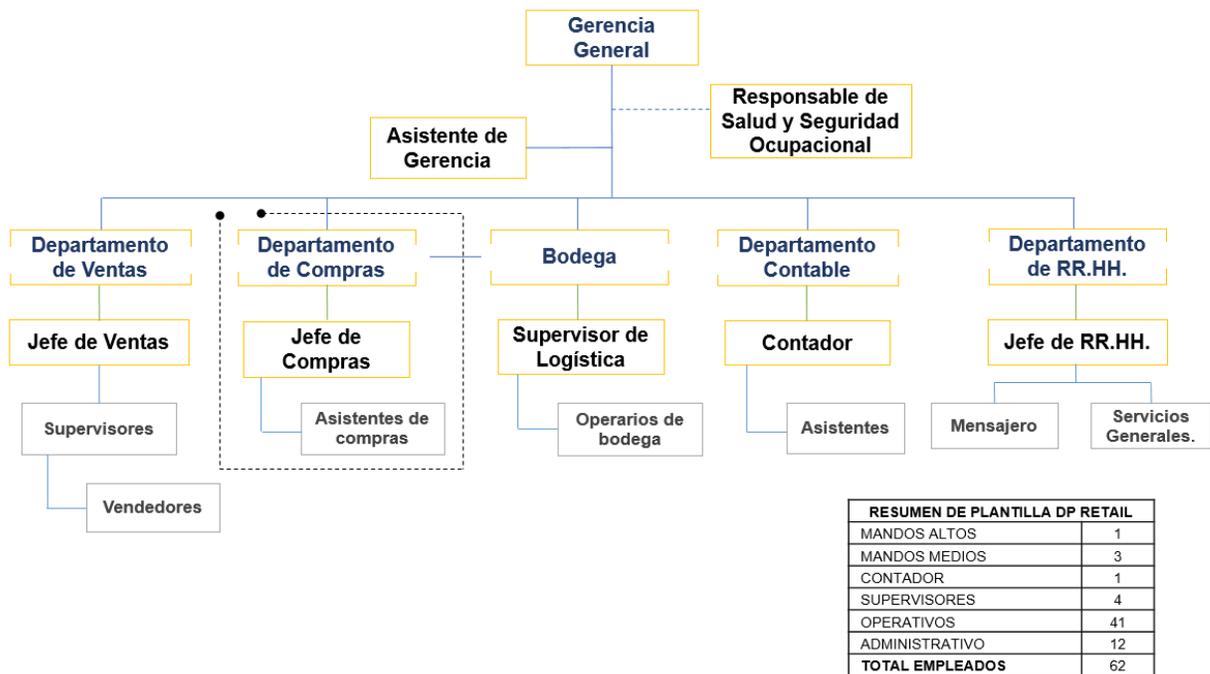
En el levantamiento de información acerca de la situación actual del Departamento de Compras, se procedió con la investigación sobre la estructura organizacional, diagnóstico interno y externo del área, funciones y responsabilidades del personal.

#### **4.5.1.1. Ubicación del área de compras dentro de la estructura organizacional**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, da una idea del esquema de las distintas áreas de una organización.

Para describir a la empresa Cía. Retail de manera rápida es indispensable conocer el organigrama (Figura 15), este nos muestra la cadena de mando desde el nivel superior hasta los niveles bajos.

Para conocer las relaciones jerárquicas y líneas de autoridad que intervienen en el proceso de compra y reposición de mercadería, es necesario analizar la estructura organizacional del área de compras basándose en el organigrama de la empresa.



**Figura 15. Estructura organizacional de la Empresa Cía. RETAIL**

**Fuente:** Información proporcionada por la compañía.

**Elaborado por:** Autores.

El organigrama de la empresa Cía. Retail refleja claramente la estructura real de cada departamento, por tanto el personal conoce las jerarquías y sus jefes inmediatos a quienes dirigirse o reportar la ejecución de sus actividades diarias, entre otros.

#### **4.5.1.2. Descripción de funciones del personal del departamento y de áreas vinculadas**

A partir de la investigación en documentos y archivos generales del departamento se detalla las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña el personal del departamento o de áreas vinculadas a éste.

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>NIVEL:</b>	MANDOS MEDIOS
<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMPRAS
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	ASISTENTE COMERCIAL (3)

#### **RESPONSABILIDADES BASICAS:**

Planificar, organizar y controlar las actividades a desarrollar en el departamento. Dirigir el personal a su cargo; responsable de programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de mercadería que necesita la empresa para mantener un inventario disponible en tienda procurando que dicha mercadería se reciba a tiempo, en las cantidades necesarias, con la calidad y precios más convenientes.

#### **FUNCIONES ESPECIFICAS:**

1. Generar y controlar el Presupuesto y/o Planificación de su área.
2. Búsqueda, selección y negociación con nuevos proveedores: negociar márgenes, días de crédito, categoría de productos, etc.
3. Archivar contratos con proveedores respecto a negociaciones.
4. Comparación de precios de productos con mercado local (Centros Comerciales, demás tiendas del Aeropuerto).
5. Análisis y aprobación de nuevos productos presentado por los proveedores.
6. Análisis de venta de cada proveedor para proceder a discontinuarlo si es que el caso amerita. Esto será aprobado por la Gerencia General.

7. Análisis, revisión de stock y aprobación de notas de pedidos de mercadería.  
Envío del pedido al proveedor y seguimiento hasta su llegada a bodega.
8. Aprobar órdenes de compra de mercadería.
9. Aprobar los cambios de precios de mercadería.
10. Mantener comunicada a Gerencia General acerca de las variaciones en los precios de los productos.
11. Revisión, sello y firma en los respectivos documentos soportes a las órdenes de compra.
12. Visita a Bodega principal 2 veces al mes para revisar devoluciones pendientes y posibles mejoras en el proceso.
13. Dar soporte al Supervisor de Logística.
14. Elaboración de reportes de resultados para Gerencia.
15. Análisis de: venta por proveedor, variación anual, 80/20 de proveedores e ítems por tienda en ventas y en margen, meses de stock por proveedor, tienda y global.
16. Atender reclamos de clientes en cuanto a productos.

**OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS**

17. Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la Compañía.
18. Cumplir con todos los procedimientos del Departamento.
19. Cumplir con otras responsabilidades que el Jefe inmediato le asigne para el logro de los objetivos del Departamento.
20. Velar por el cumplimiento de Políticas y Procedimientos dentro del Departamento.

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ASISTENTE COMPRAS ACCESORIOS,  
PERFUMERIA, COSMETICA.  
**NIVEL:** ADMINISTRATIVO  
**REPORTA A:** JEFATURA DE COMPRAS  
**DEPARTAMENTO:** COMPRAS  
**PERSONAL A CARGO:** NINGUNO

**RESPONSABILIDADES BÁSICAS:**

Coordinar, gestionar y ejecutar todas las actividades operativas del área, relacionadas con la compra, ingreso y seguimiento de la mercadería.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Revisión del stock y elaboración de notas de pedido de productos de reposición para revisión del Jefe de área. Envío del pedido al proveedor y seguimiento hasta su llegada a bodega.
2. Coordinar con proveedores la fecha del despacho de los pedidos en los días establecidos por Bodega para luego coordinar con este Departamento su recepción.
3. Realizar Órdenes de Compra y coordinación con bodega para su ingreso. En caso de existir diferencias o faltantes tramitar la nota de crédito con el proveedor o en su defecto el envío del faltante.
4. Dar seguimiento de los pedidos realizados, que lleguen a bodega los días establecidos y comparar con los pedidos enviados inicialmente.
5. Recibir facturas de compras y cortes de venta, verificar los datos con la mercadería recibida y con los cortes de ventas y entregar a contabilidad con los respectivos soportes.

6. Archivar documentos varios, notificaciones, catálogos de productos, Órdenes de Compra, cortes de venta con la copia de las facturas y/o guía de remisión, confirmación de cuadro de stock, etc.
7. Gestión de producto en sistema: creación de nuevos productos, cambio de precio, descripción, modificación de atributos. Descontinuar códigos previa solicitud del Jefe Comercial.
8. Dar seguimiento a devoluciones, para que el proveedor retire el producto de bodega y entregue la respectiva nota de crédito para su entrega en Contabilidad.
9. Colaborar con las tiendas velando por que los locales estén abastecidos de todos los códigos que hay en bodega.
10. Elaborar cortes de venta y enviarlos a los proveedores junto al stock para la confirmación del cuadro de inventario. Dar seguimiento para la entrega de la factura correspondiente al corte y para la confirmación del cuadro de inventario por parte del proveedor.
11. Elaborar cortes mensuales correspondientes a los proveedores en consignación, enviarlos a Contabilidad junto al stock al cierre para que este departamento pueda realizar las provisiones correspondientes.

**OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS**

12. Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la Compañía.
13. Cumplir con todos los procedimientos del Departamento.
14. Cumplir con otras responsabilidades que el Jefe inmediato le asigne para el logro de los objetivos del Departamento.

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	ASISTENTE COMPRAS COMESTIBLES
<b>NIVEL:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>REPORTA A:</b>	JEFATURA DE COMPRAS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMPRAS
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	NINGUNO

#### **RESPONSABILIDADES BÁSICAS:**

Coordinar, gestionar y ejecutar todas las actividades operativas del área, relacionadas con la compra, ingreso y seguimiento de la mercadería.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Revisión del stock y elaboración de notas de pedido de productos de reposición para revisión del Jefe de área. Envío del pedido al proveedor y seguimiento hasta su llegada a bodega.
2. Coordinar con proveedores la fecha del despacho de los pedidos en los días establecidos por Bodega para luego coordinar con este Departamento su recepción.
3. Realizar Órdenes de Compra y coordinación con bodega para su ingreso. En caso de existir diferencias o faltantes tramitar la nota de crédito con el proveedor o en su defecto el envío del faltante.
4. Dar seguimiento de los pedidos realizados, que lleguen a bodega los días establecidos y comparar con los pedidos enviados inicialmente.
5. Recibir facturas de compras y cortes de venta, verificar los datos con la mercadería recibida y con los cortes de ventas y entregar a contabilidad con los respectivos soportes.
6. Archivar documentos varios, notificaciones, catálogos de productos, Órdenes de Compra, cortes de venta con la copia de las facturas y/o guía de remisión, confirmación de cuadro de stock, etc.

7. Gestión de producto en sistema: creación de nuevos productos, cambio de precio, descripción, modificación de atributos. Descontinuar códigos previa solicitud del Jefe Comercial.
8. Dar seguimiento a devoluciones, para que el proveedor retire el producto de bodega y entregue la respectiva nota de crédito para su entrega en Contabilidad.
9. Colaborar con las tiendas velando por que los locales estén abastecidos de todos los códigos que hay en bodega.
10. Elaborar cortes de venta y enviarlos a los proveedores junto al stock para la confirmación del cuadro de inventario. Dar seguimiento para la entrega de la factura correspondiente al corte y para la confirmación del cuadro de inventario por parte del proveedor.
11. Elaborar cortes mensuales correspondientes a los proveedores en consignación, enviarlos a Contabilidad junto al stock al cierre para que este departamento pueda realizar las provisiones correspondientes.
12. Realizar a inicios de cada mes un análisis de productos por caducar para determinar si los productos se van a vender según el promedio mensual, o si debemos enviarlo a devolución, realizar transferencia entre locales. Revisar este reporte con el jefe comercial para determinar cómo proceder y si es que se realizará una promoción con el proveedor.
13. Coordinar el envío de degustación de los proveedores.

**OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS**

14. Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la Compañía.
15. Cumplir con todos los procedimientos del Departamento.
16. Cumplir con otras responsabilidades que el Jefe inmediato le asigne para el logro de los objetivos del Departamento.

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	SUPERVISOR DE LOGISTICA
<b>NIVEL:</b>	JEFATURA
<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	BODEGA
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	OPERARIOS DE BODEGA (4)

#### **RESPONSABILIDADES BÁSICAS:**

Planificar, organizar y controlar las actividades a desarrollar en el departamento. Dirigir el personal a su cargo; responsable del abastecimiento de los locales de venta y de la recepción adecuada, a tiempo y de control de calidad de la mercadería que se destinará para la venta con la documentación correspondiente en cada caso.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Apertura y cierre de bodega.
2. Revisión de equipos y maquinarias de trabajo (computadoras, máquina zebra, camión).
3. Coordinación de recepción de proveedores para entrega de mercadería.
4. Supervisión de la recepción de mercadería: control de calidad de productos, verificación del buen estado, fechas de caducidad en comestibles.
5. Reporte al área de compras de sobrantes o faltantes de mercadería en procesos de entrega de parte del proveedor, para su posterior regularización.
6. Reporte al área de compras de las guías de remisión de recepción de mercadería de parte del proveedor para posteriormente recibir orden de compra formal del proceso.
7. Verificación de orden de compra vs bono de ingreso.

8. Asignación y distribución de tareas de colocación de tickets de códigos y precios a la mercadería.
9. Supervisar y controlar la correcta ubicación de la mercadería en la bodega.
10. Atención a pedidos de mercadería de reposición para los locales de ventas. Distribución de las tareas a Operarios.
11. Atención a Supervisores de Ventas para entrega de mercadería: revisión de ítems solicitados y preparados.
12. Reporte al área de compras de proveedores atendidos.
13. Supervisión de entrega de mercadería por devolución al proveedor.
14. Manejo de archivo de vales de devolución y posterior envío a departamento comercial y de auditoría.
15. Reuniones de trabajo con el personal: mejora de procesos, novedades en general, nuevas disposiciones de parte de la Gerencia o Administración General.
16. Supervisión de los procesos en general para evitar fraudes en la entrega-recepción de mercadería de parte del personal interno y de los proveedores.
17. Control de inventarios de mercadería en bodega vs sistemas.

**OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS**

18. Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno de la Compañía.
19. Cumplir con todos los procedimientos del Departamento.
20. Cumplir con otras responsabilidades que el Jefe inmediato le asigne para el logro de los objetivos del Departamento.

#### **4.5.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico que puede aplicarse a cualquier situación u objeto de estudio (persona, departamento o áreas, empresa) basándose en la evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para determinar la situación actual del Departamento de Compras se procedió a evaluar los recursos internos y factores externos que repercuten en el funcionamiento del área, con el objetivo de relacionar las fortalezas y debilidades del propio grupo de trabajo con las oportunidades y amenazas del entorno.

*Fortalezas:* Aspectos positivos con que cuenta el departamento: recursos que posee, capacidades y habilidades del personal, etc.

*Oportunidades:* Factores positivos que deben aprovecharse del entorno en el que actúa el departamento.

*Debilidades:* Aspectos negativos sobre los que hay que actuar para reducirlos o eliminarlos.

*Amenazas:* Factores negativos externos al departamento que impiden lograr objetivos internos.

A continuación el resultado del análisis FODA realizado al Departamento de Compras, con la colaboración del personal de la empresa quienes aportaron ideas y opiniones en las entrevistas realizadas.

**Tabla 9. Matriz FODA (a.): Factores internos FORTALEZAS-DEBILIDADES**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal con perfil profesional competitivo.	D1	Las asistentes de compras son relativamente nuevas (menos de 1 año).
F2	Imagen del departamento de compromiso, responsabilidad, trabajo de equipo.	D2	Movilidad en los puestos pero problemas en la ejecución de actividades y tareas del área por desconocimiento de procedimientos.
F3	Personal con experiencia y conocimientos en el área o puestos afines.	D3	Funciones definidas pero no difundidas claramente al personal.
F4	Sistemas que apoyan en las actividades que se realizan en el departamento (Sistema de compras ORACLE, Internet y diversos utilitarios).	D4	Políticas establecidas pero no difundidas al personal.
F5	Espacios de trabajo adecuados (oficinas ergonómicas) y herramientas de trabajo apropiadas.	D5	Procedimientos establecidos pero no documentados formalmente (manejo informal de la información - procedimientos informales).
F6	Sistemas en red que facilitan la comunicación entre todas las áreas.	D6	Poca supervisión y control.
F7	La jefatura del área lleva varios años en la empresa (aprox. 7 años) ha desempeñado otros cargos dentro de la misma.	D7	Relaciones informales entre departamentos dificulta las coordinaciones internas.
		D8	Falta de manuales de procedimientos.

**Tabla 10. Matriz FODA (b.): Factores externos OPORTUNIDADES-AMENAZAS**

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Sistemas avanzados reducen tiempo de ejecución de actividades y tareas agilizando el proceso y optimizando recursos (humanos, físicos).	A1	Informalidad de ciertos proveedores en cuanto a entrega de documentos (facturas, notas/créditos, guías de remisión) y cumplimiento con plazos de entrega.
O2	Nuevo sistema de trabajo.	A2	Proveedores fuertes pueden ejercer poder sobre la empresa y sus procedimientos.
O3	Equipo de trabajo recién integrado.	A3	Existen departamentos de los que depende el área que no están bien definidos.
O4	Diseño e implementación de un manual de procedimientos de compra y reposición de mercadería puede mejorar el desempeño del departamento.	A4	Las nuevas disposiciones del SRI en cuanto al manejo de comprobantes electrónicos por las empresas genera retrasos al no estar disponibles los documentos a tiempo.
O5	El asesor profesional en temas laborales requirió necesario el diseño de manuales que puedan auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.		

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Autores.

#### 4.5.2. Evaluación del proceso de compra y reposición de mercadería

Para el correcto diseño del manual de procedimientos propuesto en este trabajo se requiere el análisis y conocimiento del proceso, revisando de manera específica quienes intervienen en el mismo así como la naturaleza exacta de las tareas realizadas por el personal involucrado.

##### 4.5.2.1. Elementos del proceso

a. Área usuaria

Área de la empresa encargada de realizar la solicitud de pedidos (determinación de requerimiento de productos) hacia la bodega.

b. Bodega

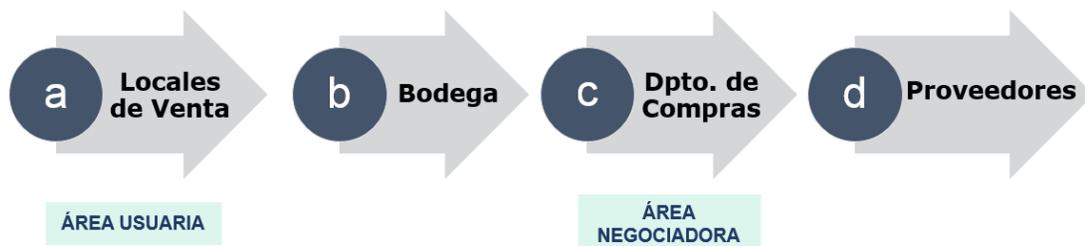
Atiende a pedidos de mercadería de reposición para los locales de venta, con base en las cuales el área de compras adelanta el proceso de compra y reposición de mercadería.

c. Área negociadora

Área de la empresa que gestiona el proceso de compra y reposición de mercaderías.

d. Proveedores

Son los encargados de entregar la mercadería que fue solicitada por el área de compras.



**Figura 16. Elementos del proceso de compra y reposición de mercadería en la Empresa Cía. RETAIL**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Autores.

#### **4.5.2.2. Levantamiento del procedimiento de compra y reposición de mercadería: narrativa del proceso actual**

A partir de la observación directa e interacción con el personal del departamento de compras en la ejecución de las actividades se detalla la narrativa del proceso:

##### **De la elaboración de pedidos:**

1. Todos los pedidos de mercadería que se generan de los locales de venta se realiza mediante una solicitud de pedido\*.
2. El pedido se envía vía mail al Supervisor de Logística, quien se encarga de revisarlo y preparar el pedido.

\*No existe un formato predeterminado de solicitud de pedido, éste se elabora de manera informal.

##### **De los procesos de Bodega:**

3. El Supervisor de Logística recibe el pedido enviado vía correo de parte del Supervisor de Ventas.
4. Bodega verifica existencias del pedido solicitado para despacho a los locales. En caso de no haber stock del/los productos, dirige la solicitud de pedido al Departamento de Compras.

##### **Del proceso de compra y reposición de mercadería:**

5. El asistente de compras recibe y revisa el pedido de Bodega para elaborar el requerimiento de mercadería al proveedor (a base de nota de pedido).
6. Elabora la nota de pedido.
7. El asistente de compras envía vía mail al Jefe de compras la nota de pedido elaborada (pre-orden de compra)\*.

8. El Jefe de compras revisa y aprueba el pedido para la compra de acuerdo a los meses de stock (no > a 2 meses).
9. Envío al proveedor el pedido.
10. Recibe del proveedor la confirmación del día de entrega de la mercadería.

\*Se elabora una nota de pedido antes de elaborar la OC definitiva ya que el sistema no admite cambio al cargar la OC de haber diferencia en la guía de remisión vs. factura.

#### Recepción e Ingreso de mercadería

11. Bodega recibe la mercadería con la guía de remisión respectiva.
  - 11.1. Envío vía digital de la guía de remisión al Departamento de Compras para cargar la orden de compra.
  - 11.2. Se carga la orden de compra en el sistema para el ingreso de la mercadería.
  - 11.3. Las facturas de los proveedores son entregadas en oficina.

#### Entrega de facturas a Contabilidad

12. El asistente de compras adjunta la factura a la orden de compra, así como cualquier cambio de precio o documento adicional (nota de crédito).
13. Entrega al Jefe de compras la factura con sus respectivos documentos soporte para que sea revisada, sellada y firmada.
14. El Jefe de compras entrega las facturas a Gerencia para que sean aprobadas.
15. Se entrega a Contabilidad las facturas para el ingreso y proceso del pago.

El levantamiento de la información referente al proceso de compra y reposición de mercadería implica un análisis descriptivo del procedimiento utilizando como herramienta una tabla de actividades de la siguiente manera:

**Tabla 11. Tabla de actividades por área participante**

Entradas	Áreas participantes					Salidas
	Área usuaria	Bodega	Compras	Gerencia	Contabilidad	
Necesidad de/los productos en locales de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión pedido de mercadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de pedidos</li> <li>• Verificar existencias para despacho</li> <li>• Falta de stock enviar solicitud/pedido</li> <li>• Recepción mercaderías</li> <li>• Envío guía/remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción pedido</li> <li>• Elaborar nota/pedido</li> <li>• Aprobación de la compra</li> <li>• Envío del pedido proveedor</li> <li>• Elaboración órdenes de compra</li> <li>• Revisión, sello y firma de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de facturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso facturas proveedor</li> <li>• Emitir pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto(s) en locales</li> </ul>

**Fuente:** Observación directa.

**Elaborado por:** Autores.

#### **4.6. Análisis de la información recopilada**

Considerando el análisis y los resultados obtenidos mediante las técnicas aplicadas de los numerales anteriores para el diagnóstico de la situación actual del Departamento de Compras y la forma en que se realizan los procedimientos, se ha evidenciado lo siguiente:

- Problemas de comunicación interna por relaciones informales entre departamentos, puesto que no se han establecido directrices básicas para el funcionamiento del área.
- Falta de conocimiento de las actividades que se realizan, lo cual ha provocado duplicidad de los procedimientos o improvisación en las actividades.
- A nivel interno, la desinformación del personal en cuanto a la correcta ejecución de las actividades y tareas del departamento trae retrasos en las demás áreas (contabilidad).
- Los proveedores están inconformes con el tiempo de espera en que se les cancela las facturas (demora en pago a proveedores).
- Movilidad en los puestos aunque no existe un documento que describa las actividades generales y lineamientos principales del departamento.
- Los procedimientos del Departamento de Compras no son formales por lo que dificulta controlar las tareas del equipo e iniciar acciones de mejoramiento sobre el proceso.

En el Departamento de Compras actualmente no están establecidos mediante un manual los procedimientos, tareas y atribuciones de cada elemento que interviene en el proceso de compra y reposición de mercadería de la Empresa Cía. Retail, motivo por el cual en el próximo capítulo se presenta una alternativa de solución viable a los problemas existentes para lograr un mejor desempeño del departamento.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA: Diseño de un Manual de Procedimientos aplicado al Departamento de Compras de mercadería de un negocio de retail aeroportuario en la ciudad de Guayaquil**

Considerando el diagnóstico señalado en el Capítulo IV y en relación al marco teórico conceptual del presente documento, se propone como alternativa de solución a la problemática del Departamento de Compras de la Empresa Cía. Retail, el diseño e implementación de un Manual de Procedimientos para esta área.

#### **5.1. Tema**

Manual de procedimientos para el Departamento de Compras de la Empresa Cía. Retail aplicado al proceso de compra y reposición de mercadería.

#### **5.2. Objetivo**

Elaborar un manual que describa el proceso de compra y reposición de mercadería, discriminado en actividades y tareas, que realiza el Departamento de Compras para mejorar el desempeño laboral del área logrando optimizar la ejecución de las actividades de este proceso.

#### **5.3. Justificación**

El diseño de este manual como instructivo de trabajo aporta información al personal para el correcto cumplimiento de los procedimientos referentes a la compra y reposición de mercadería; cada empleado o área comprometida en el proceso, tendrá conocimiento de lo que debe realizar y cómo hacerlo.

Al mismo tiempo, ayuda a la empresa en las actividades de control interno del área operativa al proporcionar información acerca de la marcha del proceso.

Cía. Retail mediante el manual establecerá directrices básicas para el funcionamiento del área en el proceso de compra y reposición de mercadería, agilizando sus operaciones así como también minimizando errores y/o irregularidades entre las áreas responsables.

El contar con un manual de procedimientos le da al negocio retail una fortaleza administrativa que se traduce en ventaja competitiva al asegurar su crecimiento en el sector de manera sostenida.

#### **5.4. Propuesta**

Una vez señalado el objetivo que se pretende alcanzar con nuestra propuesta de valor y justificada la elaboración del manual, se presenta el diseño del *Manual de Procedimientos aplicado al Departamento de Compras*:

**5.4.1. Contenido del Manual de Procedimientos aplicado al Departamento de Compras**

	<b>EMPRESA</b>
	CÓDIGO: ADM-COMP_REP_MERC-001



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE  
MERCADERÍA**

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 1 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## ÍNDICE

	<b>PÁG. No.</b>
<b>1. OBJETIVOS DEL MANUAL .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ALCANCE DEL MANUAL .....</b>	<b>4</b>
<b>3. MARCO NORMATIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. BASE LEGAL .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. POLITICAS .....</b>	<b>6</b>
<b>4. PROCEDIMIENTO DE COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA .....</b>	<b>9</b>
<b>5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA .....</b>	<b>13</b>
<b>6. SIMBOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>7. FORMATOS-ANEXOS.....</b>	<b>17</b>

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 2 DE 20
-------------------------------------	---	-------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## 1. OBJETIVOS DEL MANUAL

El Manual de Procedimientos en su calidad de instrumento administrativo, tiene como propósitos principales:

- Esquematizar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se realizan para la compra y reposición de mercadería, indicando los documentos utilizados en la realización de dicho proceso.
- Aportar información al personal del departamento sobre la descripción del proceso en su conjunto, así como la relación de éste con otras áreas de la empresa que intervienen en las actividades asignadas.
- Documentar formalmente los métodos y técnicas de trabajo bajo los cuales se debe proceder en la ejecución de las actividades.
- Servir como elemento de consulta y capacitación para los colaboradores del área, así como al personal vinculado a ésta.
- Mantener el orden organizacional a través del cumplimiento de las políticas aquí establecidas.

Por lo tanto, este manual pretende de una manera sencilla, simplificada y comprensible establecer el correcto proceder para la realización de las actividades del Departamento de Compras.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 3 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## 2. ALCANCE DEL MANUAL

El presente manual está dirigido al personal del Departamento de Compras, así como al personal de las áreas adscritas a éste que realicen actividades dentro de la compra y reposición de mercadería, para que mediante su cumplimiento se facilite las acciones de coordinación interna.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 4 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

### 3. MARCO NORMATIVO

#### 3.1. BASE LEGAL

- Código de Trabajo del Ecuador
- Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios
- Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la Compañía

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 5 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

### 3.2. POLÍTICAS

**De la efectividad de los pedidos internos.-** Los Supervisores de Ventas gestionarán los pedidos de mercadería para los locales hacia la Bodega en el formato que se muestra en el Formato No.1. El pedido debe ser elaborado en base a la necesidad de cada uno de los locales, considerando sus niveles de stock.

**De la efectividad en las compras.-** Toda Solicitud de Compras que se realice deberá estar considerada en el Presupuesto aprobado para el período, si la compra es de un producto emergente o de una necesidad eventual requiere previamente la autorización de Gerencia General para el efecto.

**Del personal autorizado para realizar compras.-** La gestión de compras será realizada por el Asistente de Compras. Los pedidos de mercadería serán aprobados por el Jefe de Compras.

**Del manejo de proveedores.-** Sólo se podrán efectuar compras a proveedores seleccionados con anterioridad, que cuenten con toda la documentación legal que los faculte a operar con la compañía.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ULTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 6 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

Proveedores de compra: Los proveedores de modalidad compra deberán entregar la mercadería con guía de remisión en Bodega y la factura en oficina.

Proveedores de consignación: Los proveedores de modalidad consignación deberán entregar la mercadería con guía de remisión.

**Del Comité de selección de proveedores.-** Los miembros que integran el Comité de selección para nuevos proveedores serán:

- Gerencia General
- Jefe de Compras
- Jefe de Ventas

**De los pedidos al proveedor.-** Los pedidos de mercadería al proveedor serán enviados en el formato que se muestra en el Formato No.2 y deberán cubrir dos meses de stock sin excederse, a menos que sea un proveedor autorizado para tener más meses de stock, caso contrario requiere la aprobación de Gerencia General.

**De la recepción de mercadería.-** Los proveedores serán atendidos de acuerdo a los horarios establecidos, previamente anunciados y coordinados con el departamento de Compras.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 7 DE 20
-------------------------------------	---	-------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS			<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

Si el proveedor no llega en el horario indicado por el Departamento de Compras, deberá coordinar nuevamente la fecha y hora de entrega.

La recepción de mercadería se realizará bajo el siguiente esquema:

<b>DÍAS DE ENTREGA DE MERCADERIA</b>				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
09:00 am – 3:00 pm	10:00 am – 3:00 pm	10:00 am – 3:00 pm	09:00 am – 2:00 pm	NO SE RECIBE

**De las comunicaciones.-** Toda instrucción o comunicación que sea inherente al proceso de recepción de mercadería será vía correo electrónico.

**De la Guía de Remisión:** Todas las entregas de mercadería en Bodega deberán ser realizados con el documento de respaldo que es la guía de remisión aprobada por el SRI.

**De la factura de compra:** Se indicará al proveedor que la factura debe tener los datos de la compañía además de cumplir con el reglamento de emisión de comprobantes que manda el SRI.

**Del ingreso de órdenes de compras.-** El Asistente de Compras será la persona encargada de ingresar la mercadería al sistema para generar la orden de compra final. Para cargar órdenes de compra deberá contarse con la guía de remisión revisada por Bodega.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 8 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## 4. PROCEDIMIENTO DE COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERÍA

### Elaboración de pedidos internos

#### Supervisor de Ventas

- 4.1. El supervisor de ventas realiza los pedidos de mercadería de los locales mediante una solicitud de pedidos (Formato No.1), obteniendo la información del sistema que le refleja el stock tanto en los locales como en la Bodega.
- 4.2. El pedido será enviado vía mail al Supervisor de Logística, quien se encargará de revisar y preparar el pedido solicitado.

#### Supervisor de Logística

- 4.3. Recepción del pedido vía correo de parte del Supervisor de ventas.
- 4.4. El Supervisor de Logística verifica existencias del pedido solicitado para despacho a los locales.
- 4.4.1. Si hay stock del/los productos, asigna a un operario de bodega para la preparación del pedido.
- 4.4.2. Si no hay stock del/los productos, dirige la solicitud de pedido al Departamento de Compras.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 9 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

### **Asistente de Compras**

- 4.5. Recepción del pedido vía correo de parte del Supervisor de bodega.
- 4.6. Revisa el pedido de bodega para elaborar el requerimiento de mercadería al proveedor.
- 4.7. Envía al Jefe de Compras el pedido en el Formato No. 2.

### **Jefe de Compras**

- 4.8. Recepción de la nota de pedido vía correo de parte del Asistente de Compras.
- 4.9. Revisa y aprueba el pedido para la compra de acuerdo a los meses de stock establecidos (no puede exceder a una totalidad de 2 meses a menos que sea un proveedor previamente aprobado para tener más meses de stock).

### **Asistente de Compras**

- 4.10. Obtiene aprobación de la compra por parte del Jefe de Compra.
- 4.11. Envía al proveedor el pedido y asignar la fecha y hora de la entrega de la mercadería.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 10 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

### **Recepción e Ingreso de la mercadería**

4.12. Bodega recibe la mercadería con la guía de remisión respectiva.

#### **Supervisor de Logística**

4.13. Envía por correo la guía de remisión escaneada al Asistente de Compras indicando cualquier diferencia que exista entre la guía y la mercadería realmente recibida.

4.13.1. De haber diferencias en cantidades entregadas deberá señalarse en el Formulario de novedades (Formato No.3) y enviar junto a la Guía de remisión.

#### **Asistente de Compras**

4.14. Recibe el correo con las guías de remisión escaneadas por parte de Bodega, de existir diferencias si fuera el caso:

4.14.1. En proveedores de consignación, deberá comunicárselas al proveedor para que estos faltantes sean tomados en consideración en el cuadro de inventario.

4.14.2. En proveedores de compras, entre guía de remisión y factura, deberá comunicárselas al proveedor para que envíe la respectiva nota de crédito o cambio de factura.

4.15. Elabora la orden de compra en el sistema para el ingreso de mercadería.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 11 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## **Entrega de facturas a Contabilidad**

### **Asistente de Compras**

4.16. Adjunta a la factura la orden de compra generada del sistema (Formato No. 4) y cualquier cambio de precio que se haya realizado que genera diferencias entre la orden de compra y la factura. Adicional de existir se adjuntará la nota de crédito.

4.17. Entrega al Jefe Comercial la factura con sus respectivos documentos para que sea revisada, sellada y firmada.

### **Jefe de Compras**

4.18. El Jefe de Compras entrega la factura a Gerencia para que sean finalmente aprobadas.

### **Gerencia General**

4.19. Entrega las facturas aprobadas a Contabilidad para que se ingresen y se procese el pago respectivo.

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 12 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------

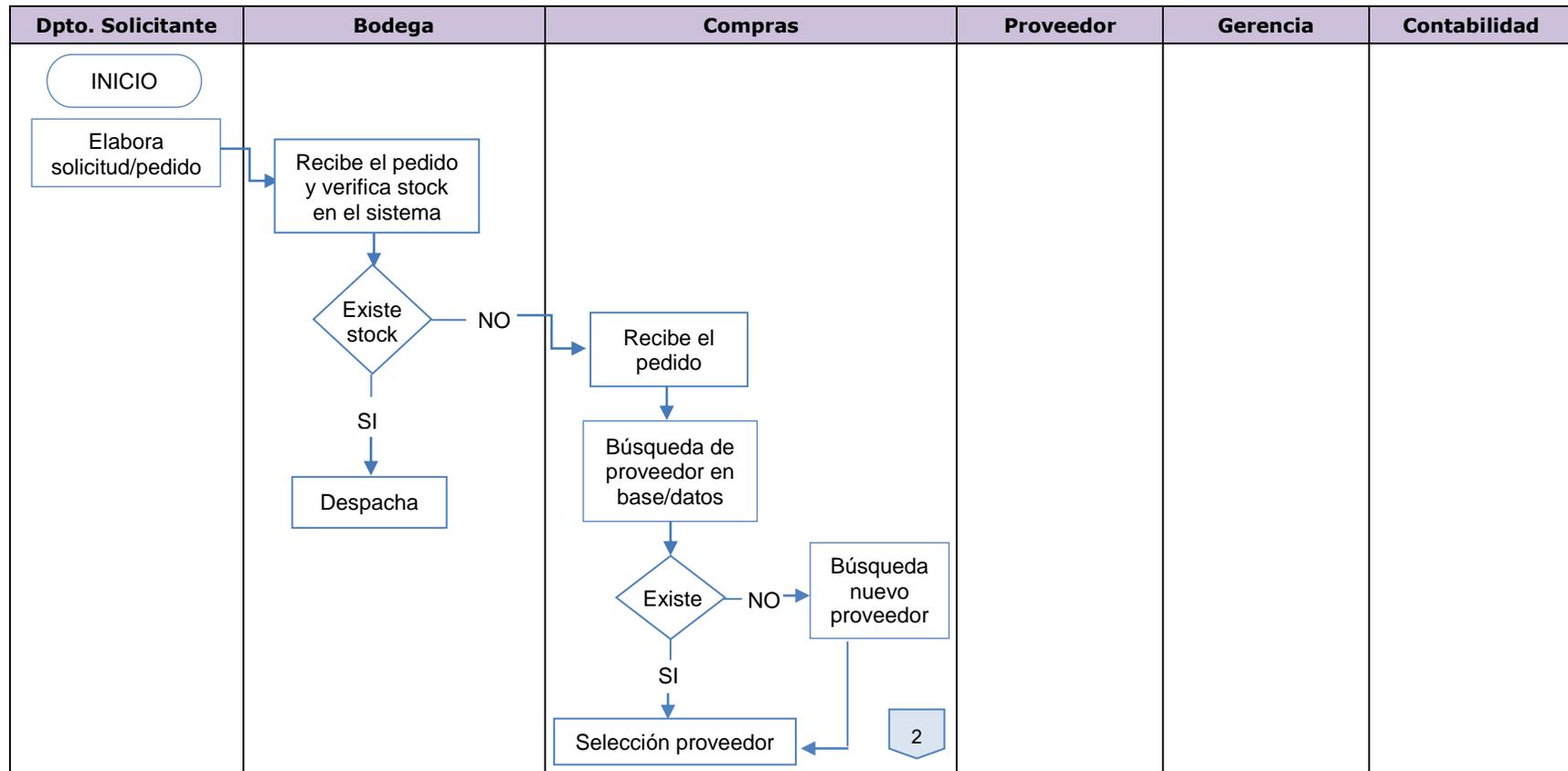


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA**

**DEPARTAMENTO: COMPRAS**  
**CÓDIGO: ADM-COMP\_REP\_MERC-001**

**5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS Y REPOSICIÓN DE MERCADERÍA**



FECHA DE ELABORACIÓN:  
01/01/2015

ELABORADO POR:  
MARIA BELEN SALDAÑA  
MARIANGIE CORREA

APROBADO:  
GERENCIA GENERAL

FECHA ÚLTIMA REVISIÓN:  
10/02/2015

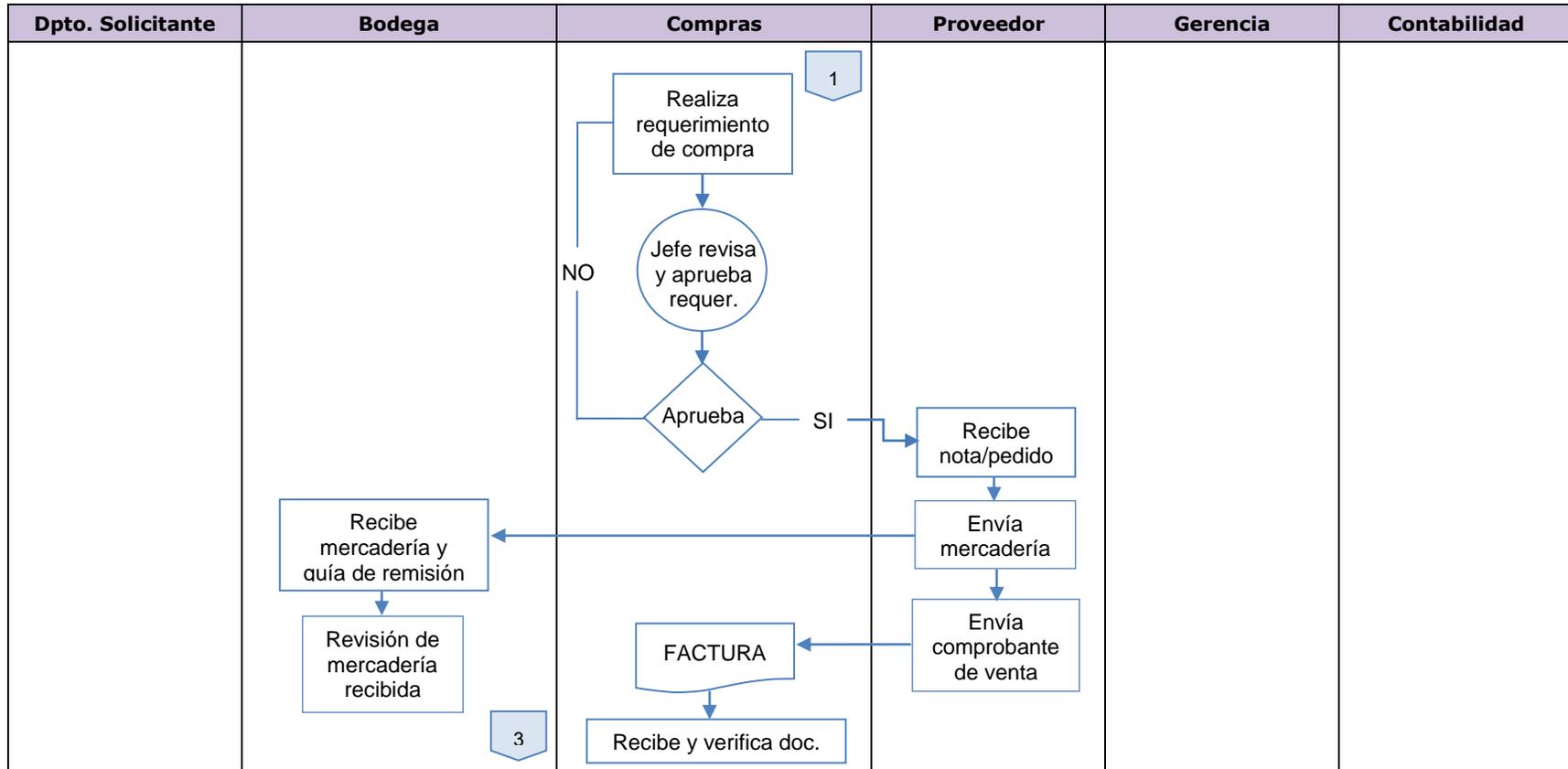
PÁGINA:  
13 DE 20



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA

**DEPARTAMENTO:** COMPRAS  
**CÓDIGO:** ADM-COMP\_REP\_MERC-001



FECHA DE ELABORACIÓN:  
01/01/2015

ELABORADO POR:  
MARIA BELEN SALDAÑA  
MARIANGIE CORREA

APROBADO:  
GERENCIA GENERAL

FECHA ULTIMA REVISIÓN:  
10/02/2015

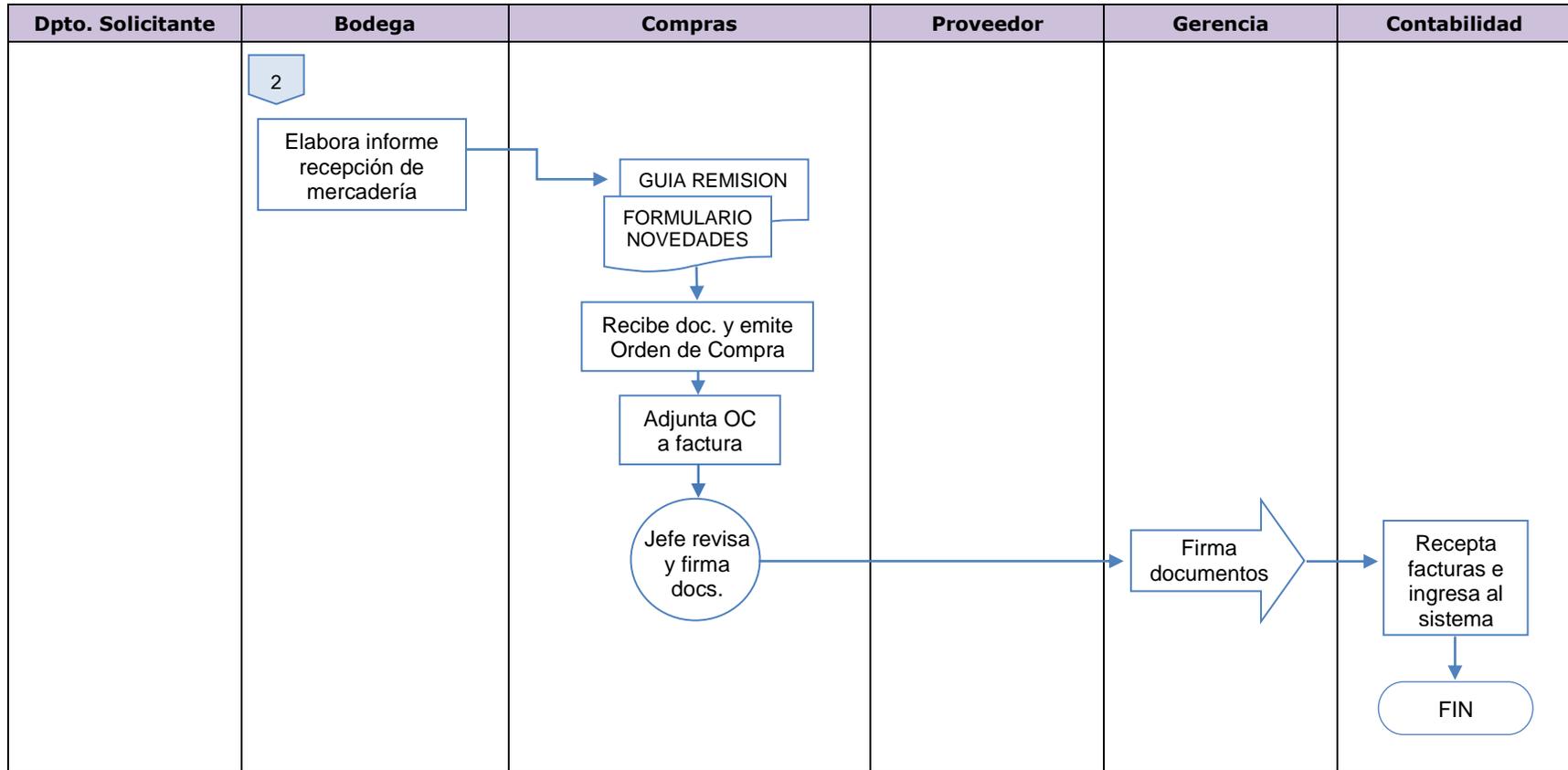
PÁGINA:  
14 DE 20



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA**

**DEPARTAMENTO: COMPRAS**  
**CÓDIGO: ADM-COMP\_REP\_MERC-001**



FECHA DE ELABORACIÓN:  
01/01/2015

ELABORADO POR:  
MARIA BELEN SALDAÑA  
MARIANGIE CORREA

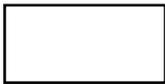
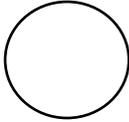
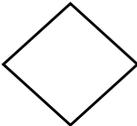
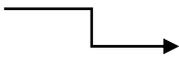
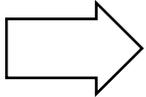
APROBADO:  
GERENCIA GENERAL

FECHA ÚLTIMA REVISIÓN:  
10/02/2015

PÁGINA:  
15 DE 20

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## 6. SIMBOLOGÍAS

Significado	Símbolo
<b>Límites:</b> Inicio o término del proceso.	
<b>Actividad:</b> Describe la actividad a desarrollarse.	
<b>Inspección:</b> Indica una pausa en el proceso. Involucra un punto de inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad.	
<b>Decisión:</b> Plantea una pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión cuando hay dos opciones para continuar en una u otra vía.	
<b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso.	
<b>Conector de página:</b> Utilizado para efectuar un enlace en la página siguiente donde se continúa el flujograma.	
<b>Transmisión:</b> La flecha quebrada muestra la transmisión de los datos vía electrónica.	
<b>Transporte:</b> La flecha ancha indica el movimiento del documento a otra oficina y/o persona.	

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 16 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001	

## 7. FORMATOS-ANEXOS

### Formato No. 1



**SOLICITUD DE PEDIDO**

**CODIGO DEL DOCUMENTO**

**000001**

**DPTO. QUE SOLICITA:** \_\_\_\_\_

**FECHA DEL PEDIDO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE ENTREGA:** \_\_\_\_\_

CÓDIGO DEL PRODUCTO	RUBRO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD				
			Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	Local 5

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_

**Autorizado por:** \_\_\_\_\_

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 17 DE 20
-------------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS	<b>CÓDIGO:</b> ADM-COMP_REP_MERC-001

**Formato No. 3**

	<b>FORMULARIO DE NOVEDADES EN RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA</b>	<b>CODIGO DEL DOCUMENTO</b> 001-001-001 <span style="color: red; font-size: 1.2em;"><b>0000431</b></span>
		<b>FECHA:</b> /    / dd/mm/aa
<b>NOMBRE DEL PROVEEDOR:</b> _____ <b>CÓDIGO DE LÍNEA DEL PROVEEDOR:</b> _____		

CÓDIGO DE ITEM DEL PROVEEDOR	Código según o/c	Nº DE ORDEN DE COMPRA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DEVUELTA	Nº DE GUIA DE REMISIÓN	Nº DE FACTURA	MOTIVO DE LA DEVOLUCIÓN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

\_\_\_\_\_  
**RECIBÍ CONFORME**

Nombre del PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

Nº DE CÉDULA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**ENTREGO CONFORME**  
 RESPONSABLE DE BODEGA

<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 01/01/2015	<b>ELABORADO POR:</b> MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	<b>APROBADO:</b> GERENCIA GENERAL	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 10/02/2015	<b>PÁGINA:</b> 19 DE 20
--	--	--------------------------------------	---	----------------------------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**COMPRA Y REPOSICIÓN DE MERCADERIA**

**DEPARTAMENTO: COMPRAS**  
**CÓDIGO: ADM-COMP\_REP\_MERC-001**

**Formato No. 4**



Orden Nro: 14766

Fecha: 13/01/2015

Página: 1 de 2

De: **retail**  
 Ave. De las Américas Aeropuerto José Joaquín de Olmedo.  
 Guayaquil - Ecuador  
 Para: XXXXXXX  
 MERCADO ARTESANAL GUAYAQUIL ECUADOR

Forma de Pago: Según contrato  
 Modo de Transporte: Terrestre  
 Moneda: Dolares EE.UU.  
 Forma de Empaque: Cajas  
 Seguros: Por nuestra Cuenta y Orden  
 Documentos a la orden de: XXXXXXX

Código	Descripción	Proveedor	Marca	Referencia	Cant.	P. Unit.	Precio Total
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00
000000	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXX	xxxxx	00	\$00.00	\$00.00

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2015	ELABORADO POR: MARIA BELEN SALDAÑA MARIANGIE CORREA	APROBADO: GERENCIA GENERAL	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 10/02/2015	PÁGINA: 20 DE 20
-------------------------------------	---	-------------------------------	--------------------------------------	---------------------

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El levantamiento de información realizado al proceso de compra y reposición de mercadería de un negocio de retail aeroportuario permitió reconocer la importancia del correcto funcionamiento de las operaciones de un departamento de compras dentro de la empresa.

En el desarrollo del trabajo de titulación, hemos analizado la situación actual del departamento de compras de la Empresa Cía. Retail; así como, los procedimientos que maneja el área en la compra y reposición de mercadería, logrando identificar ciertas deficiencias derivadas de la carencia de directrices básicas y controles en las actividades.

Del análisis al departamento de compras de la Empresa Cía. Retail, podemos concluir lo siguiente:

- ❖ Existen procedimientos establecidos pero no difundidos claramente al personal ni documentados correctamente, lo cual provoca un manejo informal de la información.
- ❖ La informalidad en la ejecución de los procedimientos de compra y reposición de mercadería conduce a problemas de coordinación interna entre las áreas involucradas originando retrasos en el proceso.
- ❖ Deficiente e incompleta capacitación al personal nuevo del departamento en temas relacionados con el procedimiento de compra y reposición de mercadería, lo que dificulta su buen desempeño.

- ❖ El departamento actualmente opera con un software poco amigable al usuario; esto es, a pesar de que apoya a las actividades que se realizan no contribuye a agilizar el proceso.
- ❖ Poco conocimiento de las tareas, atribuciones y responsabilidades que tiene cada colaborador que interviene en el proceso de compra y reposición de mercadería.
- ❖ Los errores en las operaciones internas del departamento de compras impactan negativamente en la relación de la empresa con los proveedores, ya que en la mayoría de casos las fallas influyen en el pago de las facturas.
- ❖ Al no existir una delimitación clara en los procedimientos que se llevan a cabo en la compra de mercadería, el departamento enfrenta serios problemas con la informalidad en la que se manejan ciertos proveedores en cuanto a la entrega de documentos y cumplimiento de plazos acordados.
- ❖ La principal fortaleza que tiene el departamento radica en el personal, quienes pese a no tener un instructivo de trabajo que los oriente adecuadamente en las actividades y tareas del proceso, son un equipo responsable y comprometido con la compañía.

La detección de retrasos, poca organización en el trabajo, actividades reprocesadas, deficiencias de control interno, errores constantes y otras irregularidades en el departamento de compras de la empresa Cía. Retail llevaron a proponer una solución a través del diseño de un manual de procedimientos que ayude a estandarizar sus procesos operativos.

Del aporte del presente trabajo de titulación, concluimos:

- ❖ La realización de este trabajo sirvió para obtener un conocimiento más detallado de los procedimientos que se realizan para la compra y reposición de mercadería en un negocio de retail aeroportuario.
- ❖ En base a la información obtenida se logró documentar los procedimientos que realizan los empleados, ajustados a las necesidades de la empresa sujeto de estudio, enfocándolos hacia una mejor operatividad y eficiencia del área.
- ❖ El manual propuesto incluye una adecuada diagramación del proceso, así el personal tiene un mejor conocimiento de las operaciones a realizar mediante procedimientos esquematizados fácilmente.
- ❖ Se comprobó la importancia de los manuales de procedimientos en su calidad de herramientas de trabajo dentro de una empresa, pues a través de ellos se puede evitar o detectar rápidamente fallas y emprender acciones correctivas necesarias.

## Recomendaciones

Por lo expuesto con anterioridad, detallamos las siguientes recomendaciones:

- ❖ Es necesario implementar un manual de procedimientos que oriente de manera precisa y controlada todas las actividades del personal, con el objetivo de disminuir los errores y optimizar el proceso de compra y reposición de mercadería.
- ❖ Utilizar el manual de procedimientos propuesto ya que fue elaborado en base a la situación actual del funcionamiento del departamento para servir de guía y elemento de consulta a todas las áreas o responsables del proceso así como para facilitar la inducción al personal nuevo.
- ❖ Una vez que el manual ha sido debidamente aprobado e implementado, hay que vigilar el fiel cumplimiento de los procedimientos para confirmar que no existan equivocaciones por parte del personal involucrado.
- ❖ Es importante realizar revisiones periódicas a los procedimientos ya establecidos de manera que se puedan mejorar y los manuales estén siempre actualizados, esto fomenta la cultura en la empresa orientada al mejoramiento continuo.
- ❖ El manual de procedimientos debe estar disponible en cualquier momento para que el personal pueda consultarlo.

Otros aspectos importantes a considerar:

- ❖ La empresa debe adquirir un nuevo software que permita agilizar la gestión operativa en el funcionamiento del departamento de compras.

- ❖ La responsabilidad del departamento de compras no es solamente suplir con productos para desarrollar la actividad comercial del negocio, sino que tienen que velar por evitar reprocesos que demoran las operaciones internas como por ejemplo cancelar las facturas a proveedores.
  
- ❖ Se debe extender el cumplimiento de las directrices establecidas en el manual al usuario externo; es decir, a los proveedores, para normar su cumplimiento con la empresa y evitar inconvenientes al interior de los procedimientos de la misma.

Contar con un manual de procedimientos le brinda a la empresa una herramienta diferenciadora garantizando un incremento en la eficiencia y operatividad de la misma, cuyos beneficios se traducen en un mejor aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros y físicos) logrando que sea competente y crezca de manera sostenida dentro del sector retail.

## GLOSARIO

**Anglicismos:** Palabras o expresiones del inglés que se integran a otro idioma, comúnmente al español.

**Detallista:** Personas naturales o jurídicas que venden productos directamente al consumidor final, minorista.

**Eclosión:** Término que hace referencia a la aparición o comienzo de un hecho histórico.

**Estandarizar:** Ajustar a un parámetro establecido previamente como patrón o modelo.

**Estrategia multicanal:** Se da cuando existen variados canales de distribución (tiendas físicas, catálogos, e-commerce, comercio móvil, etc) que funcionan por separado.

**Estrategia omnicanal:** Serie de procesos integrados que funcionan como uno sólo, sin importar el canal por el que se comercialice.

**Fidelización de clientes:** Estrategia del marketing que consiste en lograr que un cliente compre o consuma con frecuencia un producto, servicio o marca concreta.

**Franquicia:** Relación comercial entre dos partes independientes: el franquiciado, quien paga cierta cantidad de dinero para obtener los derechos de usar una marca y el franquiciador, quien concede la licencia para utilizar su marca bajo los términos establecidos mediante contrato.

**Fusión de empresas:** Proceso en el cual se agrupan dos o más empresas independientes que resuelven la unión de sus patrimonios, constituyendo una nueva sociedad para desarrollar su actividad.

**Mercado objetivo:** Grupo específico de la demanda al cual se dirige un producto o servicio.

**Nichos de mercado:** Grupo pequeño, dentro del segmento de mercado, con características y/o necesidades específicas insatisfechas.

**Promisoria:** Adjetivo que se aplica a algo que representa una promesa. Lo promisorio se asocia a una situación prometedora.

**Reposición de mercadería:** Proceso de volver a comprar la mercadería necesaria para cubrir la demanda de una empresa/negocio.

**Retailers:** Palabra en inglés usada para nombrar a las personas o empresas encargadas de comercializar productos al por menor.

**Souvenirs:** Vocablo francés, son objetos que se compran como recuerdo de un lugar visitado en un viaje.

**Tienda de conveniencia:** Establecimientos no más de 500 m<sup>2</sup> con atención permanente al público (abiertos al menos 18 horas al día) que ofrecen un amplio surtido de productos entre ellos productos de primera necesidad.

**Travel retail:** Actividad llevada a cabo en las tiendas ubicadas en zonas libres de impuestos o cualquier área dedicada a los viajeros.

**Ventaja competitiva:** Característica diferencial de una empresa respecto a sus competidores, que le permite tener un desempeño superior y competitivo en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguinaga, J. (Ed.). (2014, Julio). *Oportunities* [en línea], N°60 Recuperado de <https://www.facebook.com/CamaraPeruanoBritanica/posts/525307794264573>
- A.T. Kearney. (2014). *Global Retail Development Index 2014*. Recuperado de <http://www.atkearney.com/documents/10192/4600212/Full+Steam+Ahead+for+Global+Retailers-+2014+Global+Retail+Development+In....pdf/6f55a59b-e855-4236-96cb-464c2ca01e91>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bosch, M. (2009). La cadena de comercialización [archivo PDF].
- Cabrera, B. (2008). *Importancia del manual de organización en la empresa* [archivo PDF]. Monografía, Licenciado en Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa-Enríquez, Veracruz. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28286/1/Cabrera%20Aguilar.pdf>
- Carrasco, M. (2014). *Diseño de un Manual de Control Interno del Proceso de Compras de una Empresa Industrial del Sector Alimenticio ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil*. Trabajo de titulación, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Cencosud y Falabella reinan el retail en América Latina (2014, enero 14). *El Economista* [en línea]. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2014/01/14/cencosud-falabella-reinan-retail>

Cevallos, G. (2011). *Proyecto de inversión para la creación de un empresa comercializadora de textiles, mediante la gestión de un modelo de negocio innovador de venta al detalle (retail)*. Trabajo de grado, Ingeniería Comercial, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.

Corredor, J. & Romero, C. (2008). *Estudiantes universitarios frente a sus procesos de investigación: aciertos y errores* [en línea]. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EstudiantesUniversitariosFrenteASusProcesosDeInves-3324277.pdf>

DEIFONT Fashion Retail Advisors. (2013, Noviembre 9). El nuevo modelo de negocio de retail de los aeropuertos internacionales [artículo de blog]. Recuperado de <http://deifont.com/es/2523/new-retail-business-model-airports>

Del Moral, M. *Canales de distribución: Estrategias de competitividad y sinergia*. En International Logistic Summit & Expo México 2013 (6° Edición, 2013, Ciudad de México). Talleres. Ciudad de México, Universidad Iberoamericana. pp. 14-20 Recuperado de [http://www.enfasis.com/Presentaciones/LS/2013/Talleres/Manuel\\_del\\_Moral.pdf](http://www.enfasis.com/Presentaciones/LS/2013/Talleres/Manuel_del_Moral.pdf)

Derecho Ecuador (2014, Enero 23). Código Tributario. En Registro Oficial Suplemento 38 de 14-jun-2005/Última modificación: 09-mar-2009 [archivo en Word].

Dvoskin, R. (2004). *Fundamento de Marketing*. Buenos Aires: Granica SA.

Ecuador Legal Online (2014, Enero 23). Código del Trabajo. En Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005/Última modificación: 26-sep-2012 [en línea]. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado/>

Falquez, E. & Paredes, E. (2012). *Diseño de los Manuales de Procedimientos para las Áreas de Compras y Ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ*. Tesis de grado, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.

Fernández, N., Lorusso, S., & Rogé, E. (2004). *Guía para la elaboración de un manual de procedimientos para bibliotecas*. En Ciclo de Charlas 2004, Reciaría: Asociación de Redes de Información. Recuperado de [http://eprints.rclis.org/7703/1/Gu%C3%ADa\\_para\\_la\\_Elaboraci%C3%B3n\\_de\\_un\\_Manual-\\_Fernandez.pdf](http://eprints.rclis.org/7703/1/Gu%C3%ADa_para_la_Elaboraci%C3%B3n_de_un_Manual-_Fernandez.pdf)

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* [archivo PDF]. Disponible en <http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación [en línea]. Recuperado de [http://www.iupuebla.com/Maestrias/M\\_E\\_GENERO/MA\\_Maestria\\_Genero/Jose\\_Miguel\\_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf](http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf)

Güell, M. & Meschi, V. (2013). *Sector Retail: Perspectivas Industria y Precios Objetivo*. CorpResearch. Recuperado de [http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR\\_Inf\\_Sectorial\\_retail\\_0513.pdf](http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf)

- Hurtado, I. & Toro, J. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- IBM Corporation. *Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más)*. EE.UU. Recuperado de [http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01\\_HR.pdf](http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf)
- Kalish, I. & Bearse, S. (2014). *Global Power of Retailing 2014*. London: Deloitte. Recuperado <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/RU/Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf>
- Leyton, L. (2013, 11 de noviembre). Definición de retail. *Revista Retailing* [en línea]. Recuperado de [http://www.revistaretailing.net/desarrollo\\_noticia.php?id\\_noticia=32](http://www.revistaretailing.net/desarrollo_noticia.php?id_noticia=32)
- LEXIS S.A. - El Portal Jurídico del Ecuador (2014, Enero 23). Código de Comercio. En Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960/Última modificación: 26-jun-2012 [archivo PDF]. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>
- LEXIS S.A. - El Portal Jurídico del Ecuador (2014, Enero 23). Ley de Compañías. En Registro Oficial 312 de 05-nov-1999/ Última modificación: 20-jun-2014 [en línea]. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=forums&srcid=MDYzODY1NjczOTg2NDU5ODc1NDABMTU1NTc0NDExMTk0MTI2ODcxOTIBU2tha0VE dVJIMmtKATAuMQEBdjI>
- McElroy, T. (2009). *Retail Talent Evolution: How retailers are adapting in today's complex environment*. Deloitte. Recuperado de [http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Reportes-internos/Consumer/mayo/Retail\\_Talentos.pdf](http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Reportes-internos/Consumer/mayo/Retail_Talentos.pdf)

- Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Ministerio del Interior. (2015, 05 de enero). Migración alcanza cifra récord, 5'860.919 personas atendidas en el año 2014 [en línea]. Recuperado de <https://www.ministeriointerior.gob.ec/tag/migracion/>
- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el Siglo XXI* [Versión de Marketing XXI 5° Edición]. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Parra, F. (2005). *Gestión de stocks*. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=W4vBVvEGjS8C&pg=PA59&lpg=PA59&dq=delimitaci%C3%B3n+de+la+demanda&source=bl&ots=PWidITAD8W&sig=EWbPCBm1hp7RMIvAAI0UGWmKjoE&hl=es&sa=X&ei=7rSyVNrBGq3ksATn1YHQDQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=delimitaci%C3%B3n%20de%20la%20demanda&f=false>
- POPAI (2012). *Shopper Engagement Study: Media Topline Report*. Recuperado de [http://www.popai.fr/textes/Shopper\\_Engagement\\_Study.pdf](http://www.popai.fr/textes/Shopper_Engagement_Study.pdf)
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Registro Mercantil Guayaquil. (2014, Enero 23). Disponible en sitio web de Registro Mercantil Guayaquil: <http://registromercantil.gob.ec/guayaquil.html>
- Rico, R. & Doria, E. (2005). *Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista*. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=tEktyF-cAe8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tEktyF-cAe8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Rodríguez, J. (1999). *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas* [archivo PDF]. Disponible en [http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez\\_Valencia.pdf](http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez_Valencia.pdf)

Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* [versión electrónica]. Disponible en [http://issuu.com/cengagelatam/docs/como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_rodriguez\\_v/4](http://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v/4)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014, Enero 23). Disponible en sitio web de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

Servicios Ecuador. (2010). SRI - Servicio de Rentas Internas. Recuperado de <http://servicios.xom.ec/estatales/sri-servicio-de-rentas-internas/>

Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2014, Enero 23). Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado. En Registro Oficial Suplemento 555 de 13-oct-2011 [archivo PDF]. Obtenido de <http://scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/Ley-Org%C3%A1nica-de-Control-de-Poder-del-Mercado.pdf>

Sodimac Brasil [extracto memoria anual 2013-Sodimac]. (2013). pp. 51-55. Recuperado de [http://issuu.com/reporte2013/docs/reporte\\_anual\\_sodimac\\_2013\\_brasil](http://issuu.com/reporte2013/docs/reporte_anual_sodimac_2013_brasil)

Superintendencia de Compañía. (2014, Enero 23). Disponible en sitio web de Superintendencia de Compañías y Valores: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Vásquez, E. (2008, Abril 15). Trabajo individual N° 01: Método deductivo y método inductivo [artículo de blog]. Recuperado de <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>

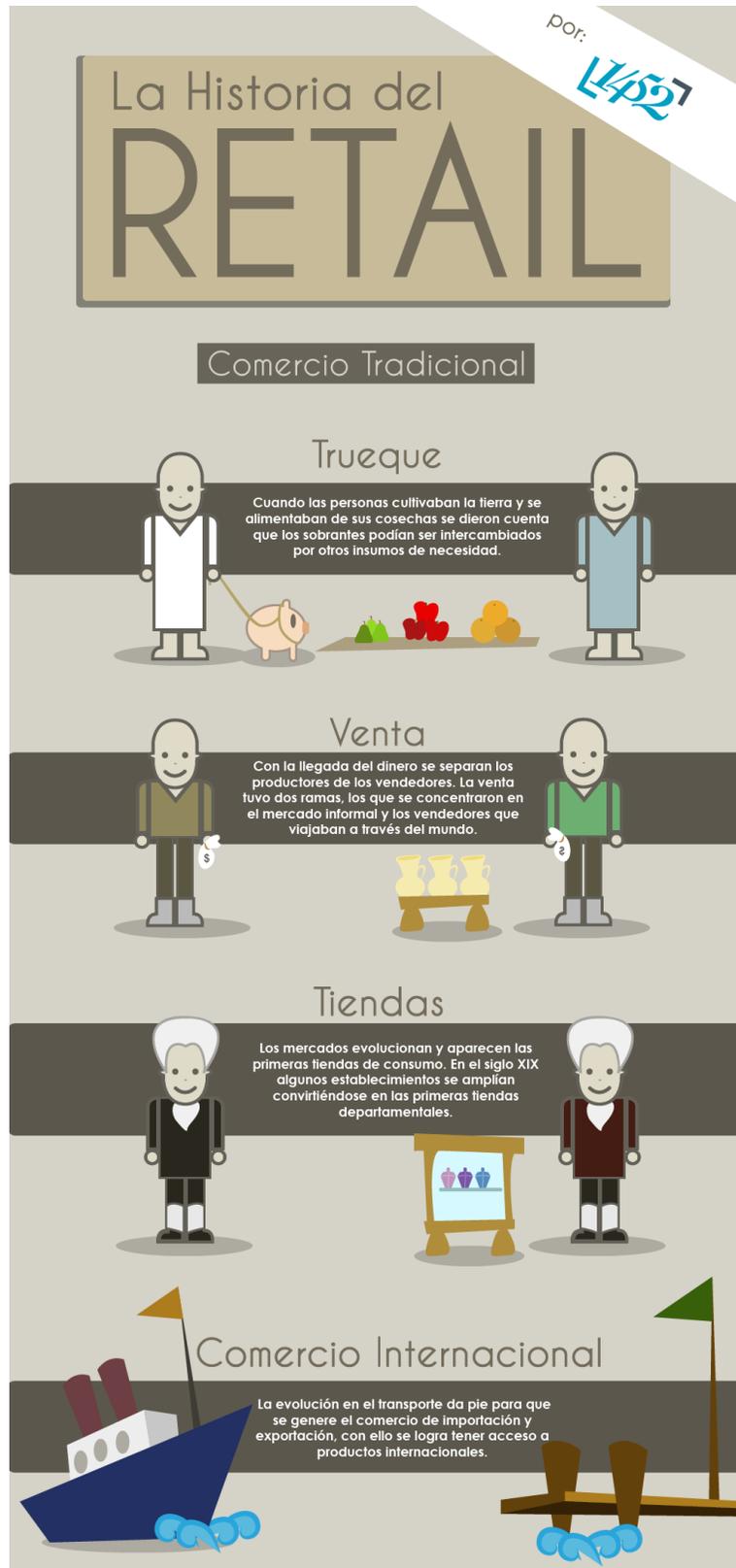
Vera, L. (s.f.). *La investigación cualitativa*. Recuperado del sitio web del Recinto de Ponce Universidad Interamericana de Puerto Rico: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Zambrano, R. (2011). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*. Tesis de grado, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.

Zepeda, R. (2009). *Propuesta de manual de procedimientos para la coordinación de la experiencia educativa servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración* [archivo PDF]. Tesina, Licenciado en Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa-Enríquez, Veracruz. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28782/1/ortega%20zepeda.pdf>

# **ANEXOS**

## Anexo 1a. INFOGRAFÍA DE LA HISTORIA DEL RETAIL



## Anexo 1b. INFOGRAFÍA DE LA HISTORIA DEL RETAIL



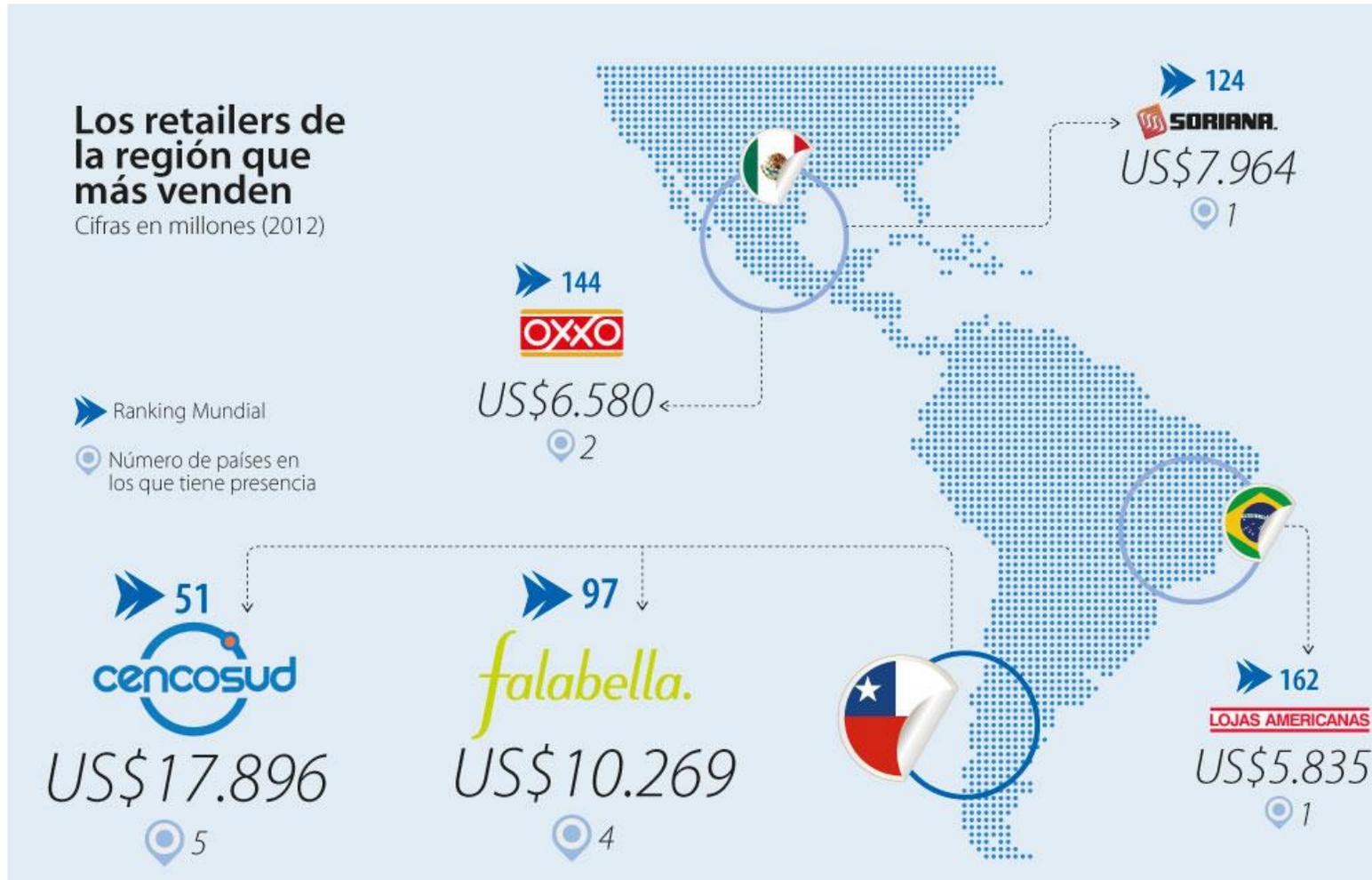
Fuente: La historia del retail [imagen]. (2011). Recuperado de <http://leonardo1452.com/la-historia-del-retail/>

## Anexo 2. INFOGRAFÍA DEL PANORAMA GENERAL DEL RETAIL



**Fuente:** Chilenas Cencosud y Falabella dominan el negocio retail en América Latina [imagen]. (2014). Disponible en <http://www.codigo.pe/marketing/chilenas-cencosud-y-falabella-dominan-el-negocio-del-retail-en-america-latina/>

### Anexo 3. INFOGRAFÍA DE LOS GRANDES RETAILERS LATINOAMERICANOS



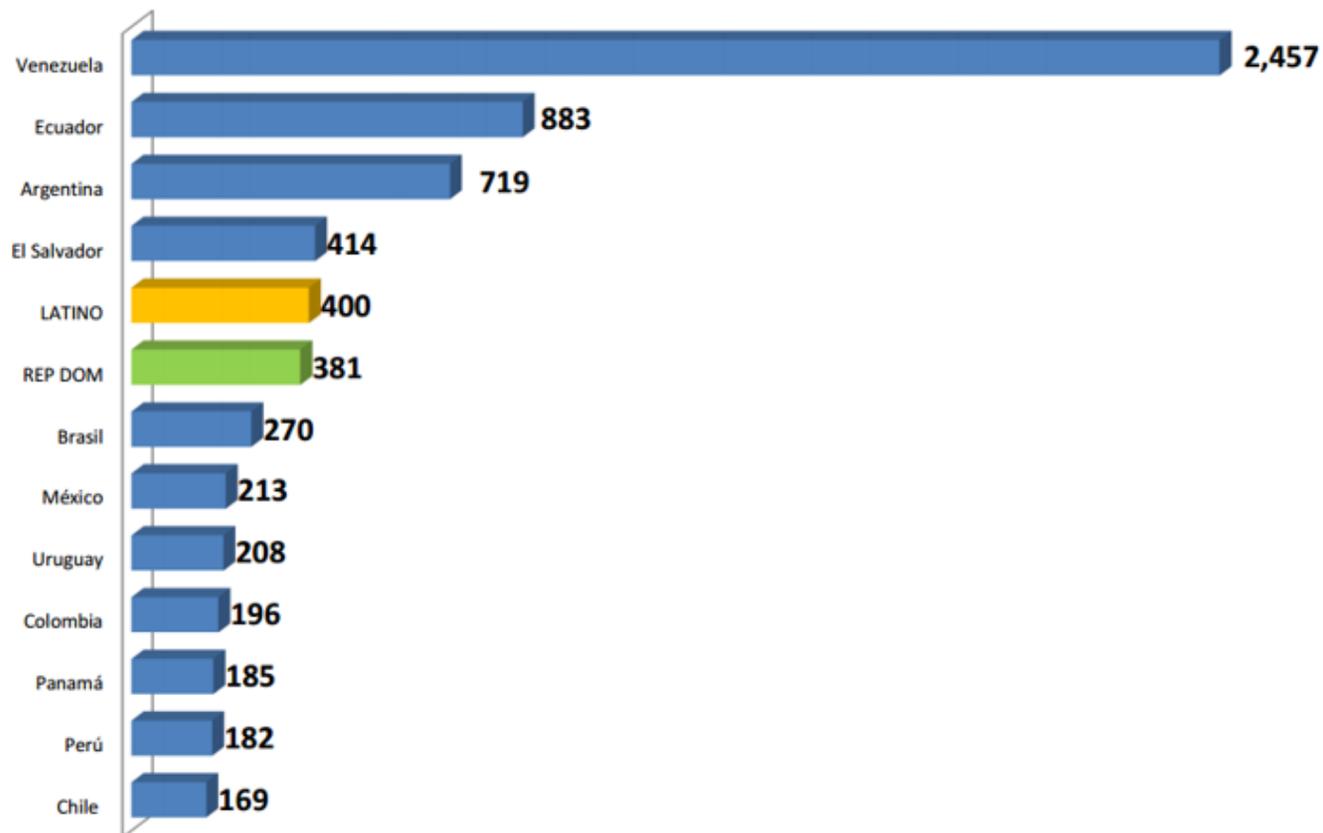
**Fuente:** Chilenas Cencosud y Falabella dominan el negocio retail en América Latina [imagen]. (2014). Disponible en <http://www.codigo.pe/marketing/chilenas-cencosud-y-falabella-dominan-el-negocio-del-retail-en-america-latina/>

## Anexo 4. INDICADORES DE RIESGO-PAÍS

### RIESGO-PAÍS DE ECONOMÍAS LATINOAMERICANAS

(en puntos básicos)

31 DICIEMBRE 2014



**Fuente:** Riesgo-País (EMBI) y Calificación Deuda Dominicana. (2014). *Banco Central de la República Dominicana*. Disponible en [http://www.bancentral.gov.do/entorno\\_int/EMBI.pdf](http://www.bancentral.gov.do/entorno_int/EMBI.pdf)

CUADRO 37 INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) 1/ DIFERENCIAL DE RENDIMIENTOS CONTRA BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (EUA) 2/ (En puntos básicos) 3/ RISK INDICATORS FOR EMERGING COUNTRIES: Emerging Market Bond Index (EMBIG) 1/ Stripped Spread 2/ (In basis points) 3/

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread								LATIN EMBIG Países Latinoamericanos / Latin Countries	EMBIG Países Emergentes / Emerging Countries	Tasa de Interés / Interest Rate			Date	
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela			Tesoro de EUA 5 años / USA Treasury 5 years	Tesoro de EUA 10 años / USA Treasury 10	Tesoro de EUA 30 años / USA Treasury 30		
<b>2012</b>	<b>157</b>	<b>988</b>	<b>183</b>	<b>151</b>	<b>148</b>	<b>814</b>	<b>188</b>	<b>1012</b>	<b>393</b>	<b>342</b>	<b>0,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,9</b>	<b>2012</b>	
Dic.	118	1044	146	123	117	827	162	801	334	274	0,7	1,7	2,9	Dec.	
<b>2013</b>	<b>162</b>	<b>1069</b>	<b>215</b>	<b>157</b>	<b>164</b>	<b>685</b>	<b>194</b>	<b>1095</b>	<b>395</b>	<b>330</b>	<b>1,2</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>2013</b>	
Ene.	110	1058	143	115	113	728	154	754	320	260	0,8	1,9	3,1	Jan.	
Feb.	127	1114	162	133	131	704	170	728	330	278	0,8	2,0	3,2	Feb.	
Mar.	140	1207	180	145	142	700	177	771	346	291	0,8	1,9	3,2	Mar.	
Abr.	133	1223	177	144	132	678	169	815	347	294	0,7	1,7	2,9	Apr.	
May.	133	1174	178	137	135	638	168	828	347	285	0,8	1,9	3,1	May.	
Jun.	180	1204	234	177	180	643	213	994	414	345	1,2	2,3	3,4	Jun.	
Jul.	175	1138	232	169	169	644	201	967	404	338	1,4	2,6	3,6	Jul.	
Aug.	191	1068	243	171	183	631	206	956	408	351	1,5	2,7	3,8	Aug.	
Set.	182	1064	234	173	181	646	202	956	404	350	1,6	2,8	3,8	Sep.	
Oct.	173	928	227	162	172	568	200	1036	401	338	1,4	2,6	3,7	Oct.	
Nov.	182	823	246	164	182	530	209	1157	418	348	1,4	2,7	3,8	Nov.	
Dic.	222	823	327	197	253	1111	261	3181	602	478	1,6	2,1	2,7	Dec.	
<b>2014</b>														<b>2014</b>	
Ene.	177	932	256	155	183	571	197	1236	425	347	1,6	2,8	3,8	Jan.	
Feb.	183	971	258	159	189	610	196	1387	456	368	1,5	2,7	3,7	Feb.	
Mar.	167	880	239	149	177	549	188	1200	408	341	1,6	2,7	3,6	Mar.	
Abr.	154	788	225	138	162	455	178	1043	372	316	1,7	2,7	3,5	Apr.	
May.	149	798	214	136	154	354	172	1040	365	304	1,6	2,6	3,4	May.	
Jun.	145	763	209	122	144	370	160	954	343	282	1,7	2,6	3,4	Jun.	
Jul.	147	651	212	124	146	425	163	921	336	282	1,7	2,5	3,3	Jul.	
Ago.	157	761	221	130	154	477	169	1069	373	310	1,6	2,4	3,2	Aug.	
Set.	150	719	216	126	152	427	168	1297	391	312	1,8	2,5	3,3	Sep.	
Oct.	170	760	244	150	174	520	190	1604	443	348	1,5	2,3	3,0	Oct.	
Nov.	165	674	252	151	173	549	192	1820	454	349	1,6	2,3	3,0	Nov.	
Dic 1-23	170	759	261	171	187	846	204	2412	505	394	1,6	2,2	2,8	Dec 1-23	
Nota: Var. %															Note: % chg.
Anual	-23,4	-7,8	-20,2	-13,2	-26,1	-23,9	-21,8	-24,2	-16,1	-17,5	1,1	3,3	4,6	Year-to-Year	
Acumulada	-23,4	-7,8	-20,2	-13,2	-26,1	-23,9	-21,8	-24,2	-16,1	-17,5	1,1	3,3	4,6	Cumulative	
Mensual	2,9	12,7	3,7	13,6	8,3	54,1	6,1	32,5	11,1	12,7	0,5	-6,0	-6,3	Monthly	

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N° 49 (26 de Diciembre 2014). Corresponde a datos promedio del mes.

2/ Índice elaborado por el J.P. Morgan que refleja los retornos del portafolio de deuda según sea el caso, es decir, de cada país, de los países latinoamericanos y de los países emergentes en conjunto. Considera como deuda, eurobonos, bonos Brady y en menor medida deudas locales y préstamos. Estos indicadores son promedio para cada período y su disminución se asocia con una reducción del riesgo país percibido por los inversionistas. Se mide en puntos básicos y corresponde al diferencial de rendimientos con respecto al bono del Tesoro de similar duración de la deuda en cuestión.

3/ Cien puntos básicos equivalen a uno por ciento.

Fuente. Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional [archivo en Excel]. (2014).

## **Anexo 5. FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ENTREVISTA**

**Dirigido al Jefe del Departamento de Compras**

#### **Objetivo:**

Recolectar información relacionada con el procedimiento de compra y reposición de mercadería, así como también comprobar la importancia de la implementación de un documento que registra formalmente las actividades y tareas del área objeto de estudio.

#### **Guía de preguntas:**

- 1. Solicitar información del área relacionada a funciones, tareas y responsabilidades por puesto.**
- 2. ¿Qué áreas se encuentran vinculadas al departamento y qué información se comparte con ellas?**
- 3. ¿Cómo se desarrolla el ciclo operativo del proceso de compra y reposición de mercadería?**
- 4. ¿Qué modalidades de compras de mercadería maneja la empresa?**
- 5. ¿Cuál es el mecanismo utilizado actualmente en el área para realizar los pedidos de mercadería?**
- 6. ¿Existe un cronograma establecido para realizar los pedidos a proveedores y la entrega de mercadería?**

- 7. ¿Para cuánto tiempo se consideran los pedidos de mercadería generados?**
- 8. Describa los documentos que se originan en el proceso.**
- 9. ¿Quiénes revisan y aprueban los documentos?**
- 10. ¿Qué sistema usan para cargar órdenes de compra?**
- 11. ¿Conoce usted si los procedimientos antes descritos se encuentran documentados en la empresa?**
- 12. ¿Cómo capacitan al personal nuevo del área?**
- 13. ¿Considera necesario la implementación de un manual de procedimientos en el departamento? Justificar sus razones.**