



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras

AUTORA:

Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Diómedes Rodríguez Villacís, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifica que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **la Ingeniera Cindy Elizabeth, Espinoza Ugarte**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís, Ph.D.

REVISORA

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 21 de agosto del 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte

DECLARO QUE:

El proyecto de Investigación **Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada 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 mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 21 de agosto del 2018

LA AUTORA

Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magister en Administración de Empresas** titulada: **Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de agosto del 2018

LA AUTORA

Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mi camino, a todos los docentes del programa de la Maestría en Administración de Empresas liderado por la Econ. Ma. Del Carmen Lapo y en especial al Dr. Diomedes Rodríguez Villacís tutor de la tesis por brindarme todo su apoyo para la culminación de este proyecto de manera exitosa.

Cindy Espinoza Ugarte

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Tesis a mi abuelita María Antonieta Fajardo Carrión a quien agradezco por brindarme todo su apoyo para poder cumplir todos mis objetivos profesionales por enseñarme que ningún sueño es imposible con constancia y esfuerzo. A mi familia, padres, hermanos, sobrinos por su amor incondicional quienes han sido mi motivación para salir adelante.

Cindy Espinoza Ugarte

INDICE GENERAL

Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Estudios similares.....	3
Las compras y sus indicadores en el mundo.....	3
Las compras y sus indicadores a nivel nacional.....	4
Las compras y sus indicadores a nivel local.....	4
Planteamiento de la investigación.....	5
Objeto del estudio.....	5
Campo de acción.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Relación causa efecto.....	9
Formulación del problema.....	9
Justificación.....	10
Preguntas de investigación.....	13
Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Capítulo I.....	15

Marco Teórico	15
Indicadores de Gestión	15
Definición de Indicador.....	17
Tipos de Indicadores	17
Indicadores financieros y operativos	18
Indicadores de tiempo	19
Indicadores de calidad	19
Indicadores de productividad	19
Características de un Indicador	20
Funciones del Indicador	21
Beneficios de la Aplicación de Indicadores	22
Gestión por Procesos.....	23
Indicadores de Proceso de Compras	24
Balance Scorecard.....	25
Planeación Estratégica	26
Fijación de Metas	27
Gestión de Compras	27
Proceso de compras	28
Segmentación de compras	28
Funciones del Departamento de Compras.....	30
Proveedores	31
Marco Conceptual	33
Marco Legal	35

Capítulo II	37
Marco Referencial	37
Modelo de Gestión Logística para Pequeñas Empresas (Pymes)	37
Compras en Empresas Pymes	37
Compras a Gran Escala	39
Economía de Escala	40
Modelo de Medición a través de Indicadores de Gestión	41
Indicadores de Gestión para mejorar la Administración de Compras.....	42
Manejo de Proveedores en Empresas Nacionales	47
Política Industrial de PYMES en el Ecuador	48
Global 100.....	49
Estrategia del Negocio	50
Actividades de la Cadena de Suministros	53
Inventarios	53
Logística	54
Tecnologías de la información	54
Proveedores	55
Entorno del Sector Industrial	55
Misión.....	56
Visión	56
Matriz FODA	57
Fortalezas.....	58
Oportunidades	58
Debilidades	58
Amenazas	58

Capítulo III.....	61
Marco Metodológico	61
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	61
Variable independiente.....	61
Variable dependiente	61
Operacionalización de las variables	61
Alcance de la Investigación	64
Método de Investigación	64
Tipo de Investigación.....	64
Exploratoria.....	65
Descriptiva.....	65
Enfoque de Investigación.....	66
Técnica de Investigación.....	67
Instrumento	67
Población y Muestra.....	67
Población	67
Muestra	68
Tamaño de la muestra.....	68
Técnicas de recolección de datos	71
Técnicas de Análisis de la Información	72
Análisis de los Resultados Obtenidos	72
Encuesta al Personal del Departamento de Compras.....	72
Negociaciones	73
Compras.....	75
Indicadores de Gestión	79

Encuestas a los clientes internos	81
Encuestas a los Proveedores	87
Análisis General	91
Capítulo IV	95
Propuesta	95
Diseño de indicadores de gestión para la mejora del proceso de compras en una empresa manufacturera	95
Objetivo.....	95
Alcance.....	95
Ubicación del departamento de compras en la estructura organizacional	95
Funciones de los cargos del departamento de compras	96
Mapa de Procesos Institucional.....	98
Mapa de Proceso Gestionar las Compras.....	99
Proceso de Compras	99
Implementación de Indicadores de Gestión	101
Determinación de los procesos críticos a medir	102
Selección de destinatarios de los indicadores.....	104
Metodología para establecer indicadores de gestión	104
Selección de indicadores para los procesos críticos	106
Construcción de indicadores para el proceso de compras	107
Desarrollo de indicadores	108
Conclusiones	122
Recomendaciones.....	123

Referencias.....124

Apéndices.....133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de medición de indicadores	41
Tabla 2: Indicadores asociados al proceso de compras.....	43
Tabla 3 Matriz FODA	59
Tabla 4 Operacionalización de la variable independiente.....	62
Tabla 5 Operacionalización de la variable dependiente.....	63
Tabla 6: Población para investigación	68
Tabla 7 Encuestas al personal del departamento de compras, concepto negociación	91
Tabla 8 Encuestas al personal del departamento de compras, concepto compras	91
Tabla 9 Encuestas al personal del departamento de compras, indicadores de gestión	92
Tabla 10 Encuestas al cliente interno.....	93
Tabla 11 Encuestas realizadas a proveedores	93
Tabla 12 Escala de valores de criticidad	103
Tabla 13 Matriz de procesos críticos	103
Tabla 14 Parámetros de medición del indicador	108
Tabla 15 Indicador de cumplimiento de compras ejecutadas en el mes	109
Tabla 16 Indicador de solicitudes de compras no procesadas en el mes	111
Tabla 17 Indicador de solicitudes de compra no atendidas en el día.....	113
Tabla 18: Indicador de incremento del gasto	115
Tabla 19 Indicador de compras a crédito	117
Tabla 20 Indicador de compras al contado	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Árbol del problema	8
Figura 2	Negociaciones cumplen con las políticas internas.....	73
Figura 3	Cumplimiento de especificaciones técnicas y calidad.....	73
Figura 4	Se establecen contratos o licitaciones con proveedores	74
Figura 5	Se toman decisiones con estadísticas de mercado	75
Figura 6	Cuentan con un presupuesto anual de compras	75
Figura 7	Evaluaciones periódicas de proveedores	76
Figura 8	Compras sin cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial ...	77
Figura 9	Órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems.....	77
Figura 10	Proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa	78
Figura 11	Proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia	79
Figura 12	Control de cumplimiento de tiempos de entrega	79
Figura 13	Control de reclamos de no conformidades	80
Figura 14	Control de crecimiento de compras versus las ventas	80
Figura 15	Solicitudes de compras sin procesar	81
Figura 16	Recibe buen trato y amabilidad del personal de compras.....	81
Figura 17	Tiempos de entregas oportunos	82
Figura 18	Facilidad para contactar con la persona adecuada.....	83
Figura 19	Conocimiento de la política de compras.....	83
Figura 20	Recibe información del estatus de su requerimiento de compra	84
Figura 21	Reclamos atendidos y solucionados	85
Figura 22	Requerimientos de compra se reciben acorde a la ficha técnica	85
Figura 23	Grado de satisfacción departamento de compras.....	86
Figura 24	Devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información	87
Figura 25	Relación comercial que mantiene con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento	88
Figura 26	Existe buena comunicación con el departamento de compras.....	88
Figura 27	Los pagos se realizan en las condiciones acordadas.....	89
Figura 28	Las informaciones de los requerimientos son claros y tienen las debidas especificaciones.....	89
Figura 29	Se coloca la orden de compra con la debida anticipación	90

Figura 30 Pedidos urgentes sin orden de compra.....	90
Figura 31 Organigrama área de compras	95
Figura 32 Mapa de procesos	98
Figura 33 Mapa de proceso compras	99
Figura 34 Etapas de la gestión por procesos	101

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general, evaluar el estado actual de los procesos de compras en una empresa de fabricación de empaques, con la finalidad de proponer indicadores de gestión que vayan alineados al giro del negocio, que generen información relevante que contribuya a la mejora continua del proceso. El cumplimiento del objetivo general planteado ha sido posible gracias a la revisión de información relacionada con el problema presentado en la empresa en estudio, a la búsqueda de teorías relacionadas con el proceso de compras e indicadores de gestión, con la aplicación de un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, mediante investigación exploratoria y descriptiva. La aplicación de metodologías dio inicio con el análisis del actual proceso, a través de encuestas a colaboradores de la empresa en estudio y sus proveedores. Los resultados de las encuestas evidenciaron la falta de indicadores para medir y controlar las adquisiciones, esto derivó en investigaciones de teoría y metodologías de indicadores con el fin de plantear la propuesta, que consiste en el diseño de indicadores de gestión que midan la eficiencia, eficacia y rentabilidad del proceso de compras. Elaborada la propuesta se dotará a la empresa de un conjunto de indicadores que generaran información estadística relevante y creíble para que sus ejecutivos tomen decisiones fundamentadas en hechos y datos reales que señalan con precisión en que partes del proceso se debe aplicar mejora continua a los procedimientos para volverlos más eficientes y confiables. Esto garantizará sostenibilidad a la empresa en estudio en el mercado y en el tiempo.

Palabras claves: Compras, cliente, indicadores de gestión, objetivos estratégicos, gestión por procesos, procesos críticos, proveedores.

Abstract

The main objective of this research project is to evaluate the current state of the purchasing processes in a packaging manufacturing company, with the purpose of proposing management indicators that are aligned with the business, that generate relevant information that contributes to the continuous improvement of the process. The fulfillment of the general objective raised has been possible thanks to review of information related to the problem presented in the company under study, to the search of theories related to the purchasing process and management indicators, with the application of a qualitative research approach and quantitative, through exploratory and descriptive research. The application of methodologies began with the analysis of the current process, through surveys to collaborators of the company under study and its suppliers. The results of the surveys showed the lack of indicators to measure and control acquisitions, this led to theory research and methodologies of indicators in order to propose the proposal, which consists of the design of management indicators that measure efficiency, effectiveness and profitability of the purchasing process. Once the proposal has been drafted, the company will be provided with a set of indicators that will generate relevant and credible statistical information so that its executives can make decisions based on real facts and data that indicate precisely in which parts of the process continuous improvement to the procedures should be applied. make them more efficient and reliable. This will guarantee sustainability to the company under study in the market and over time.

Keywords: Purchasing, customer, management indicators, strategic objectives, process management, critical processes, suppliers.

Introducción

Todo tipo de empresa pequeña, mediana o grande para ser más competitiva y sostenerse en el mercado necesariamente debe evaluar y medir sus procesos y en especial aquellos que por su naturaleza y aporte a los objetivos institucionales se presentan como críticos.

En el cantón Duran donde se ubica la empresa en estudio funcionan un sinnúmero de empresas manufactureras que fabrican y distribuyen productos para la industria. El crecimiento del comercio local e internacional ha llevado a que el sector se torne más competitivo, reduciendo cada día el mercado en base a la introducción de nuevas tecnologías y métodos de fabricación que les está permitiendo ofertar productos de mejor calidad y con tiempos de respuesta a los pedidos más acelerados.

Con sustento en lo dicho anteriormente, la empresa en estudio para tornarse más competitiva y productiva, se hace indispensable que la empresa busque optimizar los procesos en base a controles y mediciones periódicas para saber a qué procesos, aspectos y circunstancias se deben aplicar mejora continua. El proyecto se compone de la introducción y cuatro capítulos que se detallan:

En la introducción se describe los antecedentes del tema de estudio, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, los objetivos, que permitirán la definición de las variables a ser descompuestas en la descripción del trabajo.

El capítulo uno lo conforman el marco teórico abordando conceptos relevantes del tema investigado, el marco conceptual y el marco legal que contiene las normas y los organismos de control que vigilan este tipo de empresas.

El segundo capítulo contiene el marco referencial, describiendo el entorno en el que se mueven las actividades de la empresa, los aspectos de logística y por otro lado traza la misión y visión de la empresa en estudio.

En el tercer capítulo, se delinea el marco metodológico abordando los tipos de investigación, el enfoque metodológico, las técnicas de investigación, la recopilación de información y el análisis de resultados que de alguna manera justifican el planteamiento de la propuesta.

El capítulo cuarto, contiene la propuesta de la investigación que empieza por el estado del proceso de compras, la diagramación de mapas de procesos y la descripción del proceso, finalizando con el diseño de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y rentabilidad, los que marcarán los aspectos de la mejora continua.

Por último, se emiten conclusiones y recomendaciones basadas en todo el contenido del estudio.

Antecedentes

Estudios similares

Desde la era de la revolución industrial, el aprovisionamiento de las empresas esta relacionada con la gestión de compras, el tipo y calidad de proveedores, los inventarios, el análisis de la demanda y la cantidad de las ventas. Las empresas para estar provistas antes y hoy, analizan el equilibrio entre lo que necesitan comprar y lo que tienen que tener en stock para proveer de materias primas y materiales a sus plantas productoras, con el fin de mantener una producción estable en línea con la demanda y las planificaciones estimadas para satisfacer sus clientes naturales o corporativos. Así también, toda empresa controla todos sus procesos, entre ellos el de compras en base a metodologías aceptadas como los indicadores de gestión (Ayala, 2012).

Las compras y sus indicadores en el mundo

Espino (2016) en su trabajo de investigación “Implementación de mejora en la gestión de compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos” ha dicho que la mejora en la gestión de compras y la dotación de indicadores al proceso, tienen la finalidad de incrementar la productividad a través de la identificación de los puntos débiles del proceso, permitiendo trazar un plan de mejora posterior.

Franco (2014), en su trabajo de investigación “Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros” dijo que el control del desarrollo del proceso de compras y su control base a indicadores, son vitales para el desarrollo de la cadena de suministros que abastece al resto de procesos para la obtención de resultados óptimos enfocados a la satisfacción de los clientes.

Las compras y sus indicadores a nivel nacional

Muñoz (2016) en su trabajo de investigación “Indicadores de Gestión de departamento de compras de Kpriss Boutique del Cantón La Troncal” indicó que una de las causas del desabastecimiento de la mercadería se debe a las deficiencias que se originan en el proceso por la falta de control, y que uno de los controles adecuados son los indicadores de gestión.

Orellana (2012), en su trabajo de investigación “Diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el distrito de salud No. 03 D03 Periodo 2012” manifestó que establecer indicadores al proceso de compras permitirá a la empresa estudiada controlar la eficiencia y eficacia del desarrollo del proceso pensando en que la mejora y su alcance dará como resultado perspectivas alentadoras en el campo financiero, de atención al cliente y en el crecimiento y sostenibilidad institucionales.

Las compras y sus indicadores a nivel local

Arguello (2013), en su estudio de investigación “Análisis de los procesos de compras locales en la compañía Cartopel S.A.I. Planta de la ciudad de Guayaquil, periodo 2011-2013”, que el descontrol de las compras se da por falta de control del stock que genera un inventario deficiente, por esto se hace necesario que las empresas de todo tipo manejen indicadores de gestión para saber que, cuanto y como comprar.

Palacios y Jácome (2014), declaró en su estudio de investigación “Análisis del sistema de control interno e los departamentos de bodega y compras de Agrícola Sapriet S.A. de la provincia del Oro periodo 2011-2012” revelaron que el control interno en base a indicadores de gestión del proceso de compras, permiten mejorar

las operaciones y evidenciar cuan eficiente puede ser el recurso humano para la mejora continua del proceso de adquisiciones.

Planteamiento de la investigación

Objeto del estudio

Los indicadores de gestión aplicados a los procesos de compras en empresa manufacturera del cantón Duran.

Campo de acción

Este trabajo de investigación pretende estudiar la actual situación de una empresa del sector manufacturero, en cuanto a la aplicación de controles al proceso de compras, en base a indicadores de gestión que les permita saber las deficiencias del proceso para aplicar metodologías de mejora continua, para mantenerse vigentes en el mercado.

Planteamiento del problema

Las empresas pequeñas, medianas o grandes alrededor del mundo para fabricar productos, insumos o materiales, así como generar servicios necesitan adquirir materias primas elaborados por otras empresas, esas adquisiciones necesariamente deben ser controladas con diferentes mecanismos, entre estos están las auditorias, los procesos contables y los indicadores de gestión. Estos controles van a permitir con el tiempo la mejora continua del proceso, lo que llevará a la optimización del mismo garantizando la generación de productos de calidad para satisfacer al cliente (Deming E. , 1989).

Mendoza, (2015) en su artículo publicado en la revista Ekos Negocios ha manifestado que mayoría de empresas en el Ecuador no aplican controles técnicos al funcionamiento de los procesos, lo que en un sinnúmero de veces provoca retrasos en las adquisiciones y por ende desórdenes financieros debido a que no

saben cuánto y cómo comprar hace que las existencias en los inventarios sean elevadas o escasas, afectando la producción, la entrega del producto al cliente y a los ingresos. Estas circunstancias podrían ser evitadas si las empresas aplican indicadores de gestión a sus procesos.

El desarrollo de las actividades de planificación, operación y seguimiento de la empresa en estudio, deberán estar complementadas por procesos de control a través de varias metodologías como indicadores de gestión, para que la alta dirección cuente con una herramienta técnica que le indique en que parte del proceso de compras se debe mejorar. Los indicadores de gestión aplicados de forma efectiva permitirán complementar el ciclo de la gestión por procesos que es la mejora continua, teniendo presente que aquello que no se mide no se puede mejorar.

En línea con lo descrito anteriormente, contar con indicadores de gestión en las empresas en su totalidad o en los procesos críticos, llevara a generar información confiable y relevante que ayude a la planificación estratégica y a la toma de decisiones, así como contribuir con datos para los procesos de auditorías.

Basados en el contenido de los anteriores párrafos se puede decir que la implementación de indicadores de gestión a los procesos de las empresas es ineludible, puesto que los mismos luego de su implementación proporcionarán información que permitan identificar los puntos débiles de los procedimientos, las actividades que generan valor y en donde mejorar. Sin duda todo esto evitará la ocurrencia de errores, entre otros.

Salgueiro (2010) describió en su libro “Indicadores de gestión y cuadro de mando” que los indicadores de gestión más relevantes aplicados a los procesos de las empresas son los siguientes: (1) Indicadores de eficiencia, son de carácter cuantitativo y miden la efectividad de la gestión de los procesos; (2) Indicadores de

eficacia, son de carácter cuantitativo y miden el nivel de satisfacción de los clientes; y (3) Indicadores de rentabilidad, son de carácter cuantitativo y miden la calidad del gasto.

La empresa manufacturera objeto de estudio es tomada como referente para efectuar la presente investigación, quien participa en el sector productor y comercializador de empaques, por esto mediante indagaciones preliminares con funcionarios de la empresa y revisión de documentación como organigrama, manuales de proceso de compras y otros, se ha llegado a determinar las causas que originan el problema principal que es la falta de indicadores de gestión del proceso de compras, cuyos orígenes y consecuencias se presentan en el siguiente esquema (árbol de problemas).

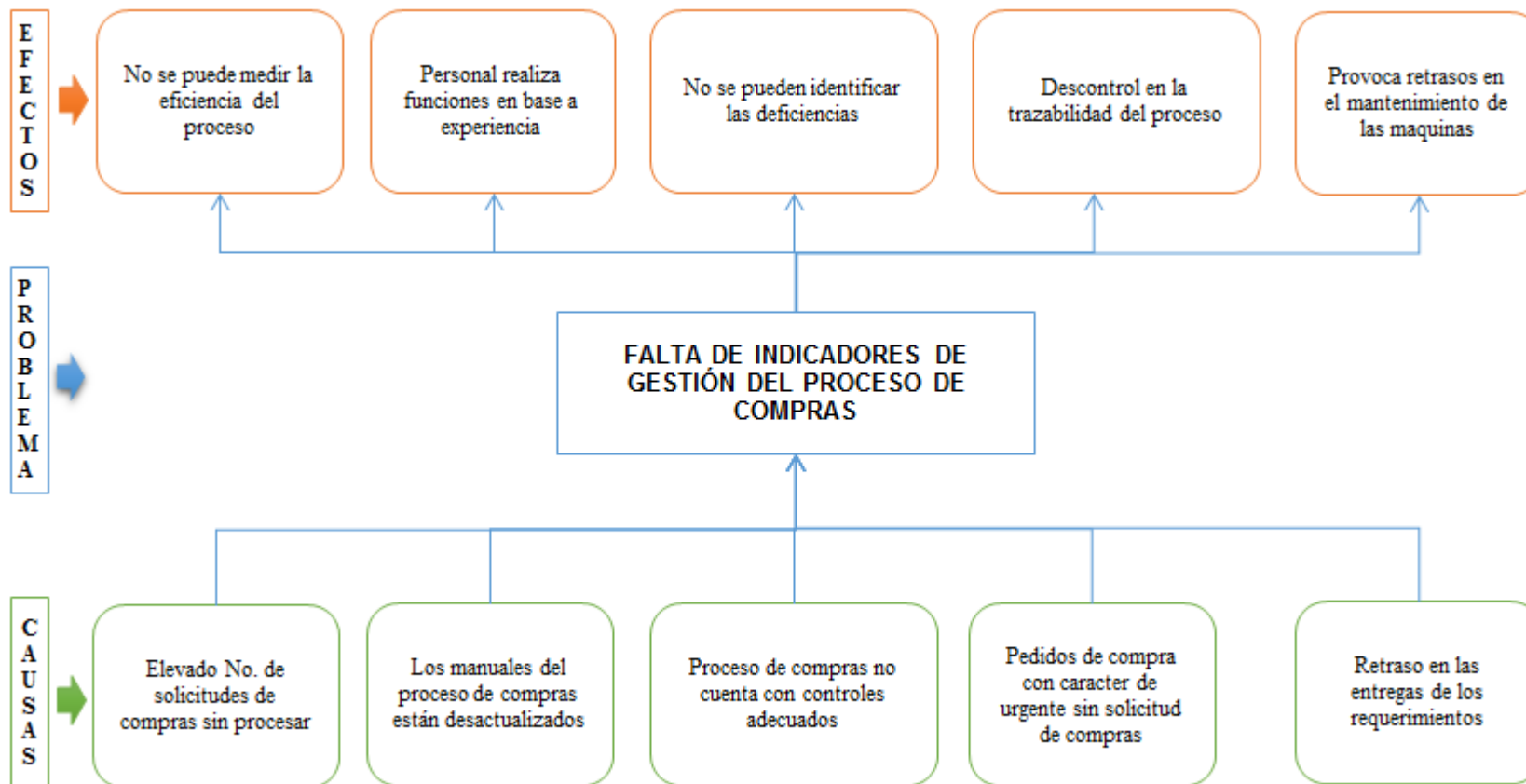


Figura 1 Árbol del problema

Tomado de información de manuales y procesos de la empresa analizada

Relación causa efecto

La empresa investigada en la ejecución de actividades del proceso de compras presenta ausencia de indicadores de gestión, debido a procesos desactualizados, solicitudes sin procesar, compras urgentes y retrasos en las entregas, estas se narran a continuación:

- a. Se aprecia un elevado número de solicitudes sin procesar, esto lleva a no poder medir la eficiencia del proceso, lo que al final afecta la atención al cliente interno y externo, además de la productividad y el cumplimiento de objetivos.
- b. Se constató que los manuales del proceso de compras están desactualizados llevando a que el personal realice ciertas actividades basándose en la experiencia, esto sin duda puede estar afectando el desarrollo del proceso y contribuyendo al cometimiento de errores.
- c. Por otro lado, el proceso de compras no cuenta con controles adecuados, lo que lleva a no poder identificar las deficiencias, afectando directamente a resultados y la mejora continua.
- d. Se ha comprobado que existen pedidos de compra con carácter de urgente sin solicitud de compra, esto provoca descontrol en la trazabilidad del proceso.
- e. Existe retraso en la entrega de los requerimientos lo que en muchos casos provoca retraso en el mantenimiento de maquinarias, el efecto directo de estos retrasos es sin duda la afectación al cliente externo.

Formulación del problema

¿La implementación de indicadores de gestión mejora el proceso de compras alineándose a los objetivos de la empresa?

Justificación

La ejecución de esta investigación se justifica debido a que el análisis preliminar del problema, evidencia ciertas deficiencias en las operaciones de compras volviéndolo un proceso crítico. Así, Sánchez (2013) en su libro *Indicadores de Gestión empresarial* manifestó que los procesos críticos que no son medidos y controlados con indicadores afectan a la evolución y mejoramiento continuo de las organizaciones que siempre tienen que estar acorde con la evolución de la tecnología, mercados, incrementos de precios, las restricciones de las importaciones dictadas por los países, llegando todo esto a afectar el cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos que cada día exigen el mejoramiento de la producción, la calidad del servicio y productos con altos estándares de calidad.

En el Ecuador uno de los ejemplos más claros de la aplicación de estos indicadores es el Estado quien dentro de sus políticas de transparencia de la información, dictadas por el Congreso Nacional (2004) en La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, han dicho que esta ley tiene como finalidad que los resultados de la información que generan las instituciones públicas sean accesibles y transparentes para todos; y que el propósito principal de establecer indicadores es medir la eficacia, estableciendo controles que estarán basados en los objetivos definidos. Las empresas actualmente se apoyan en indicadores para la toma de decisiones, por ello es importante establecer parámetros de medición para realizar correcciones en la gestión y dado que siempre hay una sinergia entre los clientes externos y la empresa se considera importante medir y demostrar la efectividad con la que se realizan las operaciones.

Rivero y Rivas (2016) declararon que la implementación de indicadores permitirá a las organizaciones determinar los cuellos de botella que están generando problemas y que con esto se puede lograr una acción correctiva que a su vez proporcionaría una disminución de costos y una mejora en el servicio. Por otro lado, concluyeron que generalmente las empresas pymes en el Ecuador presentan ausencia de indicadores en los distintos departamentos, lo cual hace que se desconozca el desarrollo de su gestión y por ende no se puede determinar si se está dando un adecuado uso a los recursos, optimizando, tiempo y dinero. Además de no conocer cuál es la incidencia que está teniendo cada área su participación en los resultados de la organización, por esto la incorporación de indicadores adecuados permitirá conocer la situación actual, como incrementar la eficiencia más allá de lograr reducción de costos.

Franco (2014) en su estudio titulado “Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros” declaro que la medición de la gestión de un departamento de compras es importante por cuanto permitirán establecer estrategias y así lograr obtener su máximo potencial de manera que estas vayan alineadas a las políticas de la empresa, también ha dicho que es necesario establecer metas con la finalidad de mejorar sus procesos y de esta manera lograr la planeación oportuna de materiales que serán utilizados dentro de sus procesos productivos.

Desde el punto de vista práctico, el resultado de la investigación otorgará beneficios a la empresa en cuanto a la agilidad y adecuados procesos que se ejecutarán con mayor destreza, se obtendrá información importante en el momento adecuado, reduciendo significativamente los gastos, gracias a información de primera línea garantizando el cumplimiento de procesos, favoreciendo a los usuarios internos y externos con un servicio de calidad, eficiente y rápido en los

procesos de compras, llenado las expectativas de las áreas involucradas, en relación a la política de calidad de la empresa que se encuentra inminentemente en la búsqueda de mejora continua de los procesos y revisión periódica de objetivos y metas, lo que sin duda le ayudará a cumplir las políticas y objetivos delineadas por la empresa en su plan estratégico.

El presente trabajo de investigación se relaciona con los objetivos constitucionales del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 descritos en el punto tres, cuyo fin es mejorar la calidad de vida de la población, es decir satisfaciendo las necesidades que van a fortalecer las capacidades y potencializarlas en el trabajo de los usuarios internos. Así también otro de los objetivos que se adapta es el número nueve que manda a garantizar el trabajo digno, justo y estable en todas sus formas, cumpliendo con el objetivo expuesto, que es dar las herramientas necesarias para que cumplan en el sector económico y el empleado se sienta tranquilo en cumplir con las expectativas de la empresa y el objetivo once que busca establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible que en su fundamento impulsa la transformación de la matriz productiva, garantizando un trabajo que aporta a generar cambios en el aparato productivo, optimizando recursos, tiempos de entrega, se obtendrá un mejor servicio hacia los clientes internos y externos .

Por otro lado, la autora será favorecida con este trabajo porque va a ampliar sus conocimientos en cuanto a manejo de procesos e indicadores de gestión en empresas del sector manufacturero, llegando a desarrollar un proyecto práctico que busca entregar a la empresa en estudio relevante encaminado a mejorar su operatividad en cuanto a las compras y sus controles. En lo referente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aportar un documento práctico que

sirva a los estudiantes de las carreras administrativas que deseen incrementar sus conocimientos en los procesos de compras, estudiar las diferentes situaciones presentadas en el negocio, como también instruirse del modelo de procesos presentados en este trabajo de investigación basados en la línea de investigación análisis de los indicadores de gestión de los departamentos.

Preguntas de investigación

¿Cómo la definición de teorías relacionadas con el proceso de compras e indicadores de gestión aportará al análisis del proceso?

¿Cómo contribuirá el análisis de la situación actual del área de compras a la mejora continua del proceso?

¿Cuánto aportara en las mejoras del proceso la medición de la percepción del cliente interno?

¿Cómo mejorará el control y gestión del proceso de compras con la implementación de indicadores?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar los procesos de compras con la finalidad de proponer indicadores de gestión que vayan alineados al giro del negocio.

Objetivos específicos

- Revisar el marco teórico en el que se fundamentan los indicadores de gestión.
- Analizar la situación actual del área de compras.
- Medir la percepción del cliente interno en relación a los procesos compras.

- Proponer un conjunto de indicadores para mejorar la ejecución del proceso de compras.

Capítulo I

Marco Teórico

Indicadores de Gestión

Los Indicadores se han convertido en una herramienta importante de las empresas para medir procesos y costos, como se ha demostrado en la teoría de Deming (1989) que ha hecho referencia a la Gestión de la Calidad indicando que lo que no se mide no puede ser evaluado y mejorado. A partir de esto se han generado una serie de teorías y estudios de los cuales podríamos citar algunos por su influencia directa sobre los indicadores de gestión, su uso y su evolución.

Uno de los sistemas que generó la revolución local, fueron los principios aplicados a la empresa Toyota, han sido tomados como referentes para desarrollo de indicadores más eficientes en temas de producción y satisfacción hacia los clientes, con cero desperdicio de tiempo y de recursos basados en la filosofía Lean Manufacturing (Zuluaga, Gómez, & Fernández, 2014). Existen estudios realizados en los que se indica que las empresas, actualmente establecen indicadores, para medir su rentabilidad y a su vez para proyectarse hacia inversiones futuras.

Rincón (1998) en su artículo Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición, ha manifestado que es importante establecer indicadores de gestión que estén acorde a los objetivos planteados por la empresa, dado que permitirán reconocer el tipo de estrategia a implementar de acuerdo a la evolución de los mercados y así como obtener una información cercana a la realidad y en base a ello realizar una correcta toma de decisiones.

Los indicadores en las dos últimas décadas vienen siendo estudiados a través de poner en práctica de forma directa en diferentes organizaciones.

Así, en diferentes empresas de norte américa mediante varios estudios se han implementado indicadores no financieros de fácil comprensión, los cuales han tenido como finalidad prever el futuro de la empresa y conocer los resultados financieros de manera ágil y oportuna, pero con el pasar del tiempo hubo una evolución de los indicadores y esto los llevo a que sean direccionados de una manera más estratégica, con la finalidad de que estos sirvan para la toma de decisiones, que permitan realizar cambios dentro de la empresa pero siempre manteniendo una visión de liderazgo y estrategia (Kaplan & Norton, 2009). Estos indicadores se volvieron importantes dentro del entorno de las empresas por que brindaban visión a largo plazo mediante la medición de la implementación de la estrategia para detectar oportunidades de mejora y desarrollarlas a manera de que las empresas se volvieran más competitivas. Autores referentes en cuanto a temas administrativos de las organizaciones a nivel mundial como Robbins y Coulter (2005) han destacado:

La importancia del control interno para una efectiva gestión con la finalidad de corregir cualquier anomalía que represente un alto grado de significancia en la empresa, involucrando a todos sus gerentes en actividades de control, pese a que sus diversos departamentos operen con efectividad lo planeado, la finalidad es la de evaluar el desempeño de sus departamentos, mediante el análisis de las actividades realizadas versus los objetivos que se quieren alcanzar, también hace referencia a la importancia que tiene el control dado que este orienta a que los colaboradores logren los objetivos, destacando también que se debe contar con un liderazgo eficaz en las actividades de control que generen un planeamiento para determinar qué acciones se podrían tomar en un futuro (p.459).

Tener control para garantizar un proceso, es importante porque permite que la empresa cumpla las metas propuestas, involucrando a otras personas a formar parte activa en los objetivos de la empresa, con establecimiento de indicadores de gestión se permite determinar cuáles son las variables de éxito de la empresa para que esta sea más competitiva. Dentro del marco de la aplicación de indicadores se encontró que son vitales al momento de tomar decisiones a través de la planeación estratégica (Beltrán, 2001)

Definición de Indicador

“Un indicador es sencillamente un mecanismo que muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo” (Velásquez, 2003).

“Indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que mide el comportamiento de un proceso el cual será comparado con una referencia que puede estar causando una desviación con la finalidad de tomar correcciones o mejoras según sea el caso” (Bermúdez, 2010).

“También los indicadores son variables que pueden ser medidas a través de un objetivo de cumplimiento que permite dar un seguimiento y evaluar mediante comparaciones periódicas” (Mora A. , 2009).

Tipos de Indicadores

Varios autores han venido definiendo diversos tipos de indicadores de gestión, para adaptarlos a las clases de negocios en los que se deberán implementar.

Los distintos indicadores pueden ser aplicados acorde a lo que se requiera medir y a las áreas en las cuales se deseen implementar, por esto para una adecuada selección de indicadores es importante conocer cuál es el comportamiento dentro de la estructura de la empresa y como interactúa en

cada proceso, esto permitirá que se seleccionen indicadores que tengan relevancia dentro de los procesos de la empresa (Rincón, 1998).

Se pueden establecer los indicadores más relevantes para ser usados dentro de la empresa a través de una matriz en la cual se analiza acorde al grado de relevancia con la finalidad de determinar cuáles son las medidas y correcciones que se van a aplicar para lograr implementar los indicadores de acuerdo a las operaciones de la empresa, de esta manera permitirán definir de forma más clara las estrategias y objetivos para ello es importante conocer los tipos de indicadores existentes, que según el autor Mora (2012) en su libro Indicadores de gestión logística los clasifica de la siguiente forma: Indicadores Financieros, Indicadores de Tiempo, Indicadores de Calidad e Indicadores de la Entrega Perfecta.

Indicadores financieros y operativos

Briseño (2006) en su libro titulado Indicadores financieros – Fácilmente explicados, ha dicho que los indicadores financieros son el reflejo de cuan eficiente está siendo la administración de sus recursos, y que este es uno de los indicadores que expresa cuan competitiva se está volviendo la empresa. Además de ello permite detectar cual es el área que está causando más impacto en los resultados de la empresa y que además ayuda a tomar las correcciones necesarias con la finalidad de mejorar sus resultados para volverse más eficientes en relación a su competencia. Entre los indicadores de este tipo más utilizados ha definido los siguientes:

Costos de capital.

Miden la capacidad que tiene la empresa para generar recursos financieros mediante los activos que posee.

Costos operacionales.

Mide la cantidad de recursos que se han utilizado para la ejecución de actividades de los procesos logísticos y productivos de la empresa.

Indicadores de tiempo

Este indicador permite conocer el tiempo de duración de determinado proceso además de identificar variaciones a través del tiempo de ejecución del indicador e identificar cuál es su impacto. Los ciclos de tiempo se detallan a continuación:

- Ciclo total de un pedido
- Ciclo de la orden de compra
- Ciclo de un pedido en bodega o almacén
- Tiempo de tránsito
- Horizonte del pronóstico de inventarios.

Indicadores de calidad

Miden el grado de cumplimiento que la empresa tiene en relación a todas sus actividades; tales como entregas, transporte, despachos, y otros. Dentro de estos indicadores se detallan los dos más importantes.

Porcentajes de pedidos perfectos.

Se evalúa el Porcentaje de incidencias dentro de todos los procesos para el cumplimiento de entrega del producto.

Porcentajes de averías.

Se evalúa el porcentaje de incidencias por incumplimientos de entrega de pedidos solicitados.

Indicadores de productividad

Mora (2012) en su libro Indicadores de la función logística ha manifestado que este tipo de indicadores permiten conocer que tan productiva está siendo la

empresa, permite reflejar el uso adecuado de los recursos, materias primas, tiempo; además de determinar, en caso de haber algún cambio en su indicador tomar decisiones de inversión enfocadas a elevar la producción de la empresa. Entre los indicadores de productividad ha definido los siguientes:

- Números de Cajas movidas por hombre
- Números de Pedidos Despachados
- Numero de órdenes recibidas
- Número de unidades almacenadas por metro cuadrado
- Capacidad de Almacenamiento y Estibas.
- Indicadores de la Entrega Perfecta

Características de un Indicador

Las características sirven para que los indicadores puedan ser bien definidos, aplicados y medidos. Franklin (2007) manifestó que los indicadores “permitirán llevar una adecuada medición que llevarán a lograr un mejor cumplimiento de los objetivos y que servirán de apoyo a los administradores”.

El autor Pérez (2015) ha dicho que los indicadores permitirán realizar mejoras en la gestión y que deberán cumplir las siguientes características:

Simplicidad.

Capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa, en tiempo y en recurso

Adecuación.

Facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Validez en el tiempo.

Ser permanente por un periodo definido

Participación de los usuarios.

Habilidad para estar involucrados desde el diseño, proporcionándoles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Esto es, el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

Utilidad

Posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que ha llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas

Oportunidad

Capacidad de que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar

Funciones del Indicador

La función principal de un indicador de gestión es medir el desarrollo de los procesos para presentar herramientas de mejora continua para mantener operativa y competitiva a la empresa. Mora (2012) clasificó las funciones de los indicadores de acuerdo a los beneficios proporcionados, entre estos están los siguientes:

- a. Brindar apoyo a la toma de decisiones.
- b. Permitir controlar el tiempo y variables en determinados procesos.
- c. Orientar a la planificación y optimización de la información que podrá ser utilizada en futuras negociaciones.

- d. Permitir tener una mayor comprensión a través de los datos de la situación actual y futura de la empresa.
- e. Promover la participación de las personas en la generación y utilización de indicadores en la empresa.
- f. Permitir establecer un sistema de incentivos a través del cumplimiento de metas.

Beneficios de la Aplicación de Indicadores

Beltrán (2001) en su libro Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad, ha manifestado que los indicadores no son fines sino medios para lograr alcanzar metas propuestas, por esto, al establecer indicadores en determinado tipo de proceso genera múltiples beneficios por cuanto los directivos pueden hacer uso de la información de manera estratégica; es decir, estos aportan al control en determinadas situaciones que se repiten, sea a nivel general o en algún área específica.

Silva (2016) ha indicado cuatro beneficios al establecer indicadores en la empresa, los que se listan a continuación:

- Satisfacción al cliente
- Monitoreo del proceso
- Benchmarking
- Gerencia del Cambio

Salgueiro (2001) ha manifestado que de acuerdo al análisis que se desarrolle al interior de la empresa, los beneficios de la implementación de indicadores se pueden dividir en tres grupos, a saber:

- Permite dar seguimiento al comportamiento y controlar a cualquier área de la empresa y a ella de manera global definiendo los indicadores correctos.
- Genera información valiosa que permite a los directivos tomar decisiones más efectivas y acertadas.
- Permiten planificar a corto y mediano plazo a través de la medición y cuantificación de los objetivos alcanzados.

Al contar con una adecuada implementación de indicadores que estén basados en parámetros de la calidad total se involucra tanto al producto como al servicio. Así, el fin, es lograr la satisfacción del cliente, mediante la fidelización del mismo, manteniendo estrategias de gestión de atención posterior a la entrega del producto, con el propósito de obtener sus observaciones de la calidad y del servicio recibido dando paso a que todo proceso sea revisado y mejorado (Zaratiegui, 1999). Cabe indicar que esto es variable, dado que depende mucho de las condiciones del mercado y las ofertas que la competencia presente.

Gestión por Procesos

La importancia de determinar el área en la que se van a normar los procesos permite la asignación de objetivos y recursos estos a su vez establecen herramientas de control y desempeño basadas en la información que se haya levantado para gestionar las mejoras estableciendo sistemas de control que deben siempre estar conectados hacia el cumplimiento de una meta en común tales como incremento en la eficacia de la gestión del tiempo para satisfacer al cliente por medio de las variables como la calidad, servicio, precio y el tiempo la información obtenida permitirá una mejor toma de decisiones además de dar seguimiento de los

resultados a través del uso de indicadores orientados en los objetivos estratégicos de la empresa (Perez J. , 2004).

Indicadores de Proceso de Compras

Para llevar un proceso transparente y controlado es necesario que se establezcan indicadores que permitan cumplir objetivos a través de su análisis y que orienten a tomar decisiones de manera estratégica, éstos a su vez permiten la evaluación del cumplimiento de las metas establecidas. Gómez (2013) ha expresado que estas herramientas (indicadores de gestión) permitirán medir, realizar comparaciones y tener una visión con datos que permitan un diagnóstico más amplio, de lo que está sucediendo en las adquisiciones, y que las funciones de estos serían las siguientes:

- Orientar para una mejor obtención de resultados
- Medir los cambios
- Permitir el seguimiento de un proceso
- Medir el resultado

Los indicadores de gestión tienen como propósito según Villagra (2015) crear una cultura empresarial en base a resultados con la finalidad de encaminarlos al éxito empresarial cumpliendo los objetivos del negocio para una correcta implementación de indicadores es necesario conocer con exactitud cuáles son las variables que son más relevantes dentro del proceso que se desee evaluar.

Mora (2012) en su libro Indicadores de la función logística ha exteriorizado que se pueden considerar los siguientes factores para lograr la implementación de indicadores de forma correcta:

- Tener a disposición información referente al proceso a analizar
- Cuantificar y medir las variables

- Establecer el indicador a controlar
- Comparar el indicador global con el de la competencia interna
- Realizar retroalimentaciones periódicas
- Mejorar continuamente el indicador

El establecimiento de indicadores permite que la empresa tenga instrumentos para analizar el desempeño de la organización, con la finalidad de poder detectar cualquier desviación que se presente y a su vez tomar medidas correctivas que permitan orientar a toda la organización a cumplir de manera más eficiente sus objetivos, obtener mejores resultados y generar un mayor control dentro de las actividades de la empresa, a través de la elaboración de planes de acción, evaluaciones constantes de las variables que deben ser controladas para poder agregarles valor (Beltrán, 2001).

Balance Scorecard

Parte de la evolución en el desarrollo de la información están las nuevas tecnologías para un mayor control de los recursos y con la finalidad de una mayor integración de todos sus procesos administrativos y financieros. Kaplan y Norton (2009) inventaron una herramienta que permite realizar una evaluación a los objetivos propuestos por los directivos de la empresa mediante el uso de un cuadro de mando el cual permitirá que se interrelacionen todas las áreas de la organización con la finalidad de tener una adecuada gestión de la información a través del establecimiento de indicadores que estén definidos claramente para que faciliten su comprensión, análisis y medición este enfoque está orientado a la máxima satisfacción del cliente final con el cumplimiento de la gestión de sus indicadores permitiendo a su vez que la empresa se vuelva mucho más competitiva .

El Cuadro de mando permite administrar de manera eficiente las unidades de negocio, detectando cumplimiento de objetivos y optimización de la capacidad de la empresa, con la finalidad de agregar valor y poder establecer metas a largo plazo mediante la implementación de estrategias globales por parte de los directivos, permitiendo que se desarrollen relaciones de trabajo en equipo (Alveiro, 2011).

Planeación Estratégica

Rincón (1998) ha afirmado que toda organización debe definir sus metas para ello es vital establecer estrategias que permitan que los objetivos propuestos se cumplan, es necesario lograr que estos objetivos estén enmarcados dentro de las actividades del negocio, no se puede llevar a cabo una planeación si no se ha logrado determinar con exactitud cuáles son las metas a alcanzar y cuál es el tiempo en el que se van a lograr; adicional a ello, es vital involucrar a todas áreas con la finalidad de que todos estén alineados a las metas que quiere lograr. Por otro lado, también ha indicado que es importante establecer el Modelo P.H.V.A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) el mismo que contribuye a que la empresa lleve un mayor control y seguimiento de sus actividades de esta manera será mucho más eficiente que es lo que se busca lograr con el establecimiento de indicadores.

Existen diversidad de criterios respecto a la planificación estratégica unos indican que es mucho más complejo prevenir eventos en un futuro en el ambiente cambiante que nos desenvolvemos indicando que impide la creatividad y la innovación que se consideran vital en ambientes de cambios e incertidumbre el otro criterio defiende su posición en la que una adecuada planificación a futuro permitirá crear soluciones creativas innovadoras que permitirán a las personas y a las empresas construir un futuro mejor, acorde a estudios realizados muestran que personas , empresas que planean sus actividades tienen muchas posibilidades de

éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen (Bernal y Sierra, 2008).

Fijación de Metas

Las metas permiten que las áreas sigan una dirección específica en la cual cada área estará enfocada en las actividades que realicen en la empresa, se definen responsables quienes serán los que gestionen con su equipo de trabajo que los objetivos se cumplan, dado que en lo posterior a ello se realizara una evaluación del cumplimiento a cada área. Es recomendable tener una persona como líder responsable ya que permitirá que sus colaboradores sean guiados permitiendo que las metas planteadas se cumplan según lo establecido, es importante que todos; tanto, gerentes y empleados tengan claro el enfoque de lo que la empresa quiere lograr y se trabaje en conjunto revisando de manera periódica los logros alcanzados (Capriotti, 2008).

Gestión de Compras

El departamento de compras es uno de los eslabones más importantes dentro de la empresa dado que su gestión es vital para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de productos tener un adecuado manejo de proveedores con una correcta selección de materia prima generaría a la empresa ahorros significativos, pese a ser poco considerada como una función estratégica dentro de las empresa , el departamento de compras se convierte en la principal herramienta de las empresas para poder obtener reducción de costos e incrementar sus utilidades. Una inadecuada administración del proceso de compras podría repercutir en la falta de abastecimiento de materias primas, lo que podría generar pérdida de mercado, incumplimientos en las entrega de pedidos a los clientes,

productos de mala calidad, encarecimiento los productos y los vuelve menos competitivos en relación a la competencia (Heredia, 2013).

Proceso de compras

En el aprovisionamiento se realizan diversas actividades que van más allá de la negociación y de los trámites administrativos con la finalidad de establecer buenas negociaciones, ahorros en costos, obtener la satisfacción al cliente por tiempos y calidad además de la obtención de beneficios por la adecuada gestión que contribuirá a que la empresa obtenga el éxito o fracaso para ello es necesario la revisión de las fases que tiene el proceso de compras (Escudero, 2011) define las siguientes :

- Planificación de Compras
- Análisis de la necesidad.
- Solicitudes ofertas y presupuesto
- Evaluación de las ofertas
- Selección del proveedor
- Negociación de las condiciones
- Solicitud del pedido
- Seguimiento del pedido y los acuerdos

Segmentación de compras

Las empresas deben ser mucho más competitivas en la administración de sus recursos y manejo de proveedores, una adecuada gestión de compras puede repercutir en un ahorro significativo para la empresa para ello es necesario controlar de manera adecuada el presupuesto.(Kraljic, 1983) define:

La clasificación de proveedores en dos dimensiones, de acuerdo a los productos comprados con la finalidad de establecer para cada tipo de producto la estrategia a implementar:

a) Alto Impacto en los Resultados

Productos apalancados: Ofertas competitivas

Productos estratégicos: Alianzas con proveedores

b) Bajo Impacto en los Resultados

Productos Rutinarios: Sistema de contratación

Productos cuello de botella: Asegurar el suministro

De acuerdo a las dimensiones planteadas por el autor los impactos serían los siguientes:

- **Impacto Financiero.** Evalúa la estrategia de compras en relación al costo total y al impacto causado en la rentabilidad de la empresa.
- **Impacto en el Suministro.** Se analiza los factores del mercado en relación a la oferta de acuerdo a la tecnología, barreras de entrada, sustitución de productos, escases de productos y las condiciones del mercado.

De esta manera acorde y siguiendo la matriz del autor se realiza una clasificación de bienes o servicios en cuatro categorías que pueden ser medidas utilizando indicadores:

- 1) **Productos Apalancados** productos que tiene un alto efecto en los resultados de la empresa se tienen muchos proveedores por lo tanto no hay dificultad en cambiar de proveedor.
- 2) **Productos Estratégicos** los más importantes dentro del proceso productivo tiene alto riesgo debido a la poca cantidad de proveedores.

3) Productos Rutinarios (no críticos) son fáciles de adquirir tiene bajo impacto en los resultados de la empresa y la producción.

4) Productos cuello de botella (críticos) único proveedor escasa cantidad de proveedores en el mercado productos especializados tiene poca influencia en los resultados financieros

Funciones del Departamento de Compras

El autor Sangri (2014) ha definido en su libro Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento las funciones del departamento de compras, las que se listan a continuación:

- Definir planes y presupuestos e interactuar con los otros departamentos de la empresa
- Garantizar que la calidad y precio estén de acuerdo a lo pagado
- Negociar y definir los plazos de entrega con el proveedor
- Seleccionar Proveedores
- Evaluación proveedores

Objetivos del departamento de compras

Dentro de la empresa uno de los principales objetivos del departamento de compras es cuidar el flujo de efectivo de la empresa. Heredia (2013) según ha manifestado:

Que según el grado de importancia se han tomado a consideración los siguientes objetivos:

- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación
- Mantener la inversión en el inventario al mínimo
- Maximizar la calidad

- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros
- Estandarizar materiales disponibles a bajos costo
- Comprar materiales al menor bajo costo total de adquisición
- Fomentar relaciones internacionales

Sin embargo, estos objetivos pueden ser cumplidos si se realizan gestiones adecuadas enfocándose los principales factores a atacar. Martínez (2007) los ha definido como:

- Disminución de costos mediante la negociación de cada pedido con aumentos en las entregas o a través de un compromiso de compra mediante un contrato y una adecuada selección de proveedores que permita identificar potenciales proveedores además de la búsqueda de materiales alternativos en conjunto con el área técnica.
- Reducción de los costos operacionales mediante la racionalización de los medios de trabajos tales como programación, previsiones, estandarización contando con adecuados sistemas informáticos que se adapten las necesidades del área también se debería considerar dentro de estas reducciones los plazos de entrega del producto hasta que es entregado al usuario final.

Proveedores

“Los proveedores en la actualidad son necesarios con la finalidad de crear relaciones de largo plazo; es decir, el proveedor pasa de relacionarse de un proceso transaccional a un proceso orientado a las relaciones de mutua cooperación” (Farfan, 2014).

Sangri (2014) ha indicado que para lograr identificar el proveedor adecuado existen variables necesarias que pueden ser consideradas y entre otras ha presentado las siguientes:

- Averiguar todos los posibles lugares de suministro.
- Adquirir información necesaria para aprobar a posibles proveedores.
- Elegir quienes serán los proveedores que surtirán los pedidos.
- Examinar y tener tratos con proveedores elegidos.
- Desarrollar a los elegidos a fin de que cumpla con las especificaciones que necesita la empresa.

La elección de un proveedor es muy delicada en los procesos de selección de un único proveedor es necesario considerar que estos sean estables, eficaces y cooperativos dado que será principal abastecedor de materiales. Establecer vínculos más cercanos con el proveedor nos permite tener ventajas competitivas por cuanto se comparte información y se trabaja en conjunto en el análisis de costos y elaboración del producto, lo cual generaría a la empresa reducción de costos en producción, mejora el margen al proveedor, generando que ambas empresas obtengan beneficios de esta relación de negocios (Chapman, 2006).

La descripción del marco teórico tiene como finalidad potenciar los conocimientos de la autora, los funcionarios y empleados de la empresa en estudio. Así también, el análisis y definición de estas teorías permitirán desarrollar o amplificar las teorías ya escritas referentes a los temas que se tratan en este trabajo de investigación.

Marco Conceptual

El marco conceptual está compuesto por aquellos conceptos de los términos de temas a abordarse en el estudio investigativo, de los que se listan los principales:

Cliente

“Es la persona natural o jurídica que utiliza o adquiere de manera frecuente los servicios o productos que pone a disposición una empresa, fabrica o persona natural” (Carrasco, 2012).

Compras. Es la adquisición de bienes, servicios de la calidad adecuada en el momento adecuado con precios óptimos y del proveedor más apropiado (Salvador, 2004).

Factura. Constancia la compra y venta de servicios o bienes, generalmente entre fabricantes y comerciantes en general, entre contribuyentes que puedan utilizar el crédito tributario con el IVA pagado en las adquisiciones (Zapata, 2011, pág. 37).

Indicador. “Se define como una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado” (Zambrano, 2007).

Objetivos estratégicos. Son el reflejo de la estratégica de la empresa genérica está determinados por la misión, visión y valores y al balance de fuerzas de la empresa. Un objetivo estratégico es la formulación del propósito que marca la visión que se desea estar a largo plazo. Es, importante porque se enfoca en algo que se estima decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado (Castellanos, 2007).

Orden de compra. La nota de pedido u orden de compra es un documento que quien compra entrega a un vendedor para solicitar ciertos bienes, productos o servicios. En esta se detallan todos los datos de la compra (Soret los Santos, 2014).

Metas y Planes. Es importante tener definido metas claras y con ello tener los planes formales que permitirán ejecutar los resultados que se espera alcanzar, otro punto que es importante considerar es que hay que diferenciar el tipo de objetivo a lograr. Los Planes son eje central para lograr el cumplimiento de los objetivos (Stephen & Coulter, 2005)

Plan estratégico. “Es un documento que compila las líneas de acción, son las estrategias que una empresa piensa llevar adelante a corto o mediano plazo y enmarcándose en la misión, visión y objetivos” (Sainz de Vicua, 2015).

Proforma. “Documento entregado por el vendedor a pedido del cliente cuyo contenido es la información del producto o servicio que tiene en venta y los escenarios de pago y el periodo de validez de la proforma” (Fierro, 2011).

Proveedor. Es un socio estratégico de la empresa debido a que permitirán obtener a la empresa productos de calidad en el tiempo requerido (Arias, 2003).

La relevancia del macro conceptual consiste en que, en el mismo se definen conceptos de términos a tratarse en la investigación que permitirán que la autora y a otros lectores, enterarse de lo que significan algunos términos concernientes a indicadores, compras, planificación y otros.

Marco Legal

La temática contenida en este estudio investigativo se rige y está respaldada en las distintas leyes, reglamentos dictados por los organismos de control que tienen que ver con los procesos de compra en los que se incluyen los indicadores de gestión y la contabilidad. Las normas legales se detallan a continuación:

- Constitución de la república del Ecuador 2008
- Ley orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Reglamento de la Ley de Régimen tributario Interno
- Ley de Registro Único de Contribuyentes
- Ley Orgánica de Regulación y control del poder de mercado.
- Reglamento de comprobantes de ventas y retenciones
- Código de comercio.

El desarrollo de las actividades de la empresa manufacturera en estudio, son supervisadas y controladas por los siguientes entes:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.
- Servicio Nacional de Aduanas
- Ministerio del Medio Ambiente
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Durán
- Cuerpo de Bomberos.

El presente marco legal esta direccionado a la empresa en estudio, pero cabe mencionar que para otro tipo de empresas el marco legal estará dado de acuerdo al tipo, tamaño y características de cada empresa y también por las políticas internas e internacionales por la que debe ser regida y controlada en sus diversas actividades.

La construcción del marco legal muestra la normativa en el que se rigen las empresas para desarrollar sus actividades, tanto administrativas como operativas y de logística, reforzando la normativa interna como código de ética y reglamento interno que deben estar en línea con las leyes vigentes nacionales e internacionales.

Capítulo II

Marco Referencial

Modelo de Gestión Logística para Pequeñas Empresas (Pymes)

La demanda de los mercados y la globalización de las cadenas de suministro exigen cambios estructurales en los que la logística cumple un rol estratégico. En la actualidad los usuarios evalúan la calidad del producto, el valor agregado del mismo y la disponibilidad en tiempo y cantidad, de ahí la necesidad de mantener procesos eficientes. Diversos investigadores han propuesto modelos de gestión logística para mejorar la competitividad en el mercado en especial para pequeñas empresas, debido a la estructura informal y escasos conocimientos técnicos; otros hacen referencia indirecta a los flujos de información interna de la organización, implicando una división del sistema por la débil interrelación entre las áreas. Las Pymes en México representan el 4.2% de las empresas, genera el 31.5% del empleo y aporta el 37% del Producto Interno Bruto; de ahí surge la importancia de fortalecer su posición competitiva en el mercado (Cano, Orue, Mayett, & López, 2015).

Compras en Empresas Pymes

Las empresas pymes en Ecuador y su creciente desarrollo han sabido adaptarse a la globalización en los mercados implementando estrategias para ganar competitividad de acuerdo al enfoque de su giro de negocio con el uso de nuevas tecnologías alineados a mejores prácticas en la gestión de sus procesos les ha permitido lograr una mayor participación logrando reducción de costos, rapidez, confiabilidad en la entrega y disponibilidad de productos (Terlizzi, 2016).

Las pymes se han fortalecido logrando convertirse en las fuentes de generación de empleo mostrando adaptabilidad a la globalización e integrándose con otros mercados lo que conlleva a una nueva matriz productiva que se encuentra

respaldada por el gobierno nacional con la finalidad de potenciar y perfeccionar la industria (Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016)

Aguilar y Martínez (2013) ha dicho que con la evolución de las tecnologías los consumidores se han vuelto más exigentes, debido a que hoy en día tienen contacto con otros mercados, por lo que las empresas tienen que volverse más eficientes en la logística de abastecimiento desde que es pedido el producto o servicio hasta la gestión de entrega oportuna, eficiente y basada en estrategias modernas que les lleve a ser competitivas.

La implementación de estrategias de crecimiento en la industria ecuatoriana ha sido caso de estudio. Vanoni y Rodríguez (2017) manifestaron que con el análisis las estrategias de crecimiento se toman las decisiones directivas y definen los sectores en lo que se van a hacer negocios, determinan el tipo de empresa que quieren ser y permiten la asignación de recursos para operar con la finalidad de incrementar sus ingresos.

La definición de estrategias claras permite establecer modelos para alcanzar mayor competitividad sea mediante estrategias de concentración en la que se especializan en un solo mercado agregando valor y competitividad o por medio de estrategias de diversificación en el que se permite la ampliación de la oferta de sus productos en otros sectores, de acuerdo al estudio realizado que comprende desde el 2007 hasta 2016 se determinó que en el Ecuador los Grupos Económicos están en aumento y se están logrando adaptar a los escenarios políticos y económicos enfocándose en estrategias de especialización a través de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios apalancadas en las fortalezas de la empresa siendo un aporte fundamental al Producto Interno Bruto (PIB), parte de las estrategias implementadas se determinan acorde a las restricciones existentes en los mercados

y por efectos de la globalización a través de los grandes grupos industriales quienes son referentes para las pymes volviéndolas más competitivas.

Compras a Gran Escala

El proceso de compras es un tema fundamental no solo por el hecho permitir desarrollar un mejor desempeño por medio de optimización de recursos, este deja llevar a cabo una modalidad compleja entre las partes interesadas. A la gerencia de mercadeo se le ha dificultado lograr identificar los procesos de compras, como inician, de qué manera llevan el proceso dentro de la compañía ,como establecer los momentos críticos y cuáles son los canales con los que se deben comunicar con la finalidad de informar novedades a los clientes por ello se considera importante entender el proceso que permitira desarrollar una adecuada metodología de trabajo que lograra adecuadas toma de decisiones por consiguiente un mejor desempeño de sus productos y las empresas (Manrique, 2014).

En el proceso de compra se establecen las necesidades de adquisición de productos y servicios estos son evaluados e identificados, las organizaciones cuentan con objetivos, políticas, y procedimientos a través del proceso es el comprador quien afronta la toma de decisiones las cuales dependerán de diversas variables tales como; la realización de compras nuevas, recompras a proveedores específicos, compras con modificación de especificaciones o cumplimiento de un requerimiento específico , para la toma de decisión de compra se considera que la oferta cumpla con calidad , precio optimo y que este respaldada por proveedores apropiados (Sierra, Olarte, & Gil, 2016).

Sin embargo, existen variables que afectan la decisión de compras tales como las políticas y las estrategias establecidas por el área comercial, calidad, garantía ,

tiempos de entrega y crédito que afectaran el proceso de toma de decisión (Murcia, 2012).

Economía de Escala

De acuerdo a un estudio que han realizado Ramírez, Mungaray, Ramírez y Taxis (2010), las grandes dificultades que afrontan las empresas por retos de productividad ha resaltado la importancia de las pequeñas empresas como una alternativa para la utilización de mano de obra sobreabundante son estas pequeñas empresas quienes pese a su tamaño han sabido adaptarse al mercado y de manera eficiente poder atender la creciente demanda.

Debido a su tamaño estas empresas se han considerado con limitado aporte en la generación de valor agregado considerándose poco eficaces debido a los costos altos en su producción y sus precios pocos competitivos debido a que no cuentan con las ventajas que generan la producción a gran escala trabajando con rendimientos bajos en su producción pero al contrario de lo que se piensa estas empresas tienden a realizar producciones más eficientes generando rendimientos que permiten su crecimiento en los procesos de producción logrando controlar los costos diferenciándose de entre otras empresas.

Bermeo y Elver (2004) expresaron que las empresas en la actualidad han elegido optar por elegir un enfoque diferenciador o posicionarse en sectores que estén libres de la competencia de precios la eficiencia obtenida por el uso de economías de escala, mejores precios de materias primas y la adecuada optimización de la capacidad instalada no garantizan rentabilidad y seguridad por los crecientes cambios en las tecnologías y el incremento de las operaciones de comercio internacional. Las fuentes externas manifiestan que consideran la gestión de calidad total, la reingeniería en procesos como factores que inciden en la eficacia

de costos, pero estas a su vez se ven soportadas en la constante amenaza de la competencia y la exigencia de sus propietarios por ver crecer su inversión.

Los mismos autores han dicho que controlar las actividades que forman parte de la cadena de valor son el apoyo para generar valor al cliente final permitiendo mantener ventajas competitivas para ello se determinan áreas o actividades de la empresa tales como producción donde se aprovechara la capacidad instalada acorde a la demanda y la búsqueda de alternativas realizando análisis de costos de oportunidad, compras la adquisición de insumos o producto optimizando los descuentos y recursos financieros, distribución evaluar la entrega de pedidos al cliente y ubicación geográfica, investigación y desarrollo recupera inversión por el incremento de las ventas de productos nuevos.

Modelo de Medición a través de Indicadores de Gestión

La medición, son actividades desarrolladas para evaluar un sistema integrado de gestión o los procesos a través de indicadores o cualquier otro instrumento que permita establecer el grado de utilización de los recursos, el logro de los objetivos propuestos y su impacto (Valle & Rivera, 2015).

La selección de indicadores a ser implementados en una empresa, deberán estar basados en los criterios que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1

Modelo de medición de indicadores

Criterios de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
-------------------------------	-----------------------------------	-----------------

Pertinencia	¿El indicador expresa que se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a través de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que pueden ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ir medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones

Fuente: Tomado del instructivo para la formulación y seguimiento de indicadores de gestión publicado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2015)

Indicadores de Gestión para mejorar la Administración de Compras

Franco (2014) manifestó que el proceso de compras y abastecimiento es uno de los eslabones iniciales en la cadena de suministro, forma un mecanismo transcendental dentro de la estructura productiva de las empresas, en el cual la oportunidad en el aprovisionamiento de bienes y servicios se considera valioso y adquiere valor considerable si suple al proceso de producción de materia prima e insumos para la elaboración de un producto.

Los indicadores de gestión suelen ser de naturaleza diversa y tienen amplios campos de análisis. Por lo dicho Franco (2014) ha expresado que la implementación de indicadores en la medición del rendimiento del proceso de aprovisionamiento y compras, debe estar enfocada en alimentar la operatividad del proceso anteriormente descrito. No obstante, hay que considerar que tener un modelo de medición con una estructura de indicadores permite lograr seleccionar de manera precisa y acorde a lo que las empresas desean evaluar.

Tabla 2: Indicadores asociados al proceso de compras

Atributo	Indicadores asociados
Cantidad	<ul style="list-style-type: none">- Rotación de inventario- Nivel de servicio- Inventario de seguridad- Punto de re-orden
Costo	<ul style="list-style-type: none">- Volumen de compra- Valor promedio de compra a cada proveedor- Costos de aprovisionamiento- Relación de costo de aprovisionamiento y costos totales- Costo de inventario- Costo de almacenamiento
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">- Proveedores certificados- Test de diagnóstico a proveedores- Proveedores críticos activos- Retraso en la producción debido a proveedores

Tomado de: artículo publicado por Franco (2014)

Los indicadores permiten que las organizaciones reciban información al día del cumplimiento de actividades y objetivos permitiendo que se puedan detectar mejoras que conduzcan a la empresa a lograr el éxito en su gestión orientándose siempre con la misión y objetivos de la empresa al integrar de manera simultánea a todos y cada una de las áreas de la empresa permitiendo desarrollar aportes que faciliten alcanzar las metas propuestas además de orientar a un mejor control con la finalidad de generar impactos positivos en la organización garantizando su competitividad (Romero & Vergara, 2015).

La importancia de establecer las variables relevantes para detectar cuan eficiente es el uso del tiempo, manejo de recursos, detectar errores que generarían pérdida de productividad que tienen impacto en los resultados financieros y de

eficiencia además de contar con un adecuado sistema informático como herramienta útil para lograr mayor eficiencia en la obtención de datos y analizar el desempeño de los indicadores para gestionar las mejoras en las áreas a las que se relacionen estos (Daza, Cohen, & López, 2011) .

Fuentes y Pinto (2009) en un estudio realizado han mencionado que los indicadores orientan a las organizaciones a llevar una adecuada planeación estratégica que permiten un diagnóstico en línea de las actividades de la empresa permitiendo adecuada toma de decisiones si estos son definidos estratégicamente y evaluados acorde a una frecuencia , orientándolos al cumplimiento de metas que permitan rediseñar objetivos acordes con la misión y visión de la empresa con la finalidad de evaluar sus resultados que reflejarían como ha ido evolucionando la organización.

La falta de indicadores influye de manera directa en la obtención de resultados deseados por las empresas es importante contar con un plan en el que se difundan los objetivos de los indicadores orientando al compromiso en todos miembros de la empresa , el establecimiento de indicadores debe ir soportado por un sistema informático que permita trabajar de manera más integrada todos sus procesos para obtener información confiable que permita una adecuada toma de decisiones (Arango, Adarme, & Zapata, 2010).

En estudios realizados por Uribe (2015) ha expresado que la aplicación de indicadores facilita la toma de decisiones gerenciales y a su vez actúa como herramienta de apoyo al permitir conocer una visión más amplia de los procesos del negocio y realizar toma de decisiones de manera acertada que permiten realizar planes de mejora, dependiendo de qué indicador se requiera mejorar y controlar

estos a su vez serán parte de la calidad que actualmente solicitan los clientes al estar en un ambiente altamente competitivo y globalizado.

Asimismo los indicadores de gestión evalúan el desempeño y presentan resultados cuantificables de información de interés para la empresa y para que la gestión de estos sean efectivos deben cumplir ciertas características que estén relacionados a los objetivos establecidos por la empresa y que se encuentren definidos correctamente asegurando recopilación correcta y su correcto análisis que sean de fácil comprensión, comparable y que pueda ser utilizado en la organización a través del tiempo (Penagos, 2014).

Gestión de la cadena de suministros

La Gestión de la Cadena de Suministros (GCS) es un tema que ha recibido un considerable análisis debido al grado de importancia que tiene con la gestión eficiente en las empresas. Alomoto, Acuña, Salvador, Ortiz y Ruiz (2014) afirmaron:

“Al competir en el mercado internacional es necesario contar con sistemas acordes a los que manejan las grandes empresas, que permitan integrar de manera eficiente procesos, proveedores, inventarios y calidad que agreguen valor para el cliente final”.

En efecto al ser la cadena de suministros una red compleja en la que se interactúa a través del intercambio de bienes y servicios, gestionarla requiere la integración de distintas organizaciones coordinando el flujo de suministros, información y de la parte financiera además de que su manejo se torna complejo debido a las condiciones cambiantes que generan sucesos o comportamientos que no se esperaban lo que se relaciona al concepto de complejidad que son particularidades especiales que pueden surgir en las GCS si no cuentan con un adecuado manejo lo

que podría daría lugar a riesgos y excesivos costos por ello es necesario conocer cuál es la complejidad de la Gestión de la Cadena de Suministros cuáles son las causas que lo generan y como evaluarla con la finalidad de controlarla (Coronado & Garcia, 2017).

Como han señalado Camacho, Gómez y Monroy (2012) las áreas de la empresa deben trabajar de manera conjunta para obtener éxito en los procesos permaneciendo siempre interrelacionadas debido a que todas están alineadas en lograr un mismo objetivo por tanto para un mejor control se deben optimizar los procesos internos, externos y la manera en cómo se gestionan las relaciones con sus proveedores y clientes dando como resultado la diferenciación en costos y servicio al cliente final.

De acuerdo a estudio realizado por Salazar, Cavazos y Martínez (2012) la (GCS) comprende varias actividades cada una con sus diversas características que van desde la distribución del producto hasta la recepción de materias primas garantizando un adecuada atención al servicio al cliente y un manejo eficiente de la cadena de valor mediante un adecuado manejo del flujo de información , de productos permitiendo competir de manera óptima en los mercados a través de la (GCS) sus objetivos y el establecimiento de mejores prácticas en sus diversas áreas.

Como resultado de un eficiente manejo de la GCS, Pérez, Uzcátegui y Solano (2017) expresaron que permiten la definición de estrategias competitivas de la empresa además de permitir afrontar los diversos cambios del entorno en conjunto con adecuada planificación estratégica que permita alcanzar las metas de la organización y adoptar estrategias, acorde al tipo de empresa y el enfoque que se requiera dar.

Asimismo se ha vuelto un elemento fundamental en las organizaciones debido a los resultados que se obtienen en rentabilidad y los resultados que están orientados a satisfacer al cliente final tales como la calidad, nivel de servicio y los tiempos de entrega esto se debe a la integración de todos sus procesos orientados a mejorar su rendimientos y afianzar las relaciones entre clientes y proveedores (Salazar, Cavazos, & Martínez, 2012).

Por lo tanto, una adecuada gestión de proveedores permite mejoras y la evolución de las empresas Pymes considerando que es necesario contar con una correcta selección de proveedores además de implementar controles rigurosos en los suministros así mismo la cadena de suministro dependerá del desarrollo de estrategias para el eficiente manejo de suministros, compromisos y cooperación con los proveedores. El entorno globalizado actual y cambiante ha dejado de competir de manera individual a una rivalidad entre cadenas de abastecimiento que están compuestas por múltiples empresas que aseguran el suministro. Los negocios están involucrados en constantes cambios la globalización, concentración y el incremento de la competencia ha llevado a la búsqueda de mejores estrategias que orienten a un mejor resultado organizacional (Hernandez, Jimenez, & Marin, 2017).

Manejo de Proveedores en Empresas Nacionales

La empresa Nestlé Ecuador desarrolló proveedores locales para mejorar la competitividad de la industria local contribuyendo a la transformación de la matriz productiva nacional. Trabajar en el eje de la calidad es prioritario para este proceso, tanto para garantizar la calidad de productos como para lograr una gestión de calidad consistente y continua por parte de los proveedores locales claves, que

permita el fortalecimiento de la cadena de suministro e impacto en la matriz productiva (Nestlé Ecuador S.A., 2015).

Así también, en Nestle Ecuador S.A. (2015) enfatizan en la identificación de las áreas de oportunidad en proveedores de la cadena de suministro y la implementación de planes de mejora competitiva. Los proveedores preseleccionados operan en diferentes ciudades del país y se enfocan en la producción y procesamiento de frutas y especias, en la fabricación de empaques para productos alimenticios. Como meta se plantearon la alineación estratégica con las direcciones de los proveedores locales, se socializo las actividades de evaluación de competitividad y los planes de mejora.

Política Industrial de PYMES en el Ecuador

El Gobierno del Ecuador a través del Ministerio de Industrias y Productividad (2016) presentó sus políticas para reactivar y fortalecer las políticas industriales a fin de realizar un cambio en la matriz productiva del país aprovechando nuestras ventajas climáticas y geográficas. Es necesario que el país se vuelva mucho más competitivo puesto que los países más desarrollados han obtenido condiciones más favorables para su crecimiento económico debido a los grandes cambios realizados tanto en inversión como en diversificación de sus productos.

Por lo dicho en el párrafo anterior, el gobierno Nacional mediante estas políticas busca volver a las industrias ecuatorianas mucho más competitivas a través del establecimiento de estrategias de mediano y largo plazo basándose en las siguientes estrategias a implementar:

- Fortalecimiento de las cadenas locales
- Orientación Exportadora
- Sustitución Estratégica de Importaciones.

Las Pymes en Ecuador han tomado una gran relevancia debido a que son fuentes de generación de empleo y un medio que permite satisfacer las necesidades de productos y servicios a sectores de menor tamaño debido a los efectos de la globalización se estudió la nueva matriz productiva y el apoyo que el gobierno ha brindado a este sector considerándolas con un potencial desarrollo. Debido a la existencia de menos barreras se busca integrar a todos los mercados tomando en consideración los factores que lo hacen posible tales como reducción de costos, bajos costos, comercialización, facilidad de comunicación, transacciones en línea ágiles lo que convierte a la globalización en una necesidad lo que ha ocasionado cambios en la economía ecuatoriana con el apoyo del gobierno ecuatoriano a través de sus programas de desarrollo, protección a la industria ecuatoriana a través del incremento de aranceles a productos de importación (Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016)

Global 100

A nivel mundial todas las empresas más exitosas del mundo se evalúan a través del índice que evalúa las empresas más sustentables del mundo 2016 Global 100 las empresas analizadas en este indicador son evaluadas a través de 12 indicadores los cuales son utilizados como criterios de medición basados en su GICS (Estándar Global de Clasificación de la Industria) el objetivo de estos indicadores es conocer la productividad y poder tomar de información de referencia de que están haciendo para mejorar su gestión acorde a los indicadores evaluados que son los siguientes:

- Productividad energética
- Productividad del carbono
- Productividad del agua
- Productividad de residuos

- Capacidad de Innovación
- Porcentaje de impuestos pagados
- CEO a sueldo medio de los trabajadores
- Estado del fondo de pensión
- Rendimiento de seguridad
- Rotación de empleados
- Diversidad de liderazgo
- Enlace de pago del capitalismo limpio

Corporate Knights es la empresa que realiza cada año el estudio de las 100 empresas más eficientes del mundo estos indicadores son un referentes para otras empresas para evaluarse en relación a otras industrias con la finalidad de mejorar la gestión de indicadores internos (Corporateknights, 2016).

Estrategia del Negocio

Una adecuada administración de compras contribuye en gran medida al éxito organizacional las continuas variaciones en la disponibilidad, precios, tiempos de entrega crean desafíos constantes en las organizaciones quienes desean obtener del área una contribución alta. Por tanto al establecer las estrategias es necesario que estas estén alineadas a la misión y visión de la organización son estas quienes darán las pautas para la gestión del suministro y las decisiones que se deberán tomar o poner en ejecución además de llevar un plan estratégico el cual deberá considerar seis categorías garantizar el suministro, reducción costos, apoyo a la cadena de suministro cambios ambientales, logro de ventajas competitivas y previsión del riesgo se debe considerar en todo plan la perspectiva a largo plazo pensar siempre hacia el futuro (Fraser, Leenders, & Flynn, 2012).

Además de una adecuada estrategia de abastecimiento de materias primas, transporte, distribución y fabricación es necesario tener conocimiento de la necesidad del cliente lo que permitiría identificar las metas y garantizar capacidad de repuesta (Restrepo, Estrada, & Ballesteros, 2010).

Así mismo, Castro (2010) ha dicho que con la finalidad de aprovechar las condiciones dinámicas de los mercados en el cual inciden diversos factores que limitan su desarrollo o potencian su crecimiento a través del análisis de indicadores de gestión específicos los cuales permiten identificar la realidad de la empresa los continuos cambios en el entorno y la incidencia en el mundo empresarial lo que hace más necesario percibirlos uno de los grandes problemas que afectan a las empresas está representada por la enorme complejidad de su organización interna y externa en su entorno, por ello es necesario establecer la información que se requiere para la toma de decisiones estratégicas, las que deben cumplir con las siguientes necesidades de información

- **Información de origen Externo** acerca de proveedores, clientes, la competencia, los mercados en los que se desenvuelven información financiera, total de ventas, costos, principales competidores, percepción de sus clientes
- **Información de Origen Interno** que está conformada por las salidas de los procesos información financiera, contable, niveles de productividad, etc.

Conocer esta información permite a la dirección determinar cuál será la dirección competitiva que tome la empresa y sus áreas orientándolas a una mejor adaptabilidad del entorno , mejora continua y a volverse mucho más competitivos (Garcia, Ruiz, & Ventura, 2002).

Además, la identificación de los procesos internos que sean críticos para que la dirección actúe considerando que las mejoras a realizar favorecerán la atracción y la relación a largo plazo con el cliente por ello es necesario realizar el análisis de sus procesos basados en los objetivos que la empresa desea alcanzar a fin de garantizar el correcto desempeño y la implementación de cambios en los que se requieran. El establecimiento de indicadores en procesos de compras permitirá orientar y medir ciertas acciones referentes a la mejora en la relación con proveedores, reducción de costos, custodiar, mejorar la calidad y prevenir paradas innecesarias en los procesos (García, Arias, & Machado, 1999).

También es indispensable contar con estrategias que permitan orientar a los directivos y su equipo de trabajo para el cumplimiento de sus objetivos debido a que permite relacionar las actividades día a día en las diversas áreas que cuenta la empresa y son de gran importancia el desarrollo y crecimiento de nuevas estrategias que permitan proyectarse a mediano y a largo plazo generando competitividad en el mercado internacional y no solo permitan conservar el mercado actual sino crecer en el mercado local e internacional . La estrategia empresarial permite lograr posición exitosa en el negocio formada por la visión y acciones a tomar para los objetivos de la organización (Mora, Vera, & Melgarejo, 2014).

Así mismo para garantizar la adopción de estas estrategias es necesario que se dé un adecuado seguimiento de manera periódica a través la presentación del plan estratégico otra de las fallas que se han detectado es la falta de trabajo en equipo entre la alta dirección y la junta directiva para la alineación de los rumbos corporativos, estratégicos y operacionales encaminados a reforzar la misión y la eficacia de la visión. Además de que no se generan estrategias exitosas debido a que no se definen de manera previa la identificación, definición, medición y la

evaluación de un plan de acción que garantice el correcto seguimiento de la gestión estratégica el cual debería realizarse de manera diaria debido a su vinculación con el presupuesto y las metas de cada una de las áreas o procesos operativos y estratégicos de la organización (Brume, 2017).

Actividades de la Cadena de Suministros

Presenta la estructura de la organización y como se encuentran vinculadas entre sí su objetivo es la disminución de riesgos de la misma garantizando de manera adecuada un nivel de servicio eficiente al cliente final toda decisión que se toma en cualquier punto de la cadena de suministro debido a los impactos que pueden generar en sus componentes y para que las actividades se realicen de manera adecuada es necesario efectuar la debida planificación de tiempo, materiales y recursos para garantizar el cumplimiento de los requerimientos (Carro & Gonzalez, 2013).

Por tanto, es necesario conocer las actividades que se encuentran relacionadas dentro de este proceso:

Inventarios

Permiten el desarrollo de las actividades de producción de la empresa su administración depende de la demanda y a la disponibilidad que solicite el cliente está conformado por materia primas, productos en proceso, productos terminados es uno de los grandes generadores de costo y determina el tiempo de entrega al cliente final, este varía dependiendo del tipo de negocio, contar con un elevado nivel de inventario genera altos costos para determinar un correcto inventario se debe considerar la reducción de costos sin afectar la producción sin afectar los ingresos por no cumplir con los clientes a tiempo (Chopra & Meindl, 2008).

Así mismo, un adecuado manejo de los inventarios y su seguimiento permite desarrollar mejoras al control de los inventarios por ello se requiere que se establezcan métodos para una adecuada distribución de recursos. Las estrategias óptimas para manejo de inventario son las que se basan en controles regulares cuando se realicen procesos de mejoras es preciso establecer indicadores con el objetivo distinguir el proceso inicial del mejorado para mantenerlo controlado (Pinzon, Perez, & Arango, 2012).

Logística

Se enfoca en realizar las actividades de administración de proceso de pedidos, inventario, transporte, manejo de material de manera eficiente esta interacción permite atender a los clientes de manera armonizada integrando los procesos operativos de clientes , proveedores de materiales y servicios integrando los movimientos de materias primas , productos en proceso e inventario garantizando bajos costos financieros, humanos y gastos operativos su importancia no radica en la reducción de costos sino en conocer en relación a la competencia como están utilizando su capacidad logística y con ello obtener ventajas competitivas el uso de la tecnología es otro factor que ayuda a identificar limitaciones operativas permitiendo una inmediata corrección además que deja ser más precisos al momento de detectar cualquier error dentro del proceso logístico (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Tecnologías de la información

Según Del Pozo (2015) la tecnología está presente en cada actividad empresarial a través de la utilización de distintos softwares, los mismos que son cada vez más usados con la finalidad de volver competitiva y ganar más mercado para la empresa. El uso de estas tecnologías facilita el acceso a nuevos mercados

además de que llevan a obtener mayor cantidad de información la que a su vez permite llevar un mayor control de la gestión de sus procesos y agrega valor a la empresa. En el Ecuador se ha incrementado el acceso a las tecnologías, lo cual es idóneo para explotar el uso de TIC's y así llegar por un canal adicional a los clientes ofreciéndole nuevos servicios en una sociedad de creciente avance tecnológico.

Proveedores

Según Fernández (2003) una adecuada relación con proveedores garantiza la obtención de ventajas a largo plazo entre estas se encuentran optimización en costos, calidad y tiempos de entrega es considerada como una gestión de suministros de la empresa debido a que su enfoque a través de la integración de sus proveedores como socios estratégicos enfocándose a ciertos de ellos con los que desarrollaran relaciones a largo plazo con la finalidad de obtener beneficios mutuos, complementar sus habilidades asegurando el compromiso entre ambas partes.

Por tanto, la gestión de proveedores es parte vital en la administración de organizaciones modernas debido a que al controlar la entrada se puede garantizar una salida de óptima calidad además de una correcta toma de decisiones así mismo a través de la normativa ISO 9000 los compradores buscan garantizar la entrega de productos y servicios de calidad como parte de la toma decisiones deben ser consideradas, la selección, evaluación, seguimiento con la finalidad de garantizar la conformidad de los procesos anteriores y el compromiso de entrega de productos de calidad (Herrera & Osorio, 2006).

Entorno del Sector Industrial

Con más de cincuenta años de experiencia, la empresa dedicada a este negocio, está posicionada como la empresa líder de soluciones de empaque, aportando respuestas innovadoras e integrales; dirigidas al mercado local y global.

Misión

La misión es brindar soluciones completas en empaques, de alta calidad gráfica y estructural, sustentadas en:

- a. El uso de buenas prácticas de manufactura,
- b. Equipos con tecnología de punta,
- c. Materia Prima de alto desempeño,
- d. Capital humano, competente y comprometido.

Que garantizan:

- a. Precios competitivos,
- b. Entregas en tiempo óptimo,
- c. Diseños innovadores,
- d. Distribución eficaz,
- e. Acompañamiento a través de nuestra división de servicio al cliente.

Como parte de la misión, se genera rentabilidad para los socios estratégicos: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y comunidad.

Visión

Es posicionarnos como su principal opción, con un modelo de gestión eficiente, sustentable, sostenible y socialmente responsable, capaz de adaptarse a un entorno cambiante.

Matriz FODA

Según Marco (2016) mediante el análisis FODA se identifican los aspectos favorables o desfavorables que tienen una organización dejando revisar los aspectos externos e internos a través de esta matriz se describen sus fortalezas y debilidades las que permitan cumplir o no los objetivos de la organización. En cuanto a las oportunidades y amenazas se consideran como elementos del entorno que pueden afectar a la organización.

Así mismo su importancia radica en que esta es utilizada para realizar un análisis general de la organización con la finalidad de determinar cómo está la empresa estratégicamente ubicada mediante la evaluación en conjunto de todos sus factores lo cual permitirá ser el eje principal para el establecimiento de estrategias y cumplimientos de objetivos de la empresa (Ponce, 2006).

La matriz FODA es utilizada en las empresas de todo tipo para analizar la situación interna y externa que tarde o temprano afectan a la organización. Díaz (2015)

El FODA, es una herramienta que permite realizar análisis y puede ser utilizada en el momento que se requiera, su aplicación no tiene un límite, depende del objeto que sea materia de investigación y puede ser un producto, un individuo una empresa etc. Podemos determinar que el objetivo principal al utilizar esta herramienta es la obtención de conclusiones sobre la manera que el objeto de estudio (individuo, producto, empresa y otros) buscará afrontar los cambios que existan (oportunidades y amenazas) teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades (p. 106-107).

Por lo dicho por el autor, se debe considerar que las fortalezas como las debilidades se encuentran dentro de la compañía, por lo que podemos tomar decisiones directamente sobre ellas, las oportunidades y amenazas son externas, pero se puede tener relevancia si modificamos primero los aspectos internos.

Fortalezas

“Se consideran fortalezas a aquellas capacidades que van a permitir a la empresa mantenerse en una posición excelente en relación a la competencia, un ejemplo puede ser la existencia de un buen ambiente laboral” (Díaz 2015).

Oportunidades

“Son los factores que la empresa considera de carácter positivo, los cuales nos permiten obtener ventaja frente a la competencia, un ejemplo es la inexistencia de la competencia” (Díaz 2015).

Debilidades

Pueden ser los recursos de los cuales la empresa necesita, actividades que la empresa no desarrolla de manera efectiva o habilidades que los empleados no poseen en el desarrollo de sus actividades, se puede considerar como debilidad los salarios bajos (Díaz 2015).

Amenazas

Se consideran amenazas a aquellas situaciones que pueden poner en peligro la permanencia del negocio, un ejemplo son los cambios que existan en las leyes (Díaz 2015).

El análisis FODA es muy importante en la toma de decisiones, esto se debe a que la mayoría de empresas toman decisiones de manera irracional (sin planificación estratégica) y no tienen en cuenta el resultado final de esa toma de decisión que puede llevar al éxito o fracaso de la organización. Esta importancia radica en que permitirá buscar y realizar un análisis de manera proactiva y sistemática con el fin de obtener la información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Como conclusión esta herramienta es ideal para establecer estrategias de carácter ofensivo, defensivo, de supervivencia y de reorganización las cuales son necesarias para cumplir con los objetivos de carácter empresarial.

Tabla 3

Matriz FODA

<p>Fortalezas Personal con experiencia Equipo Comprometido Liderazgo Software</p>	<p>Debilidades Incumplimiento del proceso de compra aprobación de requerimientos falta de indicadores de gestión Seguimiento deficiente desconocimiento de la satisfacción del cliente interno</p>
<p>Oportunidades La creciente tecnología Coordinación directa con Proveedores Costos logísticos bajos</p>	<p>Amenazas Políticas Gubernamentales cambiantes Salvaguardias Inestabilidad Política Requisitos para importación Escases de Materia Prima</p>

El desarrollo del marco referencial permite definir el entorno en el que se mueve la actividad de la empresa, definiendo el modelo de gestión apropiado, el manejo de proveedores, las políticas industriales, la cadena de suministros y el

análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa en estudio. Todo esto lleva a la autora y a los futuros lectores conocer a fondo el sector de la actividad de la empresa estudiada.

Capítulo III

Marco Metodológico

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente

Indicadores de gestión

Variable dependiente

Mejora del proceso de compras

Operacionalización de las variables

“La operacionalización se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Arias F. , 2012).

Llevado a este estudio:

Se operacionaliza la variable independiente al dividirla en dimensiones, asignar indicadores e indicar los instrumentos y técnicas utilizada.

Tabla 4

Operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Indicadores de gestión	Objetivos de los indicadores de gestión, determinar si los procesos de una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos planteados en el plan estratégico.	Objetivos	Aumentar la competitividad de la empresa	Índice de posicionamiento de la empresa en el mercado	¿Cómo influyen los indicadores de gestión en el análisis de los procesos? ¿Cómo influyen los indicadores de gestión en la toma de decisiones en la empresa?	Análisis de indicadores y evaluación de indicadores	Tarjeta de indicadores
			Mínimizar errores	% de disminución de errores			
			Disminuir el gasto	% de disminución del gasto			
			Incrementar la productividad	% de incremento de la productividad			
	Indicadores de gestión, "Indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que mide el comportamiento de un proceso el cual será comparado con una referencia que puede estar causando una desviación con la finalidad de tomar correcciones o mejoras según sea el caso"	Situación actual del proceso de compras	Modelamiento de procesos	Mapa de procesos	¿Cómo se construye el Mapa de Procesos?	Modelado de procesos	Diagramas / Esquemas
				Descripción de los cargos y procedimientos del proceso de compras	Descripción de funciones	# de funciones del procedimiento de compras	¿Las funciones del procedimiento de compras están actualizadas?
		Descripción de actividades	# de actividades del procedimiento de compras		¿Las actividades del procedimiento de compras están actualizadas?	Entrevistas	Formatos
		Indicadores de Gestión	Determinación de procesos críticos	Matriz de procesos críticos	¿Cómo determinar los procesos críticos?	Taller de evaluación de procesos	Matriz
			Selección de destinatarios	# de destinatarios	¿Quiénes recibirán la información que se genere de los indicadores de gestión?	Manuales de funciones	Organigrama
			Metodología de indicadores	# de indicadores identificados	¿Cuántos indicadores serán identificados?	Análisis de indicadores	Datos y documentos
				# de indicadores claves seleccionados	¿Cómo seleccionar los indicadores claves?	Selección de indicadores	Datos y documentos
				# de fuentes de información determinadas	¿Qué tomar en cuenta para identificar fuentes de información?	Análisis de información	Sistemas informáticos
			Selección de indicadores para los procesos críticos	Detalle de consideraciones claves para elaboración de indicadores	¿Qué se deberá tomar en cuenta para elaborar indicadores?	Análisis de aspectos de indicadores	Datos y documentos
				# de indicadores de eficiencia	¿Cómo medir la eficiencia del proceso?	Aplicación de fórmula	Datos
			Construcción de indicadores	# de indicadores de eficacia	¿Cómo medir la eficacia del proceso?	Aplicación de fórmula	Datos
# de indicadores de rentabilidad	¿Cómo medir la rentabilidad de un periodo a otro?			Aplicación de fórmula	Datos		
Desarrollo de indicadores	# de fichas de indicadores	¿Cuántos indicadores son apropiados para medir el proceso? ¿Qué información se necesita para desarrollar las fichas de los indicadores?	Análisis del proceso Procesamiento de información	Datos y documentos			

Tabla 5

Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Variable dependiente: Mejora del proceso de compras	Objetivo. - Es la optimización del proceso de compras para alcanzar un nivel de satisfacción de los usuarios internos y mejorar el flujo de abastecimiento para garantizar la satisfacción del cliente externo.	Objetivo general	% de Cumplimiento	¿Cómo se mide el cumplimiento del objetivo general?	Entrevista al cliente interno	Entrevista
		Objetivos específicos	% de Cumplimiento	¿Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos específicos?	Entrevista al cliente interno	Entrevista
	Mejora del proceso, es el proceso de mejora operativa que permite incrementar la eficiencia de las actividades del proceso de compras	Optimización del proceso	% de cumplimiento de entregas	¿Cómo optimizar la mejora de las actividades?	Manual de proceso	Documento
		Mejora de la productividad	% de mejora de la eficiencia	¿Cómo medir la mejora de la eficiencia?	Actividades de mejora	Documento

Alcance de la Investigación

En primera instancia se identifica el problema central de la empresa en estudio, evaluando el proceso de compras, la falta de indicadores de gestión y la afectación a la satisfacción del cliente.

Este trabajo de investigación tiene como propósito estudiar metodologías existentes con la finalidad de implementar indicadores de gestión al proceso de compras, considerando que cada organización posee estructuras diversas pero similares en cuanto al desarrollo de las adquisiciones.

Mediante la evaluación de los procesos de compras de la empresa en estudio a través de encuestas a colaboradores de la empresa, se comprobó que el desarrollo del proceso debe ser analizado y revisado para trazar un plan de mejora.

La trascendencia de la presente investigación radica en que los responsables del área de compras adquieran conocimientos de indicadores de gestión para que aporten información que permita la construcción de un conjunto de indicadores para medir la gestión del proceso, garantizando la mejora continua y que estén alineados al giro del negocio.

Método de Investigación

El método aplicado en este trabajo se basa en el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), se tomó como parte fundamental del proceso fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información tales como bibliografía, entrevistas, observación directa y las encuestas realizadas.

Tipo de Investigación

Los tipos de investigación utilizados en este estudio se basaron en normas de metodologías de investigación generalmente aceptadas, los utilizados fueron:

Exploratoria

Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar la investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación, porque al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación (Behar, 2008).

La investigación exploratoria fue utilizada en este estudio para conocer en primera instancia el tema que se investiga, lo cual llevó a que la autora se familiarice con el tema que hasta el momento era desconocido, en segunda instancia permitió identificar el problema central del tema planteado, esto es falta de indicadores de gestión del proceso de compras.

Los resultados de este tipo de investigación entregan conocimientos e información inicial del tema estudiado y llevan al autor a tomar la decisión de seguir con la investigación o dar por finalizada la misma.

Descriptiva

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas o cualitativas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

El tipo de investigación descriptiva fue utilizado en este estudio cuando se detallaron las actividades que se ejecutan para llevar adelante los procedimientos de compras que se realiza en la actualidad en la empresa estudiada, así como también en la construcción y análisis de la matriz FODA, estudiando los factores internos positivos como fortalezas y oportunidades y aquellos factores externos que de alguna manera pueden influir en el desarrollo del proceso que se analiza.

Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación que se utilizó en el presente estudio es mixto, es el resultado de la combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Este enfoque fue utilizado siguiendo cuatro fases:

- a. Observar y evaluar el problema presentado en la empresa en estudio.
- b. Establecer ideas a raíz de la observación directa realizada.
- c. Contribuir a probar si las ideas presentadas tienen fundamento.
- d. Constituirse en la base para establecer nuevas ideas.

El enfoque de investigación cualitativo fue usado en el presente estudio, cuando mediante observación directa al desarrollo de los procesos de compras, se identificaron las actividades claves del mismo y las posibles falencias por falta de la aplicación de indicadores de gestión que ayuden a la mejora continua del proceso en conjunto.

El enfoque de investigación cuantitativo fue usado en el presente estudio para poder comprobar con datos numéricos la opinión de los colaboradores del departamento de compras, usuarios y proveedores, sobre el desarrollo de los procedimientos para comprar productos, materiales y suministros, realizando cuestionarios a través de encuestas.

Técnica de Investigación

Para el presente estudio se utilizó la técnica de encuestas que López y Fachelli (2015) la han definido como:

Es un instrumento de la investigación científica en ella se involucran múltiples técnicas y etapas del proceso de investigación es considerada como la técnica de recolección de datos a través de preguntas realizadas a individuos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática dimensiones sobre los conceptos objetos de estudio en la problemática de investigación.

Instrumento

Para las encuestas de todo tipo el instrumento que se utiliza es el cuestionario con preguntas alusivas al tema que se indaga. Gómez (2012) ha dicho:

Que el cuestionario es de gran utilidad en una investigación científica constituye la técnica de observación en el que el investigador centra su atención a ciertos aspectos y a determinadas condiciones además de contener aspectos que se consideran esenciales permite aislar ciertos problemas que nos interesan reduciendo la realidad a un número cierto de datos que serán objetos de estudio.

Población y Muestra

Población

“Se define como totalidad de elementos o individuos que poseen las características convirtiéndose en la población objetivo que estamos estudiando que tiene una colección de elementos acerca de los cuales queremos hacer una conclusión” (Cortes & Iglesias, 2004)

Para este estudio se consideran dos tipos de poblaciones para saber el estado del proceso tanto interna como externamente, los que se detallan a continuación:

Tabla 6: Población para investigación

Sujetos para la investigación	No.
Trabajadores de la empresa	420
Proveedores de la empresa	300
TOTAL:	720

Muestra

Se la define como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población es decir es un subgrupo de la población que está definida como un conjunto de elementos que cumplen ciertas características de la población se pueden obtener diferentes muestras (Monje, 2011).

La investigación se realizó en el departamento de compras, clientes internos y proveedores. Estos datos luego fueron analizados de forma independiente sin generar suposiciones, alcanzando conclusiones confiables, para esto se efectuaron las siguientes encuestas:

- a. Primera - Encuesta realizada al Personal del Departamento de Compras
- b. Segunda - Encuesta a clientes internos (son los usuarios del departamento de compras)
- c. Tercera - Encuesta realizada a los Proveedores

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se define en este estudio calculando el número de actores a los que se realizaran los diferentes cuestionarios, enfocados a saber el estado de satisfacción de los usuarios internos y externos sobre la atención que reciben del departamento de compras.

Tamaño de la muestra del personal del departamento de compras.

Por ser el personal que labora en el departamento de compras muy reducido (cinco colaboradores), se utilizó el método censal, el que permitió obtener información a través de cuestionarios a todos los empleados.

Tamaño de la muestra de clientes internos usuarios de compras.

Para el cálculo de la muestra se realizó con base en una fórmula de muestreo proporcional de clientes internos, puesto que se tiene una población finita que fue determinada con el número de trabajadores de la empresa equivalente a 420.

Fórmula para el cálculo de la muestra en población finita:

$$n = \frac{z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + z^2 PQ}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Grado de confiabilidad

P = Probabilidad de ocurrencia del evento

Q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño del universo o población

E = Error de estimación

Dado que no se cuenta con datos de probabilidad de las fuentes se determinan por igual las probabilidades de ocurrencia de las variables p y q, así también el error máximo que acepta es de 5 %, con un grado de confianza de 95 %.

Z= 1,96 desviación estándar. Para el nivel de confianza del 95 %.

P = 50 %

Q = 50 %

N = 420 (número de clientes internos)

E = 5 %

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(420)}{(0.05)^2 (420 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25)(420)}{(0.0025) (419) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{403.37}{1.0475 + 0.96}$$

$$n = \frac{403.37}{2.0079}$$

$$n = 201$$

Aplicada la fórmula se obtiene el total de encuestas a realizar a empleados de la empresa = 201 encuestas

Tamaño de la muestra de proveedores de la empresa.

Para realizar el cálculo de la muestra se basó en la siguiente fórmula de muestreo proporcional aplicada a los proveedores puesto que tienen una población finita que se determinó con el número de proveedores de la empresa un equivalente a 300.

Fórmula para el cálculo de la muestra en población finita:

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N - 1) + 4PQ}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

P = probabilidad de que el evento ocurra

Q = probabilidad que el evento no ocurra

e = Error Permitido

N = Población (universo a investigar)

N-1 = factor de corrección

Al no contar con datos de probabilidad de las fuentes se determinan por igual las probabilidades de ocurrencia de las variables **p** y **q**; así también, el error máximo que acepta es de 5 %.

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

$$N = 300$$

$$N-1 = 300-1$$

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1) + 4PQ}$$

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(300)}{(0.05)^2(300-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{4(0.25)(300)}{(0.0025)(299) + 4(0.25)}$$

$$n = \frac{(300)}{(0.7475 + 1)}$$

$$n = \frac{300}{1.7475}$$

$$n = 172$$

Al aplicar la fórmula la cantidad de encuestas a realizar a los proveedores = 172 encuestas.

Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos e información será realizada utilizando dos fuentes de información:

- a. Fuentes primarias: Se emplea la observación, entrevistas y encuestas
- b. Fuentes secundarias: Revisión bibliográfica, artículos y estadísticas

Técnicas de Análisis de la Información

Para las encuestas se utilizó un formato pre-establecido y se entrevistó a los jefes de área que están involucrados con el sistema de compras de la empresa, permitiendo a través de sus criterios y conocimientos contribuir para el desarrollo de preguntas de las encuestas en base a la información obtenida se pudo llevar a cabo el planteamiento de las encuestas.

Con el uso de una computadora portátil y la herramienta Microsoft Excel se digitaron las preguntas de las encuestas, que luego se recopiló la información para tabularlo.

Las encuestas se realizaron a los clientes internos dentro de la empresa a una muestra calculada de 201; para todas aquellas personas del departamento de compras, en este caso se realizó las encuestas al 100 % debido a que la población fue menor a 30. Para el caso de los proveedores se aplicó otro tipo de encuesta con preguntas diferentes a una muestra calculada de 172 proveedores.

Análisis de los Resultados Obtenidos

Las encuestas fueron realizadas en una semana, dependiendo del personal involucrado y su disponibilidad de tiempo sea por sus actividades dentro y fuera del área, a cada uno de los encuestados se informó que no debían llenar datos personales, estas fueron entregadas y al finalizar se procede a cuantificar la información.

Encuesta al Personal del Departamento de Compras

Corresponden a encuestas efectuadas al personal del área de compras con la finalidad de evaluar las diferentes etapas del proceso de Compras, al igual que las perspectivas sobre el proceso de Compras y el alcance de los objetivos de la entidad.

Negociaciones

Pregunta 1. ¿Las negociaciones cumplen con las políticas internas del departamento?

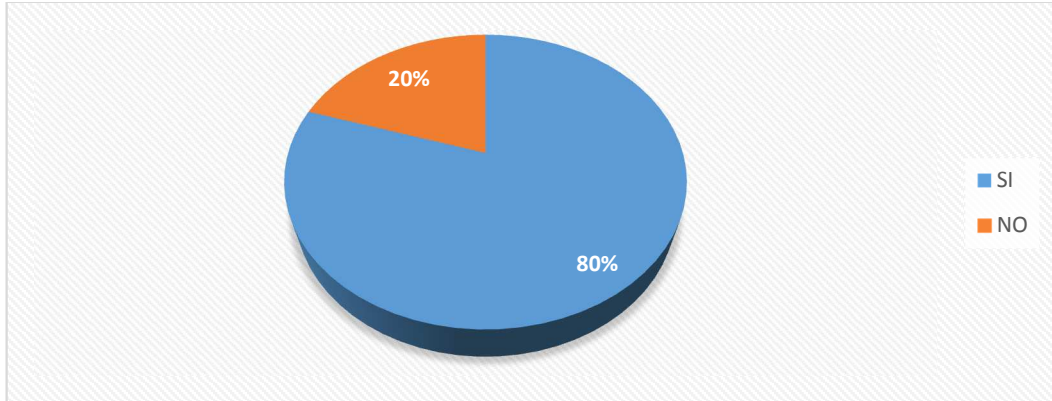


Figura 2 Negociaciones cumplen con las políticas internas

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 2 presenta los resultados del cumplimiento de las negociaciones acorde a las políticas internas de la empresa, se observa que el 80 % de los encuestados manifestaron que si se cumple con los procesos de negociación establecidos y un 20 % manifestaron que no se cumplen.

Pregunta 2. ¿Cumplen con la revisión de las especificaciones técnicas y de calidad?

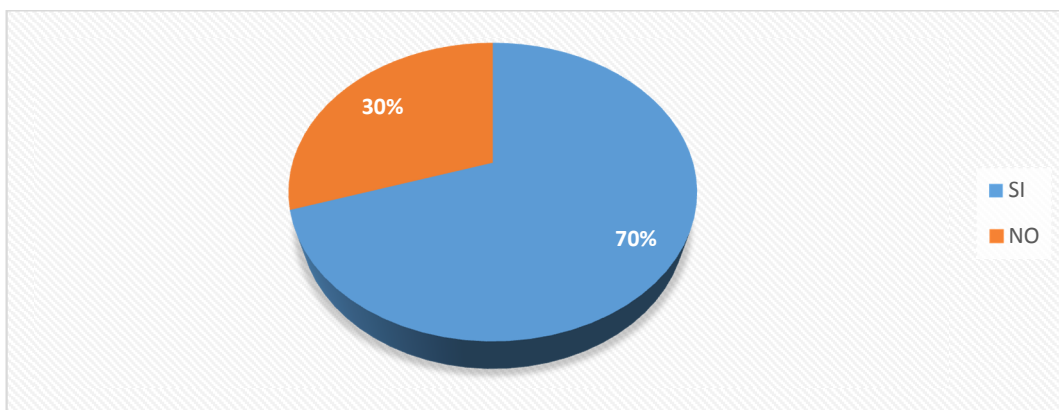


Figura 3 Cumplimiento de especificaciones técnicas y calidad

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 3 presenta resultados del cumplimiento de especificaciones técnicas y de calidad, se observa que el 70 % de los encuestados manifestaron que se realiza el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad mientras que el 30% manifestaron que no se cumplen.

Pregunta 3. ¿Se establecen contratos o licitaciones con proveedores?

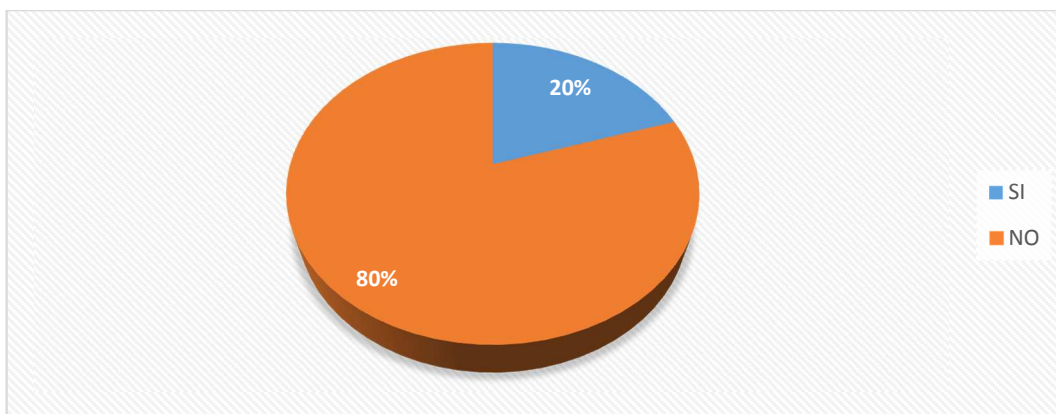


Figura 4 Se establecen contratos o licitaciones con proveedores

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 4 presenta los resultados del cumplimiento de contratos o licitaciones con proveedores, se observa que el 80 % de los encuestados manifestaron que no se cumple con contratos y licitaciones un 20% indico que si se cumplen.

Pregunta 4. ¿Se toman decisiones con estadísticas de mercado que permitan realizar buenas negociaciones y obtener buenos precios?

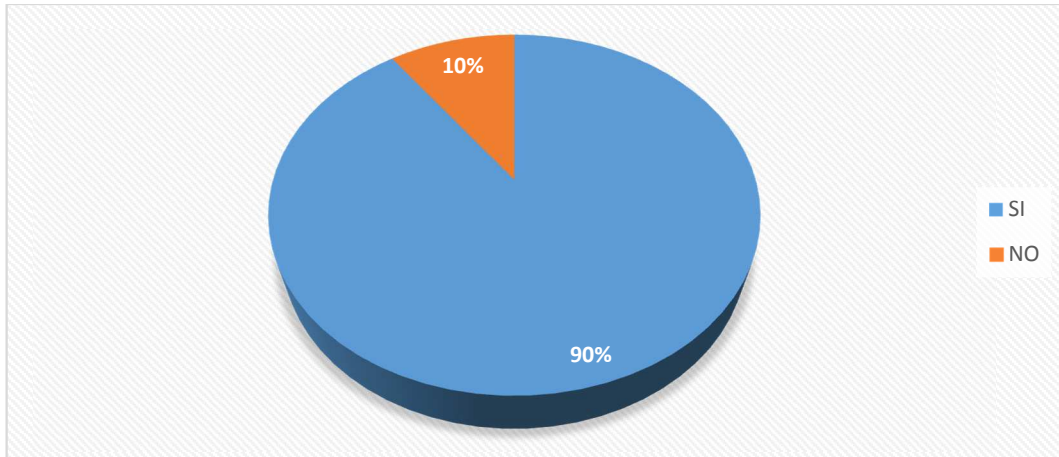


Figura 5 Se toman decisiones con estadísticas de mercado

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 5 presenta los resultados de la toma de decisiones con estadísticas de mercado, se observa que el 90 % de los encuestados manifestaron que si se cumple con la toma de decisiones con estadísticas de mercado y un 10% indica que no se cumplen.

Compras

Pregunta 1. ¿Cuentan con un presupuesto anual de compras?

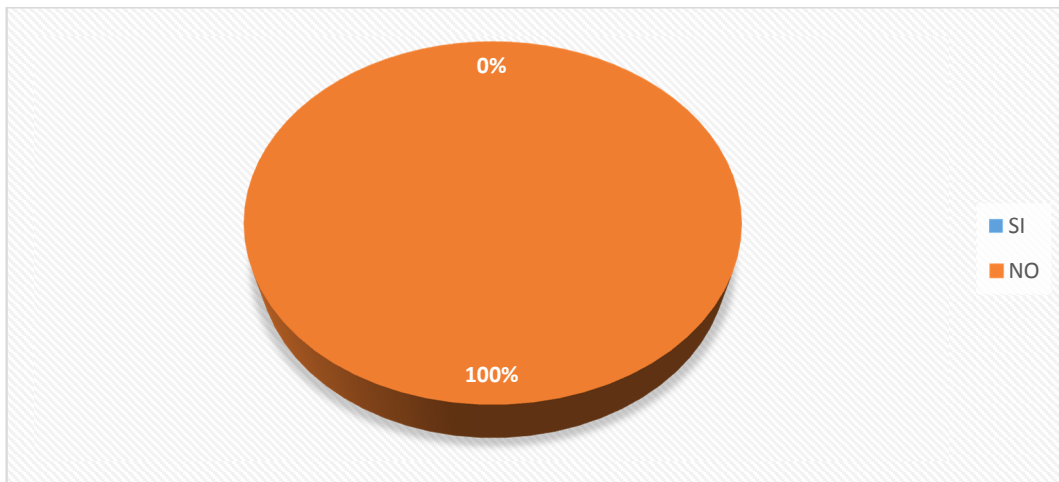


Figura 6 Cuentan con un presupuesto anual de compras

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 6 presenta los resultados si cuentan con un presupuesto anual de compras, se observa que el 100 % de los encuestados manifestaron que no cuentan con un presupuesto de compras.

Pregunta 2. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a proveedores?

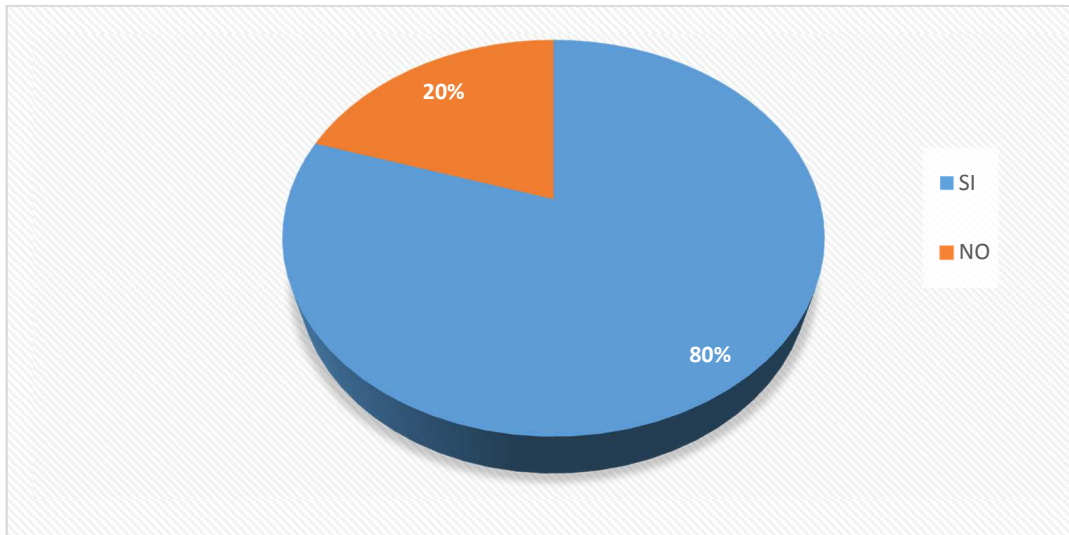


Figura 7 Evaluaciones periódicas de proveedores

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 7 presenta los resultados del cumplimiento de evaluaciones periódicas a los proveedores, se observa que el 80 % de los encuestados manifestaron que si se cumple con las evaluaciones periódicas y un 20% indica que no se cumplen.

Pregunta 3. ¿Se realizan compras sin el cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial?

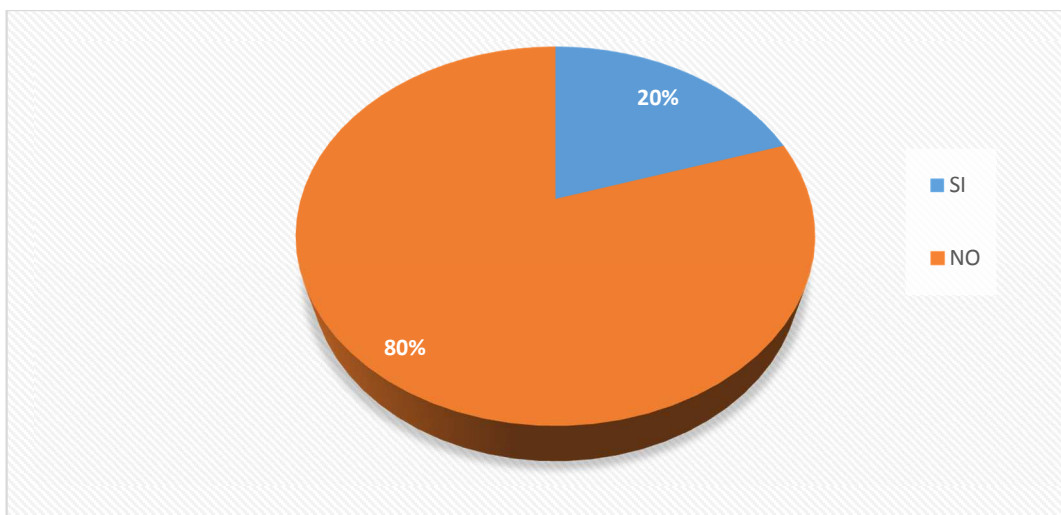


Figura 8 Compras sin cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 8 presenta los resultados del cumplimiento del flujo de aprobación gerencial, se observa que el 80 % de los encuestados manifestaron que no se cumple con el flujo de aprobación gerencial y un 20% manifiesta que si se cumplen.

Pregunta 4. ¿Se reciben órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems?

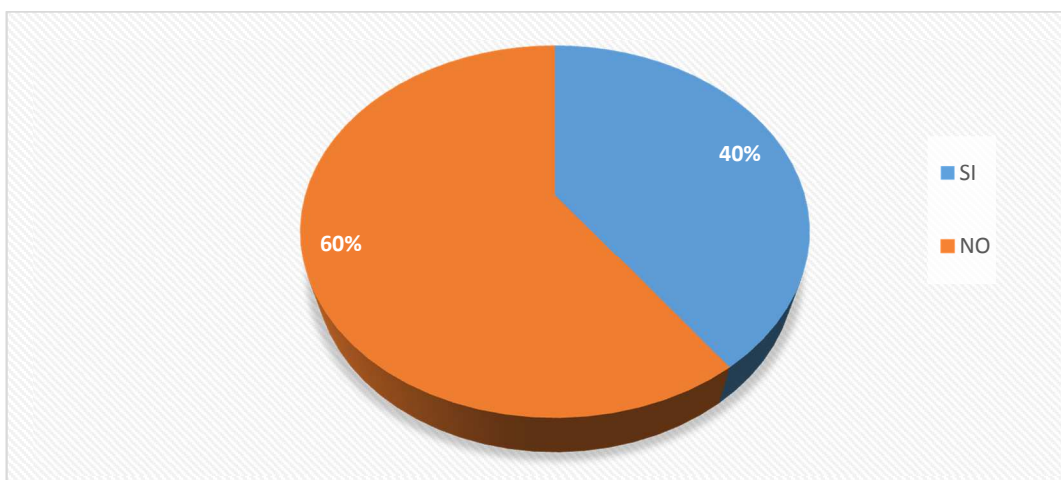


Figura 9 Órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 9 presenta los resultados del cumplimiento de órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems, se observa que el 60% de los encuestados

manifestaron que no existen faltantes ni sobrantes y un 40% manifiesta que si existen.

Pregunta 5. Los proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa.

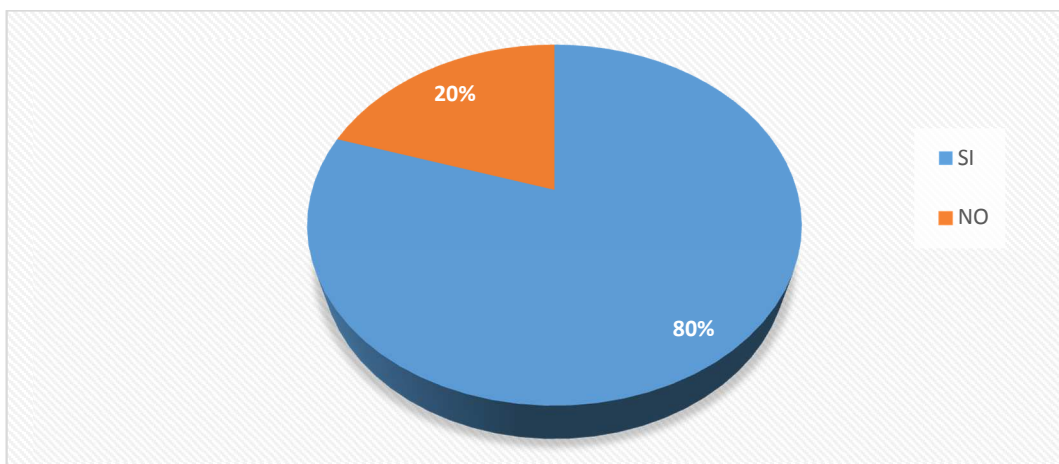


Figura 10 Proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 10 presenta resultados del cumplimiento de la evaluación de proveedores acorde a las políticas de la empresa, se observa que el 80 % de los encuestados manifestaron que si se cumple con la evaluación de proveedores acorde a las políticas de la empresa y un 20% indica que no se cumplen.

Pregunta 6. ¿Disponen de proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia?

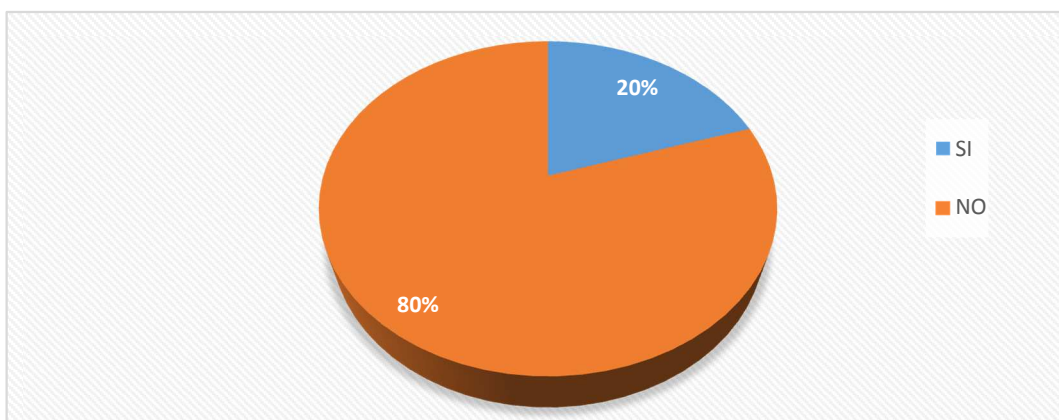


Figura 11 Proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 11 presenta los resultados del cumplimiento de proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia, se observa que el 80 % de los encuestados manifestaron que no se cumple con los proveedores debidamente categorizados y un 20 % manifestaron que si cumplen.

Indicadores de Gestión

Pregunta 1. ¿Se lleva un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras?

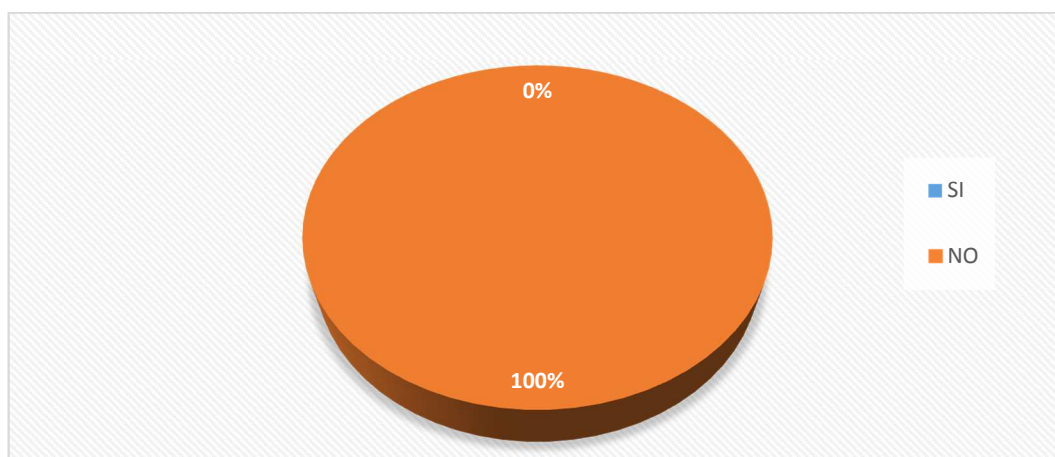


Figura 12 Control de cumplimiento de tiempos de entrega

Fuente: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 12 presenta los resultados del cumplimiento del control de los tiempos de entrega de las órdenes de compra, se observa que el 100 % de los encuestados manifestaron que no se cumple con un control de los tiempos de entrega de las órdenes de compra.

Pregunta 2. ¿Cuentan con un control cuentan con un control para medir los reclamos por calidad en la recepción de la orden de compra?

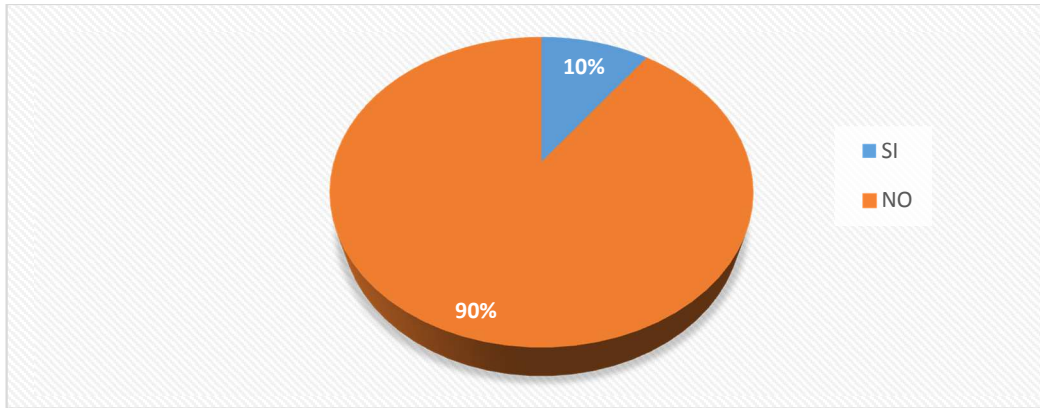


Figura 13 Control de reclamos de no conformidades

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 13 presenta los resultados del cumplimiento de control de reclamos por no conformidades en la recepción del material de la orden de compra, se observa que el 90 % de los encuestados manifestaron que no se cumple con un control de reclamos y un 10 % manifestaron que si se cumplen.

Pregunta 3. ¿Controlan a través de una medición el crecimiento de las compras en relación a las ventas de la empresa?

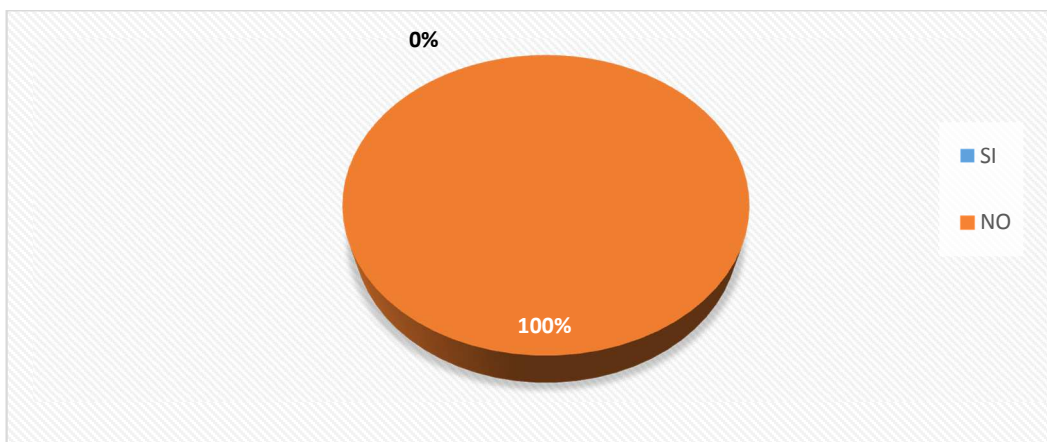


Figura 14 Control de crecimiento de compras versus las ventas

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 14 presenta los resultados del cumplimiento del control del crecimiento de compras versus las ventas, se observa 100 % de los encuestados manifestaron que no se cumple con un control de crecimiento versus las ventas.

Pregunta 4. ¿Cuenta con un alto número de solicitudes de compras sin procesar?

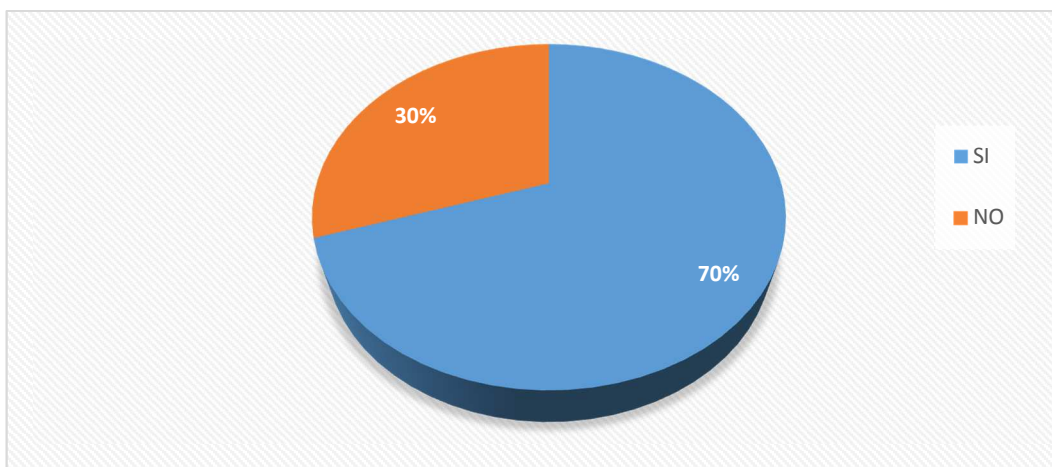


Figura 15 Solicitudes de compras sin procesar

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 15 presenta los resultados del cumplimiento de solicitudes de compra sin procesar, se observa que un 70% manifestó que si cuentan con un alto número de solicitudes de compras y un 30% manifestaron que no tienen un alto número de solicitudes por procesar.

Encuestas a los clientes internos

Corresponden a encuestas efectuadas al personal de las diferentes áreas de la Compañía que efectúan requerimientos al departamento de compras, y en base a esta se determina el cumplimiento efectivo y eficiente en el proceso de compras.

Pregunta 1. ¿Recibe buen trato y amabilidad del personal de compras

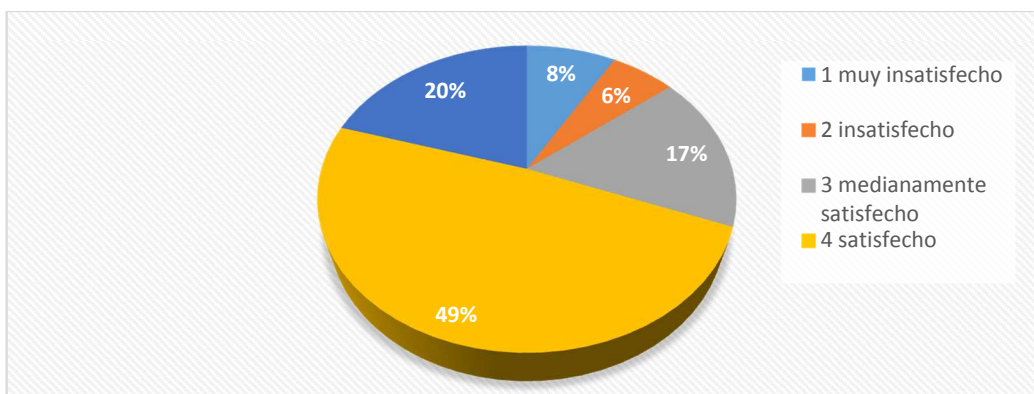


Figura 16 Recibe buen trato y amabilidad del personal de compras

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 16 presenta los resultados de las áreas que reciben atención por parte del departamento de compras respecto al buen trato y amabilidad del personal, se observa que el 49 % de los encuestados manifestaron que se encuentran satisfechos con el trato recibido, un 20 % se siente muy satisfecho con el trato recibido, un 17% se siente medianamente con el trato recibido, un 8% se siente muy insatisfecho y un 6 % se siente insatisfecho.

Pregunta 2. ¿Los tiempos de entrega de sus requerimientos son oportunos?

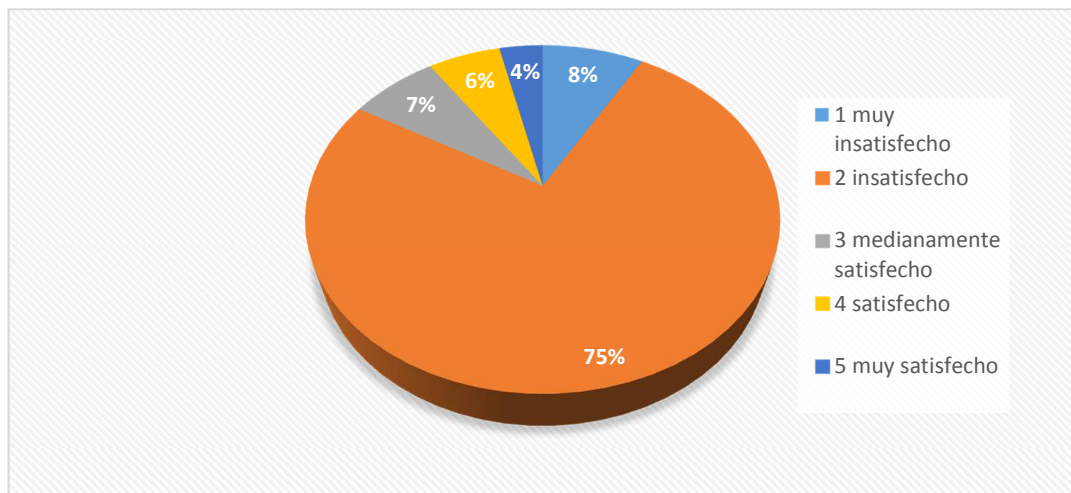


Figura 17 Tiempos de entregas oportunos

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 17 presenta los resultados de las áreas que reciben productos e insumos referente a si los tiempos de entrega son oportunos, se observa que el 75 % de los encuestados manifestaron que se encuentran insatisfechos con los tiempos de entrega, un 8 % se siente muy insatisfecho, un 7% se siente medianamente satisfecho y un 4% se siente muy satisfecho.

Pregunta 3. ¿Existe accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada?

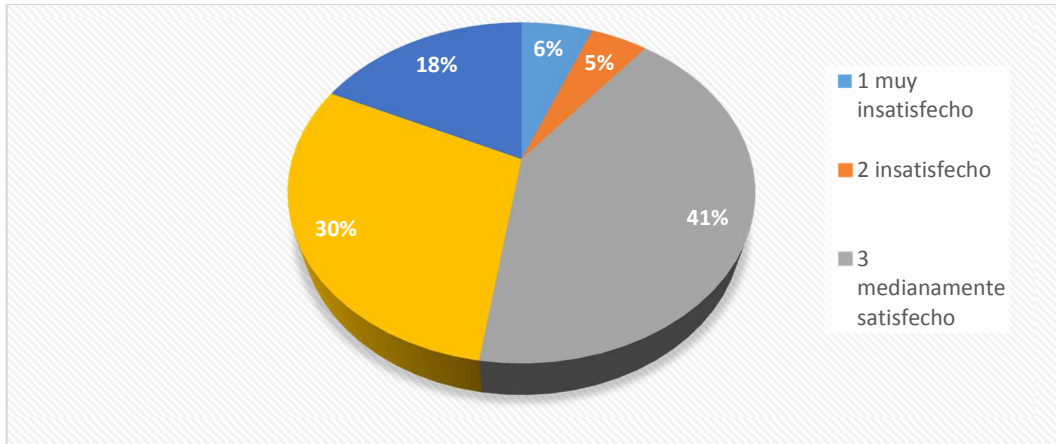


Figura 18 Facilidad para contactar con la persona adecuada

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 18 presenta los resultados de las áreas que reciben atención por parte del departamento de compras respecto a la facilidad de contactar con la persona adecuada, se observa que el 41 % de los encuestados manifestaron que se encuentran medianamente satisfechos con la accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada, un 30 % se siente satisfecho, un 18% muy satisfecho, un 6% muy insatisfecho y un 5% insatisfecho.

Pregunta 4. ¿Conoce usted la Política de Compras?

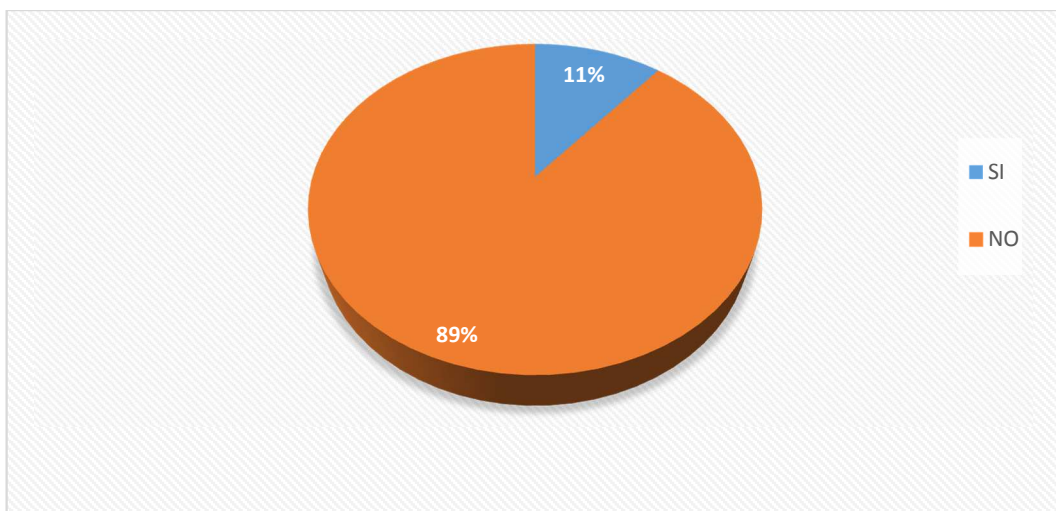


Figura 19 Conocimiento de la política de compras

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 19 presenta los resultados acerca del conocimiento de los usuarios de la Política de Compras, se observa que el 89 % de los encuestados manifestaron que no conocen la política de compras y un 11% manifestaron que si la conocen.

Pregunta 5. ¿Usted recibe información del estatus de su requerimiento de compra?

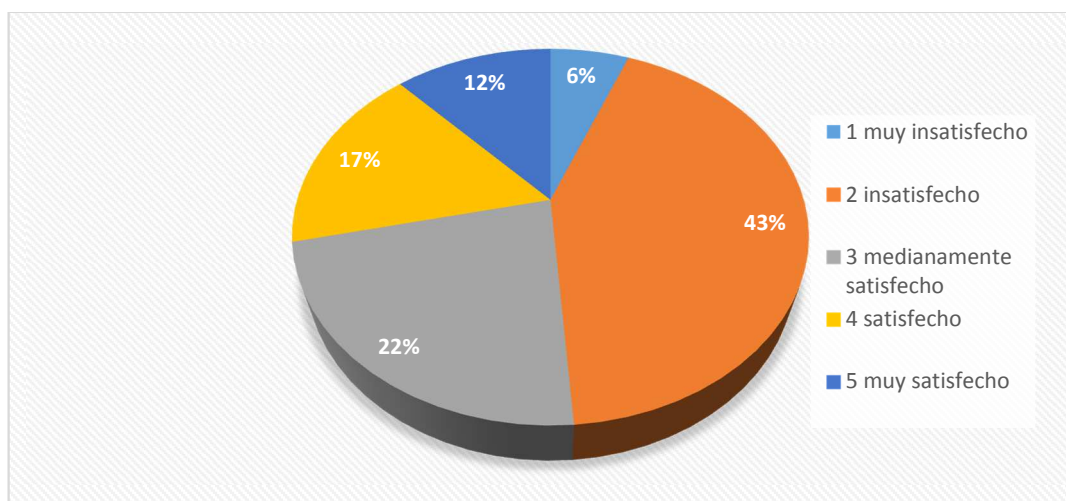


Figura 20 Recibe información del estatus de su requerimiento de compra

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 20 presenta los resultados de las áreas que reciben información sobre estatus de su orden de compra, se observa que el 43% de los encuestados manifestaron que se encuentran insatisfechos por la falta de información de sus requerimientos de compra, un 22% se siente muy insatisfecho, un 17% se siente satisfecho, un 12% se siente muy satisfecho y un 6% muy insatisfecho.

Pregunta 6. ¿Sus reclamos son atendidos y solucionados oportunamente?

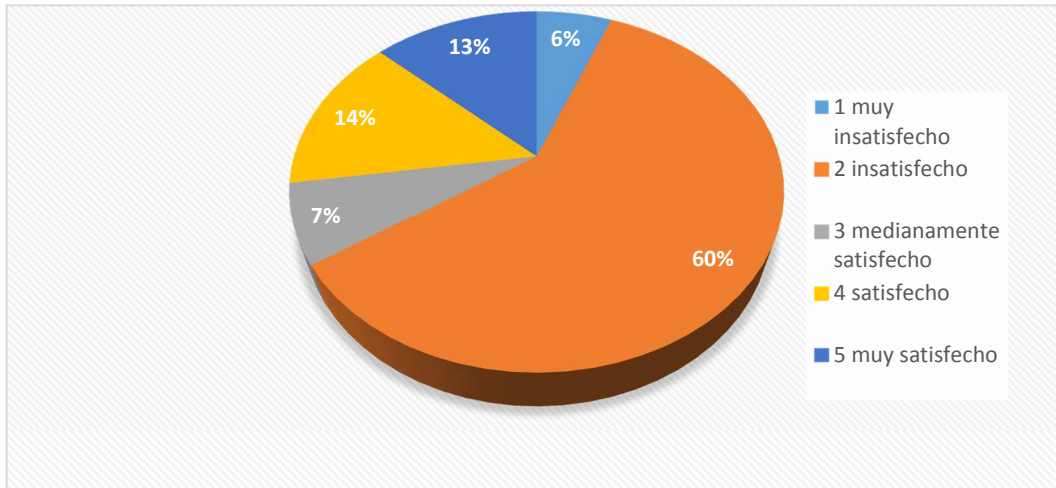


Figura 21 Reclamos atendidos y solucionados

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 21 presenta los resultados de las áreas que han presentado reclamos al departamento de compra si estos han sido atendidos y solucionados de manera oportuna, se observa que el 60% de los encuestados manifestaron que se encuentran insatisfechos con los tiempos que toman para atender y solucionar reclamos, un 14% se siente satisfecho, un 13% se siente muy satisfecho, un 7% se siente medianamente satisfecho y un 6% muy insatisfecho.

Pregunta 7. ¿Los requerimientos de compra los recibe acorde a la ficha técnica?

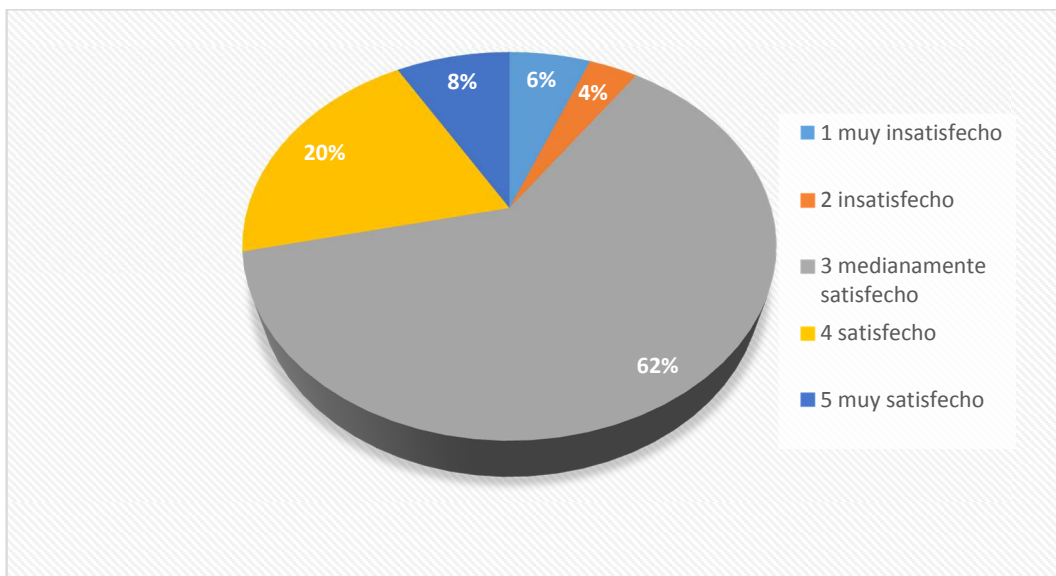


Figura 22 Requerimientos de compra se reciben acorde a la ficha técnica

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 22 presenta los resultados de las áreas si se han recibido sus requerimientos de compras acorde a las fichas técnicas, se observa que el 62% de los encuestados manifestaron que se encuentran medianamente satisfechos, un 20% se siente satisfecho, un 8% se siente muy satisfecho, un 6% se siente muy insatisfecho y un 4 % insatisfecho.

Pregunta 8. ¿Qué grado de satisfacción considera usted se encuentra el Departamento de Compras?

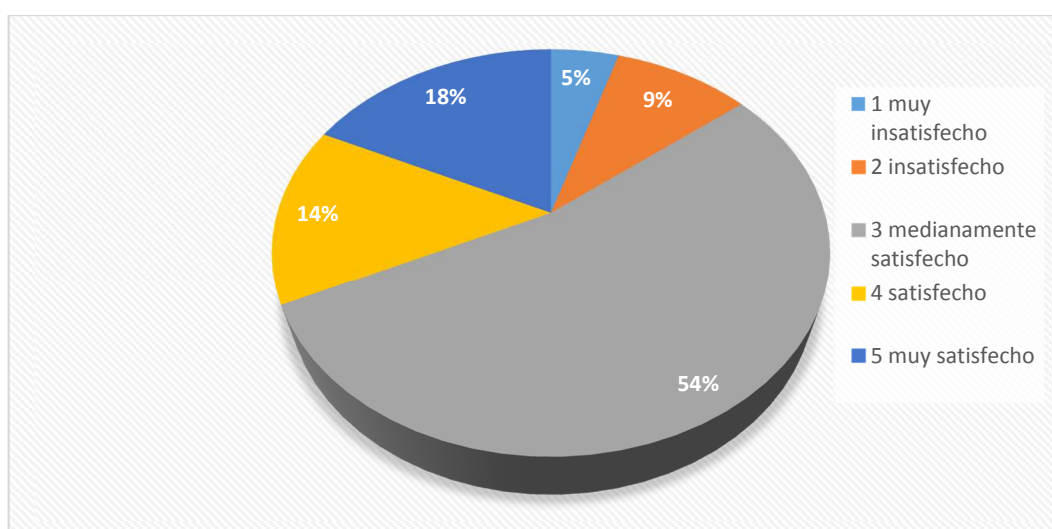


Figura 23 Grado de satisfacción departamento de compras

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 23 presenta los resultados de las áreas en cuanto al grado de satisfacción que tiene el departamento de compras, se observa que el 54% de los encuestados manifestaron que se encuentran medianamente satisfechos, un 14% se siente satisfecho, un 18% se siente muy satisfecho, un 9% se siente insatisfecho y un 5 % muy insatisfecho.

Encuestas a los Proveedores

La siguiente encuesta tiene como finalidad identificar las deficiencias en el proceso de compras de la Empresa, los resultados que se obtengan, contribuirán a mejorar el servicio que actualmente brinda el departamento de compras.

Pregunta 1. ¿Se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información?

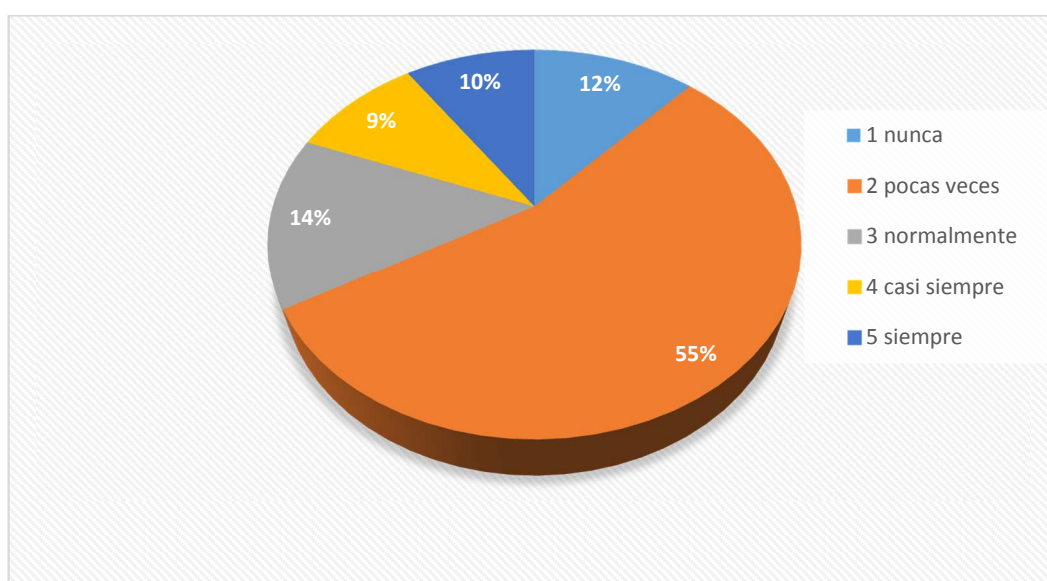


Figura 24 Devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 24 presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores en relación a las devoluciones y anulaciones por inconsistencias en la información, se observa que el 55% de los encuestados manifestaron que pocas veces, un 14% indica normalmente, un 12% nunca, un 10% siempre y un 9% casi siempre

Pregunta 2. ¿Considera que en la relación comercial que mantiene con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento?

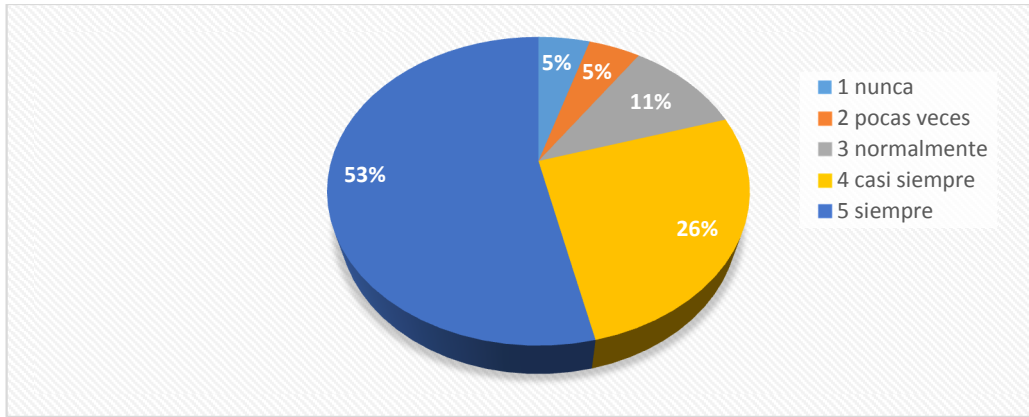


Figura 25 Relación comercial que mantiene con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 25 presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores si la relación comercial con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento, se observa que el 53% de los encuestados manifestaron que siempre, un 26% indica casi siempre, un 11% normalmente, un 5% pocas veces y un 5% nunca.

Pregunta 3. ¿Existe una adecuada comunicación con el personal del departamento?

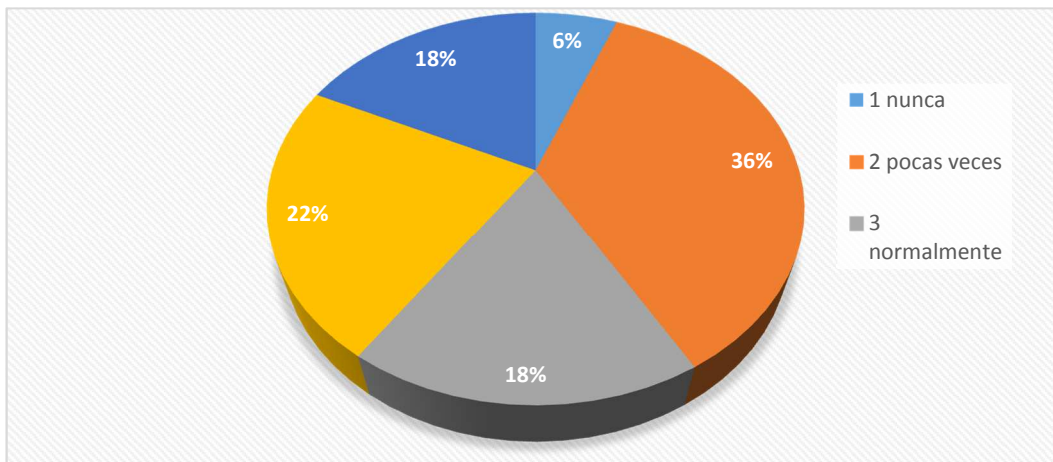


Figura 26 Existe buena comunicación con el departamento de compras

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 26 se presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores en relación a si existe buena comunicación con el departamento de compras, se observa que el 36 % de los encuestados manifestaron que pocas veces, un 22 % casi siempre, un 18% normalmente, un 18% siempre y un 17% nunca.

Pregunta 4. ¿Se realizan los pagos en las condiciones acordadas?

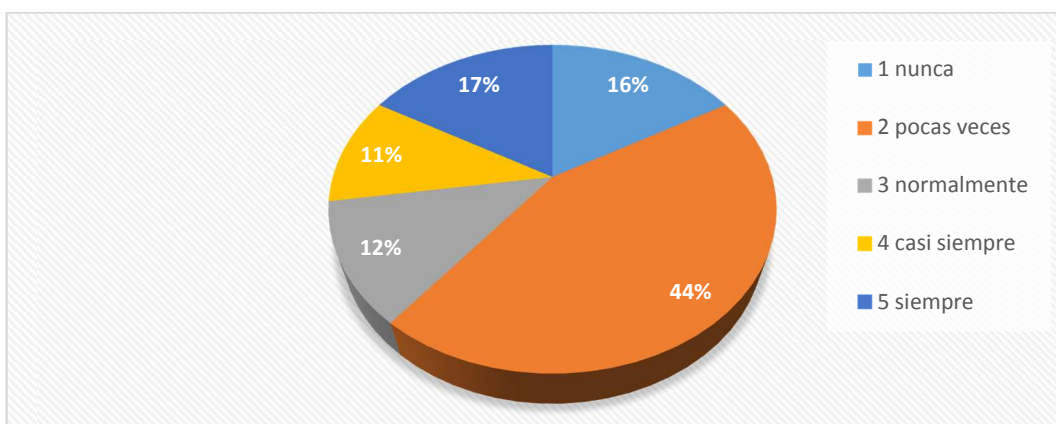


Figura 27 Los pagos se realizan en las condiciones acordadas

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 27 presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores en relación a si los pagos se realizan en las condiciones acordadas, se observa que el 44% de los encuestados manifestaron que pocas veces, un 16% nunca, un 17% siempre, un 12% normalmente y un 11% casi siempre.

Pregunta 5. ¿Los requerimientos recibidos son claros y tienen las debidas especificaciones?

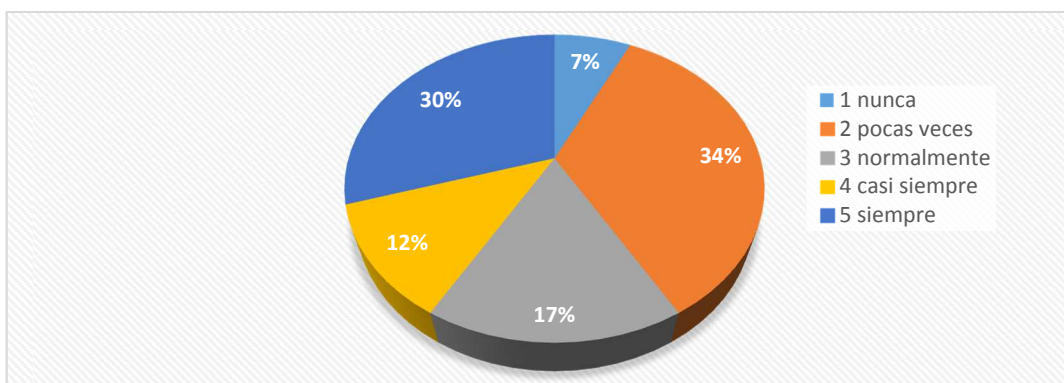


Figura 28 Las informaciones de los requerimientos son claros y tienen las debidas especificaciones

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 28 presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores en relación a la información de los requerimientos recibidos son claros y tienen las

debidas especificaciones, se observa que el 34% de los encuestados manifestaron que pocas veces, un 30% siempre, un 17% normalmente, un 12% casi siempre y un 7% nunca.

Pregunta 6. ¿Se coloca la orden de compra con la debida anticipación?

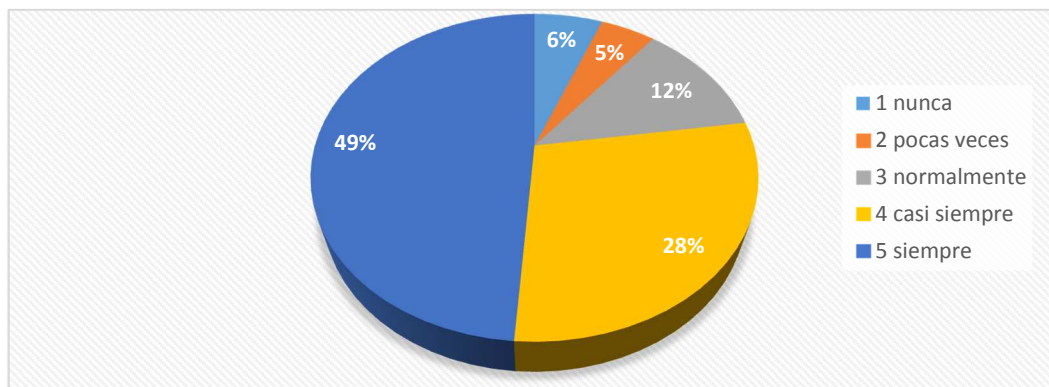


Figura 29 Se coloca la orden de compra con la debida anticipación

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 29 presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores en relación a si se coloca la orden de compra con la debida anticipación, se observa que el 49% de los encuestados manifestaron que casi siempre, un 28% casi siempre, un 12% normalmente, un 6% nunca y un 5% pocas veces.

Pregunta 7. ¿Recibe pedidos urgentes sin orden de compra?

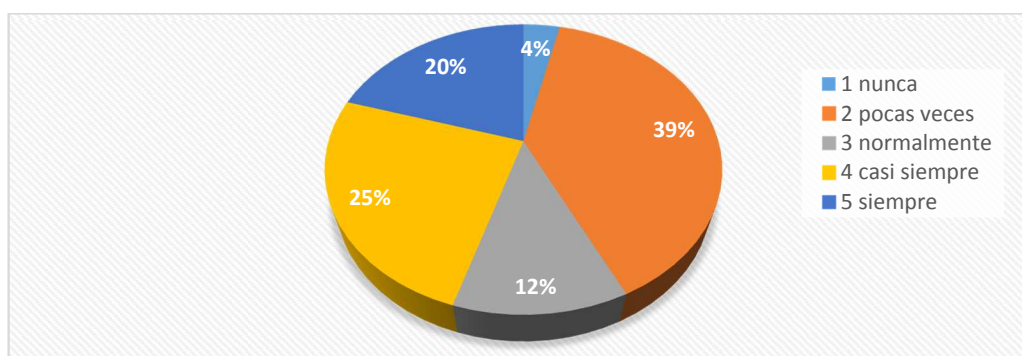


Figura 30 Pedidos urgentes sin orden de compra

Tomado de: Encuestas 2017 empresa en estudio

La figura 30 presenta los resultados de encuestas realizadas a proveedores en relación a pedidos sin orden de compra, se observa que el 39% de los

encuestados manifestaron que pocas veces, un 12% indica normalmente, un 4% nunca, un 20% siempre y un 25% casi siempre.

Análisis General

Aplicadas las encuestas se presenta el análisis de las mismas:

a. **Primera** - Encuesta realizada al Personal del Departamento de Compras

Se determinó que existen algunas falencias dentro del área de compras, por un lado, no establecer contratos o licitaciones con proveedores, no cuentan con presupuesto anual de compras que permita realizar una mejor planificación de recursos y no disponen de proveedores categorizados de acuerdo a su importancia. Así también se identificó falta de indicadores de gestión que no permiten llevar un control del cumplimiento de tiempos de entrega, falta de control para medir los reclamos, no controlar el crecimiento de las compras en relación a las ventas y cuentan con un alto número de solicitudes de compra sin procesar.

Tabla 7

Encuestas al personal del departamento de compras, análisis de negociación

Encuestas		
Pregunta	%	Resultado
1	80	Consideran que las negociaciones cumplen con las políticas internas del departamento
2	70	Dicen que cumplen con la revisión de las especificaciones técnicas y de calidad
3	80	Dicen que no se establece contrato o licitaciones con proveedores
4	90	Dicen que sí se toman decisiones con estadísticas de mercado que permitan realizar buenas negociaciones y obtener buenos precios

Tabla 8

Encuestas al personal del departamento de compras, análisis compras

Encuestas		
Pregunta	%	Resultado

1	100	Dicen que no cuentan con un presupuesto anual de compras
2	80	Dicen que sí se realizan evaluaciones periódicas a proveedores
3	80	Manifiestan que no se cumple con el debido flujo de aprobación gerencial
4	60	Dicen que no se reciben órdenes de compra con faltantes o sobrantes de ítems
5	80	Dicen que los proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa
6	80	Manifestaron que no disponen de proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia

Tabla 9

Encuestas al personal del departamento de compras, análisis indicadores de gestión

Encuestas		
Pregunta	%	Resultado
1	100	Dicen no llevar un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras
2	90	Manifiestan no contar con un control para medir los reclamos de calidad en la recepción de órdenes de compra
3	100	Dicen que no controlan a través de una medición el crecimiento de las compras en relación a la ventas de la empresa
4	70	Dicen que si cuentan con un alto número de solicitudes de compra sin procesar

b. **Segunda** - Encuesta a clientes internos (son los usuarios del departamento de compras)

Los resultados obtenidos determinaron que los clientes internos desconocen la Política de Compras, tienen inconformidad por los tiempos de entrega de sus requerimientos por parte del área de compras, indicando que existe falta de información del estatus de sus requerimientos debido a que no hay herramientas que faciliten el acceso a la información de manera oportuna, la falta de control en el manejo de reclamos realizados, esto lleva a que se pierda trazabilidad con el proveedor y la información, lo cual genera malestar en el usuario solicitante al no contar prontamente con la atención del requerimiento y la entrega oportuna del material solicitado.

Tabla 10

Encuestas al cliente interno

Encuestas		
Pregunta	%	Resultado
1	49	Dicen que están medianamente satisfechos por el trato y amabilidad del personas de compras
2	75	Dicen estar insatisfechos en los tiempos de entrega de sus requerimientos
3	42	Dicen estar medianamente satisfechos con la accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada
4	89	Dicen no conocer la Política de Compras
5	43	Dicen estar insatisfechos al recibir información del estatus de su requerimiento de compra
6	60	Dicen estar insatisfechos con la atención que recibe a los reclamos realizados
7	62	Manifiestan que están medianamente satisfechos en recibir los requerimientos de compra acorde a la ficha técnica
8	54	Dicen que están medianamente satisfechos con el del Dpto. de Compras

c. **Tercera** - Encuesta realizada a los Proveedores

Los resultados obtenidos demuestran inconsistencias en la información recibida, lo cual genera que los requerimientos de compras no se gestionen de manera óptima, generando atrasos en la cotización, dificultando la atención del requerimiento por parte del proveedor y por ende retrasos en el proceso de compras, no se definen y no se planifica con anticipación los requerimientos urgentes, los que son requeridos para mejorar el proceso de producción, afectando la trazabilidad en el proceso de compras y la comunicación adecuada con el proveedor.

Tabla 11

Encuestas realizadas a proveedores

Encuestas		
Pregunta	%	Resultado
1	55	Dicen que pocas veces se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información

2	53	Dicen que siempre se ha considerado que en la relación comercial que mantiene con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento
3	36	Manifiestan que pocas veces existe una adecuada comunicación con el personal del departamento
4	44	Dicen que pocas veces se realizan los pagos en las condiciones acordadas
5	34	Dicen que pocas veces los requerimientos recibidos son claros y tienen las debidas especificaciones
6	49	Manifiestan que siempre se coloca la orden de compra con la debida anticipación
7	39	Dicen que pocas veces recibe pedidos urgentes sin orden de compra

El desarrollo del marco metodológico está basado en la definición de los tipos de investigación, los enfoques, la definición de las variables, la población y muestra. El resultado encuestas realizadas a colaboradores y proveedores que arrojaron datos confirmando la falta de indicadores de gestión en el proceso de compras, justificando a plenitud el planteamiento de la propuesta.

Capítulo IV

Propuesta

Diseño de indicadores de gestión para la mejora del proceso de compras en una empresa manufacturera

Objetivo

Una vez analizado el proceso de compras de la empresa manufacturera y detectadas sus falencias, el objetivo de esta propuesta es diseñar un conjunto de indicadores de gestión que permitan saber de forma cuantitativa el porcentaje de incumplimientos de las distintas actividades ejecutadas para realizar las adquisiciones y la entrega oportuna al usuario interno.

Alcance

Los indicadores que se diseñarán para el proceso de compras en la empresa en estudio, serán un medio de referencia cualitativo y cuantitativo que lleven a saber en qué mejorar.

Ubicación del departamento de compras en la estructura organizacional

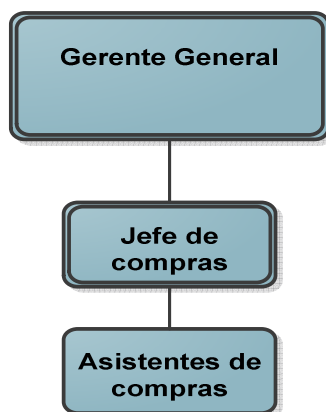


Figura 31 Organigrama área de compras

Adaptado de: empresa en estudio

Funciones de los cargos del departamento de compras

El departamento de compras está integrado por cinco colaboradores, quienes realizan las actividades de adquisiciones en la empresa, estos son:

- a. Un Jefe de compras, reporta al gerente general y sus funciones son:

Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de todas las gestiones involucradas en la compra de materias primas, insumos, repuestos y servicios para el proceso productivo y administrativo. • Analizar, verificar cotizaciones y presentar su respectivo análisis • Supervisar y coordinar las actividades del área • Gestionar compras locales e internacionales • Coordinación de logística de transporte y recepción de las mercaderías de importación • Gestionar que se cumplan todos los requisitos relacionados a las importaciones • Verificación de entrega de requerimientos de compra acorde a las políticas de la empresa • Supervisar que se cumpla con toda la información y requisitos establecidos en la Política de Compras • Revisar con los Jefes Departamentales requerimientos críticos • Presentación de Propuestas anuales de compra acorde revisión de precios y tendencias • Seguimiento a través de la revisión de reportes de solicitudes de compras y servicios • Desarrollar proveedores alternos • Verificación de stock de productos • Gestionar reclamos • Revisión y actualización de procedimientos, políticas relacionados a los procesos de compras e importaciones. • Mantener y realizar reportes para auditorías externas y para los controles a realizar por parte del servicio nacional de aduana SENA E. 	
Formación	Economía , Administración de Empresas , Comercio Internacional y afines
Experiencia	4 años como Jefe de Compras
Conocimientos Técnicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Productivos • Procesos de Calidad • Gestión estratégica de compras • Negociación • Leyes aduaneras 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para negociar • Orientado a resultados • Conocimientos Técnicos • Trabajo en Equipo • Organizado 	

- Liderazgo
- Planificación
- Capacitación Constante
- Buenas relaciones interpersonales
- Toma de decisiones

b. Cuatro asistentes de compras, reportan al jefe de compras y sus funciones son:

Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de solicitudes de compra • Realizar cotizaciones con proveedores • Seguimiento a entregas de órdenes de compra • Revisión de ingresos entregados por bodega • Identificación e ingreso de facturas correspondientes a importaciones y exportaciones • Revisión de documentos para selección de proveedores de acuerdo a la Política de Compras • Selección y evaluación proveedores acorde a la política de compras • Gestionar y mantener de manera correcta archivos de selección, evaluación, calificación proveedores, importaciones, exportaciones y órdenes de compra • Emitir reportes semanales del estado de las importaciones solicitadas. • Revisar documentación de importación y notificar agente de aduana • Realizar seguimiento de tramites de importación y exportación al agente de aduana • Seguimiento de Ordenes de Compras locales e Importadas 	
Formación	Economía, Administración de Empresas , Comercio Internacional y afines
Experiencia	Dos años como Asistente en área de compras
Conocimientos Técnicos	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación • Organizado • Orientación a Resultados • Flexibilidad • Buenas relaciones interpersonales • Honestidad • Proactividad • Orientación de Servicio • Análisis 	

Mapa de Procesos Institucional

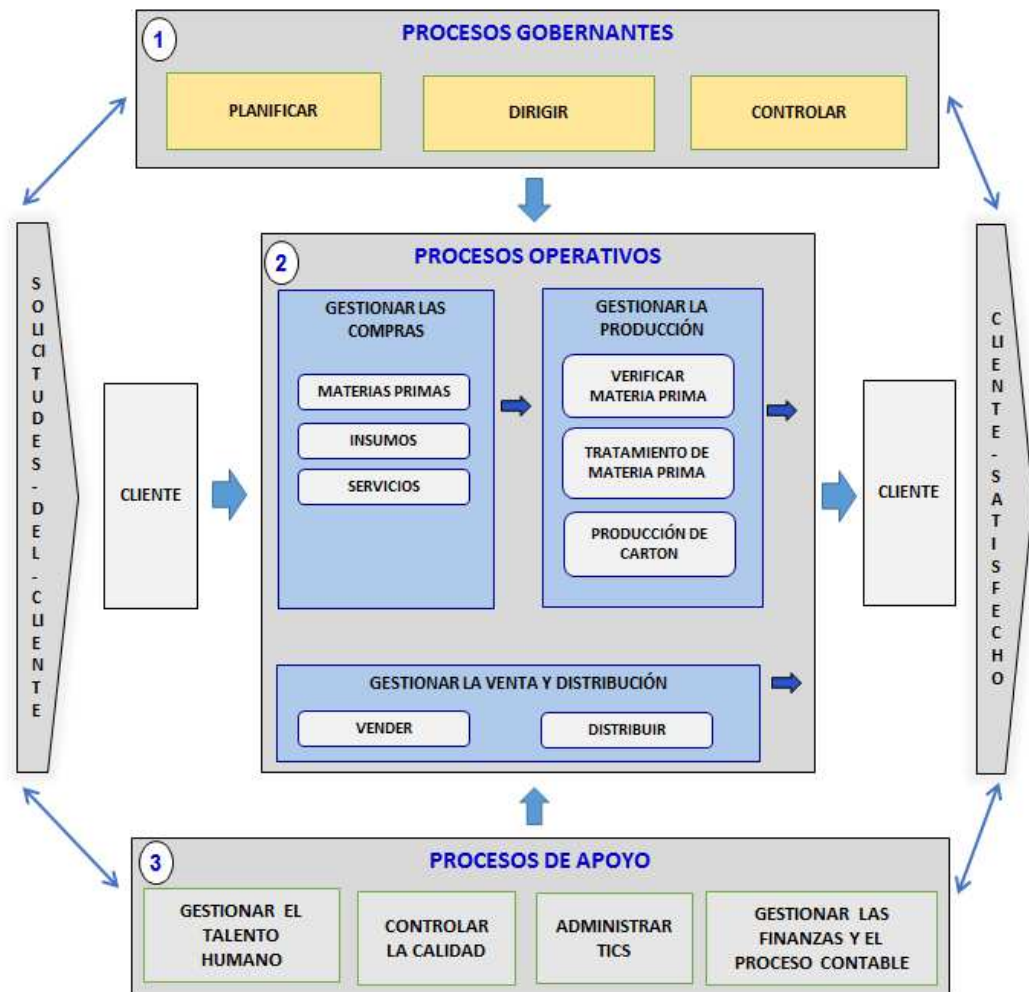


Figura 32 Mapa de procesos

Adaptado de: Empresa en estudio

Medina Giop (2005) definió el mapa de procesos como una red de procesos operacionales es la estructura donde se evidencia esquema que permite la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización y que son identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si estas son o no satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño o producción de bienes y/o servicios que satisfagan la necesidad del cliente final. Así también establece las conexiones entre los diversos tipos de procesos que gestiona la empresa.

Mapa de Proceso Gestionar las Compras

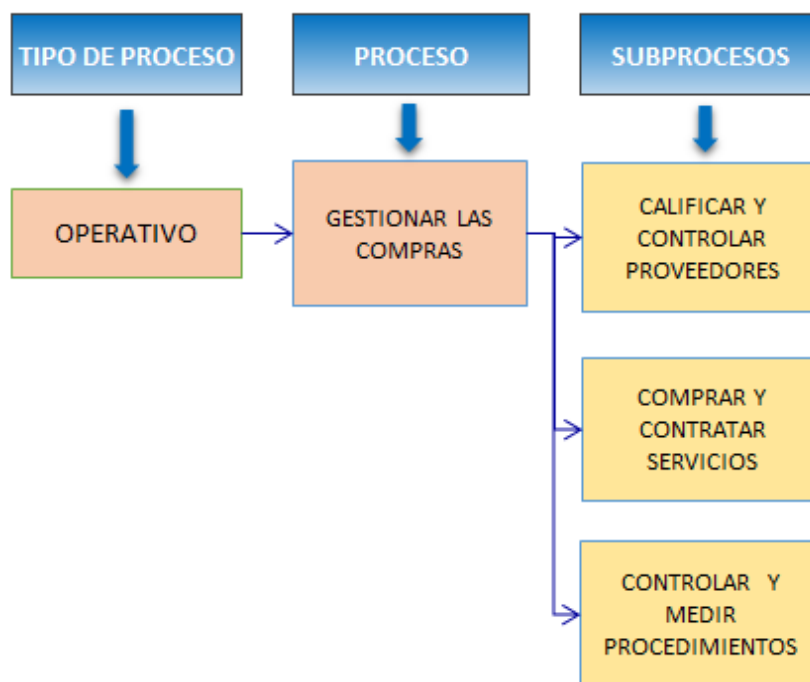


Figura 33 Mapa de proceso compras

Adaptado de: Empresa en estudio

Este mapa de procesos describe los subprocesos del proceso gestionar las compras, esto sin duda ayuda a identificar las actividades para saber en dónde medir a través de indicadores de gestión.

Proceso de Compras

Descripción del procedimiento

1. **OBJETIVO:** Asegurar y garantizar el cumplimiento de normas legales y disposiciones éticas comerciales garantizando la calidad de productos y servicios.
2. **RESPONSABLE:** Jefe de Compras
3. **DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**
 - Solicitud de Compras generadas en sistema

5. DESARROLLO:

- 5.1. Elaboración de la solicitud de compra en el sistema
- 5.2. Solicitud de Compra pasa por proceso de revisión y autorización del responsable de área
- 5.3. Compras verifica en sistema las solicitudes aprobadas y realiza el proceso de cotización.
- 5.4. Se realizan cotizaciones mínimo 2 máximo 3 estas son revisadas y aprobadas de tener contrato o ser único proveedor, solo se obtendrá una cotización.
- 5.5. Compras debe cumplir con lo estipulado en la política de compras para selección de proveedores previo a la realización de la compra
- 5.6. Generada la orden de compra esta pasa por un proceso de aprobación a través de sistema.
- 5.7. Una vez recibida la autorización se crea la orden de compra.
- 5.8. Compras envía orden de compra vía correo electrónico y solicita confirmación de fecha de entrega.
- 5.9. El producto debe ser recibido con la siguiente documentación orden de compra, guía de Remisión y factura el área de compras valida que la documentación este correcta sella, firma y proveedor se puede dirigir a Bodega a entregar el producto.
- 5.10. Recibido el producto en la bodega recibe el material y verifica con el solicitante que lo recibido se correcto de encontrar novedades tienen como mínimo dos días posterior a la entrega del producto para indicar novedades.
- 5.11. Bodega valida que el producto este de acuerdo a lo requerido procede con el ingreso a bodega y registro del producto en el sistema.
- 5.12. Bodega hace entrega de la confirmación de la recepción del producto al departamento de compras para que procedan con el registro de factura del proveedor.
- 5.13. Compras ingresa factura entrega orden de pago a contabilidad para su revisión y firma.

- 5.14. Compras una vez revisado por el área contable procede a la entrega de las órdenes de pago en el departamento de tesorería.

Implementación de Indicadores de Gestión

La implementación de un modelo de gestión por procesos en las empresas, requiere del desarrollo de 5 etapas. En donde la cuarta etapa es la medición de procesos que se realiza a través de la definición de procesos críticos, selección de destinatarios de los indicadores, selección de indicadores y elaboración de indicadores.



Figura 34 Etapas de la gestión por procesos

Tomado de : Metodología tomada de página Web Calvopiña Asesores (<http://www.calvopiñaasesores.com/>)

Las empresas manejadas con modelos de gestión por procesos obligatoriamente deberán establecer indicadores de gestión para evaluar, medir y

mejorar los procesos críticos, esto porque aquello que no se mide no se puede mejorar. Un indicador está asociado, al desarrollo del proceso, a la ejecución de actividades y al resultado, lo que permite que a través de medición de periodos sucesivos y comparación con otros periodos similares, verificar el alcance de los objetivos trazados para el ejercicio económico (Gil & García, 2008).

Determinación de los procesos críticos a medir

Los procesos críticos en la empresa se definen como aquellos que aportan especialmente valor al cliente final. Por tanto, se relacionan directa o indirectamente con este. Cuando una empresa dedicada a la producción de un producto, basa su estrategia en una entrega eficaz de ese producto, necesita para la fabricación de la compra oportuna de materia prima, la entrega rápida en la planta, la rapidez, calidad en la fabricación y de un sistema de logística eficiente para su entrega. Además, deberá cuidar la calidad de esa materia prima comprada y del producto final (Andreu & Martínez-Vilanova, 2011). Por tanto, los procesos críticos tienen que ver con la misión de la organización, es decir, que debemos hacer de forma excelente para añadir valor al cliente. Entre otros, el autor ha manifestado que algunos ejemplos de procesos críticos pueden ser:

- Atender al cliente
- Comprar productos y servicios
- Vender productos
- Mantener planta (sistemas, maquinarias y equipos)

Para determinar el grado criticidad de cada proceso, los valores para su calificación serán proporcionados por la alta dirección, estos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12

Escala de valores de criticidad

Escala de Valores	Grado de Criticidad
De 1 a 8	Bajo
De 9 a 16	Medio
De 17 a 24	Alto
De 25 a 30	Crítico

Adaptado de: Empresa en estudio.

La empresa en estudio a través de la calificación de los factores críticos de cada proceso y la calificación de la aportación de cada proceso a la consecución de objetivos, ha definido la siguiente matriz de procesos críticos:

Tabla 13

Matriz de procesos críticos

TIPO DE PROCESO	PROCESOS ANALIZADOS	RESULTADO	GRADO DE PRIORIDAD				CRITICIDAD
			B	M	A	C	
Operativos	Gestionar las compras	25					CRÍTICO
	Gestionar la producción	18					ALTO
	Gestionar la venta y distribución	25					CRÍTICO
De Apoyo	Gestionar el Talento Humano	8					BAJO
	Controlar la calidad	15					MEDIO
	Administrar TICS	18					ALTO
	Gestionar las finanzas y el proceso contable	8					BAJO

Adaptado de: Empresa en estudio.

De acuerdo a lo definido en las políticas de la empresa en estudio, todos aquellos procesos que presentan en la evaluación el grado de criticidad ***crítico***, pasan a un proceso de medición a través de la aplicación de indicadores de gestión con el fin de verificar el grado de su funcionamiento y alcance de resultados

planificados al inicio del periodo económico. Por otro lado, aquellos procesos que presentan en la evaluación un grado de criticidad ***alto*** formarán parte del proceso de actualización que deberá emprender la empresa investigada.

Selección de destinatarios de los indicadores

Los indicadores proporcionan información cualitativa y cuantitativa técnica y confiable del funcionamiento de los procesos, por esto dicha información deberá estar destinada a ejecutivos y mandos medios que la utilicen para mejorar los procesos, entre estos están:

- El Gerente general, utilizará para saber el grado de cumplimiento de metas y objetivos propuestos en el plan estratégico.
- Los gerentes de área, utilizarán para saber el grado de cumplimiento de objetivos del área que manejan.
- Los jefes departamentales, les servirá para saber la evolución de los procesos y el cumplimiento del departamento que manejan.

Los resultados de los indicadores serán utilizados también para preparar informes a los organismos de control, a los proveedores y clientes en caso de rendición de cuentas.

Metodología para establecer indicadores de gestión

Es necesario antes de elaborar indicadores determinar aquellos procesos cuyas actividades no aporten valor directo al producto final por ende se evita generar gastos de recursos financieros innecesarios y la utilización de recurso humano en el seguimiento a procesos que de alguna manera funcionan bien y no afectan al producto final.

La elaboración de indicadores para esta propuesta se realizará a través del cumplimiento de las siguientes actividades:

Identificar los indicadores.

Definidos los procesos críticos del sistema de procesos e identificado el flujo de los procesos que se pretenden medir, se propondrán indicadores para cada proceso los que deberán ser medibles, esto con el propósito de valorar su desarrollo y obtener información útil.

Seleccionar los indicadores claves.

A continuación, se seleccionarán los indicadores que de acuerdo a la criticidad del proceso sean considerados relevantes y que generen mayor cantidad de información. Todos los indicadores que se seleccionen pasaran a formar parte de la matriz de indicadores de gestión.

Determinar aquellas fuentes de donde se deberá tomar la información.

Para cada indicador se deberá buscar un tipo de fuente de información que proporcione datos confiables. A partir de esto, las fuentes podrán ser; sistemas informáticos, marcadores biométricos, estadísticas manuales, balances, ingresos, egresos, y otros.

Consideraciones claves para la elaboración de indicadores.

Para la construcción de indicadores, los ejecutivos de la empresa deberán considerar entre otros, los siguientes aspectos:

- El conjunto de indicadores de cada proceso deberá estar alineado a las metas y objetivos del plan estratégico de la empresa.
- Los indicadores podrán ser de calidad, de procesos, de eficiencia, de eficacia, de tiempo y otros.
- Los indicadores deberán ser:
 - **Medibles.** Es decir que se puedan mostrar cuantitativamente.

- **Verificables.** Que los destinatarios puedan comprobar los datos que se levantara en la medición.
 - **Asequibles.** Que el valor empleado en su implementación sea compensado con las mejoras que se efectúen al proceso.
- Los indicadores deberán medir las actividades de cada proceso que en un alto grado contribuyan a la satisfacción del cliente externo.
 - Que la medición de una determinada actividad sea factible.
 - Escoger a aquellos responsables que conozcan en un alto grado el funcionamiento de los procesos.
 - Que el número de indicadores no sea en un alto número porque se puede desvirtuar el objetivo de su implementación.
 - Considerar cada cuanto tiempo se deberá medir los procesos.

Selección de indicadores para los procesos críticos

Considerando que el proceso “Gestionar las compras” está dentro de los procesos calificados con grado de criticidad “crítica”, se procede a seleccionar un conjunto de indicadores que permitan evaluar este proceso desde la generación de la solicitud de compras hasta el archivo de las facturas procesadas y pagadas, entre estos se eligen los siguientes:

Indicadores de eficiencia.

Este indicador es de carácter cuantitativo, representa la relación entre los resultados obtenidos comparados con lo planificado. Ejemplo: medir cuan efectiva es la gestión de compras comparada con el total de compras solicitadas por los usuarios participantes en el proceso.

Indicadores de eficacia.

Este indicador es de carácter cuantitativo, es el grado en que se cumplen las actividades planificadas y al mismo tiempo se consiguen los resultados programados. Ejemplo: Medir el grado de satisfacción de los clientes internos por los servicios recibidos.

Indicadores de rentabilidad.

Este indicador es de carácter cuantitativo, mide el grado de cumplimiento de lo planificado en materia económica. Ejemplo: Medir la calidad del gasto comprando entre dos periodos deferentes.

Construcción de indicadores para el proceso de compras

Los indicadores para el proceso gestionar las compras se construyen a través de una matriz de indicadores en donde se hará constar información numérica y teórica de los procesos a medir y se definen los siguientes indicadores:

- Indicador 1. - Total de compras ejecutadas en el mes
- Indicador 2. - Total de compras no procesadas en el mes
- Indicador 3. - Solicitudes de compra atendidas en el día
- Indicador 4. - Calidad del gasto
- Indicador 5. – Porcentaje de compras a crédito último trimestre
- Indicador 6.- Porcentaje de compras de contado último trimestre

La matriz de indicadores de gestión contiene la hoja de ingreso de información, en donde se ingresarán datos estadísticos obtenidos de los sistemas y registros del proceso de compras, dichos datos se trasladan a la tarjeta del indicador. El resultado será el porcentaje obtenido al medir un indicador, de acuerdo a lo definido por la empresa en una tabla de parámetros que se detalla a continuación:

Tabla 14

Parámetros de medición del indicador

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		INSTRUCCIONES	
Unidad de medida:	%	Siempre será en porcentaje	
Sentido:	Creciente	Sera siempre creciente	
Fuente de datos:	Sistema de compras	Será la fuente de la empresa	
Toma de datos:	Mensual	Para esta caso será mensual	
Meta alcanzable:	+ de 95%	Óptimo	% Fija la administración
Índice normal:	Hasta 95%	Normal	% Fija la administración
Índice crítico:	Hasta 70%	Crítico	% Fija la administración

Adaptado de: Libro Indicadores de Gestión autor Beltrán (2001)

Los criterios y valores establecidos en la tabla de parámetros de medición, serán determinados por los directivos de la empresa, junto con los responsables de cada área y marcan las características de cada indicador y los valores en porcentajes que determinan el estado del indicador que mide los resultados del desarrollo de las actividades que se ejecutan.

Desarrollo de indicadores

El conjunto de seis indicadores que se desarrollan en este apartado son una selección de los más importantes de la empresa, con esto no se pretende eliminar o restar importancia al resto de indicadores que deberán ser ilustrados por la empresa en estudio. Con la presentación de estos indicadores se muestra la propuesta de diseño para la empresa en estudio, permitiendo tener una base de cómo elaborar todos los indicadores aquí indicados o los que luego crea conveniente la empresa que debería desarrollar para que obtenga información oportuna que ayude a gestionar la empresa de la mejor manera posible.

Con datos investigados en la empresa en estudio se presentan los indicadores seleccionados que están relacionados directamente con el proceso gestionar las compras con sus respectivos ejemplos que se presentan a continuación:

Indicador de cumplimiento de compras ejecutadas en el mes

Indicador de solicitudes de compras no procesadas en el mes

Indicador de solicitudes de compra no atendidas en el día

Indicador de incremento del gasto

Indicador de compras a crédito

Indicador de compras al contado

Tabla 15

Indicador de cumplimiento de compras ejecutadas en el mes

DESCRIPCION DEL INDICADOR	
Tipo Indicador:	De eficiencia
Proceso:	Gestionar las compras
Area:	Compras
Responsable del indicador:	Jefe de Compras
Nombre del indicador:	Porcentaje de cumplimiento de compras ejecutadas en el mes
Formula:	Cociente entre el número de las compras efectuadas en el mes dividido para el número total de las solicitudes realizadas
$\% \text{ Compras ejecutadas en el mes} = \frac{\# \text{ de compras del mes}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$	
META INDICADOR	
Se aspira que el porcentaje de cumplimiento de compras efectivas sea 100%	

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		
Unidad de medida:	%	
Sentido:	Creciente	
Fuente de información:	Sistema de compras	
Toma de datos:	Mensual	
Meta alcanzable:	100%	Óptimo
Índice aceptable:	= 0 + del 90%	Aceptable
Índice crítico:	- del 90%	Crítico

RESULTADOS DEL INDICADOR												
INFORMACION PARA MEDICIÓN INDICADOR												
Parámetros	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
No. de compras del mes	753	286	213	195	190	213	165	183	199	165	196	165
No. de solicitudes presentadas	1048	548	451	396	406	467	404	474	471	412	427	368
Resultado medición %	72%	52%	47%	49%	47%	46%	41%	39%	42%	40%	46%	45%
DESTINATARIOS INDICADOR												
Gerente, gerentes de área, Jefes departamentales y sistemas integrados de gestión												
OBSERVACIONES												
Los resultados demuestran que menos del 50% de solicitudes presentadas son procesadas el mismo mes.												
RECOMENDACIONES												
El resultado de la medición del indicador es <i>Crítico</i> por lo que se recomienda la revisión de políticas y procedimientos del proceso debido a que pueden los usuarios estar solicitando insumos, materiales, equipos no necesarias.												

Descripción del indicador

Nombre. Porcentaje de cumplimiento de compras ejecutadas en el mes

Objetivo. Medir el porcentaje de cumplimiento de compras efectivas

Metodología. Este indicador mide el cociente entre el número de las compras efectuadas en el mes dividido para el número total de las solicitudes realizadas en ese mismo mes.

Fórmula.

$$\% \text{ Compras ejecutadas en el mes} = \frac{\# \text{ de compras del mes}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$$

Análisis. Los resultados obtenidos luego de aplicada la fórmula a los datos comparados, demuestran que menos del 50% de solicitudes presentadas por los usuarios internos son procesadas el mismo mes. La consecuencia de esto podría llevar a la empresa a tener atrasos en los mantenimientos de sus máquinas y en otras circunstancias por falta de elementos para el área de producción podría generar paradas del proceso productivo, por lo tanto, generaría atrasos en el cumplimiento de pedidos, afectando la entrega al cliente final.

Tabla 16

Indicador de solicitudes de compras no procesadas en el mes

DESCRIPCION DEL INDICADOR	
Tipo:	De eficiencia
Proceso:	Gestionar las Compras
Area:	Compras
Responsable del Indicador:	Jefe de Compras
Nombre del Indicador:	Porcentaje de solicitudes de compras no procesadas en el mes
Formula:	Cociente entre el número de solicitudes de compras no procesadas en el mes dividido para el número total de las solicitudes realizadas
$\% \text{ Compras no procesadas} = \frac{\# \text{ de sol. de compras no procesadas en el mes}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$	
META INDICADOR	
Se aspira que el porcentaje de solicitudes de compras no procesadas sea 5%	

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		
Unidad de medida:	%	
Sentido:	Decreciente	
Fuente de información:	Sistema de compras	
Toma de datos:	Mensual	
Meta alcanzable:	5%	Óptimo
Índice aceptable:	= o + del 25%	Aceptable
Índice crítico:	+ del 25%	Crítico

RESULTADOS DEL INDICADOR												
INFORMACION PARA MEDICION INDICADOR												
Parámetros	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
No. de solicitudes de compras no procesadas en el mes	295	262	238	201	216	254	239	291	272	247	231	203
No. de solicitudes presentadas	1048	548	451	396	406	467	404	474	471	412	427	368
Resultado Medicion %	28%	48%	53%	51%	53%	54%	59%	61%	58%	60%	54%	55%
DESTINATARIOS INDICADOR												
Gerente, gerentes de área, Jefes departamentales y sistemas integrados de gestion												
OBSERVACIONES												
Los resultados demuestran que mas del 50% de solicitudes presentadas no son procesadas el mismo mes												
RECOMENDACIONES												
El resultado de la medición del indicador es <i>Crítico</i> por lo que se recomienda la revisión de políticas y procedimientos del proceso debido a que pueden los usuarios estar solicitando materiales o insumos no necesarias o el departamento de compras no esta funcionando adecuadamente.												

Descripción del indicador

Nombre. Porcentaje de solicitudes de compras no procesadas en el mes

Objetivo. Medir el porcentaje de solicitudes de compras no ejecutadas en el mes.

Metodología. Este indicador mide el cociente entre el número de las compras no procesadas en el mes dividido para el número total de las solicitudes presentadas por los usuarios internos.

Fórmula.

$$\% \text{ Compras no procesadas} = \frac{\# \text{ de sol. de compras no procesadas en el mes}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$$

Análisis. Los resultados obtenidos luego de aplicada la formula a los datos comparados, demuestran que más del 50% de solicitudes presentadas por los usuarios internos no son procesadas el mismo mes. La consecuencia de esto podría llevar a generar retrasos en la entrega de los materiales solicitados, perjudicando las planificaciones de mantenimiento y el programa de producción de la empresa, por cuanto habría que generar reprogramación de pedidos de los clientes, de presentarse eventualidades por falta de materias primas, repuestos o insumos.

Tabla 17

Indicador de solicitudes de compra no atendidas en el día

DESCRIPCION DEL INDICADOR	
Tipo:	De eficacia
Proceso:	Gestionar las Compras
Area:	Compras
Responsable del Indicador:	Jefe de Compras
Nombre del Indicador :	Porcentaje de solicitudes de compras no atendidas en el día
Formula :	Cociente entre el número de las solicitudes de compras no procesadas en el día dividido para el número total de las solicitudes realizadas
$\% \text{ Compras atendidas en el día} = \frac{\# \text{ de sol. de compra no procesadas en el día}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$	
META INDICADOR	
Se aspira que el porcentaje de solicitudes de compras no procesadas sea 5%	

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		
Unidad de medida:	%	
Sentido:	Decreciente	
Fuente de información:	Sistema de compras	
Toma de datos:	Diario	
Meta alcanzable:	5%	Óptimo
Índice aceptable:	= o - del 25%	Aceptable
Índice crítico:	+ del 25%	Crítico

RESULTADOS DEL INDICADOR										
INFORMACION PARA MEDICION INDICADOR										
Parámetros	dic-01	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05					
No. de solicitudes de compras no procesadas en el día	9	7	10	10	10					
No. de solicitudes presentadas	18	17	19	18	17					
Resultado Medicion %	50%	41%	53%	56%	59%					
DESTINATARIOS INDICADOR										
Gerente, gerentes de área, Jefes departamentales y sistemas integrados de gestion										
OBSERVACIONES										
Los resultados demuestran que mas del 50% de solicitudes de compras presentadas no son procesadas el mismo día										
RECOMENDACIONES										
El resultado de la medición del indicador es <i>Crítico</i> por lo que se recomienda la revisión de políticas y procedimientos del proceso debido a que pueden los usuarios estar solicitando insumos y matriales no necesarias o el departamento de compras no es eficiente.										

Descripción del indicador

Nombre. Porcentaje de solicitudes de compras no atendidas en el día

Objetivo. Medir el porcentaje de solicitudes de compras no procesadas en el día.

Metodología. Este indicador mide el cociente entre el número de las solicitudes de compras no atendidas en el día dividido para el número total de las solicitudes realizadas por los usuarios internos.

Fórmula.

$$\% \text{ Compras atendidas en el día} = \frac{\# \text{ de sol. de compra no procesadas en el día}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$$

Análisis. Los resultados obtenidos luego de aplicada la fórmula a los datos comparados, demuestran que más del 50% de solicitudes presentadas por los usuarios internos no son procesadas el mismo día de la recepción. Este indicador va a permitir obtener información cuantificable que permitirá investigar las causas por las que están generando retrasos en los procesamientos de solicitudes de compras.

Tabla 18: Indicador de incremento del gasto

DESCRIPCION DEL INDICADOR	
Tipo:	De rentabilidad
Proceso:	Gestionar las Compras
Area:	Compras
Responsable del Indicador:	Jefe de Compras
Nombre del Indicador:	Porcentaje de incremento del gasto
Formula:	Cociente entre el valor del gasto del año 2017 en compras dividido para el gasto efectuado en compras en el año 2016
$\% \text{ de incremento del gasto} = \frac{\text{Valor del gasto en compras 2017}}{\text{Valor del gasto en compras 2016}}$	
META INDICADOR	
Se aspira que el porcentaje de incremento del gasto no supere el 5%	

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		
Unidad de medida:	%	
Sentido:	Creciente	
Fuente de información:	Sistema de compras	
Toma de datos:	Anual	
Meta del incremento:	5%	Óptimo
Índice aceptable:	= o - del 9%	Aceptable
Índice crítico:	+ del 9%	Crítico

RESULTADOS DEL INDICADOR												
INFORMACION PARA MEDICION INDICADOR												
Parámetros	ene	feb	mar	abr	muy	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Valor del gasto del año 2017	3010	2910	2450	2510	2714	2520	2830	2456	3200	2980	3200	3201
Valor del gasto del año 2016	2756	2546	2135	2196	2548	2369	2689	2156	2980	2726	2532	2478
Resultado Medicion %	9,2%	14,3%	14,8%	14,3%	6,5%	6,4%	5,2%	13,9%	7,4%	9,3%	26,4%	29,2%
DESTINATARIOS INDICADOR												
Gerente, gerentes de área, Jefes departamentales y sistemas integrados de gestion												
OBSERVACIONES												
Los resultados demuestran que en 8 meses del año ha subido el gasto más del 9% lo cual según los parámetros el indicador es crítico												
RECOMENDACIONES												
El resultado de la medición del indicador es <u>Crítico</u> , pero el porcentaje del crecimiento del gasto no es muy alto sobre el parametro limite.												

Descripción del indicador

Nombre. Porcentaje de incremento del gasto

Objetivo. Medir el porcentaje de incremento del gasto de un periodo a otro.

Metodología. Este indicador mide el cociente entre el valor del gasto del año 2017 en compras dividido para el gasto efectuado en el periodo 2016 por compras realizadas.

Fórmula.

$$\% \text{ de incremento del gasto} = \frac{\text{Valor del gasto en compras 2017}}{\text{Valor del gasto en compras 2016}}$$

Análisis. Los resultados obtenidos demuestran que el incremento del gasto en ocho meses del año, se elevaron en un 9% y en tres meses el incremento fue menor. Debe comprobarse si esa elevación estuvo de la mano con el incremento de las ventas, pero de igual manera hace evidenciar que no se está llevando una adecuada planificación de compras.

Tabla 19

Indicador de compras a crédito

DESCRIPCION DEL INDICADOR	
Tipo:	De rentabilidad
Proceso:	Gestionar las Compras
Area:	Compras
Responsable del Indicador:	Jefe de Compras
Nombre del Indicador:	Porcentaje de compras realizadas a crédito
Formula:	Cociente entre el valor de las compras a crédito dividido para el valor de las compras totales
$\% \text{ de compras a crédito} = \frac{\text{Valor de compras a crédito}}{\text{Valor de compras totales}}$	
META INDICADOR	
Se aspira que el porcentaje de compras a crédito sea superior al 70%	

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		
Unidad de medida:	%	
Sentido:	Creciente	
Fuente de información:	Sistema de compras	
Toma de datos:	Mensual	
Meta alcanzable:	70% o mas	Óptimo
Índice aceptable:	= o + del 65%	Aceptable
Índice crítico:	- del 65%	Crítico

RESULTADOS DEL INDICADOR												
INFORMACION PARA MEDICION INDICADOR												
Parámetros	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Valor de compras a crédito	2001	2120	1700	1600	1910	2114	1910	2110	2758	1560	2366	2050
Valor de compras totales	3010	2910	2450	2510	2714	2520	2830	2456	3200	2980	3200	3201
Resultado Medicion %	66%	73%	69%	64%	70%	84%	67%	86%	86%	52%	74%	64%
DESTINATARIOS INDICADOR												
Gerente, gerentes de área, Jefes departamentales y sistemas integrados de gestion												
OBSERVACIONES												
Los resultados demuestran que 6 meses las compras ha sido realizadas a crédito ajustándose a las políticas definidas, 3 meses están dentro de lo normal y tres meses se ha comprado mas de contado.												
RECOMENDACIONES												
El resultado de la medición del indicador es Crítico en tres meses del año, esto debe ser analizado debido a que en esos tres meses no se cumple la políticas de la empresa identificando que en los otros meses se evidencia que la política esta siendo bien aplicada por lo tanto se deben revisar las negociaciones de los creditos con los proveedores a fin de renegociarlos.												

Descripción del indicador

Nombre. Porcentaje de compras realizadas a crédito

Objetivo. Medir el porcentaje de compras realizadas a crédito

Metodología. Este indicador mide el cociente entre el valor de las compras a crédito dividido para el valor de las compras totales de las adquisiciones realizadas.

Fórmula.

$$\% \text{ de compras a crédito} = \frac{\text{Valor de compras a crédito}}{\text{Valor de compras totales}}$$

Análisis. Los resultados demuestran que en seis meses las compras han sido realizadas a crédito ajustándose a las políticas definidas por la empresa, 3 meses están dentro de lo normal y tres meses se ha comprado más de contado. Esto se puede deber a la falta de gestión en el desarrollo de proveedores alternos y renegociación de crédito con proveedores.

Tabla 20

Indicador de compras al contado

DESCRIPCION DEL INDICADOR	
Tipo:	De rentabilidad
Proceso:	Gestionar las Compras
Area:	Compras
Responsable del Indicador:	Jefe de Compras
Nombre del Indicador:	Porcentaje de compras realizadas al contado
Formula:	Cociente entre el valor de las compras al contado dividido para el valor de las compras totales
$\% \text{ de compras a crédito} = \frac{\text{Valor de compras al contado}}{\text{Valor de compras totales}}$	
META INDICADOR	
Se aspira que el porcentaje de compras al contado sea inferior al 30%	

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		
Unidad de medida:	%	
Sentido:	Decreciente	
Fuente de información:	Sistema de compras	
Toma de datos:	Mensual	
Meta alcanzable:	30% o menos	Óptimo
Índice aceptable:	= o - del 35%	Aceptable
Índice crítico:	+ del 35%	Crítico

RESULTADOS DEL INDICADOR												
INFORMACION PARA MEDICION INDICADOR												
Parámetros	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Valor de compras al contado	1009	790	750	910	804	406	920	346	442	1420	834	1151
Valor de compras totales	3010	2910	2450	2510	2714	2520	2830	2456	3200	2980	3200	3201
Resultado Medicion %	34%	27%	31%	36%	30%	16%	33%	14%	14%	48%	26%	36%
DESTINATARIOS INDICADOR												
Gerente, gerentes de área, Jefes departamentales y sistemas integrados de gestion												
OBSERVACIONES												
Los resultados demuestran que en seis meses las compras han sido realizadas en efectivo ajustándose a las políticas definidas, 3 meses están dentro de lo normal y tres meses se ha comprado mas de contado.												
RECOMENDACIONES												
El resultado de la medición del indicador es <i>Crítico</i> en tres meses del año, esto debe ser analizado debido a que al ser solo tres meses que no se cumple la política de la empresa, se evidencia que la política si esta siendo bien aplicada y los meses que no se cumple puede deberse a una inadecuada de planificación de compras y requerimientos urgentes												

Descripción del indicador

Nombre. Porcentaje de compras realizadas al contado

Objetivo. Medir el porcentaje de compras realizadas al contado

Metodología. Este indicador mide el cociente entre el valor de las compras al contado dividido para el valor de las compras totales de las adquisiciones realizadas.

Fórmula.

$$\% \text{ de compras a crédito} = \frac{\text{Valor de compras al contado}}{\text{Valor de compras totales}}$$

Análisis. Los resultados demuestran que en nueve meses las compras se han mantenido dentro de las políticas definidas por la empresa, sin embargo, se detectó que en tres meses se realizaron compras al contado fuera de los parámetros definidos, lo que hace evidenciar que existe incumplimiento en las políticas por una inadecuada planificación de compras y requerimientos urgentes.

Conclusiones

Finalizado el estudio de investigación se puede afirmar, que hoy en día la utilización de indicadores ha venido alcanzando cada vez más notoriedad en los procesos de seguimiento y evaluación de gestión industrial y empresarial, convirtiéndose además en un elemento central de los sistemas de alineación organizacional y compensación basada en resultados.

La evaluación de los procesos de compras de la empresa en estudio permitió detectar fallas en su ejecución como elevado número de solicitudes de compras sin procesar, desactualización de manuales y políticas, falta de controles adecuados y carencia de indicadores de gestión, lo que causa inconvenientes a la operativa normal de la empresa. Por lo tanto, una adecuada implementación de indicadores de gestión facilitará al departamento de compras la mejora del proceso en base a los resultados medidos a través de dichos indicadores.

Este estudio de investigación permitió establecer que el personal del departamento de compras, no cuenta con herramientas necesarias para auto medir su gestión y además pone en evidencia el descontento de los usuarios internos de dicho departamento.

La empresa estudiada, tiene documentado en base a manuales, el proceso de adquisiciones, sin embargo, de lo indagado no cuentan con un sistema de indicadores establecidos como políticas formales, lo que podría afectar en la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

El diagnóstico realizado en base a encuestas a los integrantes del departamento de compras, usuarios internos y proveedores, confirma la presencia de fallas en el proceso, como falta de planificación, solicitudes no procesadas e incumplimiento de entregas, teniendo como consecuencia insatisfacción de los usuarios.

La implementación de indicadores de gestión para el proceso de compras, permitirá a la empresa generar información numérica basada en hechos reales y se constituirá en una

herramienta gerencial para verificar aquellas fallas que a la larga mejoren el funcionamiento del proceso y el accionar de las personas que lo ejecutan.

Recomendaciones

Capacitar a los colaboradores para dar a conocer la metodología de indicadores de gestión, con la finalidad de que sepan cómo generar información para alimentar cada uno de los indicadores que se implementen en los procesos considerados críticos y que deben ser mejorados de forma continua por los cambios en metodologías y procesos.

Supervisar la implementación de indicadores en la empresa, con el fin de que la información que se obtenga sea suficiente y confiable para los usuarios que la reciben y usen los datos presentados para mejorar su rendimiento y la ejecución del proceso.

Automatizar en el sistema informático el conjunto de indicadores de gestión diseñados para la empresa manufacturera, esto permitirá tener cierto tipo de información relevante de forma más rápida y oportuna.

Realizar la mejora continua de aquellos procesos considerados críticos y cuyo resultado de la medición este bajo los parámetros establecidos para cada indicador a implementar, esto sin duda bajará considerablemente los errores que se cometen en la actualidad al momento de la recepción de las solicitudes de compra, el proceso respectivo y la entrega a los usuarios solicitantes.

Realizar revisión y actualización de políticas en base a los indicadores que se vayan a considerar para la medición del proceso de compras y sus mejoras.

Referencias

- Aguilar, M., & Martínez, K. (2013). *Eumed.net*. Obtenido de Las Pymes ante el proceso de la globalización: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Alcaldía Mayor de Bogota D.C. (2015). *Instructivo para la formualción y seguimiento de indicadores de gestión*. Bogota: Alcaldía de Bogota.
- Alomoto, N., Acuña, C., Salvador, M., Ortíz, J., & Ruiz, A. (2014). La Gestión de la Cadena de Suministro en Ecuador: Caso De Las Pymes. *Formacion Gerencial*, 2, 171-197. Recuperado el 13 de julio de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/303821120_La_Gestion_de_la_Cadena_de_Suministro_en_Ecuador_Caso_De_Las_Pymes
- Alveiro, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluacion en la gestion administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2), 1-25. Recuperado el 2 de 06 de 2017, de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v15n2/html/v15n2a03.htm>
- Andreu, E., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Como gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando*. mADRID: ESIC.
- Arango, M., Adarme, W., & Zapata, J. (2010). Gestion de la cadena de abastecimiento logistica con indicadores de bajo incetidumbre, caso aplicado al setor panificador Palmira. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 97-115.
- Arguello, R. (2013). Análisis de los procesos de compras locales en la compañía Cartopel S.A.I. Planta de la ciudad de Guayaquil . Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
- Arias, F. (2003). Revision de la estrategia de colaboracion con los proveedores. *Investigaciones Europeas de direccion y economia de la empresa* , 9(1), 179-194. Obtenido de <file:///C:/Users/Cindy/Downloads/Dialnet-UnaRevisionDeLaEstrategiaDeColaboracionConProveedo-713491.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme, C.A. .
- Ayala, J. M. (2012). *Gestion de Compras*. Malaga: Editex.
- Behar, D. (2008). *Metodologia de la Investigacion*. Editorial Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Beltrán, J. (2001). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad* (2 ed.). (3. Editores, Ed.) Colombia. Obtenido de http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf

- Bermeo, J., & Elver, B. (Mayo de 2004). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. Cali, Colombia. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100005
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (1 ed.). Mexico : Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V. Obtenido de https://issuu.com/bidfriend/docs/adm_proceso_administrativo-del-sigl
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mexico D.F., Mexico : McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Briseño, H. (2006). *Indicadores Financieros, fácilmente aplicables* . Mexico: Umbral.
- Brume, M. (Julio de 2017). Gestion estrategica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logistico del departamento del Atlantico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(50), 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Camacho, H., Gómez, K., & Monroy, C. (23 de julio de 2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Panama. Obtenido de <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>
- Cano, P., Orue, F., Mayett, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Carrasco, S. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2013). *Logística Empresarial* . Buenos Aires, Argentina : Universidad Nacional de Mar del Plata . Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1831>
- Castellanos, R. (2007). Pensamiento, herramientas y acción del estratega. Cuba. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Castro, E. (2010). *Ciencias económicas*. Obtenido de Las estrategias competitivas en la buena gestión de las empresas: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Chapman, S. (2006). *Planificación y Control de la producción* (Primera ed.). Estado de Mexico, Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. (Tercera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Coronado, J., & Garcia, J. (Marzo de 2017). Complejidad en la cadena de suministro: clasificación, fuentes y medición. *Revista Espacios*, 38(31), 25. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/1005>
- Corporateknights. (2016). Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Corporateknights: <http://www.corporateknights.com/reports/2016-global-100/>
- Cortes, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre la metodología de la investigación* (1 ed.). Campeche, Mexico: Universidad Autónoma del Carmen. Obtenido de http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- Daza, J., Cohen, J., & López, J. (2011). Diseño e implementación de un sistema indicadores de gestión en una empresa del sector alimenticio avícola. *Prospect*, 9(2), 40-47. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4208281.pdf>.
- Del Pozo, V. (Abril de 2015). Empresas y la tecnología de la información y conocimiento caso Ecuador. *Eumed*. Recuperado el 12 de 07 de 2017, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/empresa-tecnologia.html>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, L. (2015). *Análisis y planeamiento*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- El Congreso Nacional. (2004). *Ley Organica de transparencia y acceso a la información pública*. Quito, Pichincha: Registro oficial.
- Escudero, M. J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento* (3 Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Espino, E. (2016). Implementación de mejora en la gestión de compras para implementar la productividad en un concesionario de alimentos. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Farfan, R. (Julio - Diciembre de 2014). La Gestión de Relación con los proveedores en la cadena de abastecimiento. *Sinergia e Innovación*, 2(2), 118-122. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/337183/1/216-1515-1-PB.pdf>
- Fernandez, M. (2003). Una revisión de la estrategia de colaboración con los proveedores. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 179-194.
- Fierro, Á. M. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.

- Franco, A. (01 de 11 de 2014). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros. *Ingenium*(22), 27-43. Recuperado el 2016
- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: estion estrategica del cambio* . México D.F.: Pearson Educación .
- Fraser, J., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administracion de compras y abastecimientos* (Decimocuarta ed.). Mexico D.F, Mexico : McGraw-Hill / Interamericana Editores , S.A. de C.V.
- Fuentes, T., & Pinto, E. (Junio de 2009). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión en una Empresa Metalmecánica. 1-10.
- Garcia, J., Arias, A., & Machado, A. (Diciembre de 1999). Metodología para el diseño e implantacion de un sistema de gestion para Pymes. *Revista Española de Financiacion y Contabilidad*, 28(102), 1101-1144. Obtenido de file:///C:/Users/Cindy/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaElDisenoEImplantacionDeUnSistemaDeI-44317.pdf
- Garcia, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (Febrero de 2002). Indicadores de gestion y estrategias empresariales de la acuicultura en España. *Boletin. Instituto Español de Oceanografía* (18), 259-264. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237263785_Indicadores_de_gestion_y_estrategias_empresariales_de_la_acuicultura_en_Espana
- Gil, O. Y., & García, V. (2008). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Recuperado el 12 de 11 de 2017, de Universidad de Málaga: http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf
- Gómez, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Gomez, S. (2012). *Metodologia de la Investigacion* (1 ed.). Tlalnepantla, Mexico: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva* (2 ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/Gerencia-de-compras-2da-edici%C3%B3n.pdf>
- Hernandez, O., Jimenez, J., & Marin, T. (Mayo de 2017). Proveedores y modelos de gestion en la cadena de suministro: Pymes manufactureras de Aguascalientes (Mexico). *Revista Facultad de Ciencias Contables Economicas y Administrativas*, 7(1), 21-28. Obtenido

de

https://www.researchgate.net/publication/320911649_Proveedores_y_modelos_de_gestion_en_la_cadena_de_suministro_Pymes_manufactureras_de_Aguascalientes_Mexico

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5ta Edicion ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana de Editores S.A. de C.V. Obtenido de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Herrera, M., & Osorio, J. (Abril de 2006). Modelo para la gestion de proveedores usando ahp difuso. *Estudios Gerenciales*(99), 69-88. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2006.190>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). El Cuadro de Mando Integral.

Kraljic, P. (1983). Purchasing become a Supply Management. *Harvard Business Review*.

Lopez, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodologia de la investigacion social cuantitativa* (1 ed.). Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <http://ddd.uab.cat/record/129382>

Manrique, L. (Diciembre de 2014). Comportamiento de compra organizacional, una exploración del comportamiento actual. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(43), 113-130. doi:file:///C:/Users/Cindy/Downloads/555-2739-2-PB.pdf

Marco, F. (2016). Introduccion a la gestion y administracion en las organizaciones. (2). (U. N. Jauretche, Ed.) Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Martinez, E. (2007). *Gestion de Compras : negociacion y estrategias de aprovisionamiento* (4 ed.). Madrid, España: Fundacion Confemetal .

Medina Giop, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público* . Santo Domingo : Editora Buhó .

Mendoza, A. (2015). Desarrollo sostenible. *Revista Ekos Negocios*, 14-15.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Politica Industrial del Ecuador 2016- 2025*. Quito. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicaIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

Monje, C. (2011). *Metodologia de la investigacion cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia : Metodologia de la investigacion cuantitativa y cualitativa . Obtenido de

- <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Mora, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid: ECOBOOK.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (Octubre de 2014). Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Mora, L. (2012). *Indicadores de la Gestión Logística*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Muñoz, Rodríguez, M. G. (2016). Indicadores de gestión del departamento de compras de K'PRISS BOUTIQUE del cantón La Troncal. UNEMI.
- Murcia, C. (Junio de 2012). Variables de decisión de compra de productos industriales en Cali y Yumbo. 9(1). Cali, Colombia: Revista Libre Empresa. Obtenido de http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre-empresa/pdf_articulos/volumen9-1/Libre_Empresa_139-153_Enero_Junio_2012.pdf
- Nestlé Ecuador S.A. (12 de 07 de 2015). *Creación de valor compartido- Avastecimiento responsable*. Quito: Imprenta Mariscal. Obtenido de Nestlé Ecuador: <http://ww1.nestle.com.ec>
- Orellana, S. (2012). Diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el distrito de salud No. 03 D03 Periodo 2012. Universidad Católica de Cuenca.
- Palacios, J., & Jácome, K. (2014). Análisis del sistema de control interno e los departamentos de bodega y compras de Agrícola Sapriet S.A. de la provincia del Oro periodo 2011-2012". Machala: Universidad Vicente Rocafuerte.
- Penagos, J. (Junio de 2014). Indicadores de Gestión en el departamento de contabilidad Caso Centro Nacional de Rehabilitación Dr. Alejandro Rhoden. Caracas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000169897.pdf>.
- Perez, C. (2015). Los Indicadores de Gestión. *Soprite & Compañía*, 2-22. Recuperado el 11 de 07 de 2017
- Perez, J. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: Esic Editorial. Obtenido de <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>

- Pérez, M., Uzcátegui, C., & Solano, J. (Enero de 2017). Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. Ecuador. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>
- Pinzon, I., Perez, G., & Arango, M. (Mayo de 2012). Mejoramiento en la gestion de inventarios. *Revista Universidad EAFIT*, 46(160), 9-21. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/751>
- Ponce, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Malaga, España: Universidad de Malaga. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Ramírez, N., Mungaray, A., Ramírez, M., & Taxis, M. (enero de 2010). Economías de escala y rendimientos crecientes: Una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía mexicana. Nueva época*, 12(2), 213-230. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20452010000200001&lng=es&tlng=es.
- Restrepo, L., Estrada, S., & Ballesteros, P. (abril de 2010). Planeacion estrategica logistica para un holding empresarial. *I6(44)*. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>
- Rincón, R. (1998). Los Indicadores de Gestión Organizacional : Una guia para su definición. *Revista Universidad Eafit*, 44-59. Obtenido de file:///C:/Users/Cindy/Downloads/1104-3512-1-PB%20(2).pdf
- Rivero, P., & Rivas, Juan. (15 de Julio de 2016). *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de RIDESUNDARIO.
- Romero, S., & Vergara, A. (2015). Indicadores de gestion un reto en la competitividad de las organizaciones . (U. S. Colombia, Ed.) *Liderazgo y Estrategias*, 5(1), 124-134.
- Sainz de Vicua, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* . Madrid: ESIC Editorial .
- Salazar, F., Cavazos, J., & Martínez, J. (Noviembre de 2012). Metodología basada en el Modelo de Referencia para Cadenas de Suministro para Analizar el Proceso de producción de Biodiesel a partir de Higuierilla. *Información Tecnológica*, 23(1), 47-56. doi: 10.4067/S0718-07642012000100006
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España : Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Salvador, M. (2004). *Compras Principios y Aplicaciones*. Mexico D.F., Mexico: Editorial Limusa S.A. de C.V.

- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Bloomington: Publilibro LLC.
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras : Aquisiciones y Abastecimiento*. México D.F.: Grupo Editorial Patria , S.A. DE C.V.
- Sierra, Y., Olarte, C., & Gil, L. (Septiembre de 2016). Claves del proceso de compra organizacional de vino.El caso de los minoristas en La Rioja. 26. Madrid, España: Cuadernos de Estudios Empresariales. doi:<http://dx.doi.org/10.5209/CESE.54155>
- Silva, D. (2016). Teoría de los indicadores y su aplicación práctica. *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Soret los Santos, I. (2014). *Logística comercial y empresarial*. Madrid : ESIC .
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Terlizzi, M. (Septiembre de 2016). Especial de Pymes. *La gestión para pymes en un mundo cambiante*, 269, 30-31. Revista Ekos. Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>
- Uribe, M. (05 de 10 de 2015). Diseño del sistema de indicadores de gestión para la industria arrocera del departamento de Tolima. *Revista de la Facultad de Administración de Empresas Universidad del Tolima*, 18-29.
- Valle, O., & Rivera, O. (2015). *Monitoreo e indicadores*. Guatemala: Instituto para el desarrollo y la innovación educativa.
- Vanoni, G., & Rodríguez, C. (Julio-Septiembre de 2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *Revista Innovar*, 27(64), 39-55. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n65/0121-5051-inno-27-65-00039.pdf>
- Villagra, J. (2015). *Indicadores de Gestión : Un enfoque práctico* . Mexico D.F: Cengage Learning Editores .
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. . Caracas: IGEZ.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Quito, D.F.: Mc Graw Hill.
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por Procesos : su Papel e Importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330), 80-88.
- Zuluaga, A., Gómez, R., & Fernández, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro. *Revista Clío América*, 8(15), 1909-1941.

Zúñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la globalización: Pymes Ecuatorianas. *Revista Eumed*, 2-17. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/pymes.html>

Apéndices

Apéndices A. Encuesta realizada al Personal del Departamento de Compras

ENCUESTA AREA DE COMPRAS			
<p>La siguiente encuesta tiene como evaluar de manera interna la gestion del departamento de compras con la finalidad de poder implementar mejoras en su proceso</p>			
Preguntas	Si	No	N/A
<p>Negociacion</p> <p>1.- Las negociaciones cumplen con las politicas internas del departamento</p> <p>2.- Cumplen con la revision de las especificaciones tecnicas y de calidad</p> <p>3.- Se establecen contratos o licitaciones con proveedores</p> <p>4.- Se toman decisiones con estadísticas de mercado que permitan realizar buenas negociaciones y obtener buenos precios</p>			
<p>Compras</p> <p>1.- Cuentan con un presupuesto anual de compras</p> <p>2.- Se realizan evaluaciones periodicas a proveedores</p> <p>3.- Se realizan compras sin el cumplimiento del debido flujo aprobacion gerencial</p> <p>4.- Se reciben ordenes de compra con faltantes o sobrantes de items</p> <p>5.- Los proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las politicas de la empresa</p> <p>6.- Disponen de proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia</p>			
<p>Indicadores de Gestion</p> <p>1. Se lleva un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras</p> <p>2.- Cuentan con un control para medir los reclamos por calidad en la recepcion de la orden de compra</p> <p>3.- Controlan atraves de una medicion el crecimiento de las compras en relacion a la ventas de la empresa</p> <p>4.- Cuentan con un alto numero de solicitudes de compra sin procesar</p>			
<p>Sugerencias :</p>			

Apéndices B. Encuesta a clientes internos

ENCUESTA DE SATISFACCION CLIENTE INTERNO

La siguiente encuesta tiene como finalidad mejorar el servicio que actualmente brinda el departamento de compras sus repuestas seran tratadas de manera confidencial

Para responder las preguntas del 1 al 8 notar las siguientes intrucciones y marque

con una X el casillero la respuesta que considere pertinente :

1. muy insatisfecho ; 2. insatisfecho ; 3. Medianamente Satisfecho ; 4. Satisfecho ; 5. muy satisfecho

Área : _____

	Alternativas de Respuestas				
	1	2	3	4	5
1.- Recibe buen trato y amabilidad de las personas de oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Los tiempos de entrega de sus requerimientos son oportunos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Existe accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Conoce usted la Política de Compras?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
5.- Usted recibe información del estatus de su requerimiento de compra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Sus reclamos son atendidos y solucionados oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Los requerimientos de compra los recibe acorde a la ficha técnica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Que grado de satisfacción considera usted se encuentra del Dpto. de Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Con la finalidad de mejorar el servicio lo invitamos a indicarnos lo que se requiere para mejorar la atencion del departamento de compras</p> <p>Obsevaciones y Sugerencias :</p>					

Apéndices C. Encuesta realizada a los Proveedores

ENCUESTA A PROVEEDORES

La siguiente encuesta tiene como finalidad mejorar el servicio que actualmente brinda el departamento de compras sus repuestas seran tratadas de manera confidencial
 Para responder las preguntas del 1 al 7 notar las siguientes intruccionen y marque con una X el casillero la respuesta que considere pertinente :

1. nunca ; 2. pocas veces ; 3. Normalmente ; 4. Casi siempre ; 5. Siempre

Tipo : Proveedores

	Alternativas de Respuestas				
	1	2	3	4	5
1. Se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la informacion					
2. Considera que la relacion comercial que mantiene con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento					
3. Existe una adecuada comunicaci3n con el personal del departamento					
4. Se realizan los pagos en las condiciones acordadas					
5. Lo requerimientos recibidos son claros y tienen las debidas especificaciones					
6. Se coloca la orden de compra con la debida anticipacion					
7. Recibe usted pedidos urgentes sin orden de compra					
Sugerencias :					



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Espinoza Ugarte Cindy Elizabeth, con C.C: # 0704014588 autora del trabajo de titulación: Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de agosto del 2018

f. _____
Nombre: Espinoza Ugarte Cindy Elizabeth
C.C: 0704014588

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras.		
AUTOR:	Espinoza Ugarte , Cindy Elizabeth		
REVISOR/TUTOR:	Econ. Zambrano Chumo, Laura Mgs; Ing Rodríguez Villacís, Diómedes Ph.D		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de Agosto del 2018	No. DE PÁGINAS:	132
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Gestión por Procesos , Control Interno		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Compras, cliente, indicadores de gestión, objetivos estratégicos, procesos, procesos críticos, proveedores		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general, evaluar el estado actual de los procesos de compras en una empresa de fabricación de empaques, con la finalidad de proponer indicadores de gestión que vayan alineados al giro del negocio, que generen información relevante que contribuya a la mejora continua del proceso. El cumplimiento del objetivo general planteado ha sido posible gracias a la revisión de información relacionada con el problema presentado en la empresa en estudio, a la búsqueda de teorías relacionadas con el proceso de compras e indicadores de gestión, con la aplicación de un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, mediante investigación exploratoria y descriptiva. La aplicación de metodologías dio inicio con el análisis del actual proceso, a través de encuestas a colaboradores de la empresa en estudio y sus proveedores. Los resultados de las encuestas evidenciaron la falta de indicadores para medir y controlar las adquisiciones, esto derivó en investigaciones de teoría y metodologías de indicadores con el fin de plantear la propuesta, que consiste en el diseño de indicadores de gestión que midan la eficiencia, eficacia y rentabilidad del proceso de compras. Elaborada la propuesta se dotará a la empresa de un conjunto de indicadores que generaran información estadística relevante y creíble para que sus ejecutivos tomen decisiones fundamentadas en hechos y datos reales que señalen con precisión en que partes del proceso se debe aplicar mejora continua a los procedimientos para volverlos más eficientes y confiables. Esto garantizará sostenibilidad a la empresa en estudio en el mercado y en el tiempo.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-6051960	E-mail: c_eliza88@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-2206950	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsq.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		