

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para la gestión de las adquisiciones en la empresa
ECOFRUT S.A. de la Cantón de Durán, 2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Pérez Clavijo, Velkis Lizbeth

Docente Guía:

Mg. Espinoza Villalobos, Luis Enrique

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice general

Introducción	1
Capítulo I Antecedentes del Estudio.....	3
1.1. Título del Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Objetivos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Metodología	6
1.6. Definiciones	9
1.7. Alcances y Limitaciones.....	10
Capítulo II Marco Teórico	13
2.1. Gestión de adquisiciones o compras.....	13
2.1.1. Antecedentes.....	13
2.1.2. Teorías relacionadas	15
2.1.3. Gestión de adquisiciones: Definición y procesos.....	17
2.1.4. Logística de aprovisionamiento	19
2.1.5. Cadena de suministros	23
2.1.6. Gestión de procesos.....	25
2.2. Importancia de las gestión de adquisiciones.....	29

2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas.....	30
2.4. Análisis crítico de las bases teóricas.....	31
Capítulo III Marco Referencial	33
3.1. Reseña de la Ecofrut S.A.	33
3.2. Filosofía organizacional de Ecofrut S.A.....	34
3.3. Diseño organizacional	35
3.4. Productos y/servicios	36
3.5. Diagnóstico organizacional.....	38
Capítulo IV Resultados	42
4.1. Diagnóstico.....	42
4.1.1. Análisis situacional	42
4.1.2. Árbol del problema del estudio	45
4.1.3. Análisis de encuestas	46
4.1.4. Análisis de ficha de observación	56
4.1.5. Diagrama de Pareto.....	59
4.2. Diseño de mejora	61
4.2.1. Introducción de la propuesta	61
4.2.2. Estructura de la propuesta de mejora	62
4.2.3. Desarrollo de la propuesta.....	63
Conclusiones	77

Recomendaciones 78

Bibliografía..... 79

Anexos 90

Índice tablas

Tabla 1	Muestra del estudio	8
Tabla 2	Delimitación del estudio	11
Tabla 3	Tipos de indicadores de gestión	21
Tabla 4	Indicadores de gestión que pueden ser implementados en logística	22
Tabla 5	Fases de una cadena de suministros	24
Tabla 6	Información general de la empresa Ecofrut S.A.	35
Tabla 7	Movimientos financieros de Ecofrut S.A. (2019-2020).....	39
Tabla 8	Análisis FODA	40
Tabla 9	Retrasos en producción.....	46
Tabla 10	¿Han existido descoordinaciones en los pedidos de compras?	47
Tabla 11	¿La empresa cuenta con una estructura para el abastecimiento?	48
Tabla 12	¿Se delimitan periodos de espera para cada pedido?.....	49
Tabla 13	¿Se aplican controles internos?	50
Tabla 14	¿Existen muchos subprocesos?	51
Tabla 15	Causas que originan con mayor frecuencia los problemas	52
Tabla 16	Gestión del inventarios	53
Tabla 17	¿Considera que se necesita mejorar el proceso de adquisiciones?	54
Tabla 18	Aceptación del plan de mejora por parte de los colaboradores	55
Tabla 19	Ficha de observación del estudio	56
Tabla 20	Datos para el diagrama de Pareto del estudio.....	59
Tabla 21	Problemas de la empresa Ecofrut S.A.....	63
Tabla 22	Acciones estratégica.....	65
Tabla 23	Procesos para conformar la cartera de proveedores.....	72

Tabla 24	Indicadores para control del proceso de adquisiciones	74
Tabla 25	Cronograma de actividades	75
Tabla 26	Medidas de evolución de objetivos estratégicos.....	76

Índice de figuras

Figura 1	Procesos a seguir en una planificación de mejora	6
Figura 2	Fases de proceso de compras	18
Figura 3	Logísticas a aplicar según su fases de negocio que involucra	20
Figura 4	Modelo de sistema de gestión de procesos	26
Figura 5	Ciclo de un BPM - Gestión de procesos.....	27
Figura 6	Mapa de procesos.....	28
Figura 7	Cultura organizacional, misión y visión de Ecofrut S.A.....	34
Figura 8	Organigrama de altos mandos	35
Figura 9	Organigrama por áreas	36
Figura 10	Marcas de la casa de Ecofrut S.A.	37
Figura 11	Productos de marca blanca de Ecofrut S.A.....	38
Figura 12	Fortalezas de la empresa Ecofrut S.A.	38
Figura 13	Consumo de snacks en Quito	43
Figura 14	Snacks que se consumen en Quito.....	43
Figura 15	Consumo de snacks en Guayaquil (género masculino)	44
Figura 16	Consumo de snacks en Guayaquil (género femenino).....	44
Figura 17	Árbol de problemas del estudio	45
Figura 18	Retrasos en producción.....	46
Figura 19	¿Han existido descoordinaciones en los pedidos de compras?	47

Figura 20 ¿La empresa cuenta con una estructura para el abastecimiento?	48
Figura 21 ¿Se delimitan periodos de espera para cada pedido?	49
Figura 22 ¿Se aplican controles internos?	50
Figura 23 ¿Existen muchos subprocessos?.....	51
Figura 24 Causas que originan con mayor frecuencia los problemas	52
Figura 25 Gestión del inventarios	53
Figura 26 ¿Considera que se necesita mejorar el proceso de adquisiciones?.....	54
Figura 27 Aceptación del plan de mejora por parte de los colaboradores.....	55
Figura 28 Diagrama de Pareto del estudio	60
Figura 29 Estructura de planificación de mejora de Ecofrut S.A.....	62
Figura 30 Áreas involucradas	66
Figura 31 Flujograma del proceso de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A.....	71

Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad plantear una propuesta de mejora para la empresa Ecofrut mediante una gestión de adquisiciones que permita una mejor ejecución de su fase de compras y logística de aprovisionamiento. La problemática derivada del tema comprende inconvenientes administrativos dentro de esta fase del negocio, donde el desorden y una gestión empírica provoca que no exista una planificación estructurada de compras. Las unidades expuestas a examinación correspondieron al área de adquisiciones, en la que se empleó una metodología de plan de mejora centrado en cuatro fases: diagnóstico del problema, diseño de estrategias, implementación y seguimiento, y evaluación. Los hallazgos del estudio permitieron confirmar una mala organización del proceso de adquisiciones porque la entidad mantenía muchos subprocesos que ocasionaban demora en dicha labor, inconveniente que se acrecienta al no seguirse un flujograma interno. La propuesta del estudio concibió una estructura que involucraba las áreas de ventas, producción, adquisiciones/compras y finanzas, mediante un flujograma se vinculó cada departamento para generar ordenes de compras conforme a pedidos de ventas y necesidades de producción, también se presentó un esquema para el análisis y diseño de cartera de proveedores que conciba un abastecimiento estable y varias opciones de suministros, todos estos aspectos se controlan mediante indicadores que evalúan características de los proveedores, así como cumplimiento de los objetivos de la planificación. En base a esto, se concluyó que la propuesta de mejora es adecuada por permitir identificar fallas que facultaron la generación de soluciones, así como medidas de control para la optimización del abastecimiento de suministro en la entidad.

Introducción

El presente estudio es importante al centrar su visión sobre los problemas que se derivan de una mala administración de adquisiciones, proceso que es relevante para garantizar un adecuado aprovisionamiento de materiales, recursos y suministros en las empresas. La investigación se focaliza en una empresa dedicada a la producción y comercialización de snack en base de plátanos, entidad que requiere de un constante abastecimiento de dicho fruto para permitir que el producto final sea entregado en el momento y tiempo adecuado en los mercados nacionales y extranjeros.

La falta de una mejor estructura de estos procesos y la ausencia de una planificación de mejora hace que los directivos no tengan un control eficiente de los tiempos de compra de los recursos, generando retrasos que provocan quejas en los clientes, por lo tanto, analizar y estipular medidas correctivas en este ámbito se vuelve imperioso.

En estudios previos como el expuesto por parte de Espinoza (2018), se mencionan diversos aportes, entre ellos, que los problemas de desabastecimiento se derivan de la deficiencia en temas de falta de control de los procesos, indicando con esto, la importancia que tiene plantear indicadores que asistan a mejorar los rendimientos en dichos procesos para evitar fallos, y que exista eficiencia y eficacia.

En el estudio de García (2021) se menciona que los problemas pueden generarse incluso con una buena selección de proveedores, es decir, que aunque los proveedores tengan la capacidad para cumplir con los requerimientos de la empresa, pueden existir fallos al momento de gestionar al transporte de las mercancías, por esto, siempre es relevante examinar cada subproceso hasta llegar al almacén de la entidad.

Ambas referencias muestran diferentes aspectos a considerar dentro del estudio al momento de analizar la gestión de adquisiciones, no obstante, ambas problemáticas se derivan de un correcto establecimiento de controles en las diferentes etapas del proceso de adquisición, lo que hace visualizar el diseño de indicadores como parte de una solución al problema de estudio. Por su parte, para poder despejar las dudas planteadas por la investigación se diseña una serie de apartados que contengan la data de cada sección.

En el capítulo I, se presenta el problema a tratar en la investigación, así como la metodología que se implementará, para el capítulo II se exhibe el marco teórico con la conceptualización de variables que intervienen en el estudio. Posteriormente, se ejecuta un marco referencial en el capítulo III, que permite tener una visión de estudios previos al que se desea desarrollar.

Para el capítulo IV se exhibe los resultados arrojados de la examinación de la empresa objeto a estudio, además de la propuesta sugerida por el investigador encaminada a una planificación de mejora, permitiendo generar en las conclusiones y recomendaciones que dejó la investigación.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora para la gestión de las adquisiciones en la empresa Ecofrut S.A. de la Cantón de Durán, 2022.

1.2. Planteamiento del Problema

La gestión de las adquisiciones se convierte en un proceso de alta relevancia para los empresarios, dado que, en la actualidad las empresas deben llevar eficientes controles sobre sus procesos de compra para lograr una correcta producción y entrega de bienes, convirtiendo a la etapa de aprovisionamiento en una fase esencial dentro de la logística interna y externa del negocio, al permitir una satisfacción en temas de tiempo y cantidad demandada por el cliente (Ortiz, 2016).

En este escenario, una planificación de mejora contribuye por permitir que las empresas tengan lineamientos que sirvan para una correcta integración administrativa de los procesos de compras y logística de bienes y servicios de la entidad, que de no ser correctamente establecidos pueden perjudicar a la fase comercial de la empresa, lo cual, ante una alta competitividad en los mercados como consecuencia de la globalización, hace necesario que los directivos formulen nuevas medidas que les permita seguir mejorando en sus procesos internos.

Además, se debe indicar que estas planificaciones aportan en la competitividad, puesto que, sí se consigue efectividad en los procesos y la gestión empresarial, se logrará la optimización de fases internas como la adquisición de suministros, consiguiendo una mejor satisfacción de sus clientes y un adecuado posicionamiento en el mercado (Quiala et al., 2018).

El escenario de mala administración de adquisiciones se aterriza dentro de la empresa Ecofrut de la Cantón de Durán, entidad dedicada a la elaboración, comercialización y exportación de snack elaborados a base de plátanos y otros bienes procesados, catalogado dentro del código CIIU C1030.14 que se designa para organizaciones que se encargan de la fabricación de snacks.

La organización dentro de su fase de adquisiciones ha presentado inconvenientes en la administración debido a un desorden del proceso y una forma de gestión empírica, que hace que los registros en inventario no lleven controles adecuados para proceder con una planificación de compras idónea. Estos inconvenientes a futuro, de no ser tratados, produciría una mayor insatisfacción por parte de los clientes que tendrán un retraso de los pedidos que realizan como consecuencia del desorden organizacional del proceso, estimando posibles pérdidas de consumidores que afectarían las ganancias del periodo, por lo tanto, no es un problema que debe ser tomado a la ligera por parte de los directivos de la entidad.

Bajo lo expuesto, cobra relevancia la realización del presente estudio que busca mediante la mejora de los procesos de la gestión de adquisiciones conseguir una optimización del área de compras de la empresa Ecofrut de la Cantón de Durán, contribuyendo en la estructuración de una planificación que delimite alcances y acciones para conseguir un correcto control de inventarios, coordinación de compras y manejos de stock, que permitan una adecuada ejecución de la logística de aprovisionamiento de los productos que se comercian.

1.3. Objetivos

- Diseñar una propuesta de mejora para la empresa Ecofrut mediante una gestión de adquisiciones que permita una mejor ejecución de su fase de compras y logística de aprovisionamiento.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la gestión de adquisiciones en la empresa Ecofrut para reconocer las cualidades y deficiencias que presenta el proceso.
2. Diseñar una propuesta de mejora para la gestión de las adquisiciones en la empresa Ecofrut de la Cantón de Duran-Ecuador que permita optimizar sus procesos de aprovisionamiento.
3. Establecer mecanismos de control y seguimiento para la gestión de las adquisiciones en la empresa Ecofrut que permitan valorar el rendimiento de la fase de compras y logística de aprovisionamiento.

1.4. Justificación

La relevancia del proyecto se sitúa en constituir un estudio que exponga la función y contribución que genera una planificación de mejora para una correcta estructuración y funcionamiento del proceso de adquisiciones de una empresa, permitiendo en la entidad Ecofrut un mejor desempeño de su fase de aprovisionamiento y control de su cadena de adquisiciones, sobre este tema, Orjuela, Díaz y González (2017) mencionan que el control de toda la cadena de suministros permite tener una evidencia del desempeño financiero y operativo de las organizaciones, lo que hace evidenciar la relevancia que tendría para los gerentes.

La justificación teórica del estudio se focaliza en la administración de las funciones de compras, para dar respuestas a dudas sobre la planificación de adquisiciones,

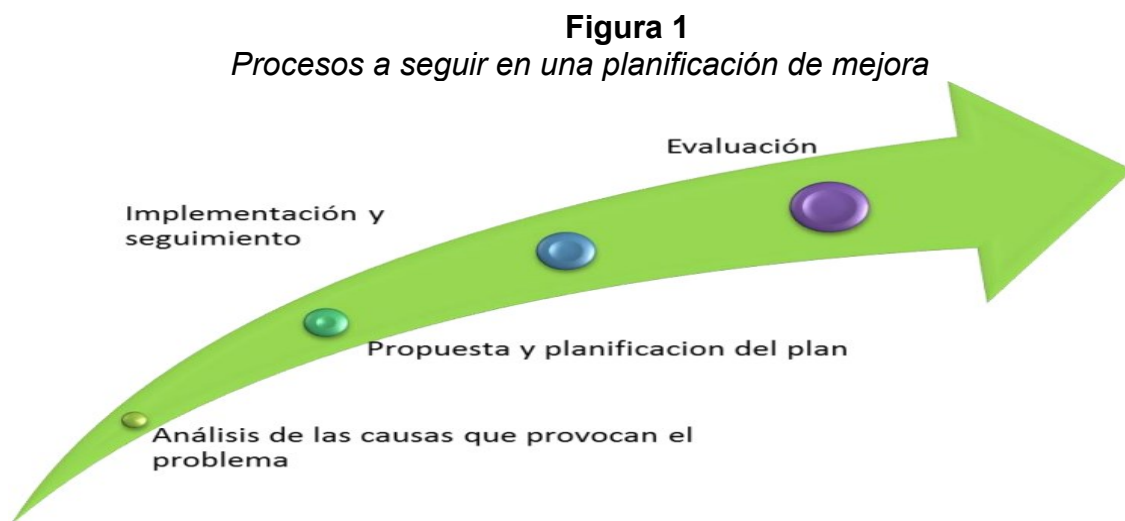
retroalimentación para coordinación con vendedores y demás áreas, así como los controles de stock para proporcionar un óptimo desenvolvimiento de la logística de aprovisionamiento.

Como justificación metodológica se resalta un estudio de carácter descriptivo y exploratorio de enfoque mixto, contribuyendo en una delimitación de los elementos a considerar para la constitución de una fase de adquisiciones, permitiendo forjar una contribución de datos que servirán para futuras investigaciones en el campo académico en estudios que expongan o analicen temas similares al que se exhibe.

En lo que respecta a la justificación práctica, se debe indicar que el estudio tiene un beneficiario directo del análisis y desarrollo de la propuesta, esta es la empresa Ecofrut, los directivos contarán con una base de información como consecuencia de la examinación que se realizará y que les permitirá realizar sus propias apreciaciones, además, dispondrán de una planificación estratégica de mejora que podrán implementar en busca de dar soluciones a sus inconvenientes internos.

1.5. Metodología

Los componentes de una propuesta de mejora a seguir son los siguientes:



Nota. Tomado de Proaño et al. (2017)

a) **Análisis de las causas que provocan el problema:**

Comprende una determinación de áreas y procesos que requieren ser mejorados, percibir el impacto que están generando los inconvenientes y describir las causas. Dentro de esta delimitación se puede presentar análisis relacionadas con: FODA, Árbol del problema o Diagrama del árbol, Los 5 ¿Por qué? o AMFE (Proaño et al., 2017).

En esta sección se aplicará un análisis interno para poder identificar las falencias internas que tiene la empresa y partir de estas pautas para poder describir soluciones en el resto de fases, la información se basará en los datos recolectados en los instrumentos de recolección que son los siguientes:

- **Encuesta:** Servirá para comprender el problema existente en la fase de adquisición mediante la realización de consultas a los beneficiarios que son los participantes del área de producción, quienes brindaran datos sobre la existencia de retrasos, descoordinaciones y mala estructuración del proceso.
 - **Cuestionario:** Para la técnica de encuesta, el instrumento es el cuestionario, que se conformará de preguntas cerradas de opciones múltiples para poder ponderar cada una de las respuestas de los participantes.
- **Ficha de observación:** Este instrumento permitirá obtener una visión clara de la conformación del proceso de adquisiciones, cualidades, estructuras y problemas que presenta, permitiendo tener fundamentos para el desarrollo de mejoras en los subprocesos que se evidencian.

Para poder aplicar dichos instrumentos se delimita la población y muestra. La población del estudio se conforma del total de empleados de la empresa Ecofrut S.A., en la actualidad el rango de trabajadores se establece en 21 personas, siendo la población

real para estimar la muestra a utilizar en la investigación. El tipo de muestreo a utilizar es No Probabilístico por Conveniencia, seleccionado a la muestra bajo un criterio, que es la elección del personal que conforma el área de producción, quedando la población y muestra de la siguiente forma:

Tabla 1
Muestra del estudio

Población	Muestra
21	11
Total	11

La muestra se conformará de 11 personas que corresponde al personal de producción, examinados para reconocer si estos participantes observan deficiencia en el abastecimiento de adquisiciones, adicional se escoge al responsable de compras o adquisiciones para llenar la ficha de observación.

b) Propuesta y planificación del plan:

Esta fase define aspectos como objetivos y resultados esperados conforme al primer proceso, además, de analizar las posibles soluciones y establecer las acciones a ejecutarse (Proaño et al., 2017). Dentro de esta sección se plasmarán las acciones a seguir para conseguir una mejora en el área, estas se fundamentarán de las debilidades encontradas dentro de los datos de la sección anterior.

c) Implementación y seguimiento:

Consiste en proceder con un cronograma de informe a colaboradores, ejecución de acciones programadas, seguimiento y verificación del plan (Proaño et al., 2017). Mediante esta etapa se delimitará el plan de acción de la planificación de mejora, para

que se siga una secuencia ordenada en la realización de cada una de las etapas del plan hasta su evaluación.

d) Evaluación:

Se deben determinar medidas de evaluación para poder determinar irregularidades dentro del periodo de ejecución de la planificación de mejora (Proaño et al., 2017). En esta sección se establecerán indicadores que permitan evaluar los resultados conforme a los objetivos estratégicos planteados, permitiendo tener un control y mejora continua en base a los resultados que se obtengan al final del periodo.

1.6. Definiciones

Adquisiciones: Comprende el proceso de adquirir diversos bienes como materiales, suministros o equipos, los cuales, se destinan para ser utilizados por parte de la entidad, este proceso es responsabilidad del área de compras o adquisiciones, para asegurar la planificación de aprovisionamiento (Rubio, 2018).

Cadena de suministros: Acciones que son implementadas para mantener un correcto flujo de bienes, debe ser considerado como un sistema entero, permitiendo incluir dentro de sus controles la atención al cliente y el abastecimiento (Pinheiro, Breval, Rodríguez, & Follmann, 2017).

Departamento de adquisiciones: Es el área encargada de las compras de suministros y demás materiales de una empresa, su misión se centra en detectar las prioridades de compras de la empresa para generar capacidades competitivas como bajos costos, entregas eficientes o bienes de calidad (Rubio, 2018).

Inventario: Actividad que se relaciona con la cadena de valor de la organización, promueve un mejor ejercicio de control de recursos para obtener eficientes resultados en

costos y dichas medidas se ajustan a las tácticas que se tiene como empresa para lograr una diferenciación (González, 2020).

Gestión de compras: Es la suministración de forma ininterrumpida de recursos y materiales para la cadena productiva de la empresa, estos deben manejarse en cantidades adecuadas al momento de ser solicitados, además de ser negociados con precios adecuados y entregados en el sitio que se requiere (Cochachin & Marchesini, 2020).

Logística de abastecimiento: Proceso que tiene la finalidad de administrar el flujo de materiales e información que se produce a la largo de la creación de valor de una empresa, logrando un aprovisionamiento, producción y distribución adecuada de recursos y permitiendo añadir valor para el cliente (Cruz, 2016).

Mejora continua: Proceso que permite identificar las oportunidades que tiene la organización de incrementar su eficiencia, para lo cual, se emplean herramientas encargadas del rediseño, reingeniería y gestión de los procesos, facultando acciones coherentes en la estipulación de objetivos, seguimiento y control de procesos (Agudo, Rubio, & Seisdedos, 2017).

Planificación de mejora: Acción encaminada en la elaboración de un plan diseñado para alcanzar de forma progresiva una calidad total y excelencia por parte de la empresa, persiguiendo la eficacia y eficiencia como los resultados finales a conseguir (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).

1.7. Alcances y Limitaciones

La delimitación del estudio se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2*Delimitación del estudio*

Delimitación espacial:	Provincia: Guayas Cantón: Duran Organización: Ecofrut S.A. (Planta matriz)
Delimitación temporal:	2022

El estudio tiene un alcance académico en administración de negocios buscando generar aproximaciones a medidas de mejora que contribuyan en un adecuado proceso de adquisiciones en las empresas. También se presenta un alcance descriptivo para definir situaciones, contextos y cualidades de este tipo de administraciones que permitan determinar cómo se debe emplear la fase de aprovisionamiento para una correcta compra y distribución de recursos.

El diseño de la investigación es un estudio No Experimental considerando que no se procede en la manipulación de ninguno de los elementos que conformaran el estudio, en este caso, no se influirá dentro de la percepción de los participantes de la encuesta y ficha de observación a realizar.

La investigación aplicará un estudio de carácter descriptivo con la finalidad de poder generar una delimitación y definición del problema surgido dentro del proceso de adquisiciones, permitiendo tener las bases para el desarrollo de una propuesta, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 92).

También se presenta un estudio de carácter exploratorio considerando que los datos deben ser recogidos mediante la incursión de instrumentos de recolección de datos dentro de la empresa Ecofrut S.A. por no contar con una base o fuente secundaria. También se delimita un tipo de enfoque mixto al proceder con análisis de aspectos cuantitativos y cualitativos, los primeros corresponden a estadísticas de la percepción de los colaboradores del área de producción obtenidas en las encuestas, mientras que el segundo se relaciona a la ficha de observación que nutrirá de características de la organización en esta área.

Entre las limitantes del estudio se puede mencionar los problemas generados por la pandemia a nivel del globo que puede limitar la normal movilización para la ejecución de indagaciones oportunas en el sitio donde tienen sucesos los inconvenientes de gestión de adquisiciones.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Gestión de adquisiciones o compras

2.1.1. Antecedentes

En esta sección se presentará una aproximación de trabajos previos que han tratado de profundizar estudios y planteamientos relacionados a la planificación de mejora y gestión de adquisiciones en las empresas. En este sentido, se puede mencionar el trabajo de Osorio (2017) que concluyó “Es importante diseñar un manual de procedimientos para todo tipo de procesos que se den dentro de una organización con el fin de optimizar tiempo y obtener eficiencia laboral” (p. 36).

Osorio (2017) mencionó esa conclusión posterior a la examinación de la organización de procesos de compras en una empresa en Colombia para poder proponer una estrategia de mejora. Su examinación lo llevó a encontrar que la falta de políticas obligaba a estructurar un manual que les permita una mejor eficiencia en sus procesos de compras.

Por su parte, otro aporte realizado en estos temas de investigación se brinda por parte de Dávila (2019), el investigador realizó una metodología de sistema de mínimos y máximos, consiguiendo determinar parámetros de compra; en sus análisis se verificó que debido a una demanda variable la cantidad constante de compras que se destina no cubre las necesidades de la empresa, también observó posibles roturas de stocks, lo que hace sugerir que los enfoques de mínimos y máximos son apropiados para contrarrestar la situación.

A nivel nacional se presenta el estudio de Quintero y Sotomayor (2018) que muestra la propuesta de mejora para la fase logística de una empresa en Ecuador, dentro de sus consideraciones expone que los indicadores de gestión son vitales para esta fase

por permitir a la empresa medir los rendimientos de cada etapa del procesos y con esto, reducir los errores cometidos dentro de cada fase.

Changanaquí, Meza, Paucarcaja y Paredes (2018) también presentaron una perspectiva sobre la gestión de mejoras en los procesos de adquisiciones mediante una metodología derivada de Lean Management, bajo lo cual, exponen que por medio de una homologación de proveedores pudieron generar un filtro de proveedores para que participen en los procesos de selección para poder contar con mejores garantías en temas de calidad y oportunidad de entrega, siendo una medida que contribuirá en los procesos de adquisiciones de la entidad.

Su perspectiva de metodología de mejora fundamentada en Lean Management, le permitió encontrar factores que producían problemas en el área de compras, facultando la eliminación de tiempos y costos innecesarios (Changanaquí et al., 2018). Se puede denotar que uno de los aspectos a mejorar se centró en la selección de la cartera de proveedores, para lo cual, sugieren la aplicación de filtros para optimizar la selección de estos suministradores de recursos.

En el trabajo de Alzate (2017) también se examinó la propuesta de mejora en área de compras, para esto, considera una metodología descriptiva con enfoque cuantitativo para definir los procesos que deben mejorarse en este departamento laboral; mediante la propuesta mencionó que la mejora se enfocará en la optimización de tiempos para conseguir adquisiciones en 7 días, con la finalidad de que cada subproceso de compras solo demore un día.

La apreciación anterior permite determinar una posible sugerencia de mejora en la fase de adquisición que puede servir en el presente estudio, que consiste en identificar cada subproceso de la fase de adquisiciones para poder determinar tiempos máximos de

realización y conseguir una eficiencia en su ejecución. Por su parte, en el estudio Espinoza (2018) se concluyó que:

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. (p 122)

Es decir, que estos análisis sí permiten observar tendencias de fallas en el área, y las necesidades en temas de recursos que deberían cubrirse por parte de los directivos, en la referencia se menciona falta de indicadores que señalarían un mal control interno en el departamento, que no permitirá conocer el rendimiento de los procesos para la toma de correctivos, por lo tanto, es uno de los aspectos a ejecutar para corroborar si se cumplen dentro de la organización objeto a estudio.

El aporte de cada investigador permite tener una visión de diferentes elementos a considerar dentro de una fase de gestión de adquisiciones, como la revisión de manuales y políticas internas que guíen al personal, el establecimiento de indicadores que mida el rendimiento de los procesos y sistemas de gestión de stocks que permitan una mayor seguridad de la cantidad de recursos disponibles y que se necesitan.

2.1.2. Teorías relacionadas

Dentro de las gestiones de adquisiciones y desde el punto de vista estratégico pueden considerarse tres bases teóricas que se relacionan, estas son las perspectivas de la Teoría de las Organizaciones fundamentada en el entorno competitivo de Porter (1980, 1982), la Teoría de Recursos y Capacidades y, la Teoría de los Costes de Transacción (Rodríguez, 2008).

En la Teoría de las Organizaciones que se fundamenta en las cinco fuerzas de Porter (1980), se expone un escenario donde las empresas establecen estrategias competitivas, por esto, el autor las observa como elementos que permiten la selección y conveniencia de cada medida para formular estrategias genéricas como liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez, 2018).

De dicha teoría han existido diversas perspectiva sobre la conformación y realización de funciones en las organizaciones, donde se han destacado la división del trabajo y la visión de las entidades como estructuras complejas, donde se busca lograr el máximo rendimiento dentro de la institución (Carbal, Guevara, & Ochoa, 2017).

Por su parte, la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), que se discute mucho por los autores que la comenzaron, entre los consideradores están Ricardo (1817), Chamberlin (1933) y otros; el enfoque que expresa visualización de la entidad como parte de una integración de recursos productivos que le permitirán obtener eficiencia.

La TRC se relaciona con la obtención de una ventaja competitiva, se indica que hay diferencias significativas entre las entidades que operan en un mismo entorno, referente a sus capacidades y la existencia que manejan; esta perspectiva se focaliza en la existencia de heterogeneidad de los recursos que tiene una organización (González R. , 2017).

Por su parte, la Teoría del Costo de Transacción presenta como finalidad poder entender las fuentes de costos para comprender como hacer eficiente las transacciones generadas en la organización, enfocándose en el intercambio problemático que pueda existir y que estarían generando incertidumbre que no permiten un adecuado flujo económico (Salgado, 2003).

La teoría mencionada anteriormente se centra en la organización económica, parte de la nueva economía institucional, el enfoque se basa en utilizar los costos como mecanismos en la conformación de precios, puede ser mediante la negociación y formulación de políticas o mediante la separación de celebración de contratos que conllevan a generar costos de negociación conforme a cada transacción, se tienen en cuenta a los agentes que intervienen en el contrato como los proveedores para logra una eficiencia en los costos (Ramón, 2016). En este sentido la conformación de proveedores como parte de obligación del área de adquisiciones es vital para lograr dicha eficiencia en costos.

2.1.3. Gestión de adquisiciones: Definición y procesos

La literatura expone que la gestión de adquisiciones contempla un grupo de entidades que forman parte de diferentes fases de la organización para generar valor, Mentzer et al. (2001) expresa que la generación de valor depende de los individuos que influyen durante todo el flujo del producto, servicio, finanzas e información (Ayaviri & Ramírez, 2019).

De acuerdo con García (2021) “La gestión de compras es un elemento estratégico y su objetivo es asegurarse de contar con los proveedores más eficientes para abastecer los mejores productos y servicios, considerando el mejor precio y tiempo de entrega” (p. 21). Por lo tanto, una de las funciones del proceso es garantizar una eficiencia en temas de costos y periodos de producción y comercialización.

También se la observa como una visión de la realidad competitiva, dentro de las que intervienen una variada cantidad de variables como las rapidez de llegada y la productividad; se la considera un marco referencial y no una función operacional, por derivarse de un grupo de planificaciones (Echevarria & Taipe, 2020).

En base a lo anterior, se entiende a la gestiones de aprovisionamiento como el conjunto de procesos que permiten a la empresa contar con recursos en los momentos precisos para ser utilizado en sus diferentes fases de producción, asegurando que estas no se vean paralizados.

Al hacer referencia de aprovisionamiento se comprende como el grupo de actividades que permitan asegurar la movilización de los recursos desde el proveedor de la empresa hasta su entrega al consumidor final, así como el transporte desde las instalaciones de almacenes y las capacidades productivas (Quiala et al., 2018). Es decir, que la finalidad de estas gestiones es conseguir que todo el flujo de los recursos desde el inicio (proveedor) hasta el final (entrega al cliente), se garanticen en tiempos eficientes mediante controles de cada proceso de la administración de las adquisiciones.

Proceso de gestión de compras o adquisiciones

Al centrarse el tema en la gestión de adquisiciones, se debe hacer mención a los procesos que guiarán a su estructuración. Las fases a considerar dentro de un proceso de compras son los siguientes:

Figura 2
Fases de proceso de compras



Nota. Adaptado de Milian (2020)

- Detección de las necesidades y requerimiento de bienes/ servicios: Corresponde a obtener información sobre los recursos o servicios que necesitan las áreas de una empresa; el área de compras ejecuta un análisis

conforme a pedidos anteriores y determina de forma oportuna especificaciones como cantidad, tiempo precios, entre otros elementos.

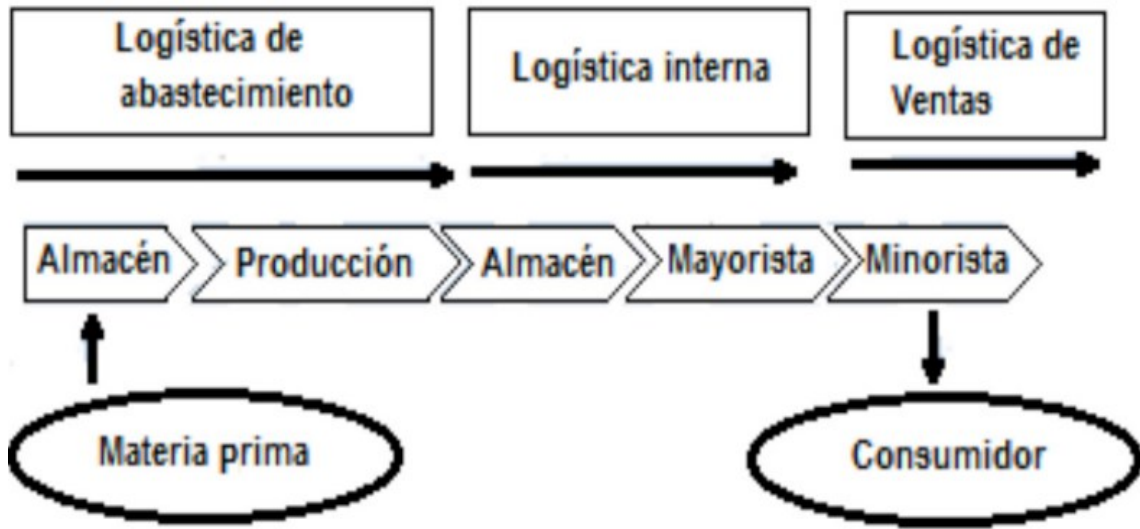
- Selección de proveedores: En esta fase se deben considerar tres grandes elementos, que corresponde al mapa de proveedores, base de datos y sistemas de evaluación.
- Seguimiento y recepción de los pedidos: Al ser un proceso físico que requiere el traspaso a otro titular, es un trámite que necesita la generación y emisión de documentos, comprobantes y pagos que garanticen la confirmación y control del proceso, produciendo las siguientes situaciones:
 - a) Salida de mercadería desde el proveedor;
 - b) Tránsito;
 - c) Ingreso de suministros en los almacenes de la organización.
- Almacenamiento y registro de las compras: Se produce cuando los recursos llegan al depósito y se producen los registros por documentos como el Kardex; en esta etapa se produce la verificación de la calidad en la que llegan los bienes (Milian, 2020).

2.1.4. Logística de aprovisionamiento

Al hacer referencia a gestión de compras, se debe mencionar a la logística, proceso que controla el flujo de información y transporte de recursos dentro de las empresas, esta ha pasado por diversas aproximaciones de acuerdo a la fase comercial en donde se emplee, en primera instancia, al hablar de adquisiciones de recursos, la logística se la considera de aprovisionamiento, esto se puede observar en la siguiente figura que muestra el tipo de logística según la fases involucradas:

Figura 3

Logísticas a aplicar según su fases de negocio que involucra



Nota. Tomado de Pinheiro et al. (2017)

Mediante los procesos de aprovisionamiento se desea consolidar las compras de materias primas e insumos que permitan la transformación de estos en bienes finales al pasar por una fase de producción; se debe garantizar en esta fase logística una correcta calidad de insumos, proveedores y del procedimiento en general, permitiendo una mayor eficiencia y competitividad (Salas, Meza, Obredor, & Mercado, 2019).

Este tipo de logística se encarga de la primera fase del flujo de información de una empresa, concerniente a adquirir los recursos para su posterior producción, transformación y comercialización, dentro de las apreciaciones sobre este tipo de logística se puede mencionar a Potosi (2020) que expresó:

Es considerada la primera etapa del flujo de mercancías, partiendo desde los proveedores hasta el almacén de entrada en la empresa, en algunos casos este flujo también puede tener relación directa con la producción, por lo mencionado, esta fase puede ser considerada también con el nombre de adquisición y

almacenamiento de productos caracterizados, tales como: materias primas en general, partes de maquinaria o piezas para ensamblar, (...), etc. (p. 25)

Por lo que se denota, que permite a los directivos garantizar una compra y almacenamiento apropiado de recursos en las bodegas para poder ejercer sus labores de producción, dentro de los procesos logísticos se pueden aplicar indicadores que permiten evaluar su rendimiento, estos se mencionan a continuación.

Indicadores logísticos

Estos indicadores se conocen como indicadores de gestión, los directivos los estructuran y diseñan conforme a cada uno de los requerimientos que tienen en los procesos de la empresa, se los puede considerar como índices que indican los signos vitales de la entidad mediante el monitoreo constante que permite visualizar condiciones de desarrollo de las labores (Montero, 2017). Los tipos de indicadores que pueden implementarse en una organización son los siguientes:

Tabla 3
Tipos de indicadores de gestión

	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
ASPECTO	Materia prima	Calidad	Planeación
	Mano de obra	Cumplimiento	Productividad
	Maquinaria	Costo	Potencialidad
	Medios logístico	Confiabilidad	Participación
	Métodos	Comodidad	Adaptación
	Medios financieros	Comunicación	Cobertura

Nota. Tomado de Peñaloza (2016)

En este caso, los indicadores de gestión se focalizarán en la parte de procesos logísticos, donde se puede contemplar aspectos como tiempo y rendimiento de dicha actividad, estos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4*Indicadores de gestión que pueden ser implementados en logística*

Indicadores de Tiempo	Ciclo total de un pedido: Tiempo transcurrido desde el momento que un cliente pone el pedido hasta que el producto está entregado y facturado y en algunos casos, cobrado.
	Ciclo de la orden de compra: Indicador para los controlar los tiempos de respuesta y entrega de los proveedores.
	Ciclo de un pedido en bodega o almacén: Tiempo que transcurre durante la gestión del pedido desde que es hecho el requerimiento en el almacén hasta que este es despachado al cliente final.
	Tiempo de tránsito: Lapso de tiempo que transcurre durante el transporte de mercancías.
	Horizonte del pronóstico de inventarios: Período de tiempo y frecuencia de los estimados de demanda.
Indicadores de Calidad	Porcentaje de pedidos perfectos
	Porcentaje de averías
Indicadores de Productividad	Número de cajas movidas por hombre
	Número de pedidos despachados.
	Número de órdenes recibidas.
Indicadores de la Entrega Perfecta	Número de unidades almacenadas por metro cuadrado
	Porcentaje de Entregas perfectas en cantidad, calidad y puntualidad.

Nota. Tomado de Figueroa (2018)

Las perspectivas de indicadores para evaluar los procesos logísticos referenciados en la tabla anterior permiten observarse que se cubre ámbito de tiempo, calidad, productividad y entrega. Esto permite abarcar los periodos que se demoran en ejecutar los procesos logísticos y la calidad promovida en los recursos que se traen bajo estas fases de traslado de recursos.

La implementación de estos indicadores es esencial para que los directivos tengan control de la actividad que se desarrolla, además de permitirles tener una visión clara y

oportuna de los errores a corregir, por ende, es uno de los aspectos a incluir en la estructuración de la planificación de la propuesta.

2.1.5. Cadena de suministros

Otro de los aspectos a mencionar en el presente estudio es la cadena de suministros, este corresponde al control de cada uno de los actores que intervienen dentro de la fase de producción y comercialización de la empresa para garantizar una sincronía desde la compra de la materia prima hasta la entrega del bien final, Gómez, Zuluaga, Ceballos y Palacio (2019) mencionan que:

La gestión de la cadena de suministro (en inglés, Supply Chain Management, SCM) consiste en sincronizar y alinear los procesos logísticos y sus actores (proveedores, productores, distribuidores y clientes), para satisfacer las necesidades de los clientes y generar un valor agregado al producto, haciendo un uso eficiente de los recursos. (p. 42)

Como se puede visualizar en el párrafo anterior, este enfoque se preocupa por la conexión de proveedores, productores, distribuidores y clientes, para poder generar una secuencia de procesos pertinente en la administración de los recursos que se mueven por toda la cadena de suministros de una empresa.

La cadena de suministros también se la considera como la evolución de los procesos logísticos, permitiendo ejercer planificaciones y control de procedimientos para la administración eficiente y eficaz de las mercancías de una empresa, abarcando transporte y almacén, además, de información desde la primera fase hasta el cliente (Baleta & Olmedo, 2020).

Tabla 5
Fases de una cadena de suministros

Fases	Descripción
Planificación o Previsión de la demanda:	Dentro de esta fase se considera una estimación de la demanda para la planificación de los suministros. Busca lograr una cadena eficiente tomando en consideración los lineamientos internos.
Aprovisionamiento o Compras:	Estructuración del abastecimiento de recursos, comprende la manipulación del inventario, acuerdos y rendimientos de la cartera de proveedores, además de fases de pagos a proveedores, recepción, verificación y movilización.
Fabricación o Producción:	Son todas las acciones productivas entre las que se incluyen el empaquetado, pruebas y entrega del bien final, de acuerdo al stock o pedido.
Suministro o Distribución:	Corresponde a la fase de distribución con la administración de pedidos, almacenamiento y transporte, así como la recepción y facturación.
Retorno o Devolución:	Son los procesos generados por cuestiones de daños, errores, calidad o falta de mercancía que provoca el retorno del bien.

Nota. García (2018)

Se puede observar que dentro de una cadena de suministros la empresa debe considerar desde la cantidad que va a necesitar en ciertos periodos de tiempo para poder ejercer sus actividades, obtenido mediante una previsión de estos aspectos. Considerando la información de la previsión se realizará el aprovisionamiento que permita pasar a la fase de producción y distribución, adicional, esta la fase de devolución que comprende fallas dentro de los recursos, lo que debe estimarse para lograr su reemplazo.

2.1.6. Gestión de procesos

Uno de los aspectos a mencionar dentro de la gestiones de adquisiciones es la gestión de procesos, considerando que estas planificaciones se centran en dar soluciones y optimización a procesos organizacionales específicos, como es el caso del presente estudio focalizado en el proceso de adquisiciones.

La ISO 9000 menciona que los procesos son el grupo de actividades que se encuentran vinculadas entre sí, las cuales permiten lograr la transformación de recursos de entradas en salidas; también se lo puede considerar como acciones repetidas para obtener bienes con valor para el cliente (Fernández & Ramírez, 2017), partiendo de este concepto, se procede a explicar lo que comprende la gestión de procesos, de acuerdo a Cueva (2021):

La gestión por procesos es una práctica empresarial que permite la organización de las tareas con el objetivo de alcanzar la efectividad en el logro de las metas organizacionales. La gestión por procesos es una de las practicas organizacionales más empleadas, muchas veces este modelo es conocido como Business Process Management (BPM). (p. 12)

Bajo lo expuesto en la referencia, se entiende como la acción de efectivizar la realización de los procesos en todas sus actividades. También se la puede observar como una metodología que permite identificar, delimitar, vincular, optimizar, operar y mejorar las fases de un proceso en las empresas; se lo puede considerar como la administración completa de las actividades organizacionales, en las cuales, se añade valor (Muñoz, 2018).

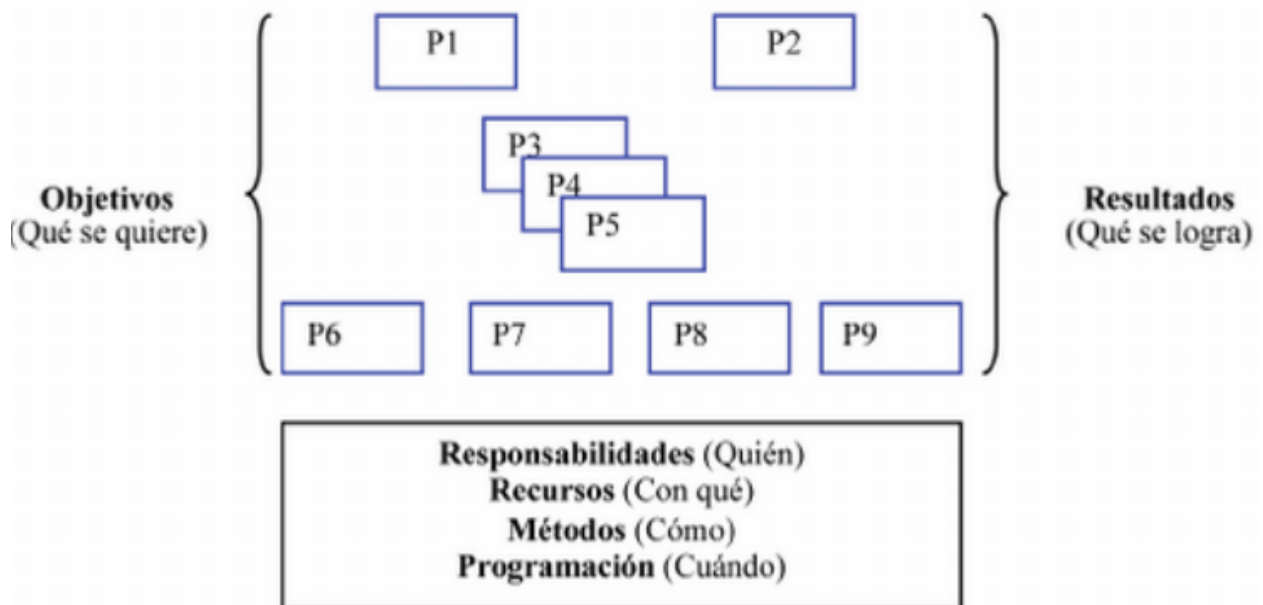
Se comprende por lo referenciado que esta clase de gestiones buscan lograr la ejecución de actividades de calidad. Mediante la gestión procesos se puede entender de

forma global las tareas que se desempeñan dentro de una entidad, ofrece una visión integral de la labor de todo el área que permite contextualizar el departamento y alcanzar los resultados de forma disciplinada y secuencial (Arcos, 2017).

La gestión de procesos destinada a la gestión de adquisiciones dará una visión de cómo se puede mejorar las fases de compras de una empresa, radicando en esto la importancia de su mención, teniendo una perspectiva funcional de esta área para poder generar críticas y análisis apropiados.

De acuerdo con Panchillo, Guivar y Heredia (2020) “La gestión por procesos implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndolas como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas” (p. 26). Un ejemplo de sistema de gestión de procesos para lograr una planificación de mejora se exhibe en la siguiente figura:

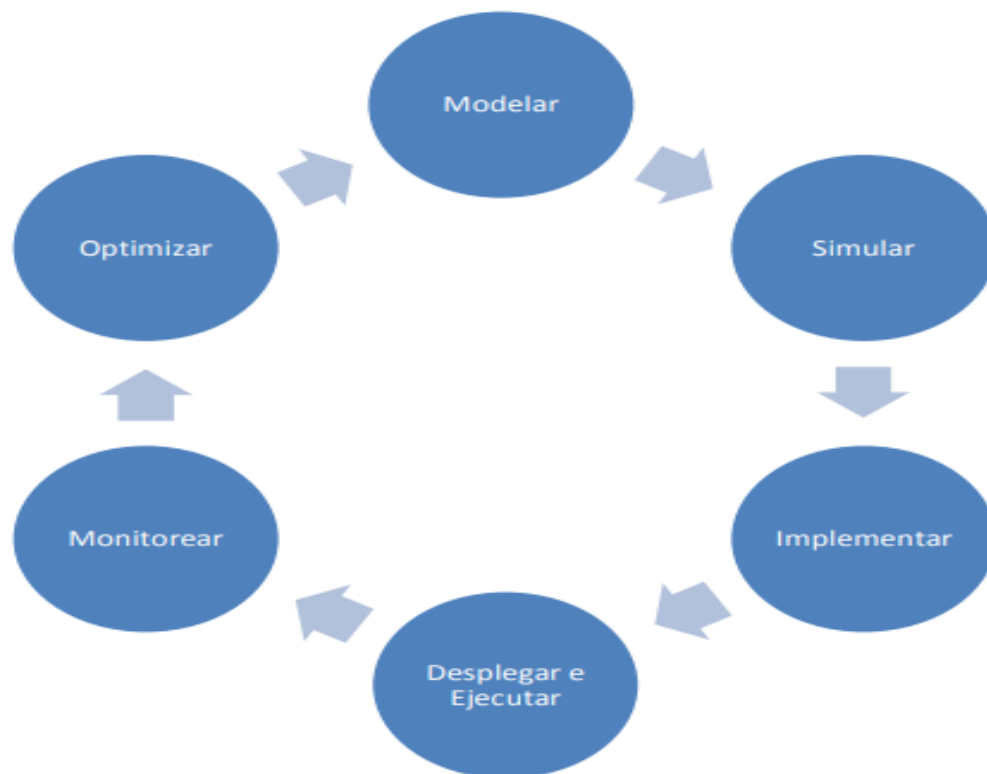
Figura 4
Modelo de sistema de gestión de procesos



Nota. Tomado de Fernández y Ramírez (2017)

Como se puede observar, se delimitan una serie de preguntas que deben ser respondidas por parte del directivo, se comienza con lo que se quiere conseguir con la administración y mejora del proceso, siendo el objetivo estratégico a alcanzar, para posteriormente delimitar recursos, responsables y estrategias para observar mediante controles el resultado obtenido. El ciclo a considerar dentro de una gestión de procesos es el siguiente:

Figura 5
Ciclo de un BPM - Gestión de procesos



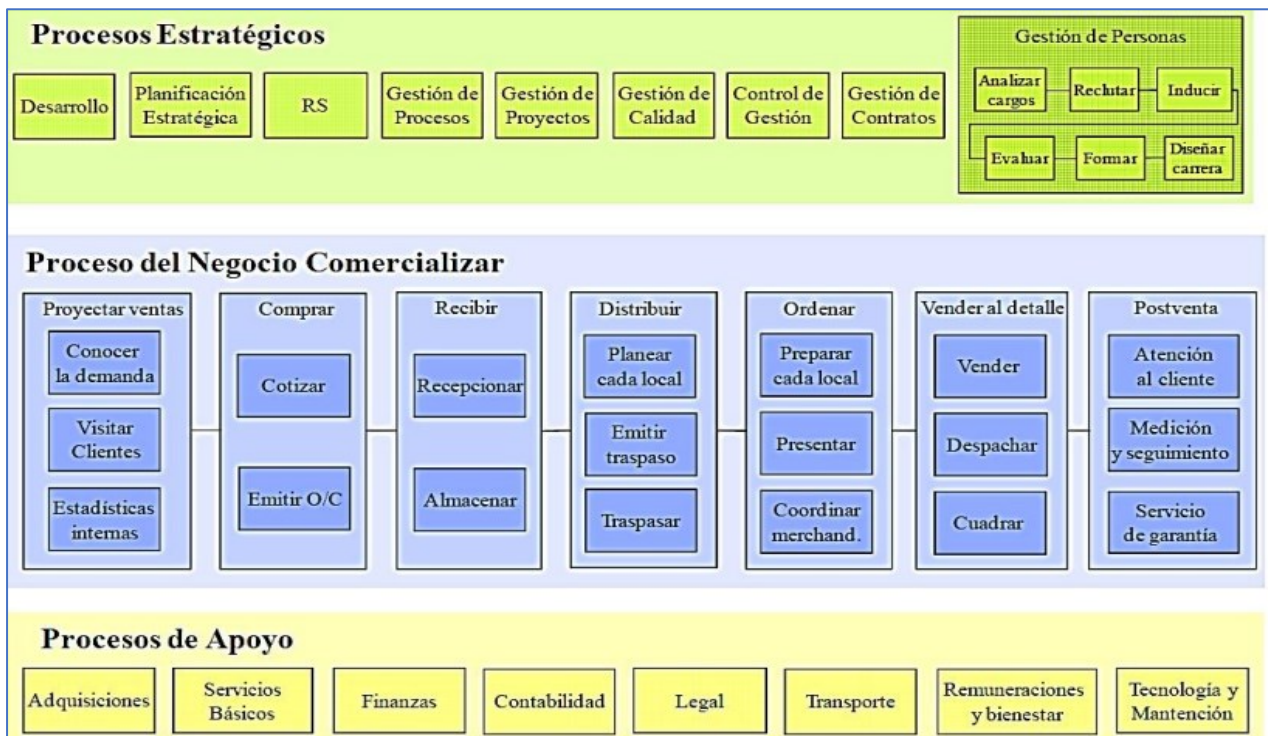
Nota. Tomado de Alarcón (2017)

El ciclo exhibido por parte de Nainani (2004) como citó Alarcón (2017) muestra que el proceso administrativo comienza con la modelación de la estrategia para posteriormente ejercer acciones de simulaciones que permitan estimar su pertinencia, que, al comprobar su validez consientan la implementación; cuando ya se despliega y se

ejecuta se expone la fase de control mediante el monitoreo para ejecutar análisis que permitan optimizar los procesos.

Además, de lo referenciado, los directivos pueden gestionar los procesos en base a un mapa de procesos que define las actividades según sus características en los siguientes tres tipos:

Figura 6
Mapa de procesos



Nota. Tomado de Arcos (2017)

La figura anterior muestra los tres tipos de procesos a considerar en un mapa de procesos, de acuerdo con Arcos (2017) consiste en:

- **Procesos estratégicos:** Se ubican en la parte alta de los mandos directivos, conciernen a las actividades de diseño de toda la parte organizacional, como las planeaciones y gestiones.

- Procesos del negocio-comercializar: Comprende una ubicación céntrica dentro de la perspectiva jerárquica y se fundamentan actividades derivadas de la misión de la empresa.
- Procesos de Apoyo: Corresponden al último eslabón dentro de la estructura de procesos, sirven para dar soporte a la organización en fases operativas sin estar relacionados directamente.

2.2. Importancia de las gestión de adquisiciones

Monterroso (2000) como se citó en Echeverria y Taipe (2020), expone que la gestión de abastecimiento juega un rol principal en los procesos de las empresas por permitir que los recursos lleguen al mercado en el momento deseado y permitir una mejor productividad, siendo promovido a partir de la administración eficiente del flujo de los bienes. Para reconocer la relevancia de estos procesos se pueden reflejar siete elementos que se producen por estos procesos, estos se mencionan a continuación:

- Proveer de un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
- Mantener la inversión de inventarios al mínimo.
- Maximizar la calidad.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales disponibles de bajo costo.
- Comprar materiales al más bajo costo, total de adquisición.
- Fomentar las relaciones interfuncionales. (Cochachin & Marchesini, 2020, p. 21)

Las cualidades anteriores permiten determinar que la relevancia de esta variable se debe a las funcionalidades en el mejoramiento de la calidad, en temas de tiempo y utilización de recursos (materiales y económicos) que le permitirán a la empresa una mejor producción y eficiencia en sus gestiones.

Aldana y Bernal (2018) menciona que la relevancia de estimar de forma adecuada los procesos de la cadena de abastecimiento radica en poder tender una integración que incluya tanto los factores duros como blandos dentro del mismo, para poder obtener un funcionamiento óptimo de la cadena y un flujo de productos e información apropiado.

Álvarez y Ramos (2021) expone que la importancia de estas fases radica en el aseguramiento de los recursos, es decir, que los materiales estén en el momento y lugar adecuado, y conforme a la cantidad requerida para evitar retrasos, además, de garantizar que los inventarios de bienes se mantengan conforme a las necesidades que se busca perseguir por la empresa.

2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas

Entre las teorías mencionadas dentro de la parte teórica, se puede observar como las perspectivas se basan fundamentalmente en la generación de ventajas competitivas por parte de la organización mediante el uso adecuado de los recursos o mediante el análisis de factores externos, exhibido en la Teoría de las organizaciones y Teoría de Recursos y Capacidades, a excepción de la Teoría del Costo de Transacción donde se centra el análisis sobre cómo se manejan las fuentes económicas en una transacción para poder mejorarlos, tratando de generar una correcta gestión de flujos para evitar encarecer los costos.

Mientras que en las definiciones, se puede hacer mención a García (2021) que sostiene sobre este proceso expuso que es una fase para garantizar el aprovisionamiento

óptimo en temas de productos, servicios, precio y tiempo; Quiala et al. (2018) lo observa como la fase que garantiza la movilización de la carga desde el proveedor hasta el destino final, tomando en cuenta fases de almacén y producción, mostrando dos perspectivas diferentes en dichos autores.

En lo que respecta a la logística de aprovisionamiento, se la considera por parte de Salas et al. (2019) como la etapa que debe garantizar que la organización tenga una adecuada calidad de proveedores, insumos y de procedimientos para permitir ser competitivos; para Potosi (2020) corresponde a la primera fase del flujo de las mercancías y que muestra relación con el proveedor, y en ciertas ocasiones con la producción. Lo último mencionado es sostenido por Pinheiro et al. (2017), sin embargo, asume que la logística de abastecimiento sí contempla a producción, así como bodega.

Otro concepto tratado dentro del marco teórico es la cadena de suministros, Gómez et al. (2019) lo expresa como el direccionamiento de la logística y de los actores que interviene en toda la fase del flujo de suministros; para Baleta y Olmedo (2020) comprende una evolución de la logística donde se gestiona el flujo de información desde el pedido hasta el cliente.

2.4. Análisis crítico de las bases teóricas

Al visualizar las teorías, se puede indicar que, aunque muestran perspectivas esencialmente distintas, todas buscan generar ventajas competitivas, inclusive en la denominada Teoría del Costo de Transacción, dado que, al mejorar el control de los costos se puede conseguir un tipo de ventaja en este ámbito con respecto a la competencia, por lo tanto, se entiende que la funcionalidad de las teorías a aplicar en una gestión administrativa y estratégica de adquisiciones, busca conseguir objetivos que

permitan generar ventajas en el mercado, derivado del correcto manejo del flujo de recursos.

Por su parte, en las definiciones de la gestión de adquisiciones, se observa que en esencia expresan lo mismo, se lo medita como el proceso que permite el aseguramiento de recursos, mientras que Quiala et al. (2018) lo comprende desde un punto de partida a uno de llegada, García (2021) lo medita como la garantía que daría el proceso para asegurar que el proveedor y los precios dentro del flujo garanticen una eficiencia a la actividad del negocio. Es decir, así como en las teorías, se recalca nuevamente la eficiencia para generar ventajas mediante estos procesos, exámenes de proveedores y precios.

También se hizo referencia al tema de logística de aprovisionamiento, por ser la fase que se realiza mediante estas gestiones, aquí se puede discutir si dicha fase se vincula con la producción, dado que, no todos los autores mencionados lo consideran así, en este sentido, al ser la etapa que provee de recursos para ser transformados, se puede indicar que sí se vincula, sin embargo, no todas las empresas son productoras, y su abastecimiento se comprende de productos finales, por lo que, se entiende el pensamiento de Potosi (2020) al indicar que en ciertas ocasiones es vinculada con la producción.

En una crítica a consideraciones hechas a la cadena de suministros en el marco teórico, se observa que contempla más que el abastecimiento, puesto que, considera a cada uno de los elementos que pueden intervenir en el proceso (incluyendo clientes), por lo que se lo considera como la evolución de la logística al permitir tener una visión de cada uno de los componentes para que los tiempos de transporte y entrega de información y productos sean correctos en cada fase de movilización.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña de la Ecofrut S.A.

La historia de la empresa comienza como un negocio familiar, fundamentado en más de veinte años de éxitos en el mercado de exportación de banano, Guillermo Cucalón junto con su hijo (Francisco Cucalón) procedieron con la constitución de la entidad en el año de 1994. La idea se formó por parte del hijo, que, al regresar de terminar su educación superior en Estados Unidos sugiere la incursión en productos procesados, cuando la empresa solo se encargaba de cultivos de plátanos y yuca. Bajo este enfoque se procedió con la inversión en una planta de producción que se desarrollaría como una fábrica de última generación, permitiendo la producción de snacks tropicales de alta calidad (Ecofrut S.A., 2022).

Lo información anterior permite observar como de una empresa generadora de bienes primarios (cultivos de plátanos y yuca) paso a una empresa productora de bienes finales (fabricación de snacks), permitiéndole convertirse en una compañía reconocida a nivel local e internacional. A modo de reseña se debe indicar que:

Ecofrut® se estableció en 1994 como un fabricante ecuatoriano especializado en la producción de snacks tropicales para el mercado internacional. Su planta de procesamiento de última generación, ubicada en Durán (cerca de la Cantón portuaria de Guayaquil, Ecuador) es ahora un exportador líder de bocadillos tropicales bajo su marca propia, Tropical Gourmet®, así como bajo marca privada. (Ecofrut S.A., 2022)

3.2. Filosofía organizacional de Ecofrut S.A.

La filosofía de la organización es conseguir y brindar alta calidad en su producción y enriquecer la experiencia de los consumidores con respecto a los bienes que se oferta; la cultura, misión y visión se presentan a continuación:

Figura 7

Cultura organizacional, misión y visión de Ecofrut S.A.



Nota. Tomado de (Ecofrut S.A., 2022)

Se puede observar que la cultura organizacional de la empresa revela un enfoque vinculado a la calidad, por lo que se preocupa por otorgar bienes y servicios que satisfagan todas las normas pertinentes de higiene en su producción, así como una perspectiva de integridad para reflejar honestidad en lo que promociona y ofrece al consumidor.

Dentro de la misión del negocio se busca la accesibilidad, es decir, ofertar sus bienes en mercados internacionales para poder abastecer la demanda de nuevos nichos con el sabor de frutos tropicales, mientras que su visión se centra en el enriquecimiento de la experiencia del cliente que consume sus snacks, lo que revela una perspectiva muy vinculada al ofrecimiento de bienes de calidad.

3.3. Diseño organizacional

Tabla 6

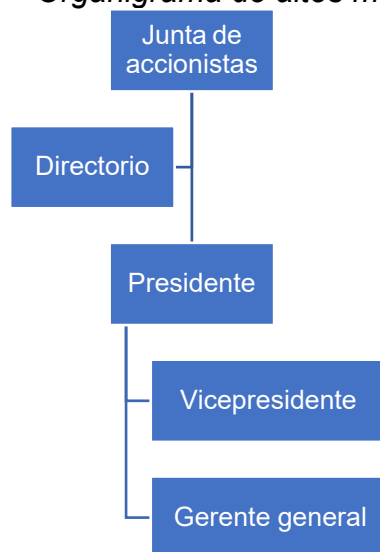
Información general de la empresa Ecofrut S.A.

Fundación	1994
Sector al que pertenece	Fabricación de alimentos y bebidas
Tipo	De financiación privada
Tamaño de empresa	De 11 a 50 empelados
Localización	Duran, Guayas

Nota. Adaptado de Ecofrut S.A. (2022)

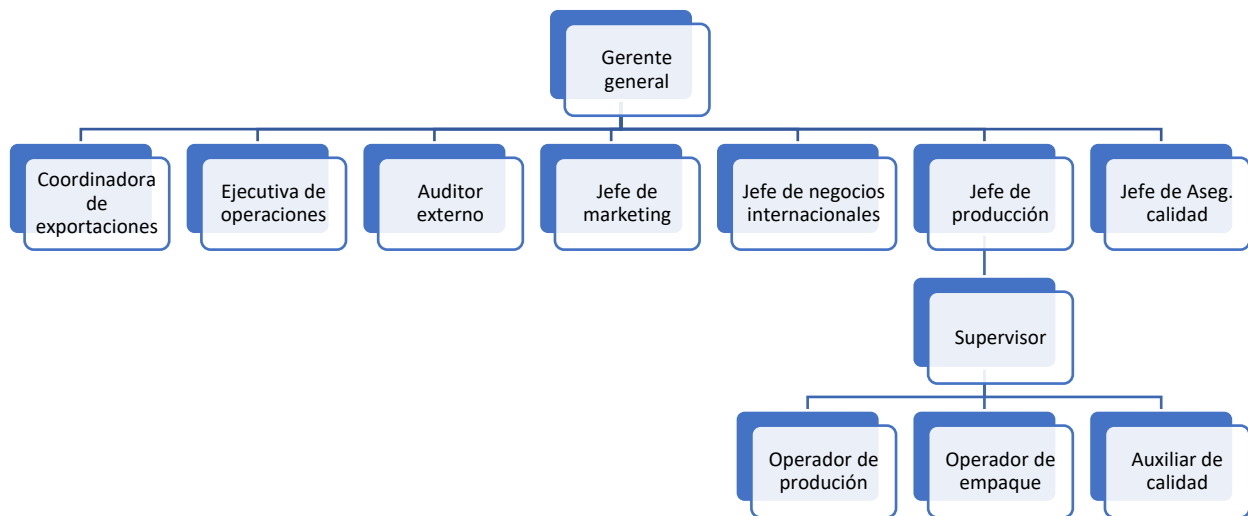
La empresa pertenece al CIIU C1030.14, para fabricación de snacks a base de frutos como el plátano, por la conformación de empleados observada en la tabla anterior se la puede catalogar como empresa de categoría pequeña, además, se determina como una organización netamente privada sin apoyo estatal del gobierno ecuatoriano, localizada en la Cantón de Duran. A continuación, se presenta el organigrama de la conformación de los altos mandos:

Figura 8
Organigrama de altos mandos



Como se puede observar el negocio se sustenta en un modelo conformado por socios, por lo cual, conforman un directorio que permita la evaluación de resultados y asignación de presidentes y vicepresidente para que dirijan el negocio, la conformación por departamentos es la siguiente:

Figura 9
Organigrama por áreas



La estructura de la organización refleja una empresa correctamente estructurada y conformada, con vigilancia tanto de los aspectos de producción como de los procesos logísticos del ámbito internacional al ser una compañía que interviene en el comercio exterior. También se observa que, por la conformación de los departamentos, tiene gran focalización a la calidad, por lo que cuentan con departamentos designados para llevar estas responsabilidades.

3.4. Productos y/servicios

En lo que respecta a la cartera de productos y servicios de la empresa se debe indicar que la entidad ofrece bienes finales de snack bajo una marca propia, a parte, un servicio de marca blanca para empresas, estos se profundizan a continuación:

- **Productos: Marca de la casa**

Figura 10

Marcas de la casa de Ecofrut S.A.



Nota. Tomado de Ecofrut S.A. (2022)

La marca de la casa corresponde a la denominación de “Tropical Gourmet Plantain Chips” y “Tropical Gourmet Plantain Strips” que hacen referencias a snacks fundamentados en su elaboración a base de plátanos, en donde se ofrecen un total de cinco versiones que presenta diversos sabores como: naturales, picantes, ácidos y dulces; adaptándose a los diferentes gustos de los consumidores.

También cuentan con la marca denominada “Tropical Gourmet Sweet Potato Chips” que corresponde a snacks de papas fritas, sin embargo, su particularidad se observa en solo tener un sabor de características dulce. En lo que respecta a los bienes fabricados para marcas blancas están los siguientes:

- **Productos: Marca de la casa**

Figura 11

Productos de marca blanca de Ecofrut S.A.



Nota. Tomado de Ecofrut S.A. (2022)

El servicio para generar productos de marca blanca le permite a las empresas locales y mundiales poder imprimir su marca en snacks certificados y de calidad, en los que se abarca cinco presentaciones, chips de yuca (única presentación), snacks basado en plátanos con tres presentaciones y snacks de papas con sabores dulces.

3.5. Diagnóstico organizacional

Para el diagnóstico organizacional se hará mención a las fortalezas que tiene la empresa, de acuerdo con Ecofrut S.A. (2022) son las siguientes:

Figura 12

Fortalezas de la empresa Ecofrut S.A.

NUESTRAS FORTALEZAS


Lo que ofrecemos

En Ecofrut®, nos enorgullecemos de nuestra capacidad para superar constantemente las expectativas de los clientes a través de las fortalezas centrales que hemos desarrollado durante las últimas dos décadas en la industria de los snacks.




Experiencia

Entregando valor a nuestros clientes con éxito desde 1994



Alta calidad

Nuestros bocadillos se someten a rigurosos procedimientos de prueba de calidad para garantizar que las expectativas de los consumidores se cumplan de manera constante.



Flexibilidad

Ordene de nuestra línea de refrigerios de clase mundial, Tropical Gourmet®, o bajo su propia marca a través de nuestras ofertas de productos personalizados

Nota. Tomado de Ecofrut S.A. (2022)

Se puede observar que una de las características que hace que la empresa tenga gran ventaja dentro del mercado de snacks es su experiencia que abarca más de 20 años en el mercado, lo que garantiza a los distribuidores un socio eficiente en lo que respecta a la producción de snacks.

La alta calidad es otro de los aspectos sobresalen dentro de las cualidades de la organización, dentro de estos aspectos la entidad cuenta con diversas certificaciones que avalan sus procesos de producción, entre las que están la certificación de buenas prácticas de fabricación (GMP), certificación SGS, entre otras.

Por último, la flexibilidad dentro de su producción para poder ofrecer no solo snacks bajo marcas, también adaptar su producción en líneas blancas para que clientes que quieran distribuir snacks en sus mercados puedan obtener un servicio que les permita ingresar a estos nichos. En base a esto, han obtenido los siguientes movimientos financieros:

Tabla 7
Movimientos financieros de Ecofrut S.A. (2019-2020)

Ítems	2019	2020
Ingresos totales	\$3.147.283	\$2.672.834
Utilidad Bruta	\$77.694	\$66.432
Impuestos causados	\$16.510	\$14.117

Nota. Adaptado de Grupo Ekos (2022)

La cifra anterior permite visualizar que la empresa ha tenido movimientos financieros positivos, no obstante que para el 2020 tuvo un menor nivel de ingresos que

se puede asociar por el impacto del COVID-19 en la economía de las naciones, reflejando con esto ser una empresa responsable y con altos rendimientos económicos.

Análisis FODA

Tabla 8
Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de calidad. • Plantas adecuadas para la producción. • Amplia experiencia en producción de snacks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de selección de proveedores. • Establecimiento de estándares o indicadores en la gestión de compras. • Estructura del flujo de aprovisionamiento de la entidad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de créditos por el gobierno. • Creación de ventaja competitiva ante competencia. • Variedad de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia del mercado. • Exportadores de otras naciones. • Tardanza del transporte internacional.

El análisis FODA refleja que la empresa debe afrontar en el mercado de exportación de snacks, una amplia competencia donde se puede considerar tanto a la local y como a la extranjera, siendo estos últimos los exportadores de otras naciones, añadido a esto, está la tardanza de los transportes internacionales, lo que hace que sea

vital para Ecofrut S.A. lograr ventajas competitivas y optimizaciones de tiempos en su gestiones de compras para poder competir en los mercados.

Estas amenazas pueden acrecentarse si las debilidades como una falta de planificación para gestión de proveedores, indicadores de compras y flujo del proceso, no se solución dentro de una planificación de mejora, por esto, es imprescindible que los directivos de Ecofrut S.A. consideren la realización de la propuesta que se sugiere dentro del presente estudio.

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Análisis situacional

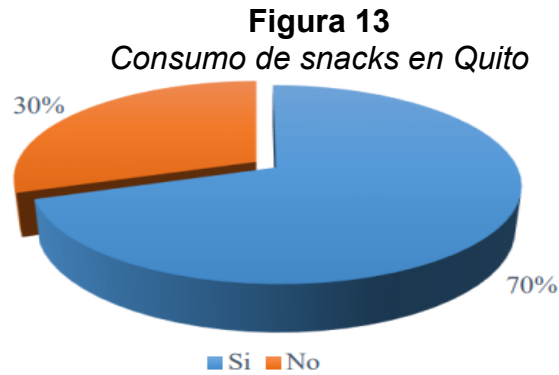
Sector de snacks

El mercado de snacks es el estudiado dentro del presente trabajo, al ser al que pertenece la empresa objeto a análisis, esta industria está valorada en cerca de \$200 millones; su conformación se deriva de snacks tradicionales como papa fritas, tostitos, K-chitos, entre otros que representarían \$105 millones del mercado, a los que se añaden la distribución de galletas valorado en \$95 millones (Chon, Lam, Ruiz, & Vélez, 2012).

Reflejando una actividad económica que contribuye fuertemente en la industria y economía ecuatoriano, con una tendencia elevada en la generación de ingresos en el mercado nacional, también revela que la alimentación de los Cantónanos considera de forma preferencial estos bienes.

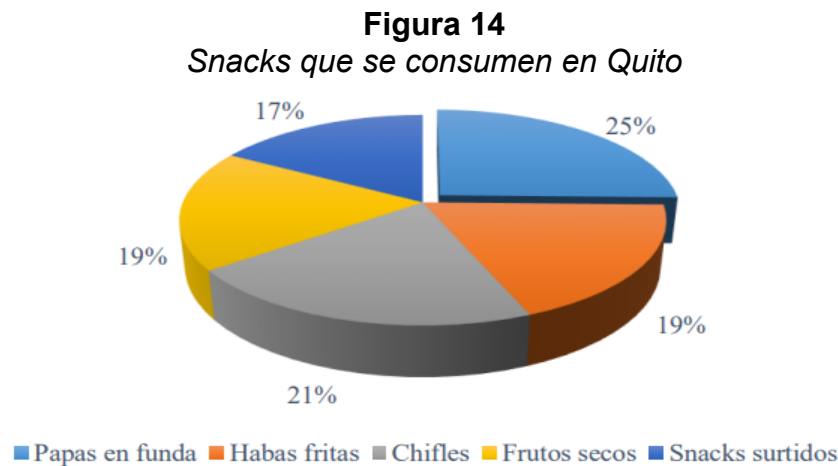
El consumo per cápita de esta clase de bienes representa un promedio de 3 kilos anuales; a nivel ecuatoriano este sector se considera inclusivo por proponer un vínculo de pequeños productos para la obtención de materia prima, los cuales, se localizan en zonas rurales, permitiendo el desarrollo se zonas vulnerables (Aguirre, 2021).

La consultora latinoamericana Dichter & Neira (D&N), menciona en su estudio sobre tiendas de barrio que las gaseosas y los snacks son los bienes de preferencia de los ecuatorianos, conformando el top de 10 de los productos más consumidos en el siguiente orden: 1. Gaseosas, 2. Snacks, 3. Agua embotellada, 4. Cigarrillos, 5. Galletas dulces, 6. Leche UHT, 7. Jugos y néctares, 8. Aceites comestibles, 9. Helados y paletas, 10. Bebidas isotónicas (Suárez, 2021). A modo de referencia, se puede hacer mención al trabajo de Soliz (2020) que revela las siguientes características en el mercado quiteño:



Nota. Tomado de Soliz (2020)

Dentro de su estudio pudo determinar que un 70% de las personas consumían estos recursos, lo que demuestra una tendencia alta de demanda del producto y que hace estimar que la producción en el mercado debe estar acorde a estos movimientos para poder abastecer al cliente y, por ende, la fase de adquisición de recursos cobra mayor relevancia. De las clases de snacks que se consume, se revela la siguiente tendencia:

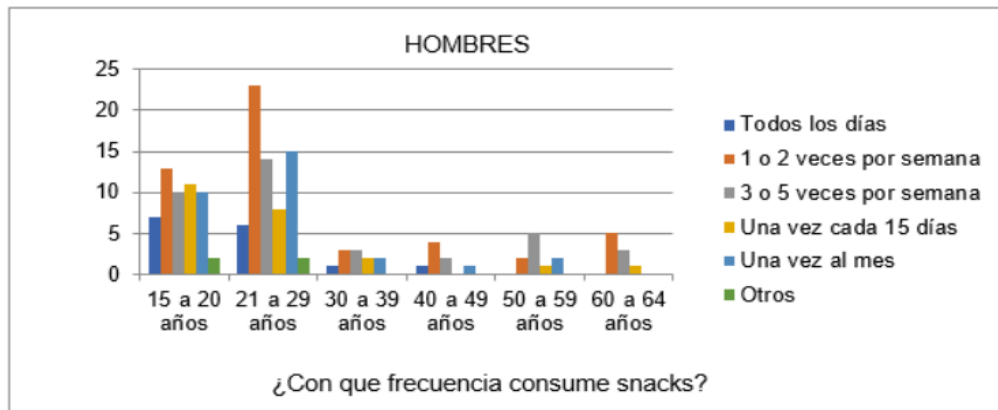


Nota. Tomado de Soliz (2020)

La estadística del movimiento de consumo de este bien revela que las papas fritas son las de mayor consumo en el ámbito local con un 25%, seguido en segundo lugar los chifles, producto que es elaborado por la empresa Ecofrut S.A.; esto refleja que existe una tendencia alta de consumo para el bien que se produce por parte de la entidad, por lo que se entiende la necesidad de la empresa de contar con una buena administración

de su cadena de suministros. En el mercado se refleja la siguiente tendencia de consumo para snacks:

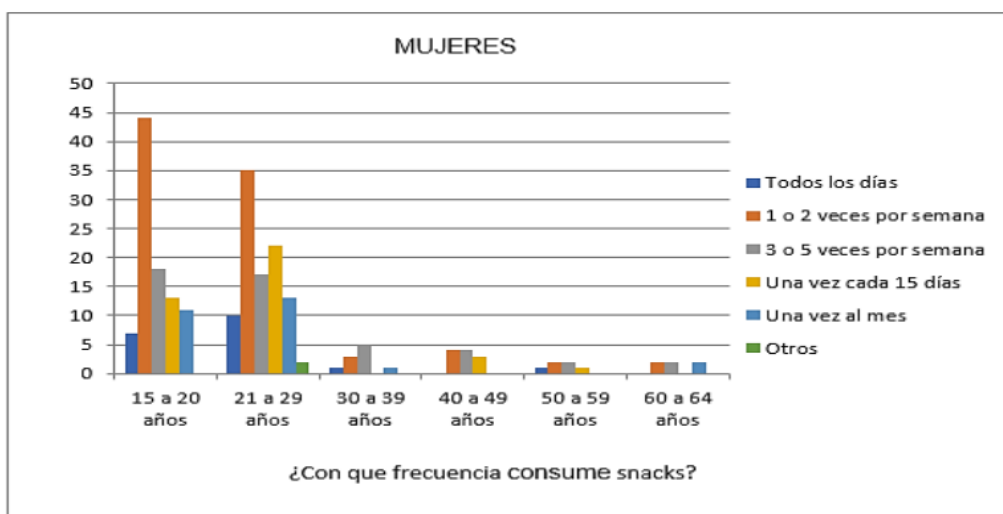
Figura 15
Consumo de snacks en Guayaquil (género masculino)



Nota. Tomado de Chillambo y Pareja (2019)

Como se puede observar, el género masculino tiene una tendencia alta de snacks entre los rangos de edad de 21 a 29 años, seguido por los que tienen una edad de 15 a 20 años, también se revela que conforme avanza la edad, el consumo es menor, en lo que respecta al género femenino se revela la siguiente información:

Figura 16
Consumo de snacks en Guayaquil (género femenino)



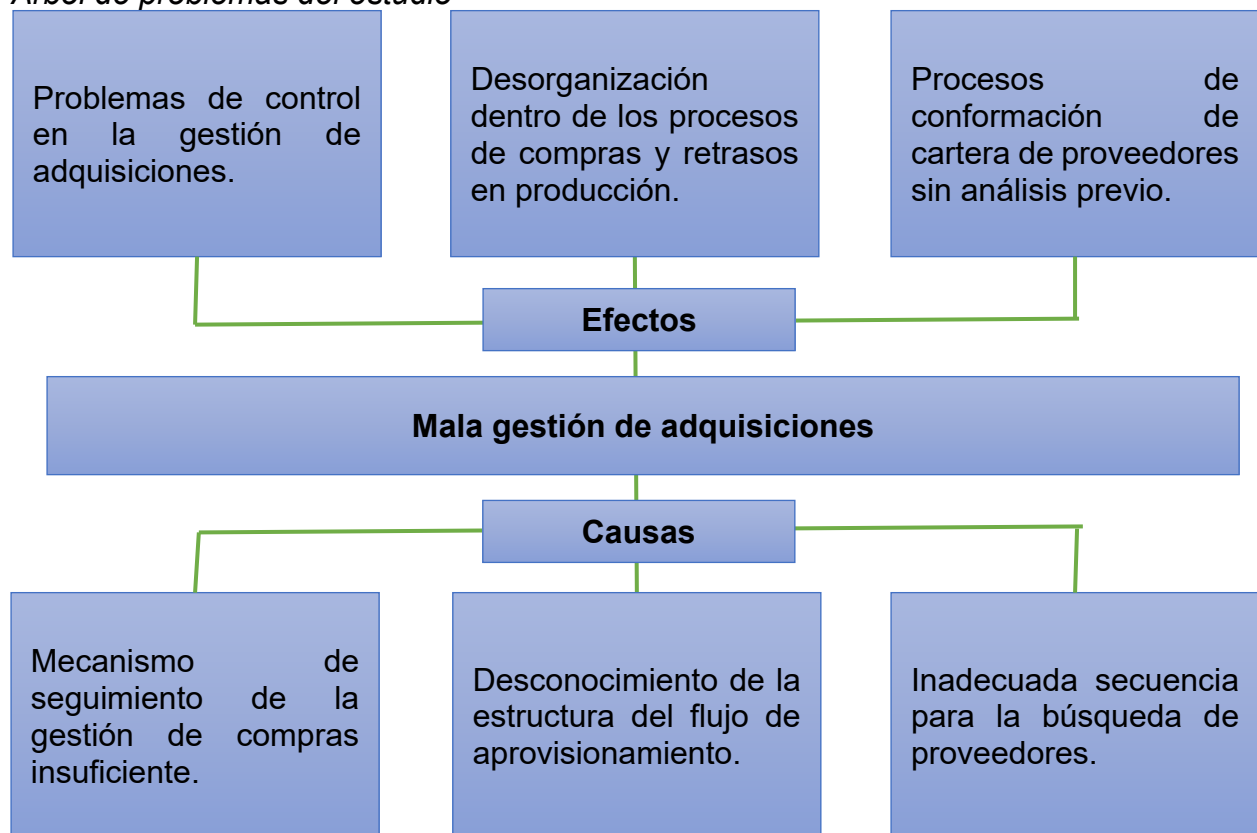
Nota. Tomado de Chillambo y Pareja (2019)

El género femenino revela una tendencia similar de consumo que el género masculino, es decir, que conforme avanza la edad, la compra de estos productos disminuyen, sin embargo, existe mayor tendencia de consumo entre las edades de 15 a 20 años, seguido por los rangos de edad de 21 a 29 años.

4.1.2. Árbol del problema del estudio

Figura 17

Árbol de problemas del estudio



El árbol de problemas refleja que la empresa centra sus debilidades en tres aspectos de la gestión de adquisiciones, primero la falta de un flujo a seguir para la correcta conformación del proceso; segundo, la no disposición de medidas para la conformación de proveedores que le garanticen una adecuada producción; y tercero la

falta de indicadores que significa que no tienen controles ni mediciones de los rendimientos del área y proceso en general.

4.1.3. Análisis de encuestas

1. ¿Ha presentado retrasos en producción por retrasos en el proceso de adquisiciones?

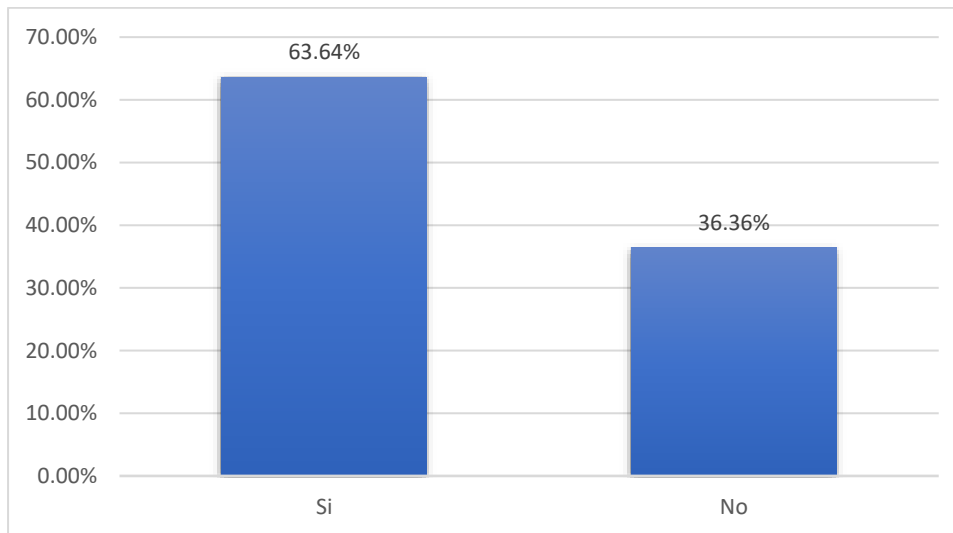
Tabla 9

Retrasos en producción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63,64%
No	4	36,36%
Total	11	100,00%

Figura 18

Retrasos en producción



Los resultados expuestos dentro de la encuesta permiten observar que la producción se está viendo afectada por la fase de compras, considerando que un 63,64% de los encuestados ha tenido retrasos en su fase productiva, esto reflejaría que los pedidos no están llegando a tiempo y, por ende, el cliente no recibirá sus productos en el periodo programado.

2. ¿Han existido descoordinaciones en los pedidos de materia prima con el responsable de adquisiciones?

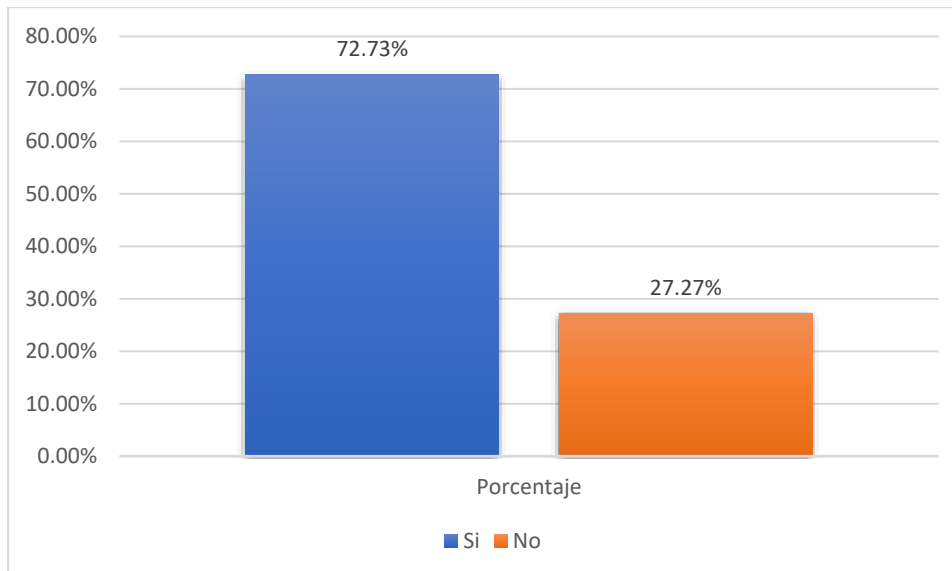
Tabla 10

¿Han existido descoordinaciones en los pedidos de compras?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
Total	11	100,00%

Figura 19

¿Han existido descoordinaciones en los pedidos de compras?



Al consultar a los integrantes de producción si han existido descoordinaciones en los requerimientos de compras, un porcentaje de 72,73% de los encuestados mencionaron que sí se han suscitado estos inconvenientes, lo que puede vincularse a la primera interrogante, donde se expuso que se han presentado retrasos en producción y este inconveniente podría considerarse una de las posibles causas. Además, esto revela que la estructura no es eficiente para llevar a cabo un abastecimiento por parte de los operadores y responsable de compras.

3. ¿Existe una estructura para el abastecimiento de materiales?

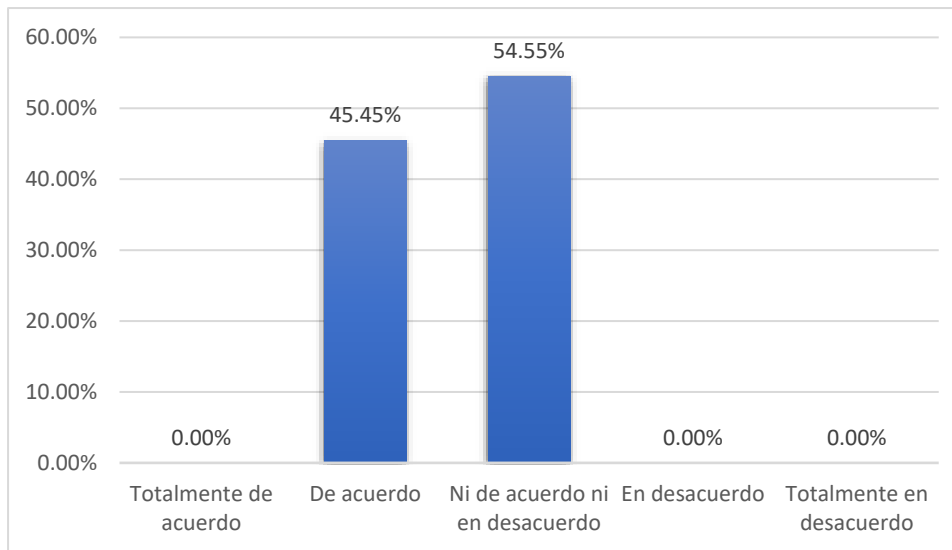
Tabla 11

¿La empresa cuenta con una estructura para el abastecimiento?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	45,45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	54,55%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	11	100,00%

Figura 20

¿La empresa cuenta con una estructura para el abastecimiento?



Sobre la existencia de una estructura para poder gestionar todo el proceso de abastecimiento, se mencionó por los encuestados que esta no existe, considerando que el 45,45% está en desacuerdo con la afirmación y un 54,55% se mantiene al margen al no estar en desacuerdo ni de acuerdo. Bajo esta perspectiva, se puede indicar que la estructura es mala o no está conformada por los gerentes, por esto, es que existe el desorden dentro de la fase de abastecimiento.

4. ¿Se delimitan periodos de espera para cada pedido al área de compras o adquisiciones?

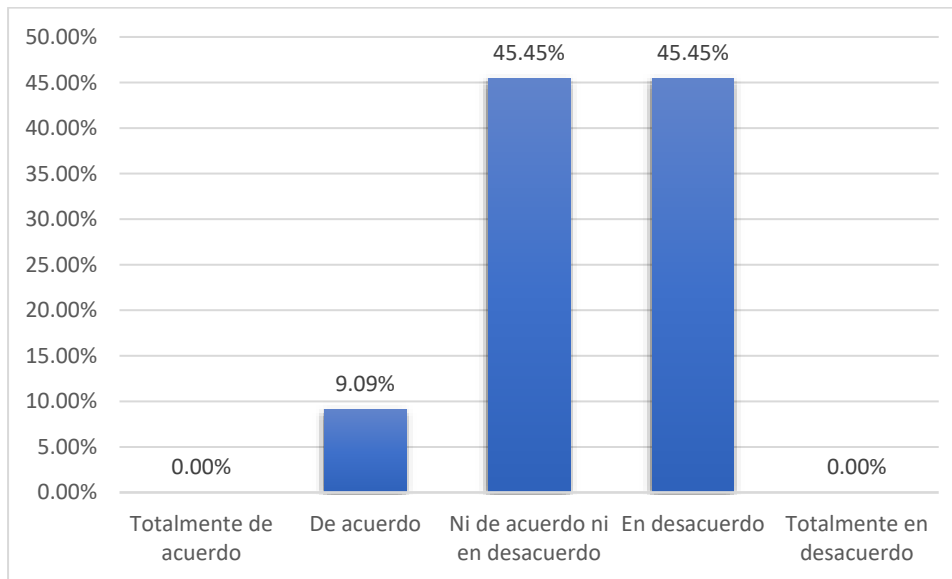
Tabla 12

¿Se delimitan periodos de espera para cada pedido?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	1	9,09%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	45,45%
En desacuerdo	5	45,45%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	11	100,00%

Figura 21

¿Se delimitan periodos de espera para cada pedido?



Se menciona que no se delimitan periodos de espera, un 45,45% está en desacuerdo con la afirmación y solo un 9,09% expuso que sí se observó esta acción, lo que quiere indicar que no es un procedimiento totalmente implementado por la empresa, por lo que debería ser una política a seguir en cada fase de adquisiciones.

5. ¿Se aplican controles internos para dar vigilancia al proceso de adquisiciones de materiales para producción?

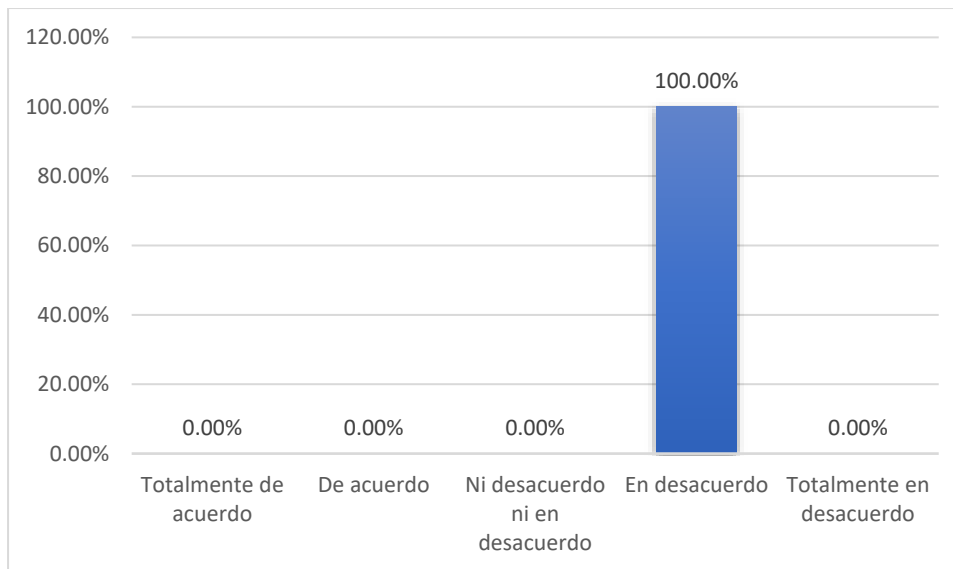
Tabla 13

¿Se aplican controles internos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	11	100,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	11	100,00%

Figura 22

¿Se aplican controles internos?



Una afirmación que obtuvo un 100% de negatividad, concierne a la falta de controles por parte de la empresa, por lo tanto, al no existir vigilancia y supervisión de la fase de adquisiciones, es común que no se detecten los errores a tiempo y se genere un cuello de botella, además, los controles son importantes para la toma de decisiones y al no implementarse, no se podrán corregir las falencias.

6. ¿Existen muchos subprocesos que atrasan el pedido a adquisiciones?

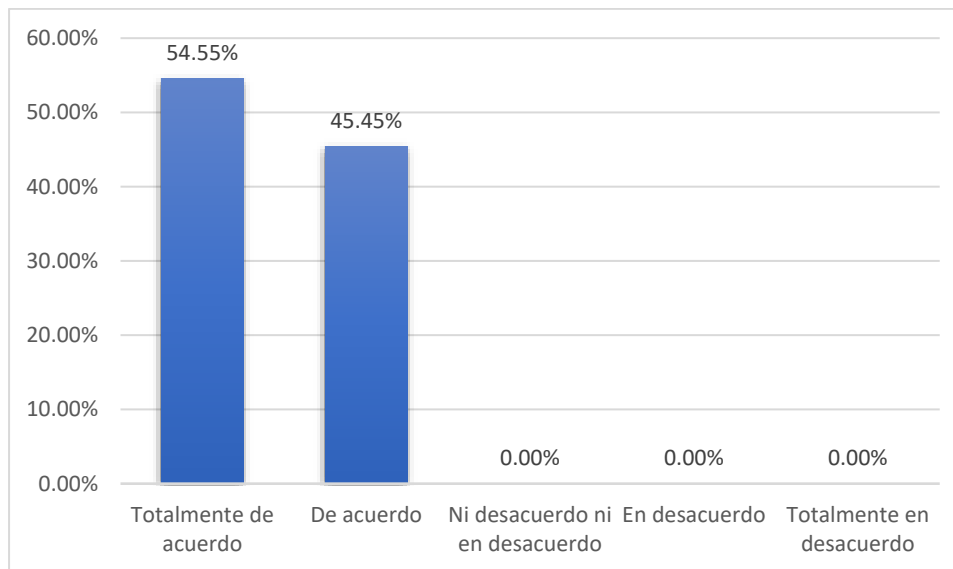
Tabla 14

¿Existen muchos subprocesos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	54,55%
De acuerdo	5	45,45%
Ni desacuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	11	100,00%

Figura 23

¿Existen muchos subprocesos?



Los subprocesos dentro de la organización fue uno de los inconvenientes mencionados por los colaboradores, por esto, mediante esta consulta se buscó denotar si estas acciones provocan atrasos, para los cual, se observa que un 54,55% está totalmente de acuerdo y un 45,45% está de acuerdo, es decir, que hay demasiadas diligencias para poder coordinar los pedidos.

7. ¿Selecciona las causas que originan con mayor frecuencia los problemas de adquisiciones? Puede seleccionar más de una.

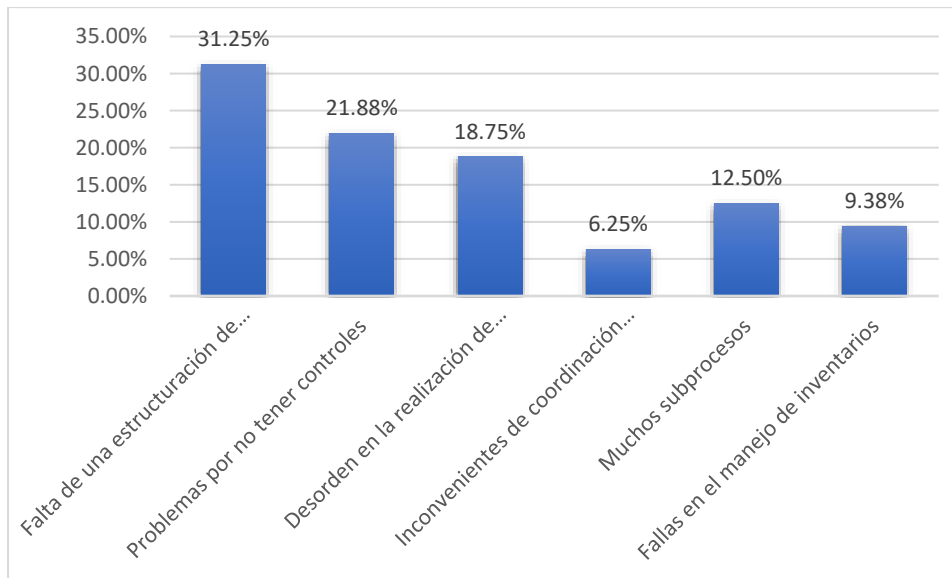
Tabla 15

Causas que originan con mayor frecuencia los problemas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Falta de una estructuración de procesos de adquisiciones	10	31,25%
Problemas por no tener controles	7	21,88%
Desorden en la realización de requerimientos	6	18,75%
Inconvenientes de coordinación con proveedores	2	6,25%
Muchos subprocesos	4	12,50%
Fallas en el manejo de inventarios	3	9,38%
Total de respuestas	32	100,00%

Figura 24

Causas que originan con mayor frecuencia los problemas



Al consultarle a los colaboradores a que causas relacionan la aparición de estos problemas, la mayoría indicó que se debe a una falta de estructuración en los procesos (31,25% de resultados), seguido por el 21,88% que expone a la falta de controles y el 18,75% al desorden con el que se ejecuta los procesos.

8. ¿Cómo considera la gestión del inventarios?

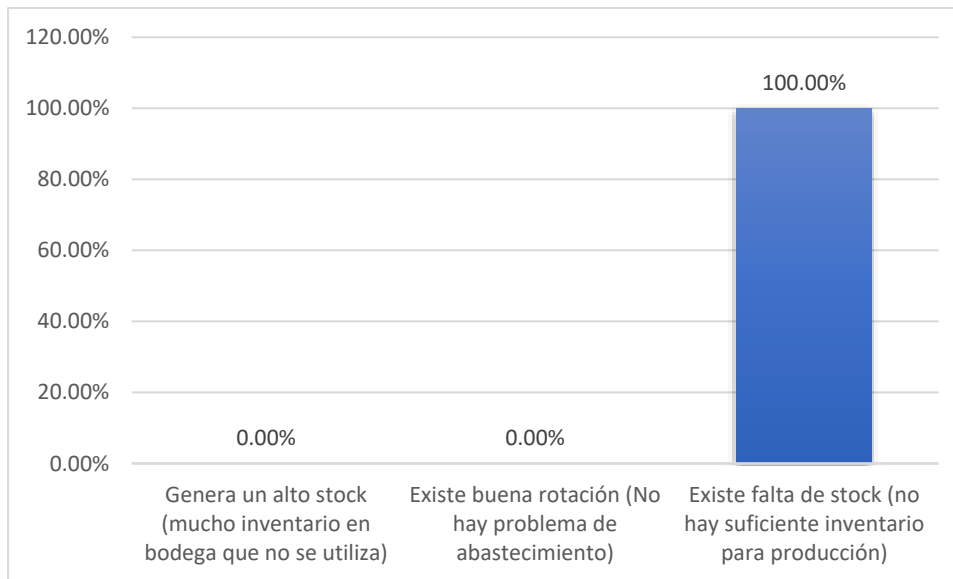
Tabla 16

Gestión del inventarios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Genera un alto stock (mucho inventario en bodega que no se utiliza)	0	0,00%
Existe buena rotación (No hay problema de abastecimiento)	0	0,00%
Existe falta de stock (no hay suficiente inventario para producción)	11	100,00%
Total	11	100,00%

Figura 25

Gestión del inventarios



Dentro de la fase de adquisiciones se debe asegurar que el stock de inventario sea el apropiado y que se adecue a las solicitudes y pedidos de la empresa, para que no existan mercancías obsoletas o falta de abastecimientos que perjudicarían económicamente el negocio, en este caso, los encuestados mencionan con un 100% que hay falencias en la existencia de stock.

9. ¿Considera que se necesita mejorar el proceso de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A.?

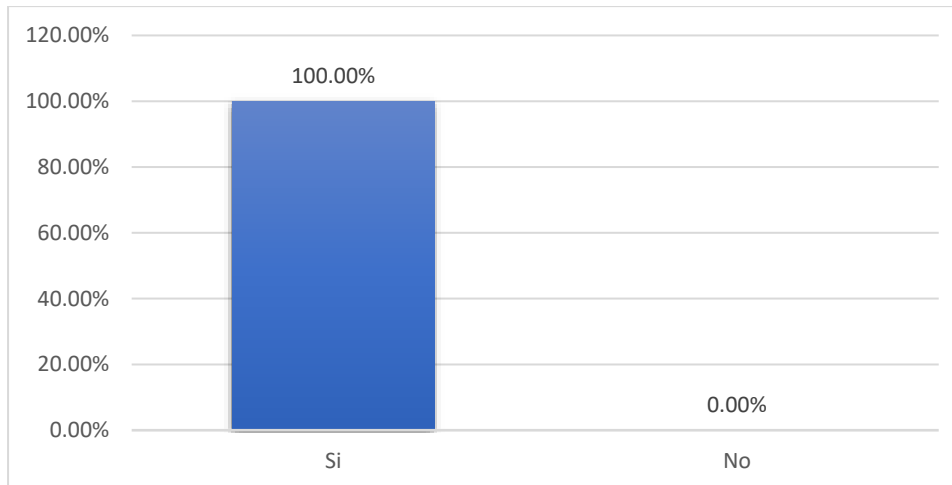
Tabla 17

¿Considera que se necesita mejorar el proceso de adquisiciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100,00%
No	0	0,00%
Total	11	100,00%

Figura 26

¿Considera que se necesita mejorar el proceso de adquisiciones?



La afirmación de que se necesite mejorar la fase de adquisiciones de la empresa revela una necesidad a cubrir al indicarse que un 100% de los encuestados está de acuerdo, lo cual, se busca solucionar con la propuesta del presente estudio, en base a esto se puede considerar que existe una predisposición de los colaboradores de producción a conformar un proceso de adquisiciones mejor detallado y organizado. Esto facilitará la fase de retroalimentación de la propuesta para que todos conozcan las nuevas medidas y cumplan con sus responsabilidades en la coordinación de adquisiciones.

10. ¿Considera que un plan de mejoras permitirá hacer eficiente el proceso de adquisiciones?

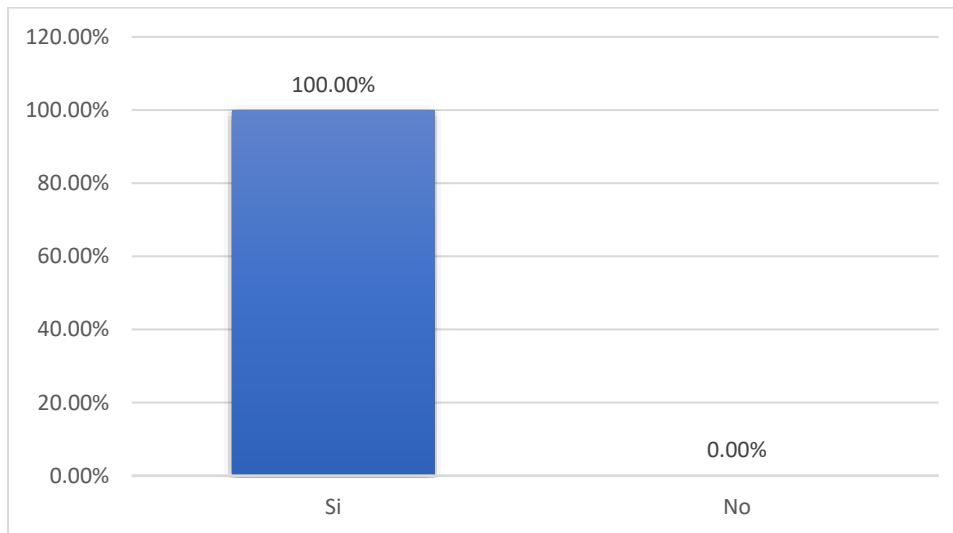
Tabla 18

Aceptación del plan de mejora por parte de los colaboradores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100,00%
No	0	0,00%
Total	11	100,00%

Figura 27

Aceptación del plan de mejora por parte de los colaboradores



La última pregunta se plantea para medir la aceptación de la propuesta, dado que, previamente se consultó sobre la necesidad de mejora, en este sentido, un 100% de los colaboradores expuso que es pertinente la planificación de mejora, por lo tanto, hay una afirmación de los empleados a que se desarrollen estas medidas estratégicas. La información obtenida mediante esta herramienta se complementa mediante una técnica de observación que se expone a continuación.

4.1.4. Análisis de ficha de observación

Tabla 19

Ficha de observación del estudio

Enunciados	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
1. ¿Existen muchos subprocesos en el área de adquisiciones?	X		Esto hace que la coordinación y aprobación de los requerimientos tarden al existir tanto subprocesos de aprobación.
2. ¿Se delimita un manual de funciones para el proceso de adquisiciones?		X	Los procesos no se manejan bajo una secuencia de pasos delimitados en un manual, se asignan los procesos pero no se da supervisión.
3. ¿Existe una estructuración de flujograma para el proceso de adquisiciones?		X	No se evidencia un flujograma estructurado para los procesos, solo asignación de funciones por el supervisor respectivo.
4. ¿Se lleva un orden en el registro de cada pedido de adquisiciones?	X		Los registros se hacen conforme llegan las orden de requisitos, se mantienen en físico y digital.
5. ¿Se aplican controles internos para el área de adquisiciones?		X	No se supervisa el proceso, se da prioridad a otras fases como comercialización y producción.

6. ¿Existe determinación de periodos de tiempo para la ejecución de subprocesos?		X	El exceso de diligencias de aprobación de jefe de compras, jefe de finanzas, gerente, entre otras aprobaciones, hace que tarde el proceso, y no se delimita tiempos de respuestas.
7. ¿Hay retrasos en los pedidos de adquisiciones?	X		Han existido retrasos en la logística de salida por falta de insumos que impiden la continuación de producción.
8. ¿Hay un modelo estructurado para selección de proveedores?		X	No se conforma una correcta planificación de proveedores, que permita analizar el tiempo de respuesta de los mismos. Esto ayudaría ante la falta de materia prima y pedidos inesperados.
9. ¿Se planifica una administración de inventario para evitar un elevado o falta de stock?		X	Se maneja de forma empírica, sin reconocer la capacidad instalada y el nivel óptimo de inventario que debe llevarse.
10. ¿Se aplican indicadores de gestión para el área?		X	No se realiza ningún control del proceso.

La ficha de observación permite visualizar varias deficiencias dentro de la fase administrativa, dentro de esta organización se puede observar una falta de control, tanto para generar cierto grado de supervisión como falta de indicadores que permitirían medir el rendimiento que han tenido las áreas o responsables involucrados en la fase de adquisiciones, por lo que se convierte en una debilidad que se debe solucionar por parte de los directivos.

Esta falta de control también se puede vincular a uno de los primeros fallos observados en la ficha, este concierne a la estructuración del proceso de adquisiciones, en el cual, no se visualizaron manuales ni flujogramas que le den una secuencia a la ejecución de cada etapa, por lo que se comprende que es parte de los problemas que generan atrasos y desorden producidos en la compra de suministros y recursos.

También se puede resaltar que una de las fases primordiales en las adquisiciones es la conformación de cartera y selección de proveedores, en este sentido, es importante reconocer a los proveedores por precio, cantidad de disposición de mercancías y tiempo de respuesta, para poder generar abastecimiento en aumento de órdenes. La empresa en la actualidad no delimita un proceso de análisis y selección de proveedores, por lo que no cumpla con este enfoque.

Otro de los puntos débiles es la falta de análisis del inventario para mantener controles de stock apropiados, si a esto se le añade las falencias en proveedores, la empresa no podrá abastecerse correctamente, puesto que no reconocerá la cantidad mínima de inventario a tener ni realizará proyecciones para anticipar la demanda de los productos a producir.

4.1.5. Diagrama de Pareto

En esta sección se mostrará un análisis de las causas que están generando inconveniente dentro de la empresa, para esto, se utilizará la información contenida en la pregunta 7 de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, permitiendo diseñar el porcentaje acumulado de representación de las causas exhibidas a continuación:

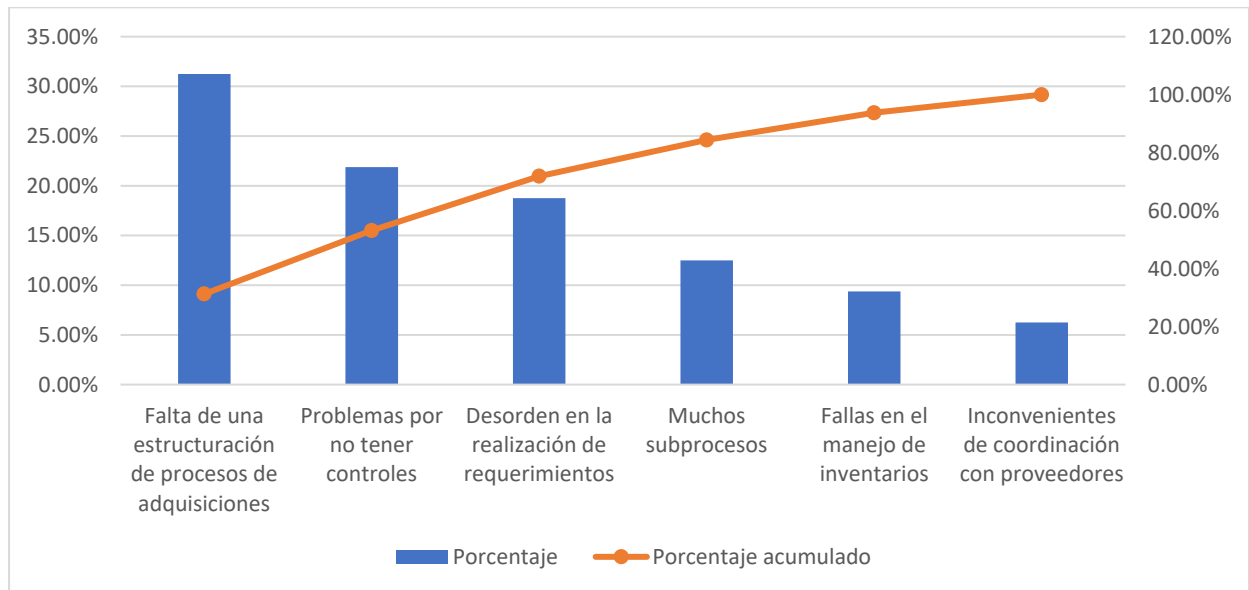
Tabla 20

Datos para el diagrama de Pareto del estudio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de una estructuración de procesos de adquisiciones	10	31,25%	31,25%
Problemas por no tener controles	7	21,88%	53,13%
Desorden en la realización de requerimientos	6	18,75%	71,88%
Muchos subprocesos	4	12,50%	84,38%
Fallas en el manejo de inventarios	3	9,38%	93,75%
Inconvenientes de coordinación con proveedores	2	6,25%	100,00%
Total	32	100,00%	

De forma previa al gráfico de Pareto se puede observar que la tendencia de frecuencia, refleja que el personal califica de manera preferencial a la falta de una estructuración como la principal causa de los inconvenientes de la empresa, el margen de frecuencia es mayor al resto, mientras que el resto de opciones reflejan brechas de diferencias más cortas entre sí, en base a estos datos ordenados de mayor a menor, se revela el siguiente Diagrama de Pareto:

Figura 28
Diagrama de Pareto del estudio



De acuerdo al diagrama de Pareto, tres causas son las que principalmente provocan los problemas en la fallas de la gestión de adquisiciones, estas son: Falta de una estructuración de procesos de adquisiciones; Problemas por no tener controles y Desorden en la realización de requerimientos. Estas tres causas representan un valor cercano al 80%, exactamente un 71,88% y bajo el enfoque de Pareto, son los principales inconvenientes que originan la problemática.

Esto se debe a que, desde las perspectivas de los colaboradores estos hechos o falencias son las acciones que principalmente han contribuido en la existencia de errores dentro de la empresa, por lo que se puede indicar que la formulación de una estrategia de mejora es inminente ante la evidente falta de estructuración del proceso de adquisiciones que provoca desorden y falta de control.

4.2. Diseño de mejora

4.2.1. Introducción de la propuesta

La planificación de mejora es una solución práctica e innovadora en modelos de gestión cerrados ante la falta de innovación y reacción que suelen tener los directivos para las debilidades internas de las organización, es por esto, que la utilización de esta estrategia dentro Ecofrut S.A. se convierte en una medida idónea, considerando que dará una visión del problema central y los subproblemas que generan el mismo, así como una referencia de estrategias que le den soluciones a cada inconveniente encontrado en la entidad.

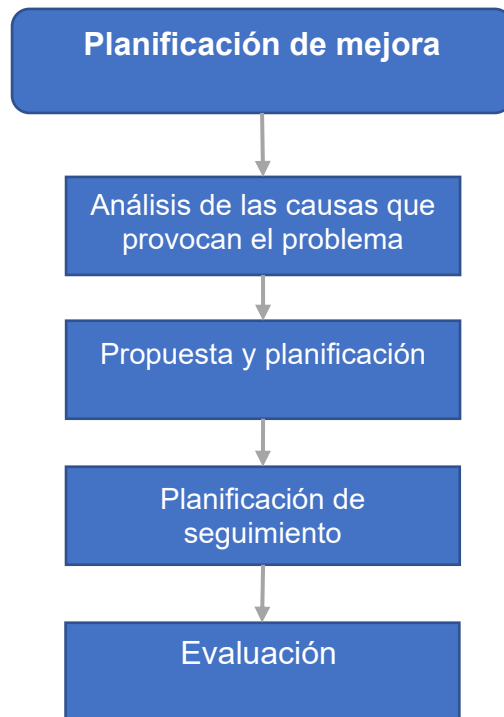
También se genera medidas de control que le permitan a los directivos medir los resultados, metas y objetivos a cumplir, con la finalidad de realizar evaluaciones en el periodo posterior a la implementación de las estrategias de mejora, con el propósito de poder verificar que se cumplan las expectativas generadas y planteadas en las finalidades organizacionales de mejora para el proceso de adquisiciones.

La propuesta tiene su origen ante una visualización de la falta de una adecuada planificación en los procesos de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A., considerando que esta se fomenta su administración mediante una perspectiva empírica (experiencia de los directivos) pero sin la formulación de un modelo de organizacional definido para ejecutar dicho proceso, lo que termina generando desorden entre las áreas de compras, ventas, adquisiciones y finanzas, que deberían estar coordinadas para poder ejecutar una cadena de valor que permita eficiencia en cuestiones de compras, entregas y planificaciones de la demanda.

4.2.2. Estructura de la propuesta de mejora

Figura 29

Estructura de planificación de mejora de Ecofrut S.A.



La estructura propuesta en la figura anterior se basa en el modelo mencionado en la metodología del proyecto y que se fundamenta a los procesos mencionados por parte de Proaño et al. (2017), en base a este se consigue una sinergia entre la determinación de los problemas, las estrategias a desarrollar y las medidas de evaluación a seguir.

Considerando que de forma previa se hizo un análisis situacional y organizacional, en el primer punto se presentará un resumen de los principales problemas derivados de la gestión administrativa del proceso de adquisiciones, para posteriormente seguir con las estrategias que darán soluciones a cada debilidad. Los puntos de la estructura se desarrollan a continuación.

4.2.3. Desarrollo de la propuesta

4.2.3.1. Análisis de las causas que generan el problema

Conforme a la información obtenido de herramientas como FODA y diagrama de Pareto, se estima que los problemas que presenta la empresa en su fase de adquisiciones son los siguientes:

Tabla 21
Problemas de la empresa Ecofrut S.A.

Problemas	Descripción
Estructuración de procesos de adquisiciones.	Por manejar la gestión de forma empírica y sin implementar un esquema base que guíe al personal.
No cuenta con una estructura del flujo de aprovisionamiento de la entidad.	El desorden generado es por la falta de flujogramas que darían sentido y dirección a la realización del proceso de adquisiciones.
Esquematización para selección de proveedores.	Al no presentar una esquematización de la fase de adquisiciones, no se formulan medidas para conseguir mejores proveedores, garantizar mejores costos y medir tiempos de respuestas de los mismos.

<p>Problemas por no tener controles, estándares o indicadores.</p>	<p>No se aplica ningún tipo de seguimiento del proceso o control que permita realizar evaluaciones del rendimiento del área para poder detectar errores y plantear decisiones correctivas.</p>
--	--

Los problemas expuestos reflejan que, de forma general el inconveniente es la falta de una estructuración del proceso de adquisiciones, esto puede subdividirse en los demás problemas mencionados como:

- Ausencia de un flujograma del proceso, que comprendería parte de la descripción del proceso de adquisiciones y que forma parte del problema general mencionado previamente.
- Falta de un diseño de cartera de proveedores, que puede ser una de las fases que compondrían el esquema general del proceso de adquisiciones.
- Medidas de control inexistentes, que concierne a uno de los elementos que debe controlar la estructuración de la fase de adquisiciones para medir el rendimiento del área.

Por lo que, los elementos mencionados anteriormente se desvinculan del problema general mencionado, es decir, que los inconvenientes específicos desembocan en el problema general, siendo estos los temas a tratar dentro de las estrategias de mejora, estas se detallan en la siguiente sección.

4.2.3.2. Propuesta y planificación

a) Objetivos estratégicos

- Diseñar una estructura de los procesos que debe seguir la fase de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A., para optimizar y dar orden al tratamiento de la compra de suministros y materiales que permitan aprovisionamiento y entregas en los tiempos esperados.

a.1) Objetivos específicos

1. Estructurar un flujograma que le brinde una secuencia a las etapas de la fase de adquisición que permita direccionar a los colaboradores a una correcta ejecución de sus labores.
2. Proponer un esquema de selección de proveedores que permita un adecuado análisis, selección y evaluación de proveedores para poder hacer eficiente la coordinación de aprovisionamiento.
3. Determinar indicadores de control que permitan dar vigilancia a la fase administrativa de procesos de adquisiciones y el rendimiento de sus proveedores.

b) Acciones estratégicas

Tabla 22
Acciones estratégica

Problemas	Estrategia
Estructuración de procesos de adquisiciones.	Diseñar una estructura de procesos que indique áreas y fases para una adecuada realización de adquisiciones.

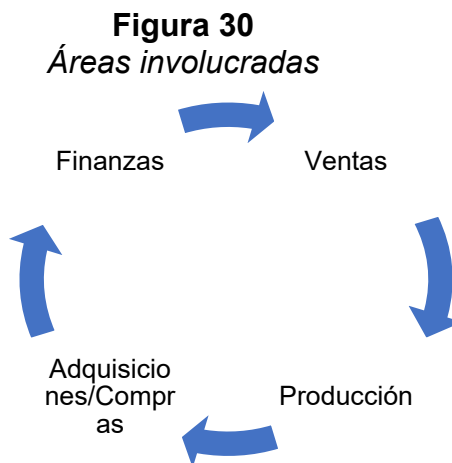
No cuenta con una estructura del flujo de aprovisionamiento de la entidad.	Establecer un flujograma del proceso de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A.
Esquemmatización para selección de proveedores.	Proponer un plan de conformación y evaluación de cartera de proveedores.
Problemas por no tener controles, estándares o indicadores.	Delimitar una serie de indicadores que permitan evaluar los procesos administración de adquisiciones y el rendimiento de proveedores.

1. Diseñar una estructura de procesos que indique áreas y fases para una adecuada realización de adquisiciones

- Descripción:

Esta estrategia muestra la estructura general del proceso de adquisiciones, las áreas involucradas y los responsables en efectuar dicha fase, cada uno de estos puntos se profundizan a continuación.

- Delimitación de las áreas involucradas:



- Ventas: Es el área que reporta los pedidos de los clientes para que producción proyecte la cantidad de bienes a desarrollar.
 - Producción: Al recibir los pedidos que tiene el área de ventas, elabora la planificación de producción, en base a esto genera una nota de requerimiento de materiales a compras.
 - Adquisiciones: Al recibir el requerimiento de producción comienza a calcular la cantidad en inventario y la necesidad de abastecimiento que tiene la empresa.
 - Finanzas: El área de finanzas participa de forma indirecta porque recibe el informe de lo que se gastará por parte de producción.
- Procesos a seguir

Fase de recepción de pedidos

- I. Recepción de solicitud de cliente: El cliente de la empresa notifica la cantidad de requerimientos que requiere de productos y el tiempo para el que se necesita.
- II. Revisión de capacidad instalada: Ventas revisa la cantidad de pedidos y la capacidad que tiene la empresa para tomar el pedido.

Pregunta de decisión:

¿Existe capacidad para tomar el pedido?

Sí: Se envía requerimiento a producción para su aprobación.

No: Se notifica al cliente.
- III. Enviar requerimiento a producción: El jefe de producción revisa el requerimiento y verifica si se puede realizar el pedido.

¿Se puede tomar el pedido?

Si: Se procede a confirmar al cliente.

No: Se da de baja al pedido.

IV. Notificar a cliente: Con la conformación se notifica al cliente.

Nota: En este proceso se realizan dos tipos de confirmaciones, el primero fue la revisión de ventas de la capacidad instalada que permitirá reconocer la producción actual, el segundo es la confirmación del jefe de producción, para asegurar que no existe ningún inconveniente que impida la producción del pedido en el tiempo determinado por el cliente.

Fase de requerimiento de materiales

- I. Recepción de requerimiento de producción: El área de ventas envía la notificación de pedido a cubrir del cliente, el área de producción verifica si se puede producir la cantidad solicitada para el tiempo estimado, posteriormente envía solicitud para verificar la cantidad de recursos que se requieren.
- II. Enviar requerimientos al área de compras: Se procede a solicitar los recursos al área de compras.
- III. Recepción de respuesta del área de compras: Cuando el responsable de adquisiciones verifique la posibilidad de producción brindará respuesta al área operativa.

Pregunta de decisión:

¿Se aprueba compras de suministros?

Si: Se notifica al área de ventas para que notifique al cliente.

No: Se notifica al área de ventas para que le de baja al pedido.

- IV. Desarrollar pedido: Si se aprueba la solicitud de requerimientos se procede con la realización de la producción del pedido, una vez que se envíen los recursos por parte del área de inventario y conforme a las compras que se ejecutaron.

Fase de planificación de adquisiciones

- I. Recepción de requerimiento de suministros: El Jefe de producción envía los requerimientos que tiene producción para poder cumplir con el pedido de ventas, bajo el cual se realizará un presupuesto.
- II. Envío de presupuesto a finanzas: Con el presupuesto diseñado para la adquisición de materiales, se envía a finanzas para su aprobación.

Pregunta de decisión:

¿Se aprueba el presupuesto de compras?

Si: Se procede a notificar a producción.

No: Se notifica a producción para que de baja al pedido.

- III. Notificación al área de producción: Cuando se aprueba el pedido la notificación se enviará a producción para seguir con la planificación.
- IV. Enviar requerimiento a proveedor: Se notifica al proveedor del requerimiento que se tiene y el tiempo que se lo necesita.

Pregunta de decisión:

¿Puede cumplir con el pedido?

Si: Se procede a realizar el pedido.

No: Se busca otro proveedor de la cartera.

- V. Realizar pedido: Con la confirmación del proveedor, se procede con el envío del pedido y comprobantes para el pago.

- VI. Receptar pedido: Cuando el proveedor envíe los suministros se procede con la recepción para ser almacenado y llevar el inventario de los nuevos suministros.
- VII. Enviar pedido a producción: De acuerdo a la cantidad solicitada por producción, se procede enviar los suministros al área de producción para la realización del pedido.
- VIII. Enviar informe a finanzas: El último paso es notificar mediante un corto informe, sobre la cantidad comprada y costos que se generaron por el pedido.

Fase de reporte de requerimiento financiero de compra

- I. Receptar presupuesto de compras: Se procede con la revisión del presupuesto y su aprobación conforme a la cantidad de recursos de la empresa.

Pregunta de decisión:

¿Se aprueba compras de suministros?

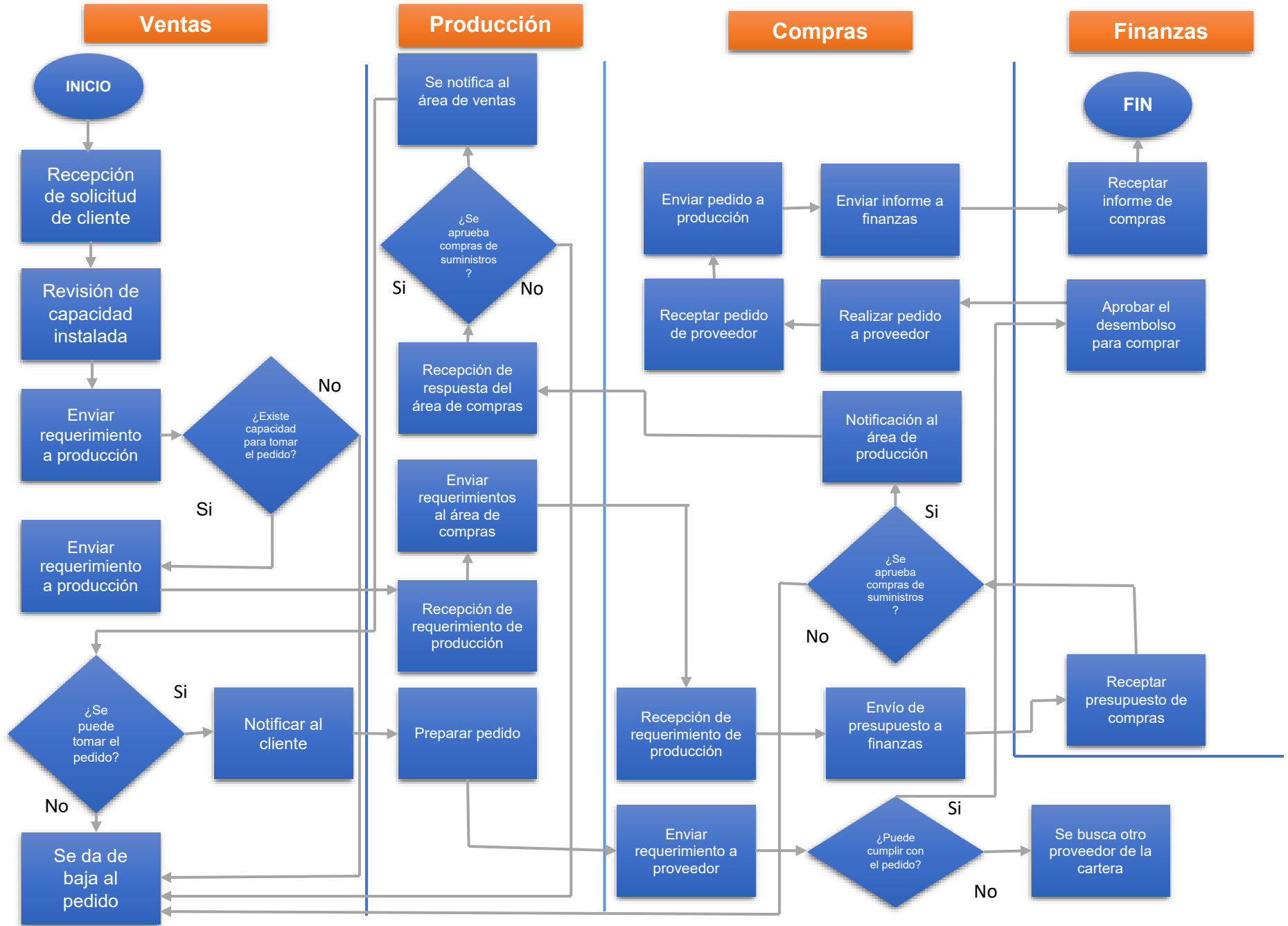
Si: Se aprueba desembolso de los fondos de la empresa.

No: Se notifica para que se de baja al pedido.

- II. Aprobar el desembolso para comprar: Se procede con el permiso para realizar la compra conforme a la cantidad presupuestada.
- III. Receptar informe de compras: Cuando se realice la compra se recibe el informe del área de adquisiciones para tener constancia del gasto que se generó por producción.

2. Establecer un flujograma del proceso de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A.

Figura 31
 Flujograma del proceso de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A.



3. Proponer un plan de conformación y evaluación de cartera de proveedores

- **Descripción:** La planificación se centrará en brindar una perspectiva de rasgos de segmentación. Mediante este plan se busca poder identificar y seleccionar de forma eficiente su cartera de proveedores para poder tener una variada capacidad de suministradores de recursos y no mostrar dependencia a uno solo. Los procesos se describen a continuación.
- **Responsable:** Encargado de compras y abastecimiento.
- **Cantidad de proveedores:** De 3 a 5 por recurso.

Tabla 23

Procesos para conformar la cartera de proveedores

Procesos a considerar	Descripción
Segmentación	Las fases a seguir son: <ul style="list-style-type: none">• Delimitación de cercanía: Se busca determinar la cantidad de proveedores que se encuentran dentro de un rango cercano a las instalaciones, puede ser de 10 a 20 km de cercanía.• Delimitación de cartera de productos de proveedor: en este sentido se debe hacer un Check list de cumplimiento:<ul style="list-style-type: none">○ Cantidad de tipo de recursos que puede proveer: Permite encontrar un proveedor de varios suministros.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad de los recursos: Buscando que sus procesos tengan certificaciones que lo avalen o brinden seguridad. • Delimitación de capacidad instalada: Estimar la cantidad de recursos que puede abastecerse por parte del proveedor. Se toma en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cantidad que puede abastecer por periodos mensuales. ○ Cantidad que puede abastecer en promedio por imprevistos. (en periodos diarios o semanales). • Análisis de costos: Determinar la mejor opción en costos y calidad.
--	---

Los criterios contenidos en la tabla anterior son los aspectos a revisarse por parte de los directivos para conformar la cartera de proveedores, se busca que dicho portafolio determine mejores perfiles de proveedores que en caso de variación en la demanda de pedidos, permitan abastecer correctamente de recursos para que producción pueda cumplir con los bienes en el tiempo esperado.

4. Delimitar una serie de indicadores que permitan evaluar los procesos administración de adquisiciones y el rendimiento de proveedores

Los indicadores de control para la gestión de adquisiciones son las siguientes:

Tabla 24
Indicadores para control del proceso de adquisiciones

Tipo de indicador	Fórmula	Metas	Descripción
Tiempo de respuesta de abastecimiento	$\frac{\text{Tiempo de demora}}{\text{Tiempo esperado}}$	30 minutos máximo	La finalidad de este indicador es medir el tiempo de repuesta de la fase de adquisiciones para los pedidos de producción.
Tiempo de respuesta de proveedores	$\frac{\text{Tiempo de demora}}{\text{Tiempo esperado}}$	Máximo de retraso 1 día de la fecha acordada	Su propósito es conseguir un tiempo de respuesta idóneo en la entrega de recursos de los proveedores.
	$\frac{\text{Cantidad de proveedores que demoraron}}{\text{Cantidad total de proveedores}}$	0% de error	El directivo podrá reconocer la cantidad de proveedores que cumplen con los tiempos de entrega.
Calidad de suministros de proveedores	$\frac{\text{M.P. de mala calidad}}{\text{Cantidad Total de M.P.}}$	0% de error	Vigila que el margen de error en la calidad de los bienes o suministros se mantengan en 0% para asegurar la calidad del bien final.

4.2.3.3. Planificación de seguimiento

Tabla 25
Cronograma de actividades

Actividades	Tiempo en meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis e implementación de problemas												
Desarrollo de estrategias												
Retroalimentación de medidas												
Ejecución de estrategias												
Evaluación												

El cronograma de actividades muestra la fase preoperativa y operativa, comenzando en primera instancia con la identificación de las debilidades o fallas internas para posteriormente conseguir el desarrollo de estrategias. Cuando ya se cumplen los dos primeros meses y con las estrategias determinadas, se procede con la retroalimentación que busca dar inducción a los colaboradores del proceso para poder

ejercer las estrategias y pasar a la parte operativa con la ejecución del proyecto y la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos al final del periodo.

4.2.3.4. Evaluación

Las medidas de evaluación para comprobar el cumplimiento de objetivos estratégicos conciernen a los indicadores expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 26
Medidas de evolución de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Metas	Indicador	Descripción
Diseñar una estructura de los procesos que debe seguir la fase de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A., para optimizar y dar orden al tratamiento de la compra de suministros y materiales que permitan aprovisionamiento y entregas en los tiempos esperados.	Mínimo 95% de efectividad en el cumplimiento de pedidos de aprovisionamiento.	$\frac{\text{Pedidos que no se cumplieron en el tiempo esperado}}{\text{Cantidad de pedidos mensuales}}$	Tiene la finalidad de comprobar que el proceso de adquisiciones rinda con un mínimo del 95%, lo cual, puede ser comparado con rendimiento de periodos pasados.
Estructurar un flujograma que le brinde una secuencia a las etapas de la fase de adquisición que permita direccionar a los colaboradores a una correcta.	Que el 100% de colaboradores apliquen la secuencia del flujograma.	$\frac{\text{Cantidad de colaboradores que aplican el flujograma}}{\text{Cantidad de colaboradores}}$	Se medirá la retroalimentación e inducción brindada por la empresa, verificando que el 100% de los colaboradores sigan la secuencia del flujo para que las estrategias de mejora se realicen conforme a lo planificado.
Proponer un esquema de selección de proveedores que permita un adecuado análisis, selección y evaluación de proveedores para poder hacer eficiente la coordinación de aprovisionamiento.	Que se analice mínimo al 95% de proveedores para conformar la cartera de proveedores.	$\frac{\text{Cantidad de proveedores analizados}}{\text{Cantidad de proveedores de la zona}}$	Busca garantizar un análisis eficiente de proveedores para no solo centrarse en un grupo pequeño de ellos, y alcanzar una revisión mínima del 95%.
Determinar indicadores de control que permitan dar vigilancia a la fase administrativa de procesos de adquisiciones y el rendimiento de sus proveedores.	Que el 100% de controles se apliquen de forma periódica.	$\frac{\text{Cantidad de indicadores implementados}}{\text{Cantidad de indicadores}}$	Confirmar que se brinda un seguimiento al control del área aplicando todos los indicadores al final del periodo.

Conclusiones

Conforme al objetivo general del estudio se realizó una propuesta de mejora fundamentada en la estructura expuesta en la metodología, que brinda una apreciación de las falencias estratégicas del proceso y, que, permitieron direccionar un esquema que delimita áreas que deberían intervenir así como la secuencia a seguir por parte de los colaboradores para poder tener eficiencia en las respuestas de pedidos de requerimientos de materiales. Dentro de sus secciones se plantean medidas de control tanto para verificar el rendimiento del proceso como el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El diagnóstico generado sobre la empresa Ecofrut reveló una conformación organizacional bien estructurada, sin embargo, la información revela que las fallas se deben a una cantidad excesiva de subprocesos para poder realizar pedidos y la no estructuración adecuada de una secuencia, generando desorden como uno de los principales inconvenientes ocasionados.

La propuesta segmenta cuatro debilidades que se tratan en base a la estructuración del proceso, esquema de procesos a seguir, conformación de cartera de proveedores y medidas de control, cumpliendo con esto, una planificación completa que les permite a los directivos tener un mejor visión de los procesos a cumplir para garantizar eficiencia en la fase de adquisiciones.

En los mecanismos de control y seguimiento se estableció un cronograma que brinda una perspectiva de las etapas del proyecto para que se haga más fácil de aplicar para los directivos, así como indicadores para garantizar el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Recomendaciones

En base a la información expuesta, los directivos de la empresa Ecofrut pueden realizar análisis más profundos con la aplicación de otros indicadores e instrumentos para complementar los datos obtenidos y, con esto, verificar si existe algún tipo de falla adicional dentro de la fase de adquisiciones.

Como líneas de investigaciones futuras se pueden generar análisis sobre las principales causas de inconvenientes en las áreas de adquisiciones de las empresas ecuatorianas, para lo cual, la información del presente estudio sirve como una de las bases para determinar este tipo de análisis por presentar datos que reflejan estas falencias en una entidad de dicho territorio.

Es recomendable que se actualicen de forma periódica las medidas estratégicas del área de adquisiciones, considerando que las empresas actualizan sus finalidades organizacionales conforme a cada periodo, por lo que esta recomendación permitirá adaptar las estrategias a lo que espera la empresa alcanzar.

Bibliografía

- Agudo, F., Rubio, M., & Seisdedos, I. (2017). La mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 39-54.
- Aguirre, P. (2021). *Plan de marketing con enfoque de sustentabilidad para la producción y comercialización de snacks saludables en base de productos andinos en la provincia de Imbabura*. Göttingen: Editorial Cuvillier.
- Alarcón, J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la Cantón de Quito – Ecuador*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Aldana, J., & Bernal, C. (2018). Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual. *Revista Información tecnológica*, 103-114. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000200103>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, vol. 13, núm. 2, 479-497.
- Álvarez, V., & Ramos, Y. (2021). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración. *Revista Científica Arbitrada de*

Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa, 15-26.
doi:<https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0022>

Alzate, J. (2017). *Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción (C.R.P.). S.A.S.* Obtenido de Universidad Autónoma de Occidente:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9520/T07189.pdf;jsessionid=548F30F2AC7D49E1D7647B505BAB2174?sequence=1>

Arcos, R. (2017). *Sistema de gestión por procesos en la empresa de calzado Rexell.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:
https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25529/1/Tesis_t1230id.pdf

Ayaviri, A., & Ramírez, P. (2019). Teorías más Utilizadas en la Negociación de Precios Colaborativos entre Empresas de la Cadena de Suministros. *Revista Información tecnológica*, 201-210. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600201>

Baleta, E., & Olmedo, A. (2020). Cadena de suministros: Una alternativa de planificación de productos en el sector industrial de Colombia. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 150-164.

Benzaquen, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruana. *Revista Universidad y Empresa*, 281-312.
doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>

Carbal, A., Guevara, Y., & Ochoa, J. (2017). Bases teóricas para el desarrollo de un modelo de gestión organizacional bajo el paradigma de la complejidad. *Saber, Ciencia y Libertad*, 107-121.

Changanaquí, J., Meza, C., Paucarcaja, E., & Paredes, F. (2018). *Propuesta de mejora en la Gestión de compras de un grupo de empresas del rubro de distribución de*

energía eléctrica. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623134/Changanacu%C3%AD%C3%81guila_Jacqueline.pdf?sequence=16

Chillambo, D., & Pareja, M. (2019). *Plan de negocio para comercializar un snack de roscas de chocolate negro utilizando el modelo de negocio CANVAS*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47117/1/BINGQ-ISCE-19P62.pdf>

Chon, J., Lam, M., Ruiz, F., & Vélez, L. (2012). *Aysana – Sociedad Anónima que produce y distribuye alimentos para segmentos en crecimiento*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/255/3/T-UCSG-POS-MDE-12.pdf>

Cochachin, L., & Marchesini, M. (2020). *Implementación de la matriz de Kraljic para mejorar la gestión de compras de bienes y servicios en una planta térmica de tratamiento de residuos*. Obtenido de Universidad Ricardo Palma:
https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3741/IND-T030_70173889_T%20%20%20MARCHESINI%20PINTO%20MARCO%20ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cruz, D. (2016). *La logística de abastecimiento y la rentabilidad en la empresa "HIDROTECNOLOGIA"*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23304/1/T3667i.pdf>

Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>

Dávila, L. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión de abastecimiento y comercialización de la empresa Leaders in Import S.A.C.* Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625501/D%C3%A1vilaD_L.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Echevarria, C., & Taipe, R. (2020). *La gestión logística y las adquisiciones de bienes y servicios menores a ocho (8) UIT en la EPS SEDAM Huancayo año 2020.* Obtenido de Universidad Continental:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9128/4/IV_FCE_310_TI_%20Echevarria_Taipe_2020.pdf

Ecofrut S.A. (2022). Obtenido de Ecofrut®: <https://ecofrut.com/>

Ecofrut S.A. (2022). *Productos. Etiqueta privada.* Obtenido de <https://ecofrut.com/house-brand/>

Ecofrut S.A. (2022). *Productos. Marca de la casa.* Obtenido de <https://ecofrut.com/house-brand/>

Ecofrut S.A. (2022). *Sobre nosotros.* Obtenido de LinkedIn:
<https://ec.linkedin.com/company/ecofrut>

Ecofrut S.A. (2022). *Sobre nosotros.* Obtenido de <https://ecofrut.com/about-us/>

Espinoza, C. (2018). *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras.* Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11016/1/T-UCSG-POS-MAE-187.pdf>

Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 56-72.

Fernández, A., & Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A & B*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1>

Figueroa, M. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.* Obtenido de Universidad Católica de Santiago Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10842/1/T-UCSG-POS-MAE-171.pdf>

García, I. (2021). *Modelo de abastecimiento de insumos para mejorar la gestión de compras de la empresa Hacienda Cerro Nuevo SAC Paján, 2019*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8221/Garc%C3%ADa%20S%C3%A1nchez%20Isaac%20Leoncio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, I. (2021). *Modelo de abastecimiento de insumos para mejorar la gestión de compras de la empresa Hacienda Cerro Nuevo SAC Paján, 2019*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8221/Garc%C3%ADa%20S%C3%A1nchez%20Isaac%20Leoncio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, J. (2018). *Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46224/1/T39544.pdf>
- Gómez, R., Zuluaga, A., Ceballos, N., & Palacio, D. (2019). Gestión de la cadena de suministros y productividad en la literatura científica. *I+D Revista de Investigaciones*, 40-51.
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 28 N° 1, 133-142.
- González, R. (2017). *Sistemas de control de gestión, capacidades organizativas y rendimiento en empresas incubadas. Un análisis desde la teoría de los recursos y capacidades*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680245/gonzalez_castro_raul.pdf?sequence=1
- Grupo Ekos. (2022). *ECOFRUT S.A.* Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/empresa/ecofrut-sa>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw hill.
- Juiña, L., Cabrera, V., & Reina, S. (2017). Aplicación de la teoría de restricciones en la implementación de un Sistema de Manufactura CAD-CAM en la industria Metalmecánica-Plástica. *Revista Enfoque UTE*, 56-71. doi:<https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v8n3.167>
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael

Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-35. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>

Milian, S. (2020). *Evaluación del proceso de compras y almacén para la eficiente gestión comercial e incrementar la rentabilidad en la empresa Comercial A & B Representaciones S.R.L.* Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo:

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2618/1/TL_Mili%C3%A1nCopiaSonia.pdf

Montero, G. (2017). *Gestión logística de inventarios y el incremento de las ventas en la empresa EKUALICORES de la Cantón de Ambato.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24918/3/T3913i.pdf>

Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A.* Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>

Orjuela, J., & Díaz, O. G. (2017). Caracterización de la logística en la cadena de suministro de cosméticos y productos de aseo. *Revista Científica*, 84-98. doi:10.14483/udistrital.jour.RC.2016.28.a7

Ortiz, M. (2016). Gestión para mejorar el desenvolvimiento comercial. *Revista Dominio de las ciencias*, 383-394.

Osorio, A. (2017). *Plan de mejora en el proceso de compras y suministros en la empresa Inverbosques S.A.* Obtenido de Institución Universitaria Tecnológico De Antioquia:

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/195/PLAN%20DE%20MEJORA%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20COMPRAS%20Y%20SUMINISTROS%20EN%20LA%20EMPRESA%20INVERBOSQUES%20S.A..pdf;jsessionid=FA508386C69A541124633B9920B0471D?sequence=1>

Panchillo, E., Guivar, J., & Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima – 2020*. Obtenido de Universidad Peruana de las Américas: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/PANCHILLO%20-%20GUIVAR%20-%20HEREDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peñaloza, J. (2016). *Implementación y uso de indicadores de gestión en el área logística como herramienta para toma de decisiones*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14559/Pe%C3%B1alozaL%C3%B3pezJui%C3%A1nDavid2016.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 25 N° 2, 264-276.

Potosi, J. (2020). *Gestión de operaciones logísticas para el abastecimiento de la empresa Distribuidora Surtigranos de Nariño S.A.S*. Obtenido de Universidad Politécnica Estatal del Carchi: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/926/1/024%20Gesti%C3%B3n%20de%20operaciones%20log%C3%ADsticas%20para%20el%20abastecimiento%20de%20la%20empresa.pdf>

- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 50-56. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>
- Quiala et al. (2018). Una nueva visión en la gestión de la logística de aprovisionamientos en la industria biotecnológica cubana. *Revista Vaccimonitor*, 93-101.
- Quiala et al. (2018). Una nueva visión en la gestión de la logística de aprovisionamientos en la industria biotecnológica cubana. *Revista Vaccimonitor vol.27 no.3*, 93-101.
- Quintero, A., & Sotomayor, J. (2018). *Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa Tramacoexpress Cia.Ltda Del Cantón Durán*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28590/1/TESIS%20Quintero-Sotomayor.pdf>
- Ramón, M. (2016). La Teoría de los Costos de Transacción Económicos: ¿Se aplican en las Instituciones de Educación Superior en Nicaragua? *REICE Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas* 4(7), 229 -280.
- Rivas, C., & Zamora, H. (2019). *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones Zamcar S.A.C*. Obtenido de Universidad Ricardo Palma: https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2725/IND-T030_40455246_T%20%20%20RIVAS%20VERA%20CLAUDIA%20GISELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, J. (2008). *La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: El papel de la integración estratégica y de la implantación de tecnologías de la información y la comunicación*. Obtenido de Universidad de Salamanca:

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/17501/DAEE_Relacion%20_practicas_y_desempeno_funcion_compras.pdf?sequence=3

Rubio, A. (2018). *Gestión de abastecimiento de la empresa representaciones Dieguito S.R.L.*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3041/1/TL_RubioArbildoAnna.pdf

Salas, K., Meza, J., Obredor, T., & Mercado, N. (2019). Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmecánico en Barranquilla, Colombia. *Rvista Información Tecnológica*, 25-32. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200025>

Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, vol. 16, núm. 26, 61-78.

Saltos, V. (2020). *Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa "Restaurante la Cañita"*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7205/1/T3106-MAE-Saltos-Analisis.pdf>

Santiani, M. (2017). *Aplicación del ciclo Deming para mejorar la productividad en el área de producción de la línea de prendas básicas de la empresa Hialpesa, Lima – 2017*. Obtenido de Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27594/Santiani_OMN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Soliz, E. (2020). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de snacks a base de frutipan en el DMQ*. Obtenido de Universidad Tecnológica Idoamérica:

<http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1743/1/SOLIZ%20SANCHEZ%20ERIKA%20LISBETH.pdf>

Suárez, M. (2021). El ecuatoriano es un consumidor compulsivo de gaseosas y snacks.

Revista Gestión.

Vaca, J., Almuiñas, J., & Galarza, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejoras en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 6-13.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

Cuestionario de encuesta

1. ¿Ha presentado retrasos en producción por retrasos en el proceso de adquisiciones?

Si

No

2. ¿Han existido descoordinaciones en los pedidos de materia prima con el responsable de adquisiciones?

Si

No

3. ¿Existe una estructura para el abastecimiento de materiales?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. ¿Se delimitan periodos de espera para cada pedido al área de compras o adquisiciones?

Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Se aplican controles internos para dar vigilancia al proceso de adquisiciones de materiales para producción?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Existen muchos subprocesos que atrasan el pedido a adquisiciones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Selecciona las causas que originan con mayor frecuencia los problemas de adquisiciones? Puede seleccionar más de una.

- Falta de una estructuración de procesos de adquisiciones
- Problemas por no tener controles
- Desorden en la realización de requerimientos
- Inconvenientes de coordinación con proveedores
- Muchos subprocesos
- Fallas en el manejo de inventarios

8. ¿Cómo considera la gestión del inventarios?

- Genera un alto stock (mucho inventario en bodega que no se utiliza)
- Existe buena rotación (No hay problema de abastecimiento)
- Existe falta de stock (no hay suficiente inventario para producción)

9. ¿Considera que se necesita mejorar el proceso de adquisiciones de la empresa Ecofrut S.A.?

- Si
- No

10. ¿Considera que un plan de mejoras permitirá hacer eficiente el proceso de adquisiciones?

Si

No

Anexo 2. Ficha de observación

Enunciados	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
1. ¿Existen muchos subprocesos en el área de adquisiciones?			
2. ¿Se delimita un manual de funciones para el proceso de adquisiciones?			
3. ¿Existe una estructuración de flujograma para el proceso de adquisiciones?			
4. ¿Se lleva un orden en el registro de cada pedido de adquisiciones?			
5. ¿Se aplican controles internos para el área de adquisiciones?			
6. ¿Existe determinación de periodos de tiempo para la ejecución de subprocesos?			
7. ¿Hay retrasos en los pedidos de adquisiciones?			
8. ¿Existe una estructura para la selección de proveedores?			

9. ¿Se planifica una administración de inventario para evitar un elevado o falta de stock?			
10. ¿Se aplican indicadores de gestión para el área?			