



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Propuesta de mejora del proceso de compra en la empresa
Intercommerce.**

AUTOR:

Luna Rodríguez Diego Armando

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Rojas Davila, Ruth Sabrina Mgs.

Guayaquil, Ecuador

17 de febrero del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Luna Rodríguez Diego Armando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. _____
Ing. Rojas Davila, Ruth Sabrina Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 17 del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Luna Rodríguez Diego Armando**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora del proceso de compra en la empresa Intercommerce** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 17 del mes de febrero del año 2025

EL AUTOR

f. 

Luna Rodríguez Diego Armando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Luna Rodríguez Diego Armando

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora del proceso de compra en la empresa Intercommerce**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 del mes de febrero del año 2025

EL AUTOR:

f. _____

Luna Rodríguez Diego Armando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO



DIEGO.LUNA

3%
Textos sospechosos



< 1% **Similitudes**
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
1% **Idiomas no reconocidos (ignorado)**
3% **Textos potencialmente generados por la IA**

Nombre del documento: DIEGO.LUNA.doc
ID del documento: da1f67a85d3efbce97557b4b6a65c9c3c6265760
Tamaño del documento original: 4,63 MB
Autores: []

Depositante: Ruth Sabrina Rojas Dávila
Fecha de depósito: 31/1/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 31/1/2025

Número de palabras: 37.242
Número de caracteres: 238.054

ESTUDIANTE

f.

Luna Rodríguez Diego Armando.

TUTORA

f.

Ing. Rojas Davila, Ruth Sabrina Mgs.

AGRADECIMIENTO

Agradezco siempre primero a Dios, por darme la oportunidad de culminar mis estudios y por haberme ayudado en todo este proyecto de titulación.

A la empresa de estudio Intercommerce, quienes me dieron la oportunidad y ayudaron en todo momento cuando necesitaba cualquier tipo de información.

A todos mis profesores a lo largo de mi carrera que aportaron su granito de arena para lograr el objetivo.

Un agradecimiento especial para mi tutora, la Ing. Ruth Sabrina Rojas Davila, Mgs. Quien sin su ayuda nada de esto hubiera sido posible. Gracias miss.

DEDICATORIA

Quiero dedicar y agradecer este trabajo de investigación a mis padres, Electra Rodríguez y Luis Luna, quienes han sido el pilar fundamental en este proyecto y en toda mi vida. Gracias por siempre estar ahí para mí, por ser mi apoyo incondicional y por siempre darme lo mejor.

A mi hermano Gerardo quien siempre fue mi ejemplo a seguir y estuvo ahí cuando lo necesitaba por cualquier cosa.

A mi sobrino Joaquín que nació el mismo día de MI cumpleaños, en medio de toda esta etapa para darnos la alegría más grande de todas y espero que cuando seas grande leas esto y que cumplas todas tus metas, así como lo hizo tu papá y ahora tu tío. Te amamos Joaquín.

A mis primas Kathy y Samantha quienes son como mis hermanas, que siempre han estado preguntándome y distrayéndome mientras yo hacia mi tesis.

A la mamá de Joaquín, Josy que siempre estuvo ahí molestándome y preguntado cómo iba con la tesis.

A mi novia Danna que fue pieza clave y siempre estuvo ahí cuando ya no tenía cabeza para nada.

Y agradezco a todas esas personas que aportaron su granito de arena en todo este proceso.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Pérez Villamar, José, Mgs.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
Formulación del problema	3
<i>Antecedentes</i>	3
<i>Contextualización del problema</i>	5
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación	8
Preguntas de investigación	9
Limitaciones y Delimitaciones	9
<i>Limitaciones</i>	9
<i>Delimitaciones</i>	9
Capítulo I: Marco Teórico	10
Marco Teórico	10
<i>Six Sigma</i>	10
<i>Teoría de restricciones TOC</i>	11
<i>Modelo de madurez de procesos CMMI</i>	13
<i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i>	15
<i>Justo a tiempo JIT</i>	19
Marco Conceptual	22
<i>Compras</i>	22
<i>Ciclo del proceso de compras</i>	22
<i>Logística e inventario</i>	23
<i>Indicadores de desempeño</i>	23
<i>Proceso</i>	24
<i>Gestión</i>	25
<i>Proveedor</i>	25
<i>Administración</i>	26
<i>Organigrama</i>	27
<i>Política de calidad</i>	27
<i>Automatización de procesos</i>	28
<i>Ética en el proceso de compras</i>	29
Marco Referencial	30

Capítulo 2: Metodología.	33
Diseño de investigación.	33
Tipo de investigación / Enfoque.	33
Alcance.	34
Perfil de aplicación.	34
Técnica de recogida de datos.	35
Formato de entrevistas.	35
<i>Entrevista al departamento de compras y financiero.</i>	35
<i>Entrevista a expertos en procesos.</i>	37
<i>Entrevista a proveedores de Yiga 5.</i>	38
Transcripción de las entrevistas.	39
<i>Respuestas del departamento de compras.</i>	39
<i>Respuestas del departamento de financiero.</i>	42
<i>Respuestas de expertos en procesos.</i>	43
<i>Respuestas de proveedores de Yiga 5.</i>	56
Análisis de datos.	64
Capítulo 3: Resultados.	94
Análisis de resultados.	94
Hallazgos.	100
Discusión.	101
Conclusiones y Recomendaciones.	103
Conclusiones.	103
Recomendaciones.	104
Referencias.	105

Lista de figuras

Figura 1. <i>Índice de crecimiento de acceso a internet, entre el año 2013 – 2020.</i>	4
Figura 2. <i>Diagrama de Ishikawa.</i>	6
Figura 3. <i>Proceso metodológico de TOC.</i>	12
Figura 4. <i>Cinco fuerzas de Porter.</i>	16
Figura 5. <i>Pilares fundamentales del JIT.</i>	20
Figura 6. <i>Analogía del río de las existencias.</i>	21
Figura 7. <i>Proceso Administrativo.</i>	25
Figura 8 <i>Pirámide de Automatización</i>	29
Figura 9. <i>Diagrama de flujo del proceso de adquisiciones.</i>	62
Figura 10. <i>Diagrama optimizado de flujo del proceso de adquisiciones.</i>	63
Figura 11. <i>Mapa mental de Just In Time.</i>	95
Figura 12. <i>Mapa mental de Six Sigma.</i>	97
Figura 13. <i>Mapa mental de las 5 Fuerzas de Porter.</i>	99
Figura 14. <i>Mapa conceptual de teorías identificadas.</i>	100

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Perfil 1, entrevista a Willie Terán, colaborador.</i>	64
Tabla 2. <i>Perfil 2, entrevista a Ruddy Alvarado, colaboradora.</i>	66
Tabla 3. <i>Perfil 3, entrevista a Marcos Carrillo, colaborador.</i>	68
Tabla 4. <i>Perfil 4, entrevista a Xavier Montesdeoca Yáñez, experto.</i>	70
Tabla 5. <i>Perfil 5, entrevista a Alexandra Rivera, experta.</i>	74
Tabla 6. <i>Perfil 6, entrevista a Tatiana Sandoval, experta.</i>	80
Tabla 7. <i>Perfil 7, entrevista a Luis Ramos, experto.</i>	82
Tabla 8. <i>Perfil 8, entrevista a Andrés Ceballos, proveedor.</i>	84
Tabla 9. <i>Perfil 9, entrevista a Marcos Estrada, proveedor.</i>	91

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal, analizar el proceso actual del departamento de compras de la compañía Intercommerce, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora para optimizar la gestión, reducir costos e incrementar la eficiencia operativa del mismo, ya que tiene un problema en la aprobación de pedidos. Para lograr el objetivo general del proyecto, primero se analizó y estudio distintas teorías para la mejora de procesos, dentro de estas tenemos Six Sigma, 5 Fuerzas de Porter, Just In Time, Teoría de Restricciones TOC, y Modelo de Procesos CMMI. El estudio de estas teorías, ayudo a conocer cuáles son las mejores opciones para la optimización de procesos, no obstante, se desarrolló un numero de 9 entrevistas a colaboradores, expertos y proveedores. Estas entrevistas de realizaron de manera presencial, vía llamadas y vía correo, las preguntas fueron abiertas, para conocer más afondo el proceso actual del departamento de compras en el caso de los colaboradores, en el caso de los expertos para conocer más sobre su experiencia en este ámbito y obtener información importante que ayude al desarrollo de la investigación, así mismo con los colaboradores se desarrollaron preguntas abiertas, para conocer su gestión dentro del proceso. Estos resultados ayudaron a definir una solución al problema principal de la compañía, la cual es la implementación de KPIs y sistemas de automatización como lo es SAP.

***Palabras Claves:** Compras, Gestión, Proceso, Proveedor, Administración, Indicadores de desempeño, Ciclo del proceso de compras, Automatización.*

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the current process of the purchasing department of the Intercommerce company, in order to develop an improvement proposal to optimize management, reduce costs and increase its operational efficiency, since it has a problem in approval of orders. To achieve the general objective of the project, different theories for process improvement were first analyzed and studied, within these we have Six Sigma, Porter's 5 Forces, Just In Time, Theory of Constraints TOC, and CMMI Process Model. The study of these theories helped to know which are the best options for process optimization; however, a number of 9 interviews were developed with collaborators, experts and suppliers. These interviews were carried out in person, via calls and via email, the questions were open, to learn more about the current process of the purchasing department in the case of collaborators, in the case of experts to learn more about their experience in this area and obtain important information that helps the development of the research. Likewise, open questions were developed with the collaborators, to know their management within the process. These results helped define a solution to the company's main problem, which is the implementation of KPIs and automation systems such as SAP.

Keywords: *Purchasing, Management, Process, Supplier, Administration, Performance Indicators, Purchasing Process Cycle, Automation.*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca analizar y estudiar el proceso actual del departamento de compras de la compañía Intercommerce, la cual es una empresa de telecomunicaciones con su marca llamada “Yiga 5”, dedicada a la comercialización de servicios de internet. Este estudio se realiza con la finalidad de poder establecer un nuevo proceso de compras, optimizando el mismo y ganando tiempo a favor de la compañía. El tipo de investigación es cualitativa, la cual se fundamenta por sus teorías.

El capítulo 1 está conformado por el marco teórico, conceptual y referencial donde se establece las distintas teorías explicadas y detalladas cada una de ellas, así mismo los conceptos claves de la investigación, como también el marco referencial explicando investigaciones realizadas anteriormente y explicando el ¿Por qué? De la mejora de procesos.

El capítulo 2 contiene la metodología de la investigación, donde se define el diseño de la investigación exploratorio, así mismo el tipo, el alcance, el perfil de aplicación y perfil de aplicación. Además de incluir todo el formato de las entrevistas realizadas a los colaboradores, proveedores y expertos, como también se incluye la transcripción de las entrevistas y el análisis de estas.

En el último capítulo número 3 se analizan los resultados de las entrevistas a detalle, destacando cada punto importante de las mismas, además de presentar los hallazgos de la investigación con ayuda de la plataforma “ATLASi” y la discusión, donde se anclan las teorías estudiadas con las respuestas brindadas por los entrevistados.

Para finalizar, se incluyó las conclusiones y recomendaciones para la empresa Intercommerce, donde se hizo un énfasis en la implementación de sistemas de ERP, para la optimización de sus procesos, ganando un valioso tiempo el cual se puede invertir en la mejora continua de la empresa.

Formulación del problema.

Antecedentes.

Es de conocimiento público, que hoy en día el internet es uno de los pilares fundamentales en el mundo, sin embargo, en el Ecuador no fue hasta 1991, cuando por primera vez llegó algo, que para ese entonces se desconocía por completo, algo llamado “Internet”.

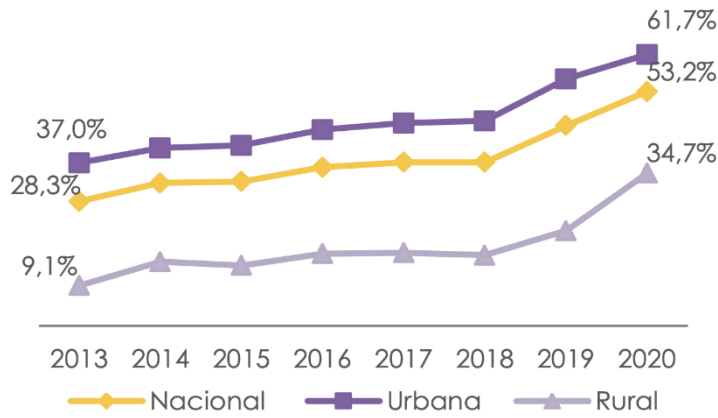
Este nuevo servicio llegó al país, gracias a la Corporación de Comunicación Electrónica, más conocida como “Ecuánex”, quienes fueron la primera institución en proveer el acceso a internet mediante un primer “Nodo”. A medida, que iba pasando el tiempo, otras instituciones se interesaban por este nuevo giro de negocio, que en un principio, inició como algo solo para el gobierno de Estados Unidos, ya era una realidad para el resto de las naciones, fue entonces, cuando en 1992 llegó el segundo nodo a Ecuador, instalado por “Ecuánex”, quienes a través de la Corporación Ecuatoriana de Información y sus grandes aliados, en donde se encontraban la Universidad Católica de Guayaquil, Banco del Pacífico, entre otros, lograron realizar la gran hazaña, que le daría un cambio radical y una visión hacia el futuro de crecimiento e innovación. Fue así como estas 2 empresas se convirtieron en las pioneras dentro del mercado ecuatoriano (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2015).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indicadores de tecnología de la información y comunicación, 2021), en los últimos años, el porcentaje de hogares con acceso internet a nivel nacional, urbano y rural, a tenido un crecimiento notable entre el año 2013 y 2020, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1.

Índice de crecimiento de acceso a internet, entre el año 2013 – 2020.

Nota: Adaptado de Indicadores de tecnología de la información y comunicación



(p.11), por Andrés Peña, 2021, Encuesta MULTI PROPOSITO.

Este indicador muestra, el porcentaje de crecimiento de hogares con acceso a internet, un 37% en el año 2013 para la región urbana del país, ascendiendo a un 61,7% para el 2020, esto indica una diferencia de 24,7% de nuevos hogares con internet en 7 años de diferencia. La región rural tampoco se queda atrás, en el 2013 solo el 9,1% de los hogares contaban con internet, para el 2020 este porcentaje subió en un 34,7%, aunque sigue siendo un porcentaje muy bajo, es sin duda la región la cual creció más en diferencia de porcentajes, dando como resultado un 25,6% más de hogares con internet. A nivel nacional, el gráfico indica que en el 2013, el 28,3% de hogares contaban con una conexión a internet, sin embargo en el 2020, el porcentaje subió a un 53,2%, existiendo una diferencia de crecimiento de 24,9%. Cabe mencionar que, para que un hogar tenga acceso a internet debe contar con router o módem, y de este modo poder conectar distintos dispositivos (Peña y Herrera, 2021).

Para el presente proyecto, se menciona el caso de la empresa Intercommerce, la cual, es una compañía que lleva 9 años en el mercado, nació en el año de 2015, pero no fue hasta el 22 de agosto de 2016 donde se constituyó, una empresa familiar creada por 2 hermanos ambiciosos, llenos de ideas innovadoras y triunfadoras en Guayaquil, los cuales se unieron para formar una sociedad con un gran objetivo y visión hacia el futuro, poder brindar la mejor calidad de internet y llegar a lugares donde tradicionalmente las grandes compañías no llegan. En este largo, pero a la vez corto camino han logrado grandes cosas. Esta compañía de telecomunicaciones, dedicada a la venta de servicios de internet por fibra óptica, inicialmente, la empresa comenzó

dando un servicio por radioalcance, lo que les permitía ofrecer un internet y conexión de muy buena calidad, llegando a crear una fidelidad con los clientes que mantienen hasta la fecha presente (Yiga 5, 2016).

Con el paso del tiempo, se fueron posicionando en el mercado ecuatoriano como una empresa joven y con grandes ideas innovadoras, bajo el nombre de Yiga 5, comprometida con el desarrollo tecnológico del país. En un principio, el promedio de instalaciones por día era de 4 a 5 clientes, lo que presentaba un inicio moderado, pero con un gran potencial de crecimiento. Por otro lado, su enfoque y uno de sus grandes objetivos como empresa, es cubrir y llegar a abarcar toda la gran necesidad social que tiene el país. Yiga 5 es una empresa que, desde sus inicios, se ha caracterizado por tener un espíritu juvenil e innovador, logrando satisfacer siempre las necesidades de sus clientes, en cualquier ámbito, ya sea en salud, seguridad y por su puesto una buena conexión a internet. Una de las grandes razones por la cual a llevado a catapultar a Yiga 5, y posicionarlos en el mercado donde están, es la gran facilidad que tienen de adaptarse a nuevos mercados tecnológicos (Mucho Mejor Ecuador, 2023).

Contextualización del problema.

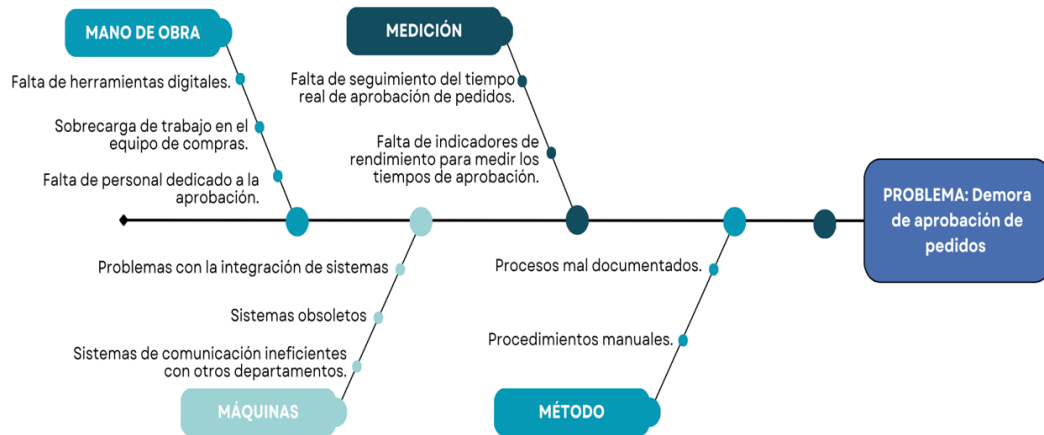
Según Anyulli (2017), indica en su investigación, que el proceso de la adquisición de inventario para una empresa representa lo más importante dentro de la cadena de suministros, ya que gestionando este proceso de manera eficiente y productiva se pueden reducir los costos de manera significativa, siendo este un proceso clave para competir con las distintas compañías en el mercado.

La empresa actualmente se encuentra con distintas dificultades al momento de realizar compras, este proceso sin duda es uno de los más importantes en la empresa, ya que si no se adquiere los recursos necesarios para la compañía en el momento, cantidad, precio, proveedor y producto correcto, no se llegaría a darle un buen servicio al consumidor final, quienes ayudan al crecimiento de la empresa y sin ellos no podría mantenerse el negocio a través del tiempo, esta información fue proporcionada por una entrevista realizada el 30 de agosto a la Jefatura del Departamento de Compras.

De acuerdo con lo indicado en la entrevista, uno de los principales problemas es la demora en la aprobación de pedidos, ya que la empresa no cuenta con un proceso automatizado para realizar esta función y que pueda ser procesada la información, de forma correcta, a continuación, se detalla en la Figura 2, las causas fundamentales que generan este problema.

Figura 2.

Diagrama de Ishikawa.



Nota: Adaptado del modelo de *Ishikawa*, de Kaoru Ishikawa, 2024.

Dentro de las principales causas se encontraron, la mano de obra, la cual se divide en 3 partes:

Falta de personal dedicado a la aprobación: Esta es una causa muy importante a tener en cuenta, ya que, según la Gerente Financiero, solo gerencia general, conformada por los 2 socios, aprueban los pedidos como van llegando. Esto da como resultado una demora significativa, ya que los mismos deben atender otras obligaciones.

Sobrecarga de trabajo en el equipo de compras: También se pudo detectar un sobrecargo de trabajo, en el equipo de compras, solo existen 2 personas dentro del departamento y adicional al despacho de pedidos deben realizar otras actividades acorde a las funciones.

Falta de herramientas digitales: La falta de herramientas digitales, da como resultado una demora significativa para la empresa, ya que, sin estas los procesos a seguir se realizan de forma manual e informal, ocasionando un problema a corto plazo que puede afectar también a los clientes.

Así mismo una causa muy importante a tomar en cuenta, es la medición de los procesos y garantizar su cumplimiento en los tiempos acordados. A continuación, se detallan 2 falencias detectadas:

Falta de seguimiento del tiempo real de aprobación de pedidos: Un punto detectado muy importante, es la falta de seguimiento del tiempo real de aprobación de pedidos, según lo conversado, las solicitudes de los pedidos se realizan vía correo, esto evita un seguimiento de cada uno de los pedidos en tiempo real, al no existir una trazabilidad, que pueda ser revisada por un personal designado.

Falta de indicadores de rendimiento para medir los tiempos de aprobación: Algo muy importante para llevar un buen control en una empresa, son los indicadores de rendimiento, la falta de estos en Yiga 5, no permiten la medición de los tiempos de aprobación, sin estos, el control y seguimiento, ocasiona un problema.

Las máquinas para optimizar los procesos sin duda son una pieza fundamental, ya que, sin ellos, la pérdida de tiempo es muy notoria y se dividen en 3 partes:

Problemas con la integración de sistemas: La falta de integrar nuevos sistemas a la empresa, ralentiza mucho los procesos, sistemas los cuales ayudarían mucho, no solo al departamento de compras, sino también a distintas áreas como lo son finanzas, inventario, producción y demás.

Sistemas obsoletos: Los sistemas obsoletos o sistemas herramientas anticuadas, fue algo que se detectó desde un principio, ya que, para realizar los pedidos, solo utilizan excel y correos electrónicos, esto no permite automatizar los flujos de trabajo o realizar las aprobaciones de manera eficiente.

Sistemas de comunicación ineficientes con otros departamentos: Como ya fue mencionado, la única vía de comunicación es por correo electrónico, un proceso que ralentiza la aprobación de pedidos y causa un problema para la empresa.

Los distintos métodos detectados, se detallan a continuación:

Procedimientos manuales: “El proceso de compras actualmente es muy empírico”, comento Vanessa Gómez, gerente financiero de Yiga 5. Esto es algo a tener en cuenta, al momento de analizar cuáles son las causas principales, que conllevan a la demora de aprobación de pedidos. Al no tener un sistema automatizado y realizar los procesos de manera manual, se ven estos resultados.

Procesos mal documentados: Los procesos mal documentados, hace referencia a las gestiones de compras que no se registran adecuadamente, esto trae consigo, una serie de problemas los cuales afectan a la compañía de manera directa.

Objetivo general.

Desarrollar una propuesta de mejora del proceso de compra en la empresa Intercommerce, con el fin de optimizar la gestión, e incrementar la eficiencia operativa del mismo.

Objetivos específicos.

Desarrollar la fundamentación del Marco Teórico, con el fin de presentar las distintas teorías, conceptos y referencias, ayudando a la mejora de los procesos en las organizaciones.

Desarrollar una metodología que permita investigar la situación actual de la empresa de estudio Intercommerce.

Presentar y analizar, todos los resultados obtenidos en la investigación, con el fin de dar una conclusión y recomendación, que ayude siempre a la mejora continua de la empresa de estudio y más compañías a nivel nacional e internacional.

Justificación.

La presente investigación, se desarrolla con el objetivo de poder brindar a las empresas, universidades y sociedad, una nueva visión, sobre los procesos de mejora, algo que, sin duda, es muy importante en cualquier ámbito. Un proceso de mejora ayuda a cualquiera de estos expuestos, a identificar cualquier tipo de cuello de botella, para de este modo poder estudiarlos a fondo y trabajar en ello, optimizando y mejorando su proceso. En las empresas los procesos son muy importantes, ya que, sin una mejora continua o actualizaciones constantes, estos pueden perjudicar a corto y largo plazo a la empresa, ya que si no se siguen los procesos acordes a las políticas establecidas, pueden llegar a afectar al consumidor final, algo que no se busca en ninguna empresa, ya que si no se les brinda una buena atención a los clientes, estos se irán con una mala imagen de esta, resultando como perdidas a largo plazo. En las universidades y sociedad, esta investigación ayudara a tener en consideración, las distintas teorías expuestas, ya que, aplicándolas en la vida real, podrían ayudar en el ámbito personal, desde ser mejor organizados las vidas cotidianas, ser mejor organizados en el ámbito empresarial, un tema muy importante hoy en día.

Preguntas de investigación.

¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta actualmente el departamento de compras?

¿Qué herramientas tecnológicas ayudarían a mejorar la eficiencia en el proceso de compra?

¿Cómo afecta el manejo empírico al tiempo de respuesta en el departamento de compras?

Limitaciones y Delimitaciones.

Limitaciones.

En la fecha que se realizará la investigación, el país Ecuador, está pasando por una de las más importantes limitaciones, que es el tema energético, lo que produce que existan cortes de energía prolongados, que limitan poder conectarse a internet o poder realizar algo tan simple como lo es poner a cargar el computador, esto con lleva también a la limitación del tiempo, ya que no hay luz varias horas del día, lo que perjudica y limita en la investigación, así mismo la falta de respuestas 100% confirmadas por los trabajadores a los que se les realice las encuestas, dando como resultado una baja calidad en los datos obtenidos, ya que los trabajadores siempre velarán por el bienestar de la empresa y no darán una mala imagen de la misma, resultando como una gran limitación.

Delimitaciones.

Las delimitaciones en la presente investigación, se centran primero en la recolección de datos, solo mediante entrevistas y encuestas en línea, esta es el único método de recolección, ya que se acerca mucho a todos aquellos que están involucrados dentro del procesos de compras, además el área geográfica de estudio que se ha delimitado es estudiar solo a personas del departamento de compras, financiero, bodega y gerencia general, esto con el objetivo de poder abarcar y estudiar la información necesaria para la investigación, sin tener información demás o que no sirva de ayuda, así mismo solo se trabajara con encuestas a colaboradores en la ciudad de Guayaquil.

Capítulo I: Marco Teórico.

Marco Teórico.

Six Sigma.

Six sigma es una teoría o modelo metodológico que ayuda principalmente a las empresas en la mejora de sus procesos, esta teoría fue creada en los años 80 por el Ing. Bill Smith, en la empresa Motorola. Esta teoría busca realizar un cambio o variabilidad significativa en los procesos, eliminando esos cuellos de botella o también llamados defectos, que dan como resultado una inconformidad con el consumidor final. Six Sigma propone un objetivo de llegar de 3 a 4 defectos, por cada millón opciones o sucesos. Los defectos en los procesos se refieren a toda situación que afecte de manera directa a los clientes (Torrente et al, 2019). El Six Sigma también busca y analiza el estado del cliente y los procesos que se repiten a menudo, esto con el fin de detectar si existe algún problema y así mismo poder predecirlos, además de poder siempre, brindarles a los clientes la mejor calidad en el mercado. Para poder eliminar estos defectos en los procesos, Six Sigma indica el siguiente método en sus siglas en inglés “DMAIC” (Garcia et al, 2023). El cual se presenta a continuación.

Definir: El primer paso es definir lo que se hará, definir los objetivos, los defectos que se eliminarán, el alcance al que se espera llegar y demás, este paso es importante ya que nos da una pequeña visión hacia lo que será el resultado esperado por la organización, una visión a todo el ciclo esperado. Aquí se analizan, proponen y definen todas las mejoras que pueden ser implementadas, enfocándose en las que se les pueda sacar más provecho y sean más viables en temas de costos para la empresa según Minetto (2019), citado por (Cruz y Bruzzo, 2022).

Medir: En este punto se detallan y se mide toda la información y la data proporcionada del problema por el cual la empresa este pasando, y se realiza un estudio para la mejora del proceso. Este se realiza con las causas y efectos de raíz al problema, el cual se identifica gracias a la ayuda del diagrama de Ishikawa y de Pareto, diagramas en los cuales se plantean las principales causas que conllevan al problema que se ubica en la parte frontal de la espina de pescado, es decir que el objetivo de este paso es medir y plantear todas causas del problema para poder analizarlo en el siguiente punto (Langle et al, 2024).

Analizar: De acuerdo con Pincay (2024), indica en su investigación que en este punto se realiza un minucioso análisis de todas las causas y efectos de los diagramas anteriormente explicados, para proceder con la mejora de los procesos, la cual beneficia a toda la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Este análisis conlleva un tiempo determinado e información con data relevante para la mejora de sus procesos establecidos.

Mejorar: En este paso se describen las propuestas analizadas en el punto anterior, que nacen a partir de una lluvia de ideas, donde se identifican todas las soluciones posibles, para no volver a caer en los mismos errores y llegar a una mejora que beneficie a todos, después se realizan pruebas con las propuestas de mejoras, como una especie de simulación, para poder ver el impacto que generara en la organización, dependiendo de los resultados, se analiza si se la aplica o no (Bonarrigo et al, 2020).

Controlar: Si bien es cierto todos los métodos son muy importantes, este último llamado “Controlar”, es el que nos va a permitir mantenernos con una operación constante y lo hace uno de los más complejos e importantes, ya que aquí se controla todos los métodos anteriores mencionados y si no se lleva un buen control, todo el proceso podría salir mal, habiendo realizado todo un proceso sin obtener mejores resultados para la compañía, perjudicando gravemente a la empresa y al consumidor final. Uno de los grandes objetivos de controlar, es realizar distintas políticas para llevar un buen control en todo el proceso de la organización (Paredes, 2021).

Teoría de restricciones TOC.

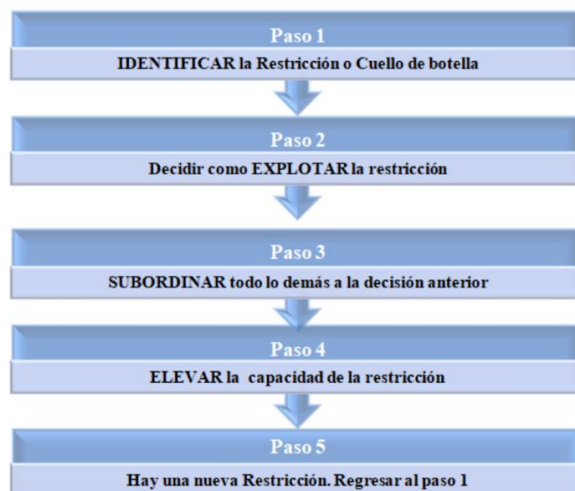
Según Cevallos et al (2020), indican en su investigación, que la Teoría de Restricciones o como se lo conoce por sus siglas en inglés “TOC” (Theory of Constraints) fue creada por Eliyahu Goldratt, quien se dice creo esta teoría en los años setenta. Asi mismo otros autores indican que esta teoría se crea a partir de distintas ideas de varios investigadores de todo el mundo. (Guananga et al, 2020), mencionan que TOC ofrece un método para la mejora continua mientras se trabaja, así mismo indican que distintas empresas cuentan con un sistema de restricciones que se pueden identificar, para con ello poder utilizarlas de la mejor manera eliminando los cuellos de botella. TOC es una de las pocas teorías que permite identificar las restricciones en los diferentes procesos de la empresa, sin requerir tantos recursos monetarios, lo que beneficiaría a la empresa a corto y largo plazo (Pico y Cevallos, 2021).

Restricciones físicas.

Las restricciones físicas son problemas tangibles, que se pueden distinguir de manera notoria a simple vista, fácil y sencilla, ya que son recursos que están relacionados con los equipos de trabajo, estas restricciones evitan que el proceso sea eficiente, restándole así productividad y recursos a la compañía. Es así que para estas problemáticas, se creó un procesos metodológico que se refiere a un sistema de pasos, que ayudan a eliminar o evitar los distintos obstáculos que impiden a la empresa seguir con su crecimiento (Vega y Pérez, 2021). A continuación, se muestra en la figura 3, el proceso a seguir cuando se identifica una restricción física.

Figura 3.

Proceso metodológico de TOC.



Nota: Adaptado al *Proceso metodológico de TOC* de (Goldratt E., 2008), citado por (Zambrano et al, 2021).

Como se puede observar en la figura 3, el primer paso es identificar la restricción del sistema total, eso se realiza para solo enfocarse en lo que le resta tiempo al proceso, en el paso 2, indica que se decida como explotarla, esto hace referencia a que la restricción física, se la cargue la mayor parte del trabajo, esto para que alcance su máximo rendimiento y no se pierda ni un segundo en el proceso, el tercer paso es subordinar el resto del sistema a la restricción, esto con el fin de llevar un buen control a la restricción y un buen seguimiento, ya que un mal uso de este valioso tiempo, perjudica gravemente a la cadena, el cuarto paso es elevar la restricción (solo después de explotarla), este último paso se realiza cuando ya la restricción a sido utilizado al

máximo, y antes de que se sobrecargue, se la elimina o se realiza distintas inversiones para adquirir nuevos recursos (Zambrano et al, 2021).

Restricciones políticas.

Las restricciones políticas en las empresas, es algo que esta alineado a la organización, en las empresas se puede identificar como procesos de facturación y pagos mal realizados o que tienen demoras. Esta también menciona que se refiere a la autoridad y responsabilidad que tienen la gerencia hacia los demás colaboradores, reglamentos y políticas que se tienen que seguir al pie de la letra, con el fin de buscar el mejor bienestar dentro de la empresa, y para resolver esta restricción, TOC propone realizar 3 preguntas simples, que ayudarán a la mejora del proceso: “¿*Qué cambiar?*, ¿*Hacia que cambiar?*, ¿*Cómo incluir el cambio?*” según (Pereda y Prado, 2023).

Modelo de madurez de procesos CMMI.

El modelo de madurez de los procesos o también conocido por sus siglas en inglés “CMMI” (Capability Maturity Model Integration), es una teoría muy comúnmente utilizada por las compañías, un modelo de madurez que permite la mejora de los productos, dándoles una calidad excelente, así mismo su gran desempeño optimizando los procesos, además este modelo a sido reconocido internacionalmente por varias empresas, dándole un prestigio muy importante, lo que permite adaptarlo a empresas que recién están empezando, ayudándoles a la mejora de sus procesos (Rojas y Torres, 2019).

CMMI es un modelo creado para la mejora de los procesos en las organizaciones, es una metodología de clase mundial, la cual permite el desarrollo y mejora de los mantenimientos de productos, servicios, y adquisición en las empresas. El primer modelo, fue creado en el año 2000, esto con el objetivo de que las compañías puedan mejorar sus procesos, a medida que iban pasando los años, se fueron creando nuevos modelos y así mismo dándoles una actualización de esta, esto con la meta de seguir innovando y dar mejores resultados a todas las empresas en el mundo, según el Equipo de producto CMMI (2010), citado por Rojas y Torres (2019).

Etapas del modelo de madurez.

Existen 5 etapas en el modelo de madurez CMMI, etapas las cuales ayudan a diferenciar en que posición se encuentra la empresa de estudio, a continuación, se detalla cada una de las etapas:

Etapa 1: Inicial.

En esta etapa, se encuentran las pequeñas empresas, las cuales están entrando al mercado, empresas con poco tiempo y que tienen muchos problemas en temas de procesos, malas organizaciones, y falta de personal, estas empresas empiezan con proyectos los cuales no tienen definido sus procesos, es ahí cuando empiezan los problemas y la falta de orden y seguimiento, lleva a la empresa a un punto de quiebre, estos proyectos no culminan en la fecha propuesta, no se acogen a los presupuestos establecidos, llevando consigo una serie de deudas que perjudica gravemente a la empresa. Con esta mala gestión en las empresas, es imposible llegar a una proyección para ver los resultados finales, los proyectos de las empresas solo salen a flote por las distinguidas habilidades y conocimientos de cada uno de los empleados, mas no por los procesos ya establecidos en las empresas (Estrada y Buitrago, 2024).

Etapa 2: Gestionado.

La etapa 2, es totalmente diferente a la 1, ya que, en esta los procesos y proyectos, están más organizados, tienen un orden y control a comparación de la etapa 1, en esta etapa todos los proyectos, tienen el correcto seguimiento en tiempo real, lo que les genera buenos resultados y la opción de una buena proyección para ver resultados futuros. En esta etapa el desarrollo de los procesos se realiza de una manera disciplinada y adecuada, optimizando todos los recursos, materiales y humanos, el personal realiza los proyectos acorde a las políticas de las compañías, alineándose a todos los parámetros ya establecidos, siguiendo así un orden que garantiza el éxito y la mejora de los procesos en las empresas (De Los Santos Zavaleta, 2022).

Etapa 3: Definido.

En esta etapa, los procesos ya están correctamente definidos y establecidos, encontrándose activos en la organización, y con la posibilidad de hacer uso de ellos, en cualquier momento que se lo requiera, los procesos sobre la gestión y solicitudes de los clientes se encuentran con una mayor claridad. Esta etapa, así mismo, es muy importante para las empresas y se identifica por ser proactiva, donde los problemas se visualizan antes de cualquier evento, así mismo cada colaborador está muy bien preparado con sus inducciones previamente estudiadas, aportando un valor muy importante para los procesos, realizando cualquier requerimiento que haga falta en la compañía (Altamirano, 2023).

Etapa 4: Gestionado Cuantitativamente.

La penúltima etapa, se desarrolla de manera cuantitativa, en esta etapa los proyectos y procesos se realizan de manera numérica, teniendo una data que ayuda a ser más preciso al momento de la toma de decisiones, así mismo dando mejores resultados a los clientes, mejorando su experiencia al momento de la adquisición de un producto o servicio, dicha información numérica se toma en cuenta a partir de análisis estadísticos, lo que le resulta a la compañía, un valor competitivo a comparación con las otras empresas, logrando todos los objetivos en los proyectos y procesos ya establecidos de manera eficiente y adecuada (Peña, 2014).

Etapa 5: Optimizado.

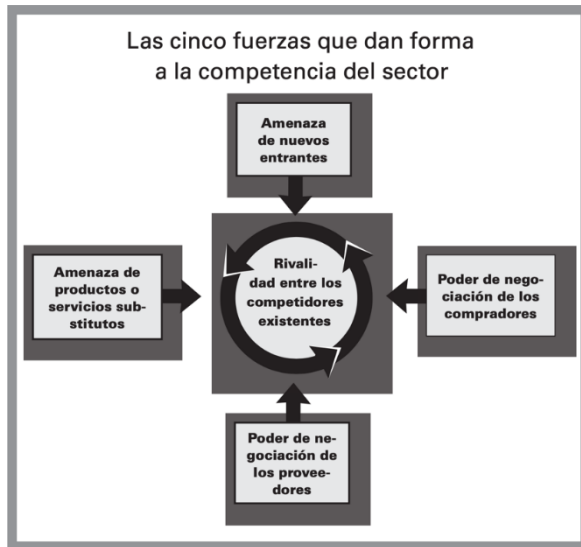
En esta última etapa de madurez, todos los procesos y proyectos de la empresa, están siendo optimizados de manera cuantitativa, de este modo todos los procesos están siendo incrementados, buscando siempre la mejora continua para la compañía, además se busca siempre tener los procesos actualizados, dando un seguimiento constante, enfocado y elevado a una gestión empresarial, donde se busca llegar a un punto máximo en el mercado, dando una muy buena imagen para la compañía por su gran madurez y gran gestión de los procesos (Ocola, 2021).

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter nacen a partir de que la gerencia de las empresas a nivel mundial ven como único enemigo a la competencia, pero no se dan cuenta de que existen otros 4 factores de rivalidad, lo que les perjudica en su utilidad, estos 4 factores o fuerzas, son los proveedores, clientes, posibles entrantes y productos sustitutos. Estas 5 fuerzas, genera una rivalidad entre los distintos sectores de la industria, pero no solo una rivalidad dentro de una misma industria, sino también con otros sectores distintos, esto debido a las 5 fuerzas, donde una de ellas es los nuevos competidores, y aquí es cuando se ve una rivalidad extendida, donde las empresas compiten entre sí para atraer más clientes (Ardila et al, 2020). A continuación, en la figura 4 se puede ver las 5 fuerzas de Porter que dan forma a la competencia del sector.

Figura 4.

Cinco fuerzas de Porter.



Nota: Adaptado al modelo de las 5 fuerzas de Porter, de Michael Porter (2008).

Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores existentes, es algo muy común y es la fuerza que más ven los directivos de las empresas, es donde ponen su mayor atención y tiempo, para poder competir y abarcar más posición en el mercado. En el mercado español de las telecomunicaciones, según Ramírez (2022) la competencia entre los competidores ya existentes es mínima, ya que existe poca diferenciación entre las empresas y cada una de ellas ya tiene su porcentaje de mercado, sus servicios son muy parecido y tienen poca diferencia. Esto lleva a las empresas a día día estar en constante innovación, para poder crear un nuevo servicio o dar mejores ofertar, algo que los pueda diferenciar en el mercado español, para poder llegar a más clientes y a su vez crear fidelidad con los mismos.

Amenaza de nuevos entrantes.

La entrada de nuevos competidores al mercado, es algo muy importante a tomar en cuenta por toda empresa, las jefaturas y directivos tienen el deber de analizar y realizar una serie de estrategias para competir con estos nuevos entrantes, ya que los mismos llegan al mercado con nuevas ideas innovadoras, nuevas estrategias para posicionarse en el mercado y por su puesto con el gran objetivo de atraer el mayor porcentaje del mercado. Esta amenaza de los nuevos entrantes también depende de los obstáculos que pongan las actuales compañías ya establecidas en el mercado. Por

ejemplo, si una compañía internacional ya está posicionada en el mercado, la probabilidad de que otros competidores entren a ese mercado es baja, ya que la compañía establecida es muy grande y tiene el mayor porcentaje del mercado adquirido (Pérez y Segovia, 2022). Dentro de los principales obstáculos se encuentran los siguientes:

La economía de escala: este obstáculo es muy importante a tomar en cuenta para los nuevos entrantes, ya que les impide poder entrar con precios bajos, a comparación con sus competidores. La economía de escala indica que, a mayor producción en una empresa, el costo por unidad es menor, lo que les indica a los nuevos competidores que tienen que entrar al mercado con una inversión más grande, que puede ser positivo como también puede ser negativo (Alejandra, 2020).

La diferenciación de producto: La diferenciación de un producto o marca, es un obstáculo muy grande para los nuevos entrantes, ya que esto los lleva invertir mucho dinero en crear algo nuevo que al público les llame la atención, diferenciando sus productos de los que ya están establecidos en el mercado. Las compañías deben hacer que sus productos tengan variedad y calidad para atraer la demanda y obtener un porcentaje del mercado (Vera, 2021).

La necesidad del capital: El capital de trabajo para una empresa, es de lo más importante, ya que sin él no se puede invertir en mejoras para la empresa, no se pueden crear nuevos productos, no se puede invertir en nuevas sucursales, no se puede hacer casi nada, el capital es el inicio de toda empresa, con una buena administración del capital le da a la empresa una seguridad. Es por ello que es un gran obstáculo ya que es un dinero que en un principio no se va a recuperar por las distintas inversiones de promociones de la nueva marca entrante (García et al, 2017).

Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La amenaza de productos o servicios sustitutos, es un factor muy importante a tener en cuenta por las empresas ya establecidas en el mercado, ya que un producto nuevo que entra en el mercado, afecta de manera directa, si este entra con mejores precios y calidad, los clientes pueden ser atraídos por estos nuevos entrantes, lo que perjudicaría a la empresa ya establecida en un gran porcentaje del mercado, llevando consigo pérdida de clientes y utilidad. Esto no solo es una competencia entre mercados de una misma industria, sino también en distintos mercados, de distintas industrias, ya que, si le brindan al cliente el mismo producto o servicio por un mejor precio y calidad,

lo clientes sin dudar lo irán por él (Espinoza, 2020). A continuación, se presentan 2 factores importantes que contribuyen a la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Disponibilidad de sustitos: La disponibilidad es algo a tener en cuenta, ya que, para los clientes, al momento de tener varios productos o servicios disponibles, los lleva a comparar cual es mejor en términos de calidad y precio (García y Rodríguez, 2021).

Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: este factor se refiere a la variación de precios entre el producto ya existente y el sustituto, entonces la nueva amenaza siempre buscara competir con un buen precio accesible para el cliente, que les brinde la misma o mejor calidad (Cerrejón, 2024).

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores, es de suma importancia, los proveedores son quienes brindan los insumos a las empresas, para con ello poder realizar sus productos o servicios, al tener pocos proveedores en una empresa, la falta de insumos afectaría al precio final de cada producto, esto conlleva a que los clientes, busquen otras alternativas más accesibles para sus bolsillos, dando como resultado que los proveedores son una pieza fundamental para el posicionamiento de la empresa en la industria a la cual se enfoque (Villamizar et al, 2023). Los factores más importantes se muestran a continuación.

Concentración de proveedores: La concentración de proveedores, es algo que le da fuerza a este poder de negociación, aquí se realiza un análisis de cuantos proveedores realizan el abastecimiento en las distintas empresas de la misma industria, para con ello poder realizar una buena negociación con los mismos y a su vez abaratar costos (Robles, 2022).

Importancia del volumen para los proveedores: La importancia de las ventas del volumen para los proveedores, es un factor muy importante para las empresas, ya que estas pueden atacar a este punto, al momento de adquirir varios insumos, pueden negociar por un valor menos al establecido y que su costo baje (Benavento, 2019).

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación con los clientes, es una fuerza a tener muy presente, lo primero que debemos saber, es que en una empresa lo más importante son sus

clientes, sin estos, la empresa no podría seguir adelante y no existieran los negocios, entonces los clientes tienen ese poder de negociación, donde si adquieren un gran volumen de productos o servicios, los mismo, pueden negociar su precio final, lo que para la empresa que les vende les perjudicaría un poco, pero a su vez, les generaría una nueva alianza con un nuevo cliente y un gran ingreso para su compañía (Gonzalo, 2022). Dentro de los principales factores de este poder se encuentran:

Concentración de clientes: la concentración de clientes, se refiere al análisis de saber cuántos clientes existen en una industria o empresa, conociendo este resultado, si existen pocos clientes, el poder de negociación es mucho mayor, ya que al tener pocos, la empresa está a falta de clientes, estos pueden utilizar esta información a su favor, negociando y disminuyendo los precios, a comparación, si es que existen muchos clientes, no pueden negociar mucho, ya que para la empresa, este cliente no les conviene mucho y prefieren atender a los demás que si pagan o no negocian mucho el valor final (Paz, 2020).

Volumen de compra: El volumen de compra también, es un factor a tener en consideración, ya que a medida que un cliente realice una compra mayor, tiene más opción a un menor precio, mientras que un cliente que compre poco, no se le puede bajar mucho los precios, esto también depende mucho si el cliente tiene varios proveedores a su disposición, ya que así puede cambiar fácilmente de proveedores, escogiendo al que mejor precio le dé por volumen de compra (Flores et al, 2023).

Justo a tiempo JIT.

Justo a tiempo o como se lo conoce en sus siglas en inglés “JIT” (Just in Time), es una teoría que ayuda a las empresas en sus distintos procesos, según Tenorio Q. E. y Tenorio Q. K. (2023), esta teoría fue creada en la década de los 80, por la famosa compañía Japonesa, conocida a nivel mundial “Toyota”, esta nueva teoría creada en un principio para la industria automotriz, con el tiempo la fueron adaptando otras empresas europeas, hasta que la empezaron a usar a nivel mundial, una teoría para optimizar los procesos en las empresas de producción y tenerlos mejor organizados, esto con una sola meta, tener el producto final en el momento, lugar y tiempo correcto, ahorrando un valioso tiempo para la compañía. Esta teoría JIT, es muy utilizada por las compañías a nivel mundial para optimizar los procesos logísticos de la cadena, aún que es muy fácil entenderla y detallarla, es muy complicado aplicar esta teoría, ya que las empresas deben estar estrictamente coordinadas y organizadas en todos los puntos

de la cadena para llevar un buen tiempo en el proceso. Según Chaparra y Quezada, (2024) en su investigación, indican que el tema de abastecimiento en una empresa, es un paso muy importante para que se mantenga en el mercado, y esto se realiza con una buena alianza con proveedores, sin estos no se podría realizar un buen abastecimiento que ayuda a la mejora de la empresa, siempre y cuando las relaciones con los proveedores sea la mejor, para que todos los suministros lleguen en el momento y tiempo correcto, aplicando la metodología JIT.

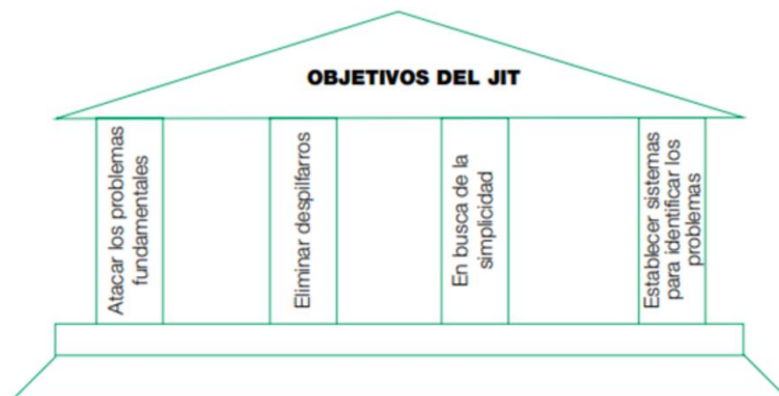
“Es una filosofía de vida porque haciendo bien las cosas desde un principio se logrará todo lo que se propone” (Paredes, 2023).

Objetivos de JIT.

Los objetivos de JIT se dividen en 4 pilas fundamentales, representados a continuación en la figura 5.

Figura 5.

Pilares fundamentales del JIT.

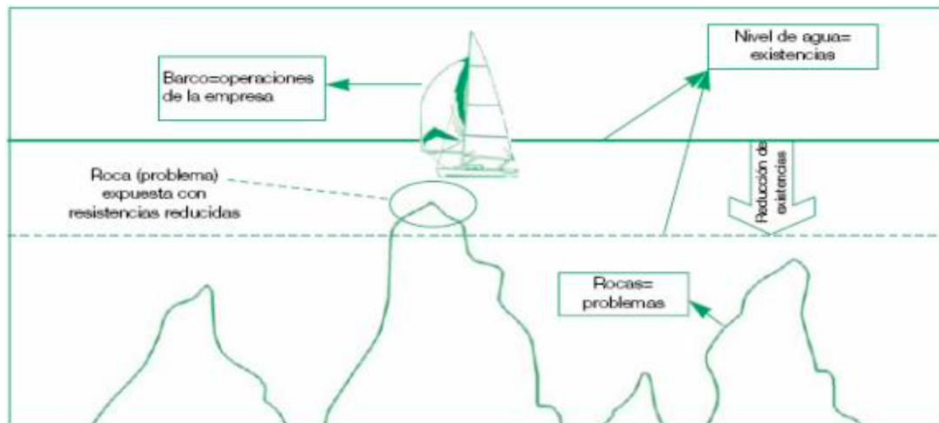


Nota: Tomado del libro EDWARD, Just in Time: La técnica Japonesa que generas mayor ventaja competitiva, citado por (Narváez et al, 2022).

Atacar los problemas fundamentales: El atacar a los problemas fundamentales, es algo que, según los nipones, se puede representar, explicar y entender fácilmente como lo podemos ver en la figura 6.

Figura 6.

Analogía del río de las existencias.



Nota: Figura tomada y citada del libro Administración de la Producción y las Operaciones, citado por (Narváez et al, 2022).

Esta analogía que muestra la imagen, indica que el río son las existencias o también llamado inventario, materia prima, productos terminados o en proceso, el barco se refiere a las operaciones de la empresa y las rocas los problemas, problemas los cuales si el nivel del río disminuye, refiriéndose a las empresarialmente a las existencias, salen a la luz las rocas (problemas), es por ello que una solución a este problema, es el aumento de las existencias paulatinamente, ya que cuando la marea del río baje y se visualice un nuevo problema, se deberá nuevamente aumentar las existencias y así consecutivamente (Narváez et al, 2022).

Eliminar Despilfarros: el proceso de despilfarros o eliminar los pasos que reducen tiempo valioso a la empresa es muy importante, en JIT indican que hay que eliminar todos los recursos materiales y tiempo innecesarios que le restan tiempo a la producción y así mismo le generan un costo a la empresa a largo plazo que no se ve, pero está presente. Es por ello que, eliminando estos cuellos de botellas, beneficiaría a cualquier empresa que lo aplique de la mejor manera, según Román (2019), citado por (Bajaña, 2022).

Buscar la simplicidad: Este objetivo busca que todos los procesos vayan en una sola dirección, es decir que no vuelvan al principio, y así mismo todos los procesos sean más eficaces. Con este aspecto se busca que el flujo de material sea más simple y directo, optimizando todo el proceso (Aguilera y Gallego, 2019).

Establecer sistemas para identificar problemas: Este objetivo está ligado el primero, ya que, para atacar los problemas fundamentales, primero se debe identificarlos con la ayuda de distintos sistemas de indicadores y estadística, con el objetivo de tener una ventaja sobre la competencia a largo plazo, al tener los problemas identificados, se los puede enfrentar sin mayor inconveniente (Fraga, 2023).

Marco Conceptual.

Compras.

Las compras es algo que ha existido desde nuestros ancestros, si bien es cierto esto antes no se lo conocía como una compra, sino más bien como algo llamado “trueque”, que era el intercambio de cualquier bien entre conocidos y distintos pueblos, esto lo hacían para poder suministrar a sus aldeas para su supervivencia, con el tiempo ya no hacían este intercambio por cualquier cosa, si no con distintos suministros que servían de mucha más utilidad y tenían un valor más alto , como lo son el oro, plata, bronce, sal etc. Con esta nueva “Innovación” se empieza a usar el termino de “Compra”, que se refiere a la adquisición de un bien o servicio a cambio de algo, más adelante se crea el papel moneda y termina el ciclo de compras, como lo conocemos hoy en día (Méndez et al, 2020).

Según Arévalo et al (2022), indica en su investigación que las empresas deben tener una buena gestión de compras, ya que estas ayudan a reducir en gran cantidad sus costos, ayudando a la empresa que está implementando esta buena gestión, a posicionarlos en un buen puesto en el mercado, siendo muy competitivos a comparación de otras empresas que no aplican bien las estrategias de compras.

Ciclo del proceso de compras.

El ciclo del proceso de compras, es algo muy importante en las empresas, si bien es cierto, no todas las empresas tienen el mismo ciclo, pero según Vivas (2021), en su investigación indica el proceso de compras de la distribuidora Plasduit, ubicada en Perú. Este ciclo de compra es pequeño y simple, empieza verificando si hay stock disponible, si no hay mucho en inventario, se genera la orden de compra, a continuación, se solicita la compra a los proveedores, se recibe la factura y el producto, y aquí se verifica que todo el producto este en buenas condiciones, si está en buenas condiciones se procede a pagar la factura e ingresar todo el producto en el sistema, si el producto está en malas condiciones se procede a devolver la factura y el producto

en ese mismo instante y así culmina el ciclo de compras de esta distribuidora. Todos los procesos son importantes, primero que llegue en el tiempo acordado, con una buena calidad y segundo con una buena negociación siempre a favor de la empresa que lo adquiere.

Logística e inventario.

La logística e inventario en una empresa es un proceso muy importante, con este se busca siempre mantener un buen stock en la empresa, para mantener su operación en orden, evitando así molestias con el consumidor final, la logística de cada empresa se encarga de recibir los productos de los proveedores, dándole un seguimiento continuo para que todo llegue en su debido tiempo, con una buena calidad, y cantidad correcta (Quinde y Ramos, 2024).

Según Fumi et al (2013), citado por Granillo et al (2020), detallan que el almacenamiento es uno de los factores que más afectan la logística en una empresa. Esta afectación es directa a los costos de la empresa, así mismo tienen un impacto en la eficiencia de la empresa, afectando a todo el proceso de la empresa. Distintos estudios al inventario de las empresas informan que este factor de afectación tiene un impacto del 23% de los costos logísticos para países como Estados Unidos, en el caso de países de Europa, este porcentaje aumenta hasta un 39% de los costos logísticos de una empresa.

Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño o también llamados, indicadores KPI en sus siglas en inglés “Key Performance Indicators”. Son indicadores que ayudan a la buena organización y gestión de los procesos en una empresa, así mismo ayudan a tener una mejor visibilidad de lo que sucede en la empresa, mediante datos numéricos y estadísticos. Los indicadores KPI beneficia mucho a la toma de decisiones, las jefaturas en las empresas utilizan mucho estos indicadores, ya que les conduce hacia el éxito organizacional, permitiéndoles ver datos cuantitativos (Ortiz y Pardo, 2021).

Según Kerzner (2011), citado por Aquire et al (2023), detallan en su investigación que es de suma importancia en toda organización un buen sistema de indicadores KPI, para lograr objetivos y propósitos establecidos en la empresa y así mismo los del consumidor final. Además, indican que toda empresa con un sistema de

KPI debe contener datos específicos, verificables y medibles, donde se puedan visualizar en un tablero o cuadro de mando.

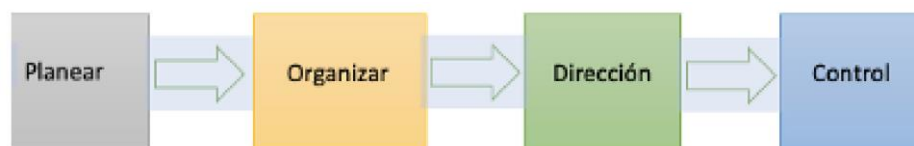
Proceso.

Los procesos son distintos pasos a seguir para poder llegar a un objetivo final, estos pueden ser grupales o individuales, en el caso de las empresas, se requiere que estos procesos sean claramente trabajados en equipo, de manera ordenada, organizada y planificada para poder llegar a los objetivos de la organización (Mendoza y Moreira, 2021). Cabe mencionar que los procesos administrativos, en los últimos años están siendo muy utilizados por las distintas empresas para poder llegar al éxito organizacional, así mismo para mejorar y la productividad de las empresas y la competitividad en el mercado. Vásquez et al (2021) mencionan en su investigación que las MiPymes en el Ecuador aplican de manera errónea sus procesos administrativos, provocándoles una gran problemática al no ser lo suficientemente competitivos en el mercado, además afectando la economía ecuatoriana en lo que se refiere a este sector.

Según distintos autores, citados por Muños et al (2020), nos muestra el proceso administrativo de una empresa, el cual empieza por planear, esta es la acción a realizar algo anticipadamente, darle una visión hacia el futuro, para de esta manera tener ya previsto lo que va a suceder, claro está realizando las cosas de la mejor manera, a continuación sigue organizar, el cual consiste en una serie de pasos estructurados para tener un mejor orden en el proceso, llevando a conseguir mejores resultados, después sigue Dirección, la dirección consiste en darle un sentido al proceso, para que este no se pierda en el camino, todos los procesos deben estar direccionados y orientados por los colaboradores quienes trabajen en el mismo, estos deben estar muy bien preparados y realizar sus obligaciones de la mejor manera, y por ultimo Control, el cual consiste en darle un seguimiento a como se planeó, organizó, y se direccionó, para con ellos poder llegar a los resultados y esperados y planificados por la organización.

Figura 7.

Proceso Administrativo.



Nota: Figura tomada del *Libro Fundamentos de Administración* de Chiavenato, citado por Vásquez et al (2021)

Gestión.

De acuerdo con Mochón et al (2014), citado por Luna S. y Luna H. (2021), indican que la palabra gestión, es muy utilizada hace varios años atrás, proveniente del latín, la cual significa dar una dirección y/o administrar una empresa, siempre buscando llegar a todos los objetivos planteado y establecidos por la organización, ya sea pública y privada. La gestión empresarial, es un término muy usado en las empresas, un término que con el tiempo ha venido cambiando y evolucionando poco a poco, esto gracias a las nuevas tecnologías implementadas en las distintas organizaciones, con la finalidad de tener una mejora en la atención a los clientes, una mejor operatividad en la empresa y a su vez una mejor competitividad en el mercado (Quintana y Del Carmen, 2020).

Según distintos autores citados por Vásquez et al (2021), indican en su revista que la gestión empresarial tiene 2 tipos de ventajas, la primera es la ventaja directa, esta ventaja da un resultado inmediato para la organización como su nombre lo indica es directa, esto lleva a utilizar todos los recursos de la empresa de una mejor manera, segundo seria la ventaja indirecta, la cual tiene un impacto menor, un impacto menos palpable o visible, pero a su vez un mayor impacto en la calidad de gestión. La gestión empresarial tiene como objetivo principal, la mejora de productividad, una mejora organizacional, y una mejora en la competitividad, lo que da como resultado un mejor puesto en el mercado, lo que llama la atención de los clientes y así mismo ayuda a generar más ganancias para la empresa (Cañar y Hidalgo, 2021).

Proveedor.

Los proveedores en una empresa son una pieza fundamental, ya que estos suministran toda la materia prima con la cual se trabaja y se mantiene con un buen

stock en la organización. Crear una buena alianza con buenos proveedores, te asegura tener todos tus productos en la cantidad y momento correcto, así mismo llegar a negociaciones con una buena comunicación, que favorezcan a la empresa, optimizando sus costos (Arenal, 2022, p. 55). Por lo antes mencionado, según Álvarez y Ramos (2021), es muy importante una buena selección de proveedores, ya que estos ayudan a la operatividad de la empresa, la selección de nuevos proveedores se da por distintos motivos, ya sea por tener una cartera amplia y poder tener más opciones al momento de adquirir suministros, y a su vez mejorar las necesidades de los clientes o ya sea por buscar una mejor calidad y mejorar los costos.

Según Mortara y Tabone (2021), indica en su investigación que los proveedores son el punto de partida de la cada de suministros en una organización, es por ellos que son un punto muy importante para mantener una buena calidad de productos o servicios en la empresa, es por ello que las compañías tienen que hacer distintos filtros para poder escoger bien a sus proveedores, para escoger un buen proveedor se tiene que tomar información cuantitativa y cualitativa. La selección de un buen proveedor se realiza con una teoría de proceso de análisis jerárquico, el cual da resultados multicriterio. Esta metodología se fundamenta en comparar las distintas opciones de proveedores, comparando los precios, la calidad, el tiempo de entrega y demás factores esenciales de un proveedor, con esta información se calcula el peso y los puntajes finales, quien tenga la mejor puntuación, sería el nuevo proveedor de la empresa (Alvarez et al, 2021).

Administración.

La administración en toda empresa, es un indicador con lo que se distinguen de las demás en el mercado, la administración en una empresa dependerá del tipo de tecnología con el que cuenten o el que más se acople a su presupuesto, esto también dependerá del país donde se encuentre, existen países donde cuentan con una mayor tecnología y dan acceso a los países subdesarrollados a tener parte de esta tecnología, lo que beneficia a los países desarrollados en tener mano de obra más barata y explotar a los trabajadores, algo que para los países subdesarrollados no les conviene, ya que no pueden seguir adelante y se quedan estancados en su crecimiento (Montejano et al, 2021).

Las organizaciones han evolucionado con el tiempo, la administración en las empresas, en un principio era muy sencilla, solo cubriendo la poca demanda con la que

trabajaban, con el tiempo se fueron incorporando más colaboradores, con distintas ideas, culturas, razas he innovaciones con las que aportan a las empresas, dándole un giro al mercado en donde todo se volvió más complejo. Esto condujo a un trabajo en equipo con los diferentes departamentos de una empresa, esta mejora de administración tomo fuerza en el siglo XX al ver como una buena administración da mejores resultados en las organizaciones (Arguello et al, 2020, p. 3).

Organigrama.

En una empresa donde se busca un orden y una buena administración, siempre debe de existir un organigrama, el cual es un gráfico donde nos permite visualizar los distintos cargos y funciones de los colaboradores, un organigrama ayuda a la organización interna de la empresa y poder lograr sus los objetivos planteados, además de saber quién es su jefe inmediato o quien está a cargo de quien (Salanueva Fuentes & Agudelo Murcia, 2024).

De acuerdo con Arias (2023), comenta en su investigación que un organigrama representa la estructura de jerarquía dentro de una empresa, además de que existen distintos tipos de organigramas, el primero y el más usado se lo conoce como organigrama vertical, el cual nos permite visualizar la información de arriba hacia abajo de manera descendente, donde se detalla su cargo y se ve de manera jerárquica, el segundo tipo seria el horizontal, este nos permite ver la información de manera lineal de izquierda a derecha, así mismo existe un tercero llamado organigrama en bloque, el cual es muy parecido al organigrama vertical con la única diferencia que en este, se incrementa la información de los colaboradores y se ubica en todos los lugares vacíos, así también existe el tipo de organigrama circular, el cual se representa con varios círculos, uno dentro de otro, donde el centro seria la cabeza de la organización, seguido de círculos más pequeños que significan el resto de los colaboradores, y por último el mixto, el cual toma como referencia el organigrama vertical y horizontal, donde combinan ambas ideas para tener un gráfico muy bien explicado, este organigrama se recomienda para organizaciones con mucho personal.

Política de calidad.

Una buena calidad en una empresa da un valor agregado a la misma, siendo mucho más competitiva en el mercado y a su vez, siendo una de las mejores opciones para los clientes que buscan buena calidad. La política de calidad también ayuda al

crecimiento de la organización y hoy en día es uno de los objetivos principales en toda empresa. Dentro de las políticas de calidad se encuentran las normas ISO (Gorotiza y Romero, 2021).

Las muy conocidas normas, llamadas por sus siglas en inglés “ISO” (Organización Internacional de Estandarización), son una serie de modelos a seguir por las distintas organizaciones o empresas a nivel mundial, las cuales se apegan a un régimen establecido por entidades gubernamentales, que operan alrededor del mundo y trabajan en conjunto para desarrollar nuevas ideas de seguridad, calidad, procesos y demás, las organizaciones buscan tener una mejora en estas ramas, estar certificados, y a su vez llamar la atención de más clientes, es por ello que buscan este crecimiento mediante sistemas de estandarización (Wilches et al, 2023).

La norma ISO 9001 es de las más conocidas, una guía internacional para toda empresa en crecimiento o en busca de mejoras para su organización, ya que esta se certifica a las empresas en el ámbito de calidad, esta norma indica los requisitos mínimos de la administración, que cada empresa debe tener para cumplir y estar certificados, esta norma ayuda a mejorar en calidad los productos y servicios de toda organización, dándoles una ventaja competitiva y posicionándolos en un mejor puesto en su mercado, satisfaciendo todas las necesidades y exigencias del cliente (Pacheco Rodríguez, 2021).

Automatización de procesos.

Según el estudio de Barona y Velasteguí (2021), indican que la automatización de procesos es un factor muy importante para toda empresa, ya sea que recién este creciendo o para las ya establecidas en el mercado, un cambio que se debe realizar constantemente, con las nuevas ideas o innovaciones de cada equipo de trabajo de toda empresa, también mencionan que para el mercado industrial, existe un modelo que abarca varias teorías para la automatización de los procesos, llamado Industrial 4.0, este modelo logra conectar distintas ideas para ayudar a satisfacer toda la demanda a nivel mundial, velando por la seguridad y el cuidado ambiental del mundo.

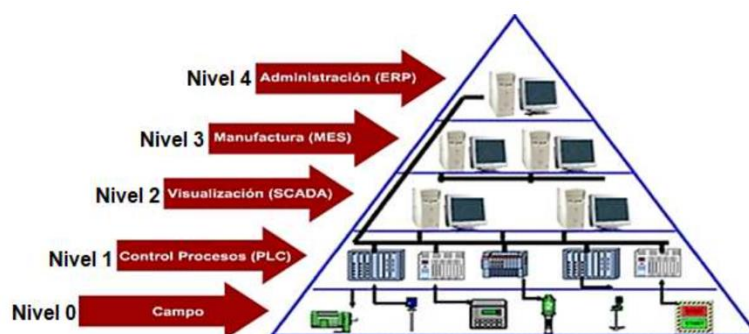
De acuerdo con Montes et al (2021), indican en su investigación que para la automatización de procesos existe una famosa pirámide llamada “Pirámide de Automatización” la cual se desglosa en 5 niveles y ayuda a la optimización de los procesos de las grandes empresas industriales alrededor del mundo, esta pirámide se fundamenta en base a las tecnologías de la optimización de procesos, donde empieza

por el nivel 0, este es el nivel más bajo llamado “Campo” donde se encuentran los pequeños pero muy importantes sensores, estos ayudan a detectar cualquier mínimo inconveniente con la producción, en el nivel 1 se encuentra el control de procesos “PLC” Control Lógico Programable, el cual realiza su función mediante un sistema inteligente, el cual si los sensores del nivel 0 detectan algo, automáticamente el PLC apaga de inmediato la máquina.

En el segundo nivel esta “SCADA” el cual da la visibilidad de lo que se está realizando en un tablero con distintos datos e información relevante, el tercer nivel es la manufactura “MES” Manufacturing Execution System, el cual se encarga de tener bien distribuido y analizado toda la materia prima de las máquinas, es quien manda una alerta cuando se están quedando con pocos suministros para seguir laborando y por último el nivel 4, donde se encuentra la administración “ERP” Enterprise Resource Planning, un sistema de ERP une todos los otros niveles y da todos los resultados con los que se pueden tomar decisiones en una empresa (Pérez, 2020). Todos estos sistemas informáticos y con mucha tecnología, ayudan a la mejora del desempeño de toda empresa.

Figura 8

Pirámide de Automatización



Nota: Figura tomada de *Lozano y Zamora (2008)*, citado por Barona y Velasteguí (2021).

Ética en el proceso de compras.

Como ya se lo ha expuesto en otras partes de la presente investigación, las compras en una empresa son una pieza fundamental para el desarrollo de esta, es por ello que la ética no hay que dejarla pasar por ningún motivo, así como lo menciona Yufra (2020) en su investigación sobre las compras públicas en el Perú, donde nos

indica que las compras públicas y la contratación, corresponde entre el 10% y 15% del PIB (Producto Interno Bruto) de toda Latinoamérica, donde es de conocimiento público que esta actividad política, es de las vulnerables con temas de corrupción, sobornos y demás. Las compras y contrataciones en un estado son de lo más importante, ya que con estos se pueden lograr los objetivos establecidos, por ende, debe de haber un personal capacitado para la selección de las mejores personas y profesionales, siguiendo una ética y transparencia para el desarrollo de la entidad pública o ya sea una entidad privada.

La transparencia en los procesos de compras es de suma importancia para cumplir con la política de ética de toda empresa, según Chambilla (2023), indica en su investigación que la palabra “Transparencia” viene del latín “Trans-Parere”, la cual ayuda a todo proceso o ámbito en la vida, más aún en las entidades públicas o privadas donde se ve mucho corrupción, además menciona que la transparencia ayuda a llevar un mejor control de los fondos de la organización, un tema muy delicado en toda empresa, al ser más transparente, todo proceso queda mucho más claro y más seguro para beneficio de la empresa, ya que una organización donde se desconoce sus procesos, estos pueden ser gravemente afectados, vulnerando la satisfacción del cliente interno y externo.

Marco Referencial.

De acuerdo con Medina et al (2020), detallan en su investigación la propuesta de implementar indicadores de gestión para el proceso de compras una empresa cafetera en el estado de Carabobo en Venezuela, la distinguida empresa tenía una problemática en el ámbito de su gestión de compras, al no poder ver como se realizaba sus procesos o no poder darle un seguimiento adecuado al mismo, es por ello que se propuso como objetivo de mejorar y generar una calidad excelente en los procesos. Los indicadores de gestión de compra son muy importantes para poder conocer y darle una visibilidad a la gerencia de todo lo que sucede con sus procesos, así mismo dan la facilidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Mediante la aplicación de estos indicadores en la cafetera, pudieron lograr detectar que un 70% de la población estudiada están de acuerdo con la implementación de los indicadores, ya que no cuentan con ellos y conocen la ayuda y la mejora que tendría para la empresa, como es la mejora de la medición del desempeño del proceso de compras, así mismo las investigaciones realizadas, dieron como resultado la falta

de distintas políticas, manuales y directrices a seguir para el proceso de compras, así mismo la falta de la incorrecta planeación a futuro del departamento (Medina et al, 2020).

Según Saltos (2020), comenta en su investigación que el restaurante de estudio “La Cabañita”, es una microempresa la cual nació en el año 2013, y aun que cuenta con aproximadamente \$100.000 en ingresos anualmente, existe una falencia en algunos procesos de logística, atención al cliente y el proceso de la compra de suministros, lo que genera una inconformidad con los clientes, así mismo el no aprovechar adecuadamente las instalaciones para lograr los objetivos empresariales del restaurante, además hay que tener en cuenta que al no disponer de un sistema de indicadores de gestión de procesos, los dueños y administradores de La Cabañita, no pueden ver en tiempo real el estado de los procesos de su negocio y al no poder darle un seguimiento constantemente, les impide y afecta la toma de decisiones.

Por lo antes mencionado, en la investigación indican que según el estudio realizado a La Cabañita, no cuenta con las normas adecuadas respecto al “BPM” (Buenas Prácticas de Manufactura), en lo que se refiera al producto final para el cliente, así mismo falencias en distintos departamentos del negocio, como lo son recursos humano, finanzas, la administración y demás, esto da como resultado la gran falta de una buena gestión y aplicación de indicadores, para una mejora continua en el desempeño de la organización.

Garrido y Delgado (2024), analizan la situación actual de la empresa COIMSER, para con estos resultados proponer una mejora en los procesos de compra mediante la implementación de un sistema ERP, el estudio detalla que la empresa realiza un promedio 87 solicitudes de compras al mes, solicitudes las cuales son recibidas por la empresa después de 3 a 4 días de haberlas enviado, así mismo la selección de proveedores es una gran problemática ya que el tiempo de respuesta es en promedio de un día, el proceso de compras también dificulta la operatividad eficaz, ya que no cuentan con un seguimiento del mismo, para verificar y mantenerse al tanto de los tiempos establecidos y que el producto llega en el tiempo y en la cantidad acordada. Además, un factor crítico de este proceso es la creación de las órdenes de compra, ya que estas se realizan por Word, se transforman en PDF y se le envía a cada proveedor, este proceso dura alrededor de 40 minutos.

En consecuencia con lo investigado, Garrido y Delgado determinaron que la empresa COIMSER dedicada a la operación logística de transporte pesado en mineras,

les favorece mucho la implementación de este sistemas, ayudándolos a posicionarlos en el mercado con muy buenas características y a su vez una mayor rentabilidad, así mismo la implementación de este sistema ayuda no solo a un proceso de la empresa, sino más bien a todos los de la empresa, al poder darle un buen seguimiento en vivo, optimizando recursos y tiempo, traducido a la reducción de costos. Todas estas tecnologías implementadas ayudaran a la eficiencia operativa y así mismo a la competitividad en el mercado y saber cómo afrontar los distintos desafíos que suceden en el tiempo.

Tal como señala Neris y Luna (2024) en su investigación sobre la empresa Biological Services SAC, indican que la misma se dedica a la importación y comercialización de bebidas alcohólicas, así como el vino, pisco y whisky. La empresa en la actualidad cuenta con distintos problemas cruciales, que afectan de manera directa a la empresa, estas problemáticas van desde retrasos en los pedidos con temas administrativos, logísticos y de recepción del producto, hasta mercadería restante y en mal estado. Esto es un tema el cual perjudica gravemente a la empresa, ya que se pierde dinero y tiempo invertido afectando de manera directa el flujo de caja, así mismo afectando las ventas de la empresa, que es algo muy importante en cualquier organización y los estándares de servicio al cliente.

Conforme a lo mencionado anteriormente, se indica en la investigación que llegaron a la conclusión de la implementación de sistemas de automatización de procesos, ya que la falta de estos y el procesos manual, afectaba gravemente a la empresa y a los procesos de compra, todos estos errores daban como resultado la pérdida de tiempo, gastos administrativos, operativos y un stock poco abastecido para satisfacer la demanda de los clientes, es por ello que recomiendan una implementación inmediata de un sistema inteligente como lo son los ERP, pero debido a su presupuesto, recursos y tamaño de la empresa, recomiendan la implementación de “Macro VBA Microsoft Excel”.

Capítulo 2: Metodología.

Diseño de investigación.

Según Stuyck (2022), indica en su investigación que utilizaron el método exploratorio para recolectar toda la información necesaria sobre los factores más relevantes en el proceso al momento de realizar una compra de calzado vía online. Este método les ayudó mucho a investigar y saber puntos claves de expertos en el tema como lo son los desarrolladores y empresarios en este mercado, se les realizó distintas entrevistas con puntos importantes a tomar en cuenta para la gestión del proceso de compra de nuevos clientes vía web. Esto además ayuda a saber qué aspectos pueden mejorar y conocer toda la experiencia que tienen los expertos en el tema de compras por páginas web.

Por lo antes mencionado, la presente investigación se realiza con un diseño exploratorio, el cual nos permite investigar la situación actual de la empresa y sus procesos, obteniendo información cualitativa, y a su vez dándonos una visión de los problemas que existen dentro de la empresa familiar Yiga 5. Este diseño exploratorio no busca realizar hipótesis, sino más bien explorar y empaparse de la realidad la cual vive la compañía.

Tipo de investigación / Enfoque.

La presente investigación se basa en el enfoque cualitativo, ya que buscamos saber toda la información no numérica, para poder conocer afondo el estado actual del proceso de compras, mediante distintas entrevistas al cliente interno y proveedores, destacando la opinión de cada uno de ellos al momento de analizar el proceso actual para la mejora de este. De este modo podemos conocer una mejor perspectiva de la compañía, conociendo sus experiencias más personales que ayuden al desarrollo de la investigación.

La investigación cualitativa nos ayuda a reforzar todos los hallazgos adquiridos en la investigación, ya sea en entrevistas, archivos o documentos históricos, base de datos, lo cual permite tener una mejor visión del “¿por qué?” y “¿Cómo?” se está moviendo la empresa o como está trabajando la misma Stake (2012), citado por (Monasterios, 2020). Esto fundamenta la recolecta de datos cualitativos para la presente investigación mediante entrevistas.

Alcance.

El alcance de esta investigación está enfocado en el departamento de compras, donde se realizó una investigación por medio de entrevistas a 3 colaboradores de la compañía para poder obtener información detallada y clave para la investigación, además poder ver como ellos perciben el desempeño del departamento y los procesos en general dentro de la compañía, así mismo se entrevistó a distintos expertos con amplios conocimientos en el ámbito de procesos de distintas empresas, esto con el objetivo de poder conocer sus experiencias, conocimientos y puntos de vista sobre los procesos.

Perfil de aplicación.

En la presente investigación, se realizaron entrevistas a 3 distintos colaboradores, entre ellos se encontraban Willie Terán quien es Especialista de Procesos dentro de la compañía, se encarga de revisar, estudiar, analizar y automatizar todos los procesos de la empresa y tiene 6 meses en la misma, por otro lado se encuentra Ruddy Alvarado quien es Asistente de Compras y se encarga de hacer la gestión para realizar las compras, contactar a los proveedores y darle el debido seguimiento a todo el proceso para que la mercadería llegue en perfectas condiciones y en el tiempo estimado, ella lleva 3 años en la compañía, y por último Marcos Carrillo quien es Coordinador Financiero y lleva 2 años dentro de la empresa.

Además de los colaboradores dentro de la empresa, se entrevistó a varios expertos y proveedor entre ellos se encuentra Xavier Montesdeoca Yáñez, quien trabaja en la empresa Intaco, donde se destaca con sus conocimientos en el área de Procesos Corporativos, con una experiencia de 16 años, así mismo Marcos Estrada quien es proveedor de Yiga y les suministra flyers y lonas para distintos tipos de publicidad para la compañía. Estas entrevistas ayudan a realizar el levantamiento de información necesario para conocer el proceso actual del departamento de compra y como lo manejan dentro de la empresa Yiga 5, además de conocer otros puntos de vista, gracias a los amplios conocimientos de distintos expertos en el mercado a nivel de procesos. Estas entrevistas además se realizaron con el objetivo de poder realizar un análisis de los datos cualitativos para poder proponer una mejora en el proceso de compras.

Técnica de recogida de datos.

En esta investigación se llevó a cabo una técnica muy conocida y confiable, la cual son las entrevistas, según Raffino (2020), citado por García (2023), indica que a toda persona a la cual se le vaya a realizar la entrevista, se le deben realizar preguntas abiertas y por su puesto relacionadas directamente al tema de estudio, esto permite que el entrevistado desarrolle sus respuestas de una manera amplia y con mucha información importante para la investigación.

Por lo antes mencionado, se le realizó entrevistas con preguntas abiertas a distintos colaboradores, expertos y proveedores, para poder llegar y abarcar mucha más información, con el objetivo de poder analizar minuciosamente los resultados y poder dar una propuesta de mejora la cual pueda ser aplicada por la empresa si así lo desean en cualquier momento.

Formato de entrevistas.

Las preguntas que se realizaron a los colaboradores de Yiga 5 son las que se presentan a continuación:

Entrevista al departamento de compras y financiero.

Negociaciones.

Pregunta 1. ¿Cuáles son las negociaciones que normalmente cumple el departamento de compras como parte de las políticas internas? - Detalladamente

Pregunta 2. ¿Cuáles son las actividades o las funciones que realiza el departamento de compras para cumplir con la revisión de las especificaciones técnicas y de calidad? - Detallar

Pregunta 3. Explique de forma detallada como se establecen los contratos con los proveedores.

Pregunta 4. ¿Cómo analizan los precios del mercado, para las negociaciones y poder analizar y obtener correctamente los precios?

Compras.

Pregunta 1. ¿Cómo manejan o cómo realizan el presupuesto anual de compra? – Criterios al momento de desarrollarlo.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las condiciones o estrategias para escoger a proveedores, de acuerdo con las políticas? – Detallar.

Pregunta 3. ¿Cómo se cumple la gestión de compra en el cumplimiento del flujo dentro de la aprobación gerencial?

Pregunta 4. ¿Cómo se categorizan los proveedores y qué criterios se utilizan para esta clasificación? – Explicar.

Indicadores de Gestión.

Pregunta 1. ¿Bajo qué medidas se toma un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras?

Pregunta 2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control para medir los reclamos por calidad en la recepción de la orden de compra?

Pregunta 3. Existe un indicador que me permita medir las ventas. Si es así – explique de forma detallada cómo funciona en el departamento de compra.

Pregunta 4. ¿Cómo proceden o que medidas toman cuando tienen varias solicitudes pendientes y qué tan frecuente sucede?

Entrevista a Financiero.

Pregunta 1. ¿Cómo describiría el trato que recibe del personal de compras, y qué aspectos destacarías como positivos o a mejorar?

Pregunta 2. ¿Cómo afectan los tiempos de solicitudes de cotizaciones actualizadas al departamento de compras y cuánto tiempo se demoran en este proceso aproximadamente?

Pregunta 3. ¿Cómo y qué aspectos usted considera más importantes al momento de la revisión de comparativo, costos y beneficios?

Pregunta 4. ¿Cómo realiza el seguimiento de las compras realizadas por el departamento?

Pregunta 5. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción general dentro del Departamento de Compras?

Pregunta 6. ¿Cuáles serían las mejoras que usted cree que se deberían implementar en el departamento de compras? - Detallar.

Entrevista a expertos en procesos.

Pregunta 1. ¿Qué indicadores recomienda usar para medir si un proceso de compras está siendo eficiente o no?

Pregunta 2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales consecuencias de no documentar correctamente cada paso en el proceso de compras?

Pregunta 3. ¿Qué problemas específicos cree que genera la falta de personal en un departamento de compras?

Pregunta 4. ¿Cómo afecta el uso de sistemas obsoletos a la eficiencia del proceso de compras?

Pregunta 5. ¿Qué métodos recomienda para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados?

Pregunta 6. ¿Qué pasos seguiría usted para automatizar el proceso de aprobación de pedidos?

Pregunta 7. ¿Qué herramientas digitales considera útiles para reducir el tiempo en la aprobación de compras?

Pregunta 8. ¿Qué medidas sugiere tomar para facilitar la integración de un sistema como SAP en un proceso de compras que actualmente se realiza de forma manual?

Pregunta 9. ¿Qué tipo de capacitación específica cree que debería recibir el personal de compras para mejorar el rendimiento del área?

Pregunta 10. ¿Cómo se podría medir el impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras?

Pregunta 11. ¿Qué indicadores recomendaría implementar para hacer un seguimiento del desempeño del personal en compras?

Pregunta 12. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo un cambio en los procedimientos ayudó a mejorar el rendimiento en un proceso?

Pregunta 13. En su experiencia, ¿qué mejora rápida se puede implementar para reducir los tiempos en la aprobación de pedidos?

Pregunta 14. ¿Qué consejo daría a una empresa que está empezando a digitalizar su proceso de compras?

Entrevista a proveedores de Yiga 5.

Pregunta 1. ¿Qué información necesitan ustedes para generar una cotización rápida y precisa?

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo les toma, en promedio, generar una cotización una vez que reciben una solicitud?

Pregunta 3. ¿Qué desafíos enfrentan al negociar términos, beneficios o costos con el departamento de Compras?

Pregunta 4. ¿Qué sugiere para facilitar el proceso de comunicación y negociación?

Pregunta 5. ¿Qué tan frecuente les solicitan actualización de cotizaciones y cómo afecta eso a sus procesos internos?

Pregunta 6. ¿Existen dificultades cuando se les solicita ajustar términos y costos? Si es así, ¿cuáles son las principales causas?

Pregunta 7. ¿Consideran que el tiempo que toma el análisis y la selección de ofertas por parte de la empresa es adecuado? ¿Por qué?

Pregunta 8. ¿Qué tan clara y oportuna es la comunicación del departamento de Compras cuando su oferta es seleccionada?

Pregunta 9. ¿Qué factores facilitan o dificultan la planificación de entregas cuando reciben una orden de compra (OC)?

Pregunta 10. ¿Qué tan eficiente es el proceso de recepción de documentos de ingreso por parte de YIGA?

Pregunta 11. ¿Considera que existe alguna etapa donde haya falta de seguimiento o control por parte de la empresa Yiga?

Pregunta 12. ¿Qué mejoras sugerirían para optimizar la comunicación y coordinación con el departamento de Compras?

Pregunta 13. ¿Qué prácticas de otros clientes consideran que podrían implementarse en el proceso de compras de YIGA?

Pregunta 14. ¿Consideran que los tiempos de respuesta actuales en el proceso de compras son adecuados?

Pregunta 15. ¿Qué herramientas o tecnologías creen que podrían implementarse para facilitar su participación en el proceso?

Transcripción de las entrevistas.

A continuación, se presentan las respuestas brindadas por el personal de Yiga entrevistado el día 9 de diciembre del 2024.

Respuestas del departamento de compras.

Perfil 1: Willie Terán.

Cargo: Especialista de Procesos.

Área: Compras.

Negociaciones.

Respuesta 1. Las principales negociaciones que se cumplen en el departamento de compras son que toda compra que se realice sea bajo un crédito y así mismo por lote, es decir por grandes cantidades. Por otro lado, indicaron que para hacer negociaciones deben calificar al proveedor, conocerlo, enviar un detalle que son requisitos como tal que se solicitan para poder llegar a realizar la compra, como lo son el RUC, certificado bancario, buro, se pide todo para antes de eso hacer la negociación.

Respuesta 2. El procedimiento que realiza el departamento de compra para la revisión de calificación o especificaciones más que todo el departamento de compra se fija en los proveedores recurrentes, se hace la revisión al menos una vez al año, esto conociendo previamente al proveedor y teniendo toda la información solicitada, y cuando el proveedor es nuevo se realiza todo el proceso, solicitando la información requerida por la empresa.

Respuesta 3. Por el momento solo por contrato firmado, están en un proceso de hacer un convenio con un proveedor para mejorar la alianza, pero solo en este caso porque es un proveedor ya conocido y con trayectoria dentro de la empresa, con proveedores nuevos solo se mantienen bajo contratos firmados.

Respuesta 4. Este análisis se realiza por medio de cotizaciones, donde se realizan varios requerimientos a distintos proveedores, se dejan las 3 mejores que sean beneficiosas para la empresa, después se hace un comparativo para que lo apruebe gerencia financiera.

Compras.

Respuesta 1. Si existe un presupuesto, pero todo este tema lo maneja la gerencia financiera, ellos son quienes asignan el presupuesto por área, realizan un análisis estadístico y las proyecciones en base a los ingresos por venta y con base al plan operativo anual determinan cual es el presupuesto adecuado para cada área. Este presupuesto se define en base al histórico y las necesidades del departamento.

Respuesta 2. Las condiciones o estrategias que manejamos son básicamente el precio, la calidad y el tiempo de entrega, eso es lo que normalmente se analiza y se selecciona el mejor proveedor.

Respuesta 3. Este cumplimiento de la gestión de compra solo se la maneja por correo, si no se aprueba por gerencia la compra vía correo, no se procede a realizar la misma, y así mismo se detalla en el correo la evidencia del por qué no se está aprobando la compra.

Respuesta 4. La única manera de categorizarlos y escoger al mejor proveedor es por medio de sus precios, no hay un análisis más detallado por ahora.

Indicadores de Gestión.

Respuesta 1. En lo que es el departamento de compras el indicadore es el “OTIF” (On Time In Full) que quiere decir, cuales entregas llegan a tiempo y esas que están a tiempo, cuantas fueron completas y esto va a dar un medidor global, donde se visualiza si el proveedor está cumpliendo con el tiempo y el total de lo que se le está comprando, este indicador solo lo maneja compras, ya que aún no está habilitado para la gerencia.

Respuesta 2. A la presente fecha no se han reportado casos en los que algún producto este con dañado o con mala calidad, no han llegado productos en mal estado, todo a esta bien con los productos solicitados a los proveedores.

Respuesta 3. Si existen indicadores de ventas, pero las compras de Yiga no están atadas a las ventas, sino más bien las compras están vinculadas con los proyectos que se realizan dentro de la compañía, según los proyectos y el estudio que se realice para el mismo, se gestionan las compras, de la manera que se conectaría con ventas, es en el caso de que ventas realice un análisis donde indique que quiere entrar a un nuevo sector del país, y ahí es donde compras tiene que hacer todas instalaciones a nivel de proyecto para poder vender en el sector que lo requiera ventas. De esta manera se conectan.

Respuesta 4. Esta parte si la conoce mucho más a fondo mi compañera, pero tengo entendido que si se demoran es por el tiempo de pago, pero todo se lo va registrando en un cuadro de Excel, pero si se le da solución en promedio un tiempo de 7 a 14 días como lo indica la política.

Perfil 2: Ruddy Alvarado.

Cargo: Asistente de Compras.

Área: Compras.

Negociaciones.

Respuesta 1. Dentro de las principales negociaciones con los proveedores están las reglas de que todo sea bajo crédito y por una gran cantidad, es decir por lote, también se les solicita a todos los proveedores unos requisitos, información general del mismo.

Respuesta 2. Esto depende si el proveedor es nuevo o ya es conocido por la empresa, si es nuevo se le solicita información como el RUC, buro, certificados bancarios etc, si el proveedor ya es conocido por la empresa, se realiza la revisión de calificación al menos una vez al año.

Respuesta 3. Actualmente solo se manejan las negociaciones por contratos firmados, estamos en procesos de hacer un convenio con un proveedor, pero los demás son solo con contrato firmado.

Respuesta 4. Principalmente se realizan distintas cotizaciones a todos los proveedores y se sacan los 3 mejores, estos se determinan por los costos, calidad y tiempo, después de esto se realiza un informe con toda la información y se envía a gerencia financiera para que lo apruebe

Compras.

Respuesta 1. La manera en la que se manejan los presupuestos y como se realizan es principalmente en base al histórico, se ajusta el presupuesto dependiendo de las necesidades de cada departamento, este análisis y todo el proceso lo maneja la gerencia financiera

Respuesta 2. Dentro de las principales condiciones para escoger un proveedor esta la calidad, el precio y el tiempo de entrega que son lo más importante para cumplir con nuestras necesidades, de todos modos, siempre tenemos un stock de seguridad para siempre cumplir con nuestros clientes.

Respuesta 3. Por el momento solo se maneja via correo, donde gerencia detalla todo en caso de que no se apruebe la compra, y si no se la aprueba de ninguna manera se puede comprar.

Respuesta 4. A la presente fecha solo se categorizan los proveedores por el mejor precio, el mejor precio que convenga a la compañía.

Indicadores de Gestión.

Respuesta 1. Como ya seguro se lo menciono mi compañero que conoce mas sobre este indicador, aquí trabajamos con el “OTIF” (On Time In Full) que se refiere a las entregas que llegan a tiempo, y estas si están completas o no, este indicador solo lo manejamos nosotros (compras) y aquí podemos ver si el proveedor nos cumplió a tiempo y con la cantidad acordada.

Respuesta 2. Gracias a Dios, hasta el momento no hemos presentado productos dañados o con mala calidad, todos los productos han estado en buen estado.

Respuesta 3. Tengo entendido que, si existen indicadores de ventas, pero estas no nos indican que comprar o cuanto comprar, más bien nosotros compramos según los proyectos que tenga la empresa.

Respuesta 4. Solución se le da, algunas veces se demora pero es porque ya es el tiempo de pago que tiene el proveedor, pero como tal si se le va dando poco a poco el seguimiento, tienen un cuadro de Excel donde manualmente se va actualizando y se pone la solicitud, el tiempo, la fecha que se solicita y se pone si se procedió o si no se procedió para medir el tiempo, pero como tal todo se le da solución, y el máximo de tiempo que se a demorado en unas 2 o 3 solicitudes es de 14 días, pero el resto de las solicitudes el tiempo normalmente es de 7 a 14 días, es decir está dentro de los tiempos establecidos.

Respuestas del departamento de financiero.

Perfil 3: Marcos Carrillo.

Cargo: Coordinador Financiero.

Área: Financiera.

Respuesta 1. El trato que se recibe por parte del personal de compra es muy bueno, en lo que son los aspectos a mejorar, podrían mejorar los tiempos de respuesta y esto viene en conjunto con la automatización de los procesos que está actualmente en un cambio de sistema y eso más que nada en los tiempos de respuesta.

Respuesta 2. La solicitud de cotizaciones actualizadas no toma más allá de 1 o 2 días, luego viene el análisis no solo por parte de financiero si no también del cliente interno interesado en la compra, y pues se toma la decisión, este análisis no toma más allá de 3 a 5 días como máximo.

Respuesta 3. Como financiero lo que más nos importa e interesa son los costos, y por eso es el debate con el área interesada, el cliente interno, porque ellos también van a velar por el beneficio y por la calidad de la compra, entonces en esa toma y dame entre financiero y el área interesada, es que se toma la decisión final de la compra.

Respuesta 4. Actualmente se colocó un control mediante un archivo en Excel compartido, este archivo será compartido con las áreas solicitantes, para que llenen los requerimientos y se manejan kpi's de cierre de compras y entrega a los solicitantes. Con este archivo, se hará el seguimiento permanente y se evaluará mensualmente a la asistente de compras.

Respuesta 5. El nivel de satisfacción general en una escala del 1 al 10 le pondría un 9.

Respuesta 6. Como ya lo mencioné antes serían las automatizaciones que actualmente es bastante manual los comparativos en Excel, se está trabajando para que todos estos comparativos sean por sistema y todo sea mucho más automatizado y este proceso ya mencionado que va de 3 a 5 días reducirlo a 1 día o máximo 2.

Respuestas de expertos en procesos.

A continuación, se presentan las respuestas brindadas por los distintos expertos a los cuales se les envió un formulario vía correo, para conocer sus distintas experiencias y conocimientos sobre procesos.

Perfil 4: Xavier Montesdeoca Yáñez.

Área: Procesos Corporativos.

Años de Experiencia: 16.

Empresa: INTACO Corporativo.

Respuesta 1.

1.- Tiempo de Ciclo de compras: Tiempo promedio calculado desde la entrega o registro de la requisición hasta la entrega del producto o servicio.

2.- Desempeño del proveedor: Nivel de cumplimiento de los proveedores con calidad, tiempo y servicio.

3.- Cumplimiento de especificaciones: Porcentaje de entregas que cumplen con los estándares y especificaciones solicitadas.

Respuesta 2. Las principales consecuencias de no documentar correctamente el proceso de compras considero que son: la falta de control (trazabilidad) de cada proceso de contratación, lo que puede provocar retrasos, incumplimientos y pérdidas económicas al desconocer el estado de cada adquisición de la compañía y la falta de claridad de cómo se debe llevar el proceso, lo que conlleva que cada participante no conozca su responsabilidad y se gestione la compra según se crea conveniente.

Respuesta 3. Entre los problemas que se pueden generar por la falta de personal tenemos: Tener personal con sobrecarga de trabajo, incremento en la probabilidad de errores administrativos y retrasos en el procesamiento de compras.

Respuesta 4. El hecho de utilizar un sistema obsoleto en el proceso de compras aumenta el riesgo de no contar con información fiable para dar el seguimiento de los procesos de compras que se encuentran en ejecución o poder tomar decisiones ante desviaciones en las compras que este realizando la organización.

Respuesta 5. Los métodos que recomiendo para identificar una mala práctica en la gestión de una operación manual del proceso de compras es realizar un Análisis de Tiempos y Movimientos, para poder detectar cuales son las fuentes que afecta el tiempo de ciclo del proceso o establecer Pruebas o Inspección de Control de las actividades que generan un cuello de botella o generar el mayor número de errores de calidad.

Respuesta 6. Los pasos que realizaría para automatizar el proceso de aprobación de pedidos serían:

1.- Elegir un Líder/Experto del Proceso, que sea el responsable en definir el alcance, aprobar las definiciones requeridas de compras, ser el mediador entre los participantes del levantamiento y ejecución de la automatización y aprobar la solución implementada de la optimizar el proceso.

2.- Identificar los procesos, departamentos o áreas involucradas en el alcance de la automatización.

3.- Definir los Equipo Responsable de planificar y ejecutar el proceso de automatización.

4.- Definir los requerimientos/definiciones del proceso de aprobación de pedidos, realizar el levantamiento de flujo de proceso actual y futuro/propuesto del proceso de compras.

5.- Definir la herramienta o desarrollo interno que dé solución al proceso de automatización del proceso de aprobación de pedidos.

6.- Realizar las configuraciones de la solución y ejecutar las pruebas de calidad y de funcionalidad de acuerdo con los requisitos solicitados.

7.- Ejecutar los planes de comunicación y capacitación de la solución a los interesados

8.- Realizar pase a producción y monitorear que el proceso funciones de acuerdo con lo esperado.

9.- Entregar la solución a la operación normal de la compañía y actualizar los procesos organizacionales relacionados con Compras.

Respuesta 7. Considero que, entre las herramientas para reducir los tiempos de aprobación de compras, en orden de adaptación de cultura organizacional, se encuentran las siguientes:

- Sistema de firma electrónica.
- Plataformas para la configuración de flujos de trabajo (ej.: Zapier).
- Sistema ERP con módulo de Compras (ej.: JD Edwards, SAP).
- Sistema de Gestión de Compras (Procure-to-Pay - P2P) (ej.: SAP, Oracle).
- Procesos con RPA (Robotic Process Automation).
- Inteligencia Artificial para Predicción y Decisión.

Respuesta 8.

- a) Consultoría o acompañamiento de expertos en implementaciones similares.
- b) Tener claramente definido el proceso de compras a mejorar.
- c) Integración activa con todos los departamentos o áreas involucradas con el proceso de compras.
- d) Capacitación y comunicación clara y constante durante todo el proceso de implementación.

Respuesta 9.

- a) Negociación Estratégica y Gestión de Proveedores.
- b) Gestión de Compras Estratégicas y/o Públicas.
- c) Ética y Transparencia.
- d) Regulaciones, Leyes y Normativas de Adquisiciones.

Respuesta 10. La medición del impacto de implementar un nuevo sistema que mejore el tiempo del proceso se lo realiza a través de los KPIs de Compras: Tiempo de Ciclo de compras: Tiempo promedio calculado desde la entrega o registro de la requisición hasta la entrega del producto o servicio.

Respuesta 11.

- a) Tasa de órdenes procesadas: Número de órdenes de compra gestionadas por cada miembro del equipo en un período específico.
- b) Cumplimiento de plazos: Porcentaje de órdenes completadas gestionadas por cada miembro del equipo dentro del tiempo establecido.
- c) Tasa de no conformidades en órdenes: Porcentaje de órdenes con errores (datos incorrectos, cantidades equivocadas, etc.).

Respuesta 12. Un ejemplo que implemente fue el uso de RPA para la automatización de tareas repetitivas en conciliación de cobros o facturas de la empresa, esto disminuyó la tasa de errores y de tiempos en las operaciones de las áreas. Esto permitió optimizar la capacidad de trabajo de las áreas y orientar sus esfuerzos a operaciones del mayor valor para la consecución de sus objetivos.

Respuesta 13. Reducir los niveles de aprobación, es muy común en las empresas que por blindar los procesos de compra y eliminar errores, caigan en el error de agregar muchos responsables en la aprobación de cada proceso y esto no nos asegura que los procesos tengan errores sino más bien aumenta la burocracia y tiempos para ejecutar cada compra. Esta mejora rápida debe estar apalancada en contar con personal de Compras altamente capacitado en la comprensión y ejecución del proceso de compras.

Respuesta 14. Entre los consejos que le daría, es que uno de los temas más importantes es contar con el apoyo y convencimiento de la digitalización de la Alta y/o Media Gerencia, sin este impulso es muy difícil lograr que el resto del Equipo participe y este motivado en realizar la mejora en sus operaciones. Adicionalmente, se debe definir y compartir o comunicar el objetivo o meta a la cual se desea llegar, la misma que debe ir implementándose de manera gradual, mediante la medición y

entrega de resultados a lo largo de toda la implementación; no hay nada más beneficioso y que motive al Equipo, que el ir realizando entregas parciales de la solución o demostrando de manera paulatina y continua los resultados obtenidos del trabajo realizado.

Perfil 5: Alexandra Rivera

Área: IT/Procesos y Proyectos

Años de Experiencia: 12 años

Empresa: Promesa.

Respuesta 1. Hay muchos indicadores que nos permiten medir la eficiencia del proceso de compras, sin embargo, considero tres principales:

- **Tiempo de ciclo de compras:** Este KPI permite medir el tiempo total del proceso; desde la solicitud de compra hasta la recepción de los bienes o servicios. Mientras más corto es el ciclo de compra por lo general es más ágil y eficiente.

- **Tasa de cumplimiento de proveedores:** Este indicador permite medir el porcentaje de órdenes de compra que son entregados a tiempo por los proveedores según lo acordado con respecto a cantidad y calidad. Esto permite evaluar la confiabilidad de los proveedores y la eficiencia del proceso de compras con respecto a la la gestión de proveedores.

- **Nivel de Inventario:** Permite medir el volumen del inventario de la empresa. Un nivel de inventario alto puede generar un stock elevado que provoca gastos innecesarios por compra de inventario y almacenamiento del mismo, por lo contrario, los niveles bajos de stock provocan desabastecimiento del producto, desembocando en pérdida de ventas que no cubren las necesidades del negocio.

Respuesta 2. Documentar adecuadamente los procesos de la compañía permite asegurar la eficiencia y cumplimiento de estos.

Las consecuencias de no documentar correctamente el proceso de compras pueden ser:

- Falta de Transparencia y Control en las diferentes etapas de las compras.
- Problemas por políticas no definidas para la negociación con los proveedores.
- Problemas en la identificación de oportunidades de mejora y optimización.
- Falta de visibilidad del tracking de seguimiento de las compras.

- Falta de identificación de todos lo involucrados y sus responsabilidades en el proceso.

- Capacitación y transferencia de conocimientos errada o incompleta.

Respuesta 3. Al igual que en todo proceso se debe tener claramente definido el número de recursos necesarios para cubrir las necesidades de compra del negocio y su rol dentro del proceso. En el caso de que exista deficiencia de personal en el departamento de compras puede presentarse los siguientes problemas:

- Retraso en el flujo de compra.
- Mayor carga de trabajo para los recursos actuales.
- Incumplimiento de objetivos.
- Dificultad en la negociación de condiciones favorables y relacionamiento con proveedores.
- Errores en la optimización de la consolidación de las compras
- Poco seguimiento a los flujos de compras y su estado, así como al control de Inventarios.
- Aumento en costos operativos.

Respuesta 4. El proceso de compra debe ser un proceso transparente y ejecutado dentro de los tiempos acordes a las necesidades del negocio, siempre procurando tener las mejores condiciones en las negociaciones con el proveedor. Contar con un sistema obsoleto o no contar con el mismo puede traer varios inconvenientes al proceso como al negocio:

- Procesos lentos y con errores.
- Dificultades para integrarse con otros sistemas.
- Falta de información para generar reportes, indicadores y posterior análisis y toma de decisiones.
- Dificultad en la negociación optima con los proveedores.
- Procesos manuales.
- Incumplimiento de objetivos.
- No permite dar seguimiento al proceso en tiempo real
- Perdida de oportunidades y adaptación a las necesidades del mercado.

Respuesta 5. Para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados en un proceso de compras, se pueden aplicar métodos de análisis y evaluación como:

- Medición de tiempos de ejecución de cada proceso

- Análisis de errores y re-trabajo
- Encuestas de satisfacción interna y externa
- Análisis de costos operativos
- Revisión de KPIs
- Análisis de la carga de trabajo de los recursos
- Análisis de tendencias

Respuesta 6. Para automatizar el **proceso de aprobación de pedidos** en el departamento de compras es importante tomar en cuenta varios puntos:

1. Tener claro y entender cómo funciona el proceso de aprobación de pedidos actual en todo su ciclo de vida, así como los actores y sus responsabilidades.
2. Identificar en el proceso actual las tareas automatizables y las que se deben ejecutar de forma manual.
3. Establecer reglas y políticas de aprobación claras y de acuerdo con lo definido por el negocio, tales como el límite de presupuesto, el flujo de autorizaciones y los criterios que deben cumplir los proveedores aprobados.
4. Escoger la herramienta de automatización adecuada para la necesidad del negocio y que se integre a los sistemas actuales de la empresa.
5. Configurar el flujo de trabajo para la validación y aprobación de pedidos en la herramienta informática escogida, minimizando la manipulación humana
6. Validar y asegurarse que dentro del flujo de trabajo se encuentran todas las personas involucradas en las aprobaciones asignando y configurando roles, perfiles y permisos en el sistema.
7. Definir notificaciones y alertas que serán enviadas a todos los involucrados para dar a conocer oportunamente y de forma clara el estado de los pedidos, mejorando la comunicación en el proceso, cumpliendo con los tiempos establecidos y ayudando a la toma de decisiones.
8. Capacitar a todos los usuarios involucrados en el proceso de compras, tanto en el uso del sistema informático como en las actividades manuales que se realizarán.
9. Realizar pruebas piloto del sistema implementado para validar que está trabajando de forma adecuada e identificar ajustes que se deban realizar antes de ponerlo a disposición totalmente.

10. Evaluar el desempeño del sistema de aprobación automatizado a lo largo del tiempo y ajustar según sea necesario para que se mantenga eficiente, transparente y alineado con los objetivos de la empresa.

Respuesta 7. En el mercado existen muchas herramientas completas que permiten gestionar el proceso de compra de forma completa e integrada, sin embargo, cada organización debe seleccionar la que mejor se ajuste a sus necesidades y recursos. A continuación, detallo herramientas conocidas:

- Software de gestión de compras o ERP ◇ SAP, Oracle o Microsoft Dynamics.
- Plataformas de aprobación de flujo de trabajo ◇ Kissflow, Monday.com entre otras.
- Herramientas de Firma Electrónica ◇ Adobe Sign
- Sistemas de Gestión de Proveedores ◇ SAP Ariba

Respuesta 8. Sugerir medidas para integrar SAP en un proceso de compras que es actualmente es cien por ciento manual es complejo, sin embargo, en base a la experiencia puedo sugerir pautas generales que se deberían tomar en cuenta para integrar cualquier sistema a un proceso manual:

1. Análisis del proceso que actualmente se lo lleva de forma manual.
2. Establecer los objetivos claros de la integración
3. Elaborar un plan de trabajo para la transición del proceso manual al sistema SAP, detallando actividades, responsabilidades y tiempos.
4. Alinear el proceso de compras manual con el flujo de trabajo de SAP para evitar personalizar el sistema SAP, mas bien es importante que en lo posible se use el estándar definido por SAP para evitar que los cambios puedan afectar a procesos posteriores.
5. Asegurarse que las políticas y procedimientos definidos para el proceso de compras estén alineados con las mejores prácticas y funcionalidades establecidas por SAP.
6. Definir los roles y responsabilidades dentro del sistema SAP para asignar permisos de forma adecuada.
7. Identificar las integraciones necesarias con otros sistemas o módulos como financieros, contables, inventarios, entre otros.

8. Evaluar la posibilidad de generar integraciones de SAP con los proveedores para agilizar el proceso.

9. Identificar la data, limpiarla para luego migrarla a las bases de datos de SAP para conservar la data histórica.

10. Incluir capacitaciones adecuadas al personal, previo al uso del sistema, de forma continua y especializadas para roles y actividades puntuales que lo requieran

11. Asegurarse que se contará un soporte técnico disponible y con pleno conocimiento en la herramienta durante la definición, configuración, implementación y post implementación.

12. Planificar como se va a trabajar la gestión del cambio cultural dentro de la compañía, tomando en cuenta que en este punto es muy importante que la alta dirección este plenamente involucrada y convencida que SAP es la herramienta que cubre las necesidades del negocio para que sea un apoyo, sobre todo cuando en ciertos empleados son resistentes al cambio.

13. Antes de la implementación masiva SAP para todos los involucrados no debemos pasar por alto elaborar las pruebas piloto con un grupo reducido de usuario, estas pruebas permiten detectar problemas que pueden ser corregidos a tiempo.

14. Posterior a la implementación debemos medir el resultado por medio de indicadores de desempeño que nos permiten optimizar los procesos en el tiempo y aplicar mejora continua.

Respuesta 9. Las capacitaciones necesarias para mejorar el rendimiento del área deben ser evaluadas por el líder del proceso de compra en base a las necesidades de su equipo. Existen capacitaciones integrales y alineada con las mejores prácticas, así como a las herramientas de sistema que se usa en la empresa. Podría nombrar ciertas capacitaciones generales que permiten mejorar las competencias estratégicas y analíticas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones:

1. Capacitación base para la gestión de Compras estratégicas.
2. Capacitación en técnica de negociación con proveedores.
3. Capacitación en Gestión de Contratos.
4. Capacitación especializada en el uso de la herramienta tecnológica usada.
5. Capacitación en plataformas digitales para compras electrónicas.
6. Capacitación en Gestión de Inventarios.

7. Capacitación en Costos y Optimización de Gastos.
8. Capacitación en Cumplimiento Normativo y Ética en Compras.
9. Capacitación en Gestión de Riesgos.

Respuesta 10. El impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras puede ser medidos por medio de indicadores cuantitativos y cualitativos como: tasa de cumplimiento en el tiempo del ciclo de compras, tiempos de aprobación de las compras, Compras procesadas sin errores, tasa de cumplimiento en tiempos de compras, Cantidad de compras realizadas por usuario, Costos operativos por compra, satisfacción de los usuarios internos.

Respuesta 11. Para hacer un seguimiento efectivo del desempeño del personal en el área de compras, es importante implementar indicadores de rendimiento que permitan medir la eficiencia operativa, la calidad, la efectividad en la gestión de relaciones con proveedores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Algunos KPIs que se pueden implementar son:

- Tiempo promedio del flujo de compras
- Número de compras completas por usuario
- Porcentaje de errores en las órdenes de compra
- Cumplimiento de proveedores
- Evaluación y calificación de proveedores
- Cumplimiento del presupuesto de compras
- Ahorro en compras
- Cumplimiento de plazos de entrega

Respuesta 12. Contexto: La empresa tenía proveedores ya definidos para la compra de los productos, no realizaba nuevas negociaciones con otros proveedores en cada ciclo de compra, solo se evaluaba nuevos proveedores cuando el proveedor definido cambiaba el precio.

Cambio Aplicado: Incluir la negociación con nuevos proveedores en cada ciclo de compra tanto para productos nuevos como para productos que ya son parte del inventario.

Mejora Evidenciada: En cada ciclo de compra se garantiza el mejor precio del mercado sin afectar la calidad de los productos ni los tiempos de entrega.

Respuesta 13. En mi experiencia la mejor opción para disminuir los tiempos de es la **automatización del flujo de trabajo de aprobación** de pedidos que incluyan

notificaciones oportunas para que el proceso fluya de forma ágil y permita la toma de decisiones.

Respuesta 14. Si una empresa está comenzando a digitalizar su proceso de compras, mis consejos serían puntualmente:

- Planificar de forma ordenada el proceso de digitalización priorizando la definición clara de los objetivos que la organización busca alcanzar.
- También es importante tomar en cuenta que la herramienta que se elija implementar sea la adecuada para alcanzar los objetivos planteados, no todas las herramientas son aplicables para todos los tipos o giros de negocio.
- Definir claramente cuáles son las tareas que pueden ser automatizadas (priorizar las repetitivas), algunas necesitan la ejecución de un humano.
- Definir los roles y responsabilidades para
- Implementar y definir las capacitaciones necesarias.
- Implementar la gestión del cambio para evitar problemas de resistencia al cambio en el personal involucrado.
- Asegurar que los procesos automatizados se integren con los otros procesos y sistemas de la compañía.

Perfil 6: Tatiana Sandoval

Área: TI

Años de Experiencia: 1 año

Empresa: Promesa.

Respuesta 1. Tiempo de ciclo de compras, para medir el tiempo desde la solicitud hasta la entrega del producto

Respuesta 2. Ineficiencia operativa y duplicación de tareas.

Respuesta 3. Retrasos en el procesamiento de pedidos, afectando los tiempos de entrega y la disponibilidad de productos.

Mayor carga de trabajo para el equipo restante, lo que puede llevar a errores y omisiones.

Respuesta 4. Aumento el tiempo de procesamiento de pedidos debido a interfaces lentas o poco intuitivas.

Respuesta 5. Medir tiempos de ejecución: Comparar el tiempo que toma realizar cada tarea manual con los estándares establecidos o con procesos automatizados similares.

Respuesta 6. Evaluar el flujo actual, Implementar un software de automatización, Definir criterios de aprobación, Configurar alertas y notificaciones y Capacitar al personal.

Respuesta 7. Sistemas de gestión de compras (ERP) como SAP.

Respuesta 8. Capacitar al personal, Establecer un plan de implementación gradual, Personalizar SAP y Asegurar soporte técnico.

Respuesta 9. Entrenamiento en herramientas digitales y automatización de procesos para optimizar tareas y mejorar la eficiencia.

Respuesta 10. Comparando el tiempo total desde la solicitud de compra hasta la entrega antes y después de la implementación del sistema.

Respuesta 11. Tasa de cumplimiento de plazos: Porcentaje de pedidos entregados a tiempo y según las especificaciones, lo que refleja la eficacia del equipo en cumplir con los tiempos establecidos.

Respuesta 12. Al implementar una mesa de ayuda para la recepción de tickets para el área de soporte técnico, se canalizó un solo medio de comunicación para que los reportes puedan ser atendidos y gestionados de manera oportuna.

Respuesta 13. Implementar flujos de trabajo automatizados utilizando un sistema de gestión como un ERP o una herramienta de automatización de procesos.

Respuesta 14. Respuesta: Definir claramente los procesos: Antes de digitalizar, mapear los procesos actuales para identificar áreas clave que necesitan ser automatizadas y mejorar la eficiencia.

Perfil 7: Luis Ramos

Área: Almacenes e Inventario (Cámaras de Congelación)

Años de Experiencia: 1 año

Empresa: Promesa.

Respuesta 1. Uno de los indicadores que podrían ayudar a evaluar la eficiencia de un proceso de compras sería el “Tiempo de Ciclo de Compras”, su fórmula es: Fecha de recepción del pedido – Fecha de solicitud de compras.

Respuesta 2. Las consecuencias de no documentar no solo el proceso de compras sino cualquier proceso es la ausencia de lineamientos claros, lo que lleva al personal a improvisar o inventar las operaciones.

Respuesta 3. La falta de recursos crea cuellos de botellas y vuelve las operaciones más lentas teniendo un impacto negativo en el apoyo que debería dar el departamento a toda la industria / empresa.

Respuesta 4. Aumentan los tiempos de respuesta e incrementa el riesgo de los errores humanos en cálculos y registros.

Respuesta 5. Métodos de diagnósticos tales como Diagramas de Ishikawa, Diagramas de Pareto, Estudio de Métodos y Tiempos, KPIs y Mapas de procesos.

Respuesta 6.

1. Análisis del proceso actual.
2. Establecer Objetivos claros.
3. Selección de plataforma tecnológica, sistemas tales como ERP.
4. Diseño de flujogramas y procedimientos.
5. Pruebas Piloto.

Respuesta 7.

1. Sistemas ERP.
2. Plataformas de Colaboración Empresarial.
3. Tableros de Control y Analítica.

Respuesta 8.

1. Análisis del proceso actual
2. Definición de módulos según las necesidades
3. Diseño del proyecto
4. Migración de datos
5. Configuración de SAP
6. Gestión de Cambio

Respuesta 9. Una capacitación orientada a la Gestión estratégica de compras y Uso de Tecnología y sistemas.

Respuesta 10. En primer lugar, detallando una línea base antes de la implementación, después definiendo indicadores de desempeño, realizando comparaciones entre antes y después y análisis de los resultados.

Respuesta 11.

1. Tiempo promedio de gestión de orden por compra
2. Tasa de errores en las ordenes
3. Índice de Satisfacción de áreas internas.

Respuesta 12. El área de despacho y almacenamiento no contaba con una manera de poder contrastar el producto que se envía y el producto que se recibe, a través de la codificación de producto por pallet se permitió poder mejorar el rendimiento del proceso de despacho, puesto que por medio de la codificación se puede conocer perfectamente la cantidad y ubicación del producto.

Respuesta 13. La utilización de herramientas digitales que contengan alertas inmediatas a los responsables de aprobación y la permisibilidad de aprobaciones automáticas de bajo monto.

Respuesta 14. Es importante mapear la situación actual, estableciendo líneas base, así como también definiendo objetivos claros con las necesidades apropiadas del área y por último la selección de la herramienta adecuada junto con la correcta capacitación.

Respuestas de proveedores de Yiga 5.

Perfil 8: Andrés Ceballos.

Empresa: Solemex.

Producto: Productos de publicidad lonas.

Años como proveedor de Yiga: 5 años.

Respuesta 1. Para generar una cotización rápida y precisa para el tipo de servicio y productos que yo ofrezco necesito las medidas exactas, la ubicación del lugar donde se vaya a realizar el trabajo y las condiciones del lugar y las distancias. Mi servicio es publicitario, hacemos montajes de letreros, de estantes, de vallas publicitarias. Entonces a veces solo me indican que necesitamos una, ¿una qué? pongo un letrero aquí, ¿aquí?, ¿qué tipo de letrero?, ¿qué material?, ¿cuánto tiempo va a estar en exposición?,

Porque eso también depende de la cantidad de tinta que se vaya a utilizar en el trabajo. Si bien la tinta que nosotros utilizamos tiene un tiempo de garantía yo tengo una opción de ponerle más concentrado, menos concentrado, para que dure más ya y si es un tema de un trabajo que tiene que durar más obviamente va a tener mayor costo entonces eso también necesitamos saber.

De igual manera todos mis trabajos tienen garantía de un año, pero si quiere que esté más tiempo, entonces se le sube un poquito más, pero tengo la opción de que sea más cargada la tinta, etc. Entonces, sí son algunas cosas que se necesitó, que no nos dan y no solo ustedes, la mayoría de los clientes, omiten cosas para que obviamente se cobre menos. Entonces, pero bueno, eso más que todo es las medidas exactas, el lugar donde se va a realizar el trabajo y las condiciones.

Pero si no saben, ahí toma tiempo porque yo tengo que hacer como que también la entrevista, llamar a la persona de compras, dígame dónde es, dígame dónde está. Entonces la persona de compras le pregunta a la persona que le pidió. Tiene que estar llamando al de marketing, tiene que estar llamando al del departamento de recursos humanos, que a veces piden cosas, etcétera, etcétera.

Respuesta 2. El tiempo máximo que me toma generar la cotización es de 24 horas, nunca más de eso.

Respuesta 3. O sea, la mayoría de las veces yo tengo que decir, pero negociemos. Esto es lo que siempre pasa y está bien. Un departamento de compras tiene que buscar varias opciones, pero el departamento de compras tiene que entender que hay un monto para negociar, más un extra que es el “por si acaso” que se dice. Entonces ese margen siempre nosotros podemos negociar. Obviamente, si ya tenemos el mejor precio de las tres cotizaciones, con ese “por si acaso” es mucho mejor, porque si llega a pasar algo en el camino, se puede resolver enseguida.

A veces si no hay ese “por si acaso”, demora un poquito más en resolver, porque hay que conseguir por otro lado, etc. Pero el tema es siempre poder negociar. Si tienen las tres cotizaciones nunca es que nunca se vayan por el precio más bajo porque ese no es siempre el mejor, porque a mí me han dicho de compras “no es que nosotros queremos hacer con usted el negocio, pero el proveedor de acá nos da un mejor precio” y ¿por qué quieren hacer conmigo el negocio?, porque les doy mejor garantía, porque les doy mejor material, la calidad, entonces me dicen y me quitan el negocio y quieren tirarme los precios al piso.

“No es que el de acá me cobra 100 y usted me está cobrando 300” pero entonces negociamos o sea lleguemos a una media, puedo bajar a 200 digamos, pero ¿por qué me piden eso?, porque saben el tema de la calidad y garantía que yo les doy entonces que no siempre se vayan la más baja no se trata de eso. Yo que le e dicho siempre a la persona de compra yo voy a ser muy sincero si no lo puedo hacer, no lo puedo hacer, pero den esa opción, o sea siempre hay la opción de negociar.

Lo mismo la forma de pago y todo eso todo se puede hablar, porque yo tengo un formato, en el que tengo que poner tanto en el costo, el tiempo de crédito o contra entrega con esto ya esa no es que esas son las condiciones no, todo se puede negociar.

Respuesta 4. Por el momento está muy buen la comunicación, nos manejamos por llamadas. El correo ya es como para formalizar el negocio final.

Respuesta 5. Si me pasa varias veces, me pasa mucho que no negocian tanto porque ya tienen todo estipulado y tienen todos los precios o simplemente quieren hacer negocio conmigo por los tiempos, la calidad y demás como ya le había comentado.

Respuesta 6. La principal dificultad o lo que yo quisiera que mejoren al momento de las negociaciones cuando se ajusta algún termino es la sinceridad. O sea, que la persona me diga, sí, mire, es que aquí ya es cuestión de tal cosa, la verdad no sé cómo son las escuelas de negociación, pero, o sea, si quieren negociar un precio, me dicen que el otro me está cobrando tanto, pero tiene que demostrar porque los otros proveedores les cobran menos, porque yo tendría que analizar también qué tipo de materiales están poniendo.

Por ejemplo yo digamos que en lona le pongo una lona de 13 onzas de 500 por 500 y resulta que el otro le pone lona de 13 onzas pero de 300 por 200 una lona más fina, si igual es 13 onzas pero es más fina es decir usan diferentes materiales, por eso yo siempre utilizo este tipo de calidad y a no ser que sea para campaña política o algún trabajo que se utiliza lona más fina en el caso de lonas pero así hay materiales y materiales, el vinil viene con grado de pegamento, menos grado de pegamento, viene mate, brillo, va laminado, no va.

El asunto aquí es que si quieren de verdad negociar la verdad que no sé si está bien o mal, pero tienen que decirme, si me están cotizando preguntar que material va a usar, etc, y así mismo al otro proveedor que materiales va a usar y así poder tener una visión más clara del producto que están adquiriendo y no es solo irse por el precio más bajo. Porque también me dicen, oye, si me pone menos onzas, menos material ¿me cobra menos?, Sí, se le puede realizar, pero le baja la calidad, y así mismo ya le bajo la garantía.

Respuesta 7. A veces si se demoran porque no consiguen las tres cotizaciones. Es lo que me ha pasado. Yo soy el que más rápido contesta, según lo que me indican. Pero si, si se saben demorar un poco.

Respuesta 8. O sea, me envían la orden de trabajo y, bueno, se negocian ahí los tiempos. Ahí lo que hay un problemita a veces es con el tema de los tiempos de pago. Porque si ya se entiende que, si la condición fue aceptada con una condición de pago contra entrega, yo entiendo que tienen sus fechas de pago, pero a veces se pasan de esas fechas. Entonces no hay una sinceridad clara en eso. Ahorita negociamos por lo menos poner 15 días de crédito, pero en ciertos trabajos, hasta cierto momento. Pero para que no exista este tema de que se pone contra entrega y no se paga.

Igual yo espero, pero ese siempre es un problema. Que se pone una fecha de pago y no se cumple. Y todo proveedor se organiza de acuerdo con los pagos que va a recibir de sus clientes. El cliente no debe imaginar que el proveedor tiene más clientes entonces que si yo no le pago le paga el otro, porque a veces pasa eso se imaginan y no es así, el cliente tiene que cumplir con la fecha de pago si no lo va a poder pagar es mejor no hacer el trabajo en mi criterio, no sé, pero bueno ahorita le estamos poniendo 15 días de crédito.

Respuesta 9. Una dificultad sería que me cambien algo en el momento que ya estamos haciendo el trabajo. Algún tema de especificación, de material, alguna cosa. Porque una vez que me dan luz verde, yo ya empiezo el trabajo, cuando ya está todo completamente claro. Pero a veces si me dicen que cambie algo mínimo, pero no me afecta a mí en el tiempo.

Respuesta 10. Es bueno, la factura de nosotros es electrónica, así que no hay problema por ese lado. Entiendo yo que la persona de compra recibe y le ingresa el mismo día, no he tenido problemas con el ingreso hasta ahora. Antes pasaba, pero porque eran en papeles físicos pero como ahora es electrónico no hay mayor problema, igual la persona de compras revisa que le debe llegar a alguien, de igual manera la factura está en el sr y está facturado.

Respuesta 11. No, más bien que la persona de compras a veces tiene que estar atrás del financiero, de contabilidad para los pagos, de ahí no. Pero eso es un mal de todos. No es tanto de compras, sino que porque compras sí puede hacer la gestión. Yo creo que a veces también tienen prohibido que estén pidiendo, pero se debería entender que a veces un proveedor no puede seguir con el trabajo y no es que no quiere hacerlo, sino más bien porque tiene algún pago pendiente. Pero en todo caso si considero que hacen bien el seguimiento.

Respuesta 12. Yo me manejo con todos los de compra por WhatsApp, por el business. O sea, es que ahorita el correo es bien complicado a veces mandan un correo y yo igual le digo al cliente si me envía un correo igual envíen al WhatsApp un mensajito de que me ha enviado un correo, porque a veces no estoy en oficina, depende de la empresa pues no, no hay una persona que está 100% en una computadora solamente a ver correos, en mi caso yo estoy en el campo, en la calle, estamos revisando medidas, estamos en una obra, estamos instalando.

Entonces la persona que es administrativa es más para facturación, no está mucho revisando el correo, más lo reviso yo en el momento que me dicen, por ejemplo, la persona de compras aquí me dice, le envió un trabajito le envió un correo, por favor, para que me ayude con la cotización. Listo, reviso el correo y en el lapso de 24 horas le va a llegar la cotización.

Hay trabajos que son de emergencia y me ha tocado que me envíe por WhatsApp y yo en ese momento doy el precio de ahí, asumo que se pregunta si está bien y luego paso la cotización y luego se va al proceso de la orden de compra o se hace la factura también, se me piden que haga la facturación directa. Entonces sí que llamen y el WhatsApp me parece que está bien la herramienta. Es lo que yo uso. A mí me parece que está bien.

Respuesta 13. En realidad, aquí no hacen orden de compras. No llega la orden. O sea, es con la cotización creo que la imprimen y la firman y esa es la orden, no tienen un formato de orden de compra donde detallen ya lo que se ha negociado, yo tengo una orden, por ejemplo, ahí dicen los lapsos de pago a 30 días pago a 15 días, los datos del cliente a quien tengo que facturar, porque a veces hay dos o tres compañías, entonces la orden de compra me indica a quien hay que facturar, entonces eso tiene que haber una orden de compra.

Con la orden de compra yo ya sé que el cliente de verdad está interesado porque puede ser que no quiera la factura todavía, que no les facture, pero ya la orden de compra es mi respaldo y yo no tengo que estar llamando a decir “ya estoy haciendo el trabajo”, “ya voy a hacer”, “ya compré esto”, porque ya tengo la OC arranco, porque después me dicen “no es que ya no queremos”, disculpen pero aquí tengo una orden de compra, así ya no lo quieren yo tengo que facturar y así se gana tiempo, ahorita nos hemos estado manejando, yo mando la cotización y me manda una foto con la firma de la probada y yo ya veo la firma.

Con esta información yo sé que eso ya está probado, porque si me dicen no si ya haga no más y no es así, porque después estoy haciendo y de repente ya no van a querer, no me ha pasado pero puede pasar ha pasado con otros clientes y yo ya me quedé con el material comprado y toda la cuestión. Entonces, sí una orden de compra sería lo efectivo.

Respuesta 14. Si los tiempos de respuesta si son adecuados.

Respuesta 15. Básicamente solo la orden de compra creería, ya ellos tienen mis datos, yo ya pase por un proceso de calificación de proveedor, entonces sí solo eso la orden de compra.

Perfil 9: Marcos Estrada.

Empresa: Impresos Publicitarios “Estrada”.

Producto: Publicidad, Flyers, Lonas.

Años como proveedor de Yiga: 3 años.

Respuesta 1. Detalle y cantidad del producto que solicita.

Respuesta 2. Aproximadamente 30 minutos.

Respuesta 3. Términos en la entrega.

Respuesta 4. Ninguna.

Respuesta 5. Muy poco me piden actualización y no me afecta en nada.

Respuesta 6. Ninguna dificultad.

Respuesta 7. Si es adecuada porque tiene que comparar precios.

Respuesta 8. Eficaz y excelente.

Respuesta 9. No hay dificultad al momento de la entrega.

Respuesta 10. Excelente.

Respuesta 11. Ninguna.

Respuesta 12. Ninguna porque hay muy buena comunicación.

Respuesta 13. Ninguna porque ellos tienen buenos métodos en el departamento de compras.

Respuesta 14. Si.

Respuesta 15. Ninguna.

Figura 9.

Diagrama de flujo del proceso de adquisiciones.

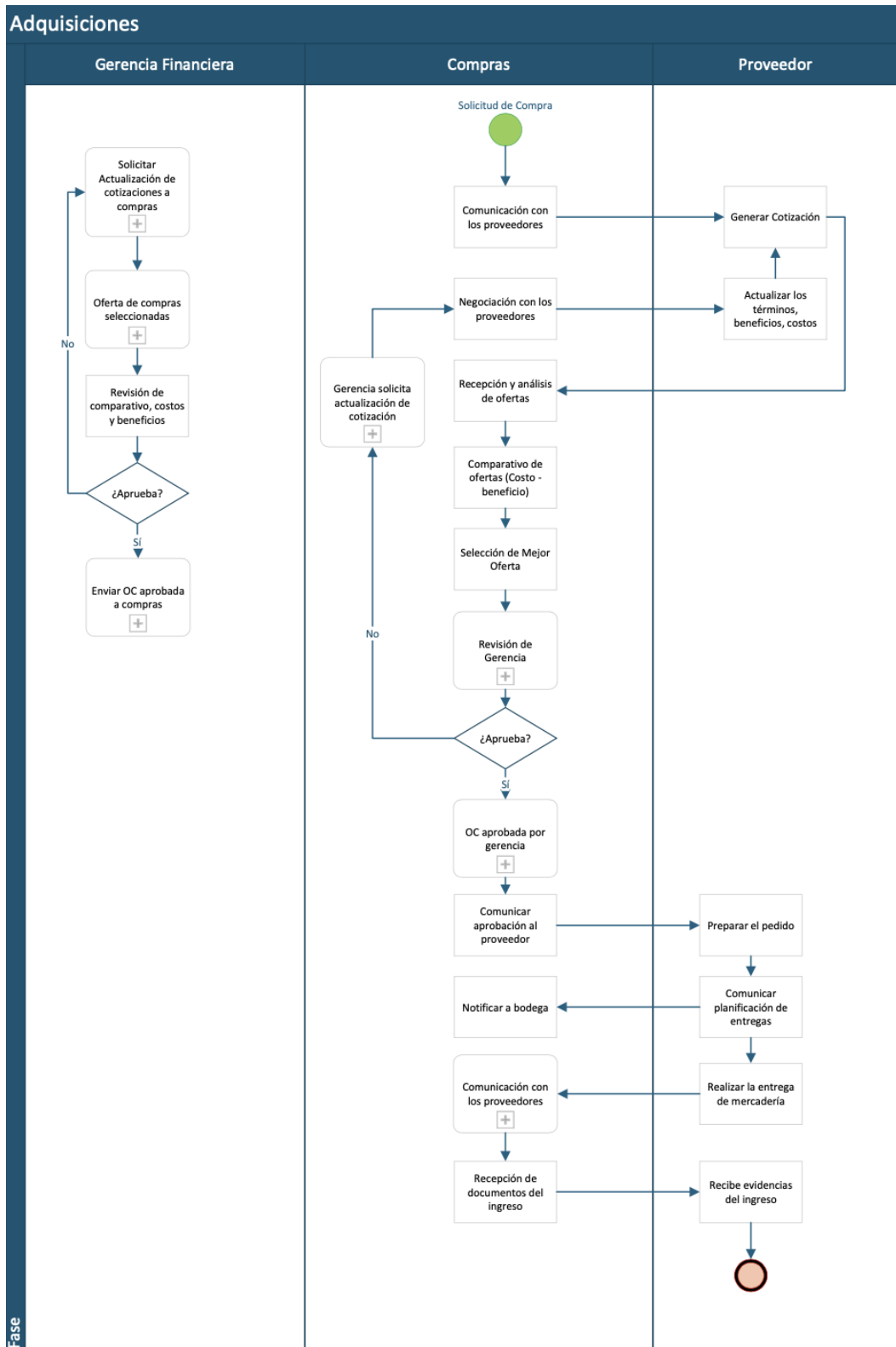
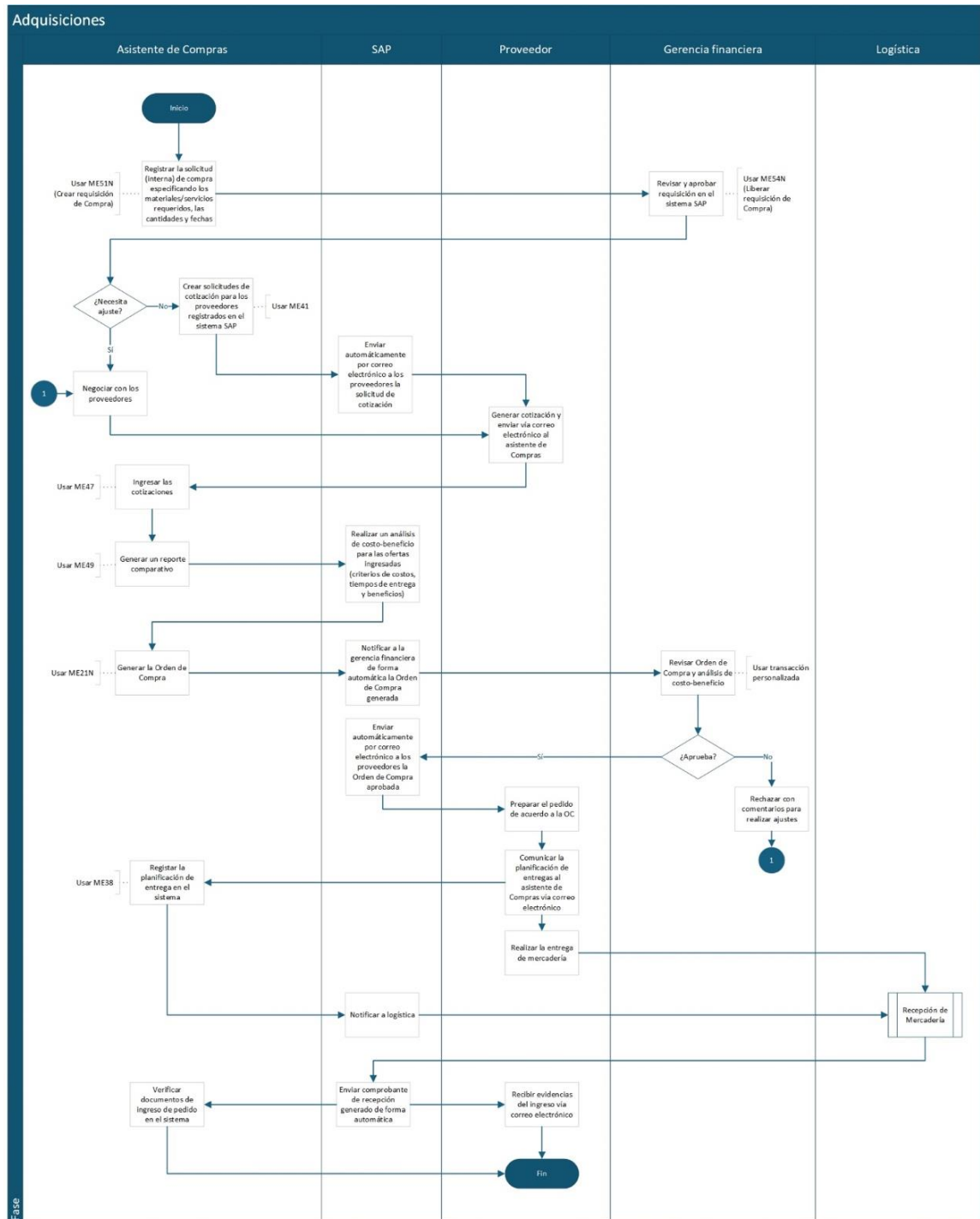


Figura 10.

Diagrama optimizado de flujo del proceso de adquisiciones.



Nota: Diagrama optimizado de flujo del proceso de adquisiciones del departamento de compras, realizado por el autor.

Análisis de datos.

La información presentada a continuación se recopiló mediante entrevistas a distintos colaboradores, expertos y proveedores.

Tabla 1.

Perfil 1, entrevista a Willie Terán, colaborador.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 1. ¿Cuáles son las negociaciones que normalmente cumple el departamento de compras como parte de las políticas internas? - Detalladamente	Respuesta 1. Las principales negociaciones que se cumplen en el departamento de compras son que toda compra que se realice sea bajo un crédito y así mismo por lote, es decir por grandes cantidades. Por otro lado, indicaron que para hacer negociaciones deben calificar al proveedor, conocerlo, enviar un detalle que son requisitos como tal que se solicitan para poder llegar a realizar la compra, como lo son el RUC, certificado bancario, buro, se pide todo para antes de eso hacer la negociación.
Pregunta 2. ¿Cuáles son las actividades o las funciones que realiza el departamento de compras para cumplir con la revisión de las especificaciones técnicas y de calidad? - Detallar	Respuesta 2. El procedimiento que realiza el departamento de compra para la revisión de calificación o especificaciones más que todo el departamento de compra se fija en los proveedores recurrentes, se hace la revisión al menos una vez al año, esto conociendo previamente al proveedor y teniendo toda la información solicitada, y cuando el proveedor es nuevo se realiza todo el proceso, solicitando la información requerida por la empresa.
Pregunta 3. Explique de forma detallada como se establecen los contratos con los proveedores.	Respuesta 3. Por el momento solo por contrato firmado, están en un proceso de hacer un convenio con un proveedor para mejorar la alianza, pero solo en este caso porque es un proveedor ya conocido y con trayectoria dentro de la empresa, con proveedores nuevos solo se mantienen bajo contratos firmados.
Pregunta 4. ¿Cómo analizan los precios del mercado, para las negociaciones y poder analizar y obtener correctamente lo precios?	Respuesta 4. Este análisis se realiza por medio de cotizaciones, donde se realizan varios requerimientos a distintos proveedores, se dejan las 3 mejores que sean beneficiosas para la empresa, después se hace un comparativo para que lo apruebe gerencia financiera.

(continuación) Tabla 1.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 5. ¿Cómo manejan o cómo realizan el presupuesto anual de compra? – Criterios al momento de desarrollarlo.	Respuesta 5. Si existe un presupuesto, pero todo este tema lo maneja la gerencia financiera, ellos son quienes asignan el presupuesto por área, realizan un análisis estadístico y las proyecciones en base a los ingresos por venta y con base al plan operativo anual determinan cual es el presupuesto adecuado para cada área. Este presupuesto se define en base al histórico y las necesidades del departamento.
Pregunta 6. ¿Cuáles son las condiciones o estrategias para escoger a proveedores, de acuerdo con las políticas? – Detallar.	Respuesta 6. Las condiciones o estrategias que manejamos son básicamente el precio, la calidad y el tiempo de entrega, eso es lo que normalmente se analiza y se selecciona el mejor proveedor.
Pregunta 7. ¿Cómo se cumple la gestión de compra en el cumplimiento del flujo dentro de la aprobación gerencial?	Respuesta 7. Este cumplimiento de la gestión de compra solo se la maneja por correo, si no se aprueba por gerencia la compra vía correo, no se procede a realizar la misma, y así mismo se detalla en el correo la evidencia del por qué no se está aprobando la compra.
Pregunta 8. ¿Cómo se categorizan los proveedores y qué criterios se utilizan para esta clasificación? – Explicar.	Respuesta 8. La única manera de categorizarlos y escoger al mejor proveedor, es por medio de sus precios, no hay un análisis más detallado por ahora.
Pregunta 9. ¿Bajo qué medidas se toma un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras?	Respuesta 9. En lo que es el departamento de compras el indicadore es el “OTIF” (On Time In Full) que quiere decir, cuales entregas llegan a tiempo y esas que están a tiempo, cuantas fueron completas y esto va a dar un medidor global, donde se visualiza si el proveedor está cumpliendo con el tiempo y el total de lo que se le está comprando, este indicador solo lo maneja compras, ya que aún no está habilitado para la gerencia.
Pregunta 10. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control para medir los reclamos por calidad en la recepción de la orden de compra?	Respuesta 10. A la presente fecha no se han reportado casos en los que algún producto este con dañado o con mala calidad, no han llegado productos en mal estado, todo a esta bien con los productos solicitados a los proveedores.

(continuación) Tabla 1.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 11. Existe un indicador que me permita medir las ventas. Si es así – explique de forma detallada cómo funciona en el departamento de compra.</p>	<p>Respuesta 11. Si existen indicadores de ventas, pero las compras de Yiga no están atadas a las ventas, sino más bien las compras están vinculadas con los proyectos que se realizan dentro de la compañía, según los proyectos y el estudio que se realice para el mismo, se gestionan las compras, de la manera que se conectaría con ventas, es en el caso de que ventas realice un análisis donde indique que quiere entrar a un nuevo sector del país, y ahí es donde compras tiene que hacer todas instalaciones a nivel de proyecto para poder vender en el sector que lo requiera ventas. De esta manera se conectan.</p>
<p>Pregunta 12. ¿Cómo proceden o que medidas toman cuando tienen varias solicitudes pendientes y qué tan frecuente sucede?</p>	<p>Respuesta 12. Esta parte si la conoce mucho más a fondo mi compañera, pero tengo entendido que si se demoran es por el tiempo de pago, pero todo se lo va registrando en un cuadro de Excel, pero si se le da solución en promedio un tiempo de 7 a 14 días como lo indica la política.</p>

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Willie Terán, donde conocemos más a detalle el proceso de compras.

Tabla 2.

Perfil 2, entrevista a Ruddy Alvarado, colaboradora.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 1. ¿Cuáles son las negociaciones que normalmente cumple el departamento de compras como parte de las políticas internas? - Detalladamente</p>	<p>Respuesta 1. Dentro de las principales negociaciones con los proveedores están las reglas de que todo sea bajo crédito y por una gran cantidad, es decir por lote, también se les solicita a todos los proveedores unos requisitos, información general del mismo.</p>
<p>Pregunta 2. ¿Cuáles son las actividades o las funciones que realiza el departamento de compras para cumplir con la revisión de las especificaciones técnicas y de calidad? - Detallar</p>	<p>Respuesta 2. Esto depende si el proveedor es nuevo o ya es conocido por la empresa, si es nuevo se le solicita información como el RUC, buro, certificados bancarios etc, si el proveedor ya es conocido por la empresa, se realiza la revisión de calificación al menos una vez al año.</p>
<p>Pregunta 3. Explique de forma detallada como se establecen los contratos con los proveedores.</p>	<p>Respuesta 3. Actualmente solo se manejan las negociaciones por contratos firmados, estamos en procesos de hacer un convenio con un proveedor, pero los demás son solo con contrato firmado.</p>

(continuación) Tabla 2.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 4. ¿Cómo analizan los precios del mercado, para las negociaciones y poder analizar y obtener correctamente lo precios?	Respuesta 4. Principalmente se realizan distintas cotizaciones a todos los proveedores y se sacan los 3 mejores, estos se determinan por los costos, calidad y tiempo, después de esto se realiza un informe con toda la información y se envía a gerencia financiera para que lo apruebe
Pregunta 5. ¿Cómo manejan o cómo realizan el presupuesto anual de compra? – Criterios al momento de desarrollarlo.	Respuesta 5. La manera en la que se manejan los presupuestos y como se realizan es principalmente en base al histórico, se ajusta el presupuesto dependiendo de las necesidades de cada departamento, este análisis y todo el proceso lo maneja la gerencia financiera
Pregunta 6. ¿Cuáles son las condiciones o estrategias para escoger a proveedores, de acuerdo con las políticas? – Detallar.	Respuesta 6. Dentro de las principales condiciones para escoger un proveedor esta la calidad, el precio y el tiempo de entrega que son lo más importante para cumplir con nuestras necesidades, de todos modos, siempre tenemos un stock de seguridad para siempre cumplir con nuestros clientes.
Pregunta 7. ¿Cómo se cumple la gestión de compra en el cumplimiento del flujo dentro de la aprobación gerencial?	Respuesta 7. Por el momento solo se maneja vía correo, donde gerencia detalla todo en caso de que no se apruebe la compra, y si no se la aprueba de ninguna manera se puede comprar.
Pregunta 8. ¿Cómo se categorizan los proveedores y qué criterios se utilizan para esta clasificación? – Explicar.	Respuesta 8. A la presente fecha solo se categorizan los proveedores por el mejor precio, el mejor precio que convenga a la compañía.
Pregunta 9. ¿Bajo qué medidas se toma un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras?	Respuesta 9. Como ya seguro se lo menciono mi compañero que conoce más sobre este indicador, aquí trabajamos con el “OTIF” (On Time In Full) que se refiere a las entregas que llegan a tiempo, y estas si están completas o no, este indicador solo lo manejamos nosotros (compras) y aquí podemos ver si el proveedor nos cumplió a tiempo y con la cantidad acordada.

(continuación) Tabla 2.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 10. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control para medir los reclamos por calidad en la recepción de la orden de compra?	Respuesta 10. Gracias a Dios, hasta el momento no hemos presentado productos dañados o con mala calidad, todos los productos han estado en buen estado.
Pregunta 11. Existe un indicador que me permita medir las ventas. Si es así – explique de forma detallada cómo funciona en el departamento de compra.	Respuesta 11. Tengo entendido que, si existen indicadores de ventas, pero estas no nos indican que comprar o cuanto comprar, más bien nosotros compramos según los proyectos que tenga la empresa.
Pregunta 12. ¿Cómo proceden o que medidas toman cuando tienen varias solicitudes pendientes y qué tan frecuente sucede?	Respuesta 12. Solución se le da, algunas veces se demora pero es porque ya es el tiempo de pago que tiene el proveedor, pero como tal si se le va dando poco a poco el seguimiento, tienen un cuadro de Excel donde manualmente se va actualizando y se pone la solicitud, el tiempo, la fecha que se solicita y se pone si se procedió o si no se procedió para medir el tiempo, pero como tal todo se le da solución, y el máximo de tiempo que se demorado en unas 2 o 3 solicitudes es de 14 días, pero el resto de las solicitudes el tiempo normalmente es de 7 a 14 días, es decir está dentro de los tiempos establecidos.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Ruddy Alvarado, donde conocemos más a fondo el proceso de compras.

Tabla 3.

Perfil 3, entrevista a Marcos Carrillo, colaborador.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 1. ¿Cómo describiría el trato que recibe del personal de compras, y qué aspectos destacarías como positivos o a mejorar?	Respuesta 1. El trato que se recibe por parte del personal de compra es muy bueno, en lo que son los aspectos a mejorar, podrían mejorar los tiempos de respuesta y esto viene en conjunto con la automatización de los procesos que está actualmente en un cambio de sistema y eso más que nada en los tiempos de respuesta.

(continuación) Tabla 3.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 2. ¿Cómo afectan los tiempos de solicitudes de cotizaciones actualizadas al departamento de compras y cuánto tiempo se demoran en este proceso aproximadamente?	Respuesta 2. La solicitud de cotizaciones actualizadas no toma más allá de 1 o 2 días, luego viene el análisis no solo por parte de financiero si no también del cliente interno interesado en la compra, y pues se toma la decisión, este análisis no toma más allá de 3 a 5 días como máximo.
Pregunta 3. ¿Cómo y qué aspectos usted considera más importantes al momento de la revisión de comparativo, costos y beneficios?	Respuesta 3. Como financiero lo que más nos importa e interesa son los costos, y por eso es el debate con el área interesada, el cliente interno, porque ellos también van a velar por el beneficio y por la calidad de la compra, entonces en ese toma y dame entre financiero y el área interesada, es que se toma la decisión final de la compra.
Pregunta 4. ¿Cómo realiza el seguimiento de las compras realizadas por el departamento?	Respuesta 4. Actualmente se colocó un control mediante un archivo en Excel compartido, este archivo será compartido con las áreas solicitantes, para que llenen los requerimientos y se manejan kpi's de cierre de compras y entrega a los solicitantes. Con este archivo, se hará el seguimiento permanente y se evaluará mensualmente a la asistente de compras.
Pregunta 5. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción general dentro del Departamento de Compras?	Respuesta 5. El nivel de satisfacción general en una escala del 1 al 10 le pondría un 9.
Pregunta 6. ¿Cuáles serían las mejoras que usted cree que se deberían implementar en el departamento de compras? - Detallar.	Respuesta 6. Como ya lo mencioné antes serían las automatizaciones que actualmente es bastante manual los comparativos en Excel, se está trabajando para que todos estos comparativos sean por sistema y todo sea mucho más automatizado y este proceso ya mencionado que va de 3 a 5 días reducirlo a 1 día o máximo 2.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Marcos Carrillo, donde conocemos más a fondo la gestión realizada por financiero.

Tabla 4.

Perfil 4, entrevista a Xavier Montesdeoca Yáñez, experto.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 1. ¿Qué indicadores recomienda usar para medir si un proceso de compras está siendo eficiente o no?	Respuesta 1. 1.- Tiempo de Ciclo de compras: Tiempo promedio calculado desde la entrega o registro de la requisición hasta la entrega del producto o servicio. 2.- Desempeño del proveedor: Nivel de cumplimiento de los proveedores con calidad, tiempo y servicio. 3.- Cumplimiento de especificaciones: Porcentaje de entregas que cumplen con los estándares y especificaciones solicitadas.
Pregunta 2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales consecuencias de no documentar correctamente cada paso en el proceso de compras?	Respuesta 2. Las principales consecuencias de no documentar correctamente el proceso de compras considero que son: la falta de control (trazabilidad) de cada proceso de contratación, lo que puede provocar retrasos, incumplimientos y pérdidas económicas al desconocer el estado de cada adquisición de la compañía y la falta de claridad de cómo se debe llevar el proceso, lo que conlleva que cada participante no conozca su responsabilidad y se gestione la compra según se crea conveniente.
Pregunta 3. ¿Qué problemas específicos cree que genera la falta de personal en un departamento de compras?	Respuesta 3. Entre los problemas que se pueden generar por la falta de personal tenemos: Tener personal con sobrecarga de trabajo, incremento en la probabilidad de errores administrativos y retrasos en el procesamiento de compras.
Pregunta 4. ¿Cómo afecta el uso de sistemas obsoletos a la eficiencia del proceso de compras?	Respuesta 4. El hecho de utilizar un sistema obsoleto en el proceso de compras aumenta el riesgo de no contar con información fiable para dar el seguimiento de los procesos de compras que se encuentran en ejecución o poder tomar decisiones ante desviaciones en las compras que este realizando la organización.
Pregunta 5. ¿Qué métodos recomienda para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados?	Respuesta 5. Los métodos que recomiendo para identificar una mala práctica en la gestión de una operación manual del proceso de compras es realizar un Análisis de Tiempos y Movimientos, para poder detectar cuales son las fuentes que afecta el tiempo de ciclo del proceso o establecer Pruebas o Inspección de Control de las actividades que generan un cuello de botella o generar el mayor número de errores de calidad.

(continuación) Tabla 4.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 6. ¿Qué pasos seguiría usted para automatizar el proceso de aprobación de pedidos?	Respuesta 6. Los pasos que realizaría para automatizar el proceso de aprobación de pedidos serían: 1.- Elegir un Líder/Experto del Proceso, que sea el responsable en definir el alcance, aprobar las definiciones requeridas de compras, ser el mediador entre los participantes del levantamiento y ejecución de la automatización y aprobar la solución implementada de la optimizar el proceso. 2.- Identificar los procesos, departamentos o áreas involucradas en el alcance de la automatización. 3.- Definir los Equipo Responsable de planificar y ejecutar el proceso de automatización. 4.- Definir los requerimientos/definiciones del proceso de aprobación de pedidos, realizar el levantamiento de flujo de proceso actual y futuro/propuesto del proceso de compras. 5.- Definir la herramienta o desarrollo interno que dé solución al proceso de automatización del proceso de aprobación de pedidos. 6.- Realizar las configuraciones de la solución y ejecutar las pruebas de calidad y de funcionalidad de acuerdo con los requisitos solicitados. 7.- Ejecutar los planes de comunicación y capacitación de la solución a los interesados 8.- Realizar pase a producción y monitorear que el proceso funciones de acuerdo con lo esperado. 9.- Entregar la solución a la operación normal de la compañía y actualizar los procesos organizacionales relacionados con Compras.
Pregunta 7. ¿Qué herramientas digitales considera útiles para reducir el tiempo en la aprobación de compras?	Respuesta 7. Considero que, entre las herramientas para reducir los tiempos de aprobación de compras, en orden de adaptación de cultura organizacional, se encuentran las siguientes: - Sistema de firma electrónica. - Plataformas para la configuración de flujos de trabajo (ej.: Zapier). - Sistema ERP con módulo de Compras (ej.: JD Edwards, SAP). - Sistema de Gestión de Compras (Procure-to-Pay - P2P) (ej.: SAP, Oracle). - Procesos con RPA (Robotic Process Automation). - Inteligencia Artificial para Predicción y Decisión.

(continuación) Tabla 4.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 8. ¿Qué medidas sugiere tomar para facilitar la integración de un sistema como SAP en un proceso de compras que actualmente se realiza de forma manual?	Respuesta 8. a) Consultoría o acompañamiento de expertos en implementaciones similares. b) Tener claramente definido el proceso de compras a mejorar. c) Integración activa con todos los departamentos o áreas involucradas con el proceso de compras. d) Capacitación y comunicación clara y constante durante todo el proceso de implementación.
Pregunta 9. ¿Qué tipo de capacitación específica cree que debería recibir el personal de compras para mejorar el rendimiento del área?	Respuesta 9. a) Negociación Estratégica y Gestión de Proveedores. b) Gestión de Compras Estratégicas y/o Públicas. c) Ética y Transparencia. d) Regulaciones, Leyes y Normativas de Adquisiciones.
Pregunta 10. ¿Cómo se podría medir el impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras?	Respuesta 10. La medición del impacto de implementar un nuevo sistema que mejore el tiempo del proceso se lo realiza a través de los KPIs de Compras: Tiempo de Ciclo de compras: Tiempo promedio calculado desde la entrega o registro de la requisición hasta la entrega del producto o servicio.
Pregunta 11. ¿Qué indicadores recomendaría implementar para hacer un seguimiento del desempeño del personal en compras?	Respuesta 11. a) Tasa de órdenes procesadas: Número de órdenes de compra gestionadas por cada miembro del equipo en un período específico. b) Cumplimiento de plazos: Porcentaje de órdenes completadas gestionadas por cada miembro del equipo dentro del tiempo establecido. c) Tasa de no conformidades en órdenes: Porcentaje de órdenes con errores (datos incorrectos, cantidades equivocadas, etc.).

(continuación) Tabla 4.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 12. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo un cambio en los procedimientos ayudó a mejorar el rendimiento en un proceso?</p>	<p>Respuesta 12. Un ejemplo que implemente fue el uso de RPA para la automatización de tareas repetitivas en conciliación de cobros o facturas de la empresa, esto disminuyó la tasa de errores y de tiempos en las operaciones de las áreas. Esto permitió optimizar la capacidad de trabajo de las áreas y orientar sus esfuerzos a operaciones del mayor valor para la consecución de sus objetivos.</p>
<p>Pregunta 13. En su experiencia, ¿qué mejora rápida se puede implementar para reducir los tiempos en la aprobación de pedidos?</p>	<p>Respuesta 13. Reducir los niveles de aprobación, es muy común en las empresas que por blindar los procesos de compra y eliminar errores, caigan en el error de agregar muchos responsables en la aprobación de cada proceso y esto no nos asegura que los procesos tengan errores sino más bien aumenta la burocracia y tiempos para ejecutar cada compra. Esta mejora rápida debe estar apalancada en contar con personal de Compras altamente capacitado en la comprensión y ejecución del proceso de compras.</p>
<p>Pregunta 14. ¿Qué consejo daría a una empresa que está empezando a digitalizar su proceso de compras?</p>	<p>Respuesta 14. Entre los consejos que le daría, es que uno de los temas más importantes es contar con el apoyo y convencimiento de la digitalización de la Alta y/o Media Gerencia, sin este impulso es muy difícil lograr que el resto del Equipo participe y este motivado en realizar la mejora en sus operaciones. Adicionalmente, se debe definir y compartir o comunicar el objetivo o meta a la cual se desea llegar, la misma que debe ir implementándose de manera gradual, mediante la medición y entrega de resultados a lo largo de toda la implementación; no hay nada más beneficioso y que motive al Equipo, que el ir realizando entregas parciales de la solución o demostrando de manera paulatina y continua los resultados obtenidos del trabajo realizado.</p>

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Xavier Montesdeoca Yáñez, donde conocemos su experiencia y punto de vista sobre la buena gestión de procesos.

Tabla 5.

Perfil 5, entrevista a Alexandra Rivera, experta.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 1. ¿Qué indicadores recomienda usar para medir si un proceso de compras está siendo eficiente o no?</p>	<p>Respuesta 1. Hay muchos indicadores que nos permiten medir la eficiencia del proceso de compras, sin embargo, considero tres principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiempo de ciclo de compras: Este KPI permite medir el tiempo total del proceso; desde la solicitud de compra hasta la recepción de los bienes o servicios. Mientras más corto es el ciclo de compra por lo general es más ágil y eficiente.• Tasa de cumplimiento de proveedores: Este indicador permite medir el porcentaje de órdenes de compra que son entregados a tiempo por los proveedores según lo acordado con respecto a cantidad y calidad. Esto permite evaluar la confiabilidad de los proveedores y la eficiencia del proceso de compras con respecto a la la gestión de proveedores.• Nivel de Inventario: Permite medir el volumen del inventario de la empresa. Un nivel de inventario alto puede generar un stock elevado que provoca gastos innecesarios por compra de inventario y almacenamiento de este, por lo contrario, los niveles bajos de stock provocan desabastecimiento del producto, desembocando en pérdida de ventas que no cubren las necesidades del negocio.
<p>Pregunta 2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales consecuencias de no documentar correctamente cada paso en el proceso de compras?</p>	<p>Respuesta 2. Documentar adecuadamente los procesos de la compañía permite asegurar la eficiencia y cumplimiento de estos.</p> <p>Las consecuencias de no documentar correctamente el proceso de compras pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de Transparencia y Control en las diferentes etapas de las compras.• Problemas por políticas no definidas para la negociación con los proveedores.• Problemas en la identificación de oportunidades de mejora y optimización.• Falta de visibilidad del tracking de seguimiento de las compras.• Falta de identificación de todos lo involucrados y sus responsabilidades en el proceso.• Capacitación y transferencia de conocimientos errada o incompleta.

(continuación) Tabla 5.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 3. ¿Qué problemas específicos cree que genera la falta de personal en un departamento de compras?	Respuesta 3. Al igual que en todo proceso se debe tener claramente definido el número de recursos necesarios para cubrir las necesidades de compra del negocio y su rol dentro del proceso. En el caso de que exista deficiencia de personal en el departamento de compras puede presentarse los siguientes problemas: <ul style="list-style-type: none">• Retraso en el flujo de compra.• Mayor carga de trabajo para los recursos actuales.• Incumplimiento de objetivos.• Dificultad en la negociación de condiciones favorables y relacionamiento con proveedores.• Errores en la optimización de la consolidación de las compras• Poco seguimiento a los flujos de compras y su estado, así como al control de Inventarios.• Aumento en costos operativos.
Pregunta 4. ¿Cómo afecta el uso de sistemas obsoletos a la eficiencia del proceso de compras?	Respuesta 4. El proceso de compra debe ser un proceso transparente y ejecutado dentro de los tiempos acordes a las necesidades del negocio, siempre procurando tener las mejores condiciones en las negociaciones con el proveedor. Contar con un sistema obsoleto o no contar con el mismo puede traer varios inconvenientes al proceso como al negocio: <ul style="list-style-type: none">• Procesos lentos y con errores.• Dificultades para integrarse con otros sistemas.• Falta de información para generar reportes, indicadores y posterior análisis y toma de decisiones.• Dificultad en la negociación óptima con los proveedores.• Procesos manuales.• Incumplimiento de objetivos.• No permite dar seguimiento al proceso en tiempo real• Pérdida de oportunidades y adaptación a las necesidades del mercado.
Pregunta 5. ¿Qué métodos recomienda para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados?	Respuesta 5. Para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados en un proceso de compras, se pueden aplicar métodos de análisis y evaluación como: <ul style="list-style-type: none">• Medición de tiempos de ejecución de cada proceso• Análisis de errores y re-trabajo• Encuestas de satisfacción interna y externa• Análisis de costos operativos• Revisión de KPIs• Análisis de la carga de trabajo de los recursos• Análisis de tendencias

(continuación) Tabla 5.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 6. ¿Qué pasos seguiría usted para automatizar el proceso de aprobación de pedidos?</p>	<p>Respuesta 6. Para automatizar el proceso de aprobación de pedidos en el departamento de compras es importante tomar en cuenta varios puntos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tener claro y entender cómo funciona el proceso de aprobación de pedidos actual en todo su ciclo de vida, así como los actores y sus responsabilidades.2. Identificar en el proceso actual las tareas automatizables y las que se deben ejecutar de forma manual.3. Establecer reglas y políticas de aprobación claras y de acuerdo con lo definido por el negocio, tales como el límite de presupuesto, el flujo de autorizaciones y los criterios que deben cumplir los proveedores aprobados.4. Escoger la herramienta de automatización adecuada para la necesidad del negocio y que se integre a los sistemas actuales de la empresa.5. Configurar el flujo de trabajo para la validación y aprobación de pedidos en la herramienta informática escogida, minimizando la manipulación humana6. Validar y asegurarse que dentro del flujo de trabajo se encuentran todas las personas involucradas en las aprobaciones asignando y configurando roles, perfiles y permisos en el sistema.7. Definir notificaciones y alertas que serán enviadas a todos los involucrados para dar a conocer oportunamente y de forma clara el estado de los pedidos, mejorando la comunicación en el proceso, cumpliendo con los tiempos establecidos y ayudando a la toma de decisiones.8. Capacitar a todos los usuarios involucrados en el proceso de compras, tanto en el uso del sistema informático como en las actividades manuales que se realizarán.9. Realizar pruebas piloto del sistema implementado para validar que está trabajando de forma adecuada e identificar ajustes que se deban realizar antes de ponerlo a disposición totalmente.10. Evaluar el desempeño del sistema de aprobación automatizado a lo largo del tiempo y ajustar según sea necesario para que se mantenga eficiente, transparente y alineado con los objetivos de la empresa.

(continuación) Tabla 5.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 7. ¿Qué medidas sugiere tomar para facilitar la integración de un sistema como SAP en un proceso de compras que actualmente se realiza de forma manual?	<p>Respuesta 7. Sugerir medidas para integrar SAP en un proceso de compras que es actualmente es cien por ciento manual es complejo, sin embargo, en base a la experiencia puedo sugerir pautas generales que se deberían tomar en cuenta para integrar cualquier sistema a un proceso manual:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Análisis del proceso que actualmente se lo lleva de forma manual.2. Establecer los objetivos claros de la integración3. Elaborar un plan de trabajo para la transición del proceso manual al sistema SAP, detallando actividades, responsabilidades y tiempos.4. Alinear el proceso de compras manual con el flujo de trabajo de SAP para evitar personalizar el sistema SAP, más bien es importante que en lo posible se use el estándar definido por SAP para evitar que los cambios puedan afectar a procesos posteriores.5. Asegurarse que las políticas y procedimientos definidos para el proceso de compras estén alineados con las mejores prácticas y funcionalidades establecidas por SAP.6. Definir los roles y responsabilidades dentro del sistema SAP para asignar permisos de forma adecuada.7. Identificar las integraciones necesarias con otros sistemas o módulos como financieros, contables, inventarios, entre otros.8. Evaluar la posibilidad de generar integraciones de SAP con los proveedores para agilizar el proceso.9. Identificar la data, limpiarla para luego migrarla a las bases de datos de SAP para conservar la data histórica.10. Incluir capacitaciones adecuadas al personal, previo al uso del sistema, de forma continua y especializadas para roles y actividades puntuales que lo requieran11. Asegurarse que se contará un soporte técnico disponible y con pleno conocimiento en la herramienta durante la definición, configuración, implementación y post implementación.12. Planificar como se va a trabajar la gestión del cambio cultural dentro de la compañía, tomando en cuenta que en este punto es muy importante que la alta dirección este plenamente involucrada y convencida que SAP es la herramienta que cubre las necesidades del negocio para que sea un apoyo, sobre todo cuando en ciertos empleados son resistentes al cambio.13. Antes de la implementación masiva SAP para todos los involucrados no debemos pasar por alto elaborar las pruebas piloto con un grupo reducido de usuario, estas pruebas permiten detectar problemas que pueden ser corregidos a tiempo.14. Posterior a la implementación debemos medir el resultado por medio de indicadores de desempeño que nos permiten optimizar los procesos en el tiempo y aplicar mejora continua.

(continuación) Tabla 5.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 8. ¿Qué herramientas digitales considera útiles para reducir el tiempo en la aprobación de compras?	Respuesta 8. En el mercado existen muchas herramientas completas que permiten gestionar el proceso de compra de forma completa e integrada, sin embargo, cada organización debe seleccionar la que mejor se ajuste a sus necesidades y recursos. A continuación, detallo herramientas conocidas: <ul style="list-style-type: none">• Software de gestión de compras o ERP à SAP, Oracle o Microsoft Dynamics.• Plataformas de aprobación de flujo de trabajo à Kissflow, Monday.com entre otras.• Herramientas de Firma Electrónica à Adobe Sign• Sistemas de Gestión de Proveedores à SAP Ariba
Pregunta 9. ¿Qué tipo de capacitación específica cree que debería recibir el personal de compras para mejorar el rendimiento del área?	Respuesta 9. Las capacitaciones necesarias para mejorar el rendimiento del área deben ser evaluadas por el líder del proceso de compra en base a las necesidades de su equipo. Existen capacitaciones integrales y alineada con las mejores prácticas, así como a las herramientas de sistema que se usa en la empresa. Podría nombrar ciertas capacitaciones generales que permiten mejorar las competencias estratégicas y analíticas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones: <ol style="list-style-type: none">1. Capacitación base para la gestión de Compras estratégicas.2. Capacitación en técnica de negociación con proveedores.3. Capacitación en Gestión de Contratos.4. Capacitación especializada en el uso de la herramienta tecnológica usada.5. Capacitación en plataformas digitales para compras electrónicas.6. Capacitación en Gestión de Inventarios.7. Capacitación en Costos y Optimización de Gastos.8. Capacitación en Cumplimiento Normativo y Ética en Compras.9. Capacitación en Gestión de Riesgos.
Pregunta 10. ¿Cómo se podría medir el impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras?	Respuesta 10. El impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras puede ser medidos por medio de indicadores cuantitativos y cualitativos como: tasa de cumplimiento en el tiempo del ciclo de compras, tiempos de aprobación de las compras, Compras procesadas sin errores, tasa de cumplimiento en tiempos de compras, Cantidad de compras realizadas por usuario, Costos operativos por compra, satisfacción de los usuarios internos.

(continuación) Tabla 5.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 11. ¿Qué indicadores recomendaría implementar para hacer un seguimiento del desempeño del personal en compras?</p>	<p>Respuesta 11. Para hacer un seguimiento efectivo del desempeño del personal en el área de compras, es importante implementar indicadores de rendimiento que permitan medir la eficiencia operativa, la calidad, la efectividad en la gestión de relaciones con proveedores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Algunos KPIs que se pueden implementar son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio del flujo de compras• Número de compras completas por usuario• Porcentaje de errores en las órdenes de compra• Cumplimiento de proveedores• Evaluación y calificación de proveedores• Cumplimiento del presupuesto de compras• Ahorro en compras• Cumplimiento de plazos de entrega
<p>Pregunta 12. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo un cambio en los procedimientos ayudó a mejorar el rendimiento en un proceso?</p>	<p>Respuesta 12. Contexto: La empresa tenía proveedores ya definidos para la compra de los productos, no realizaba nuevas negociaciones con otros proveedores en cada ciclo de compra, solo se evaluaba nuevos proveedores cuando el proveedor definido cambiaba el precio.</p> <p>Cambio Aplicado: Incluir la negociación con nuevos proveedores en cada ciclo de compra tanto para productos nuevos como para productos que ya son parte del inventario.</p> <p>Mejora Evidenciada: En cada ciclo de compra se garantiza el mejor precio del mercado sin afectar la calidad de los productos ni los tiempos de entrega.</p>
<p>Pregunta 13. En su experiencia, ¿qué mejora rápida se puede implementar para reducir los tiempos en la aprobación de pedidos?</p>	<p>Respuesta 13. En mi experiencia la mejor opción para disminuir los tiempos de es la automatización del flujo de trabajo de aprobación de pedidos que incluyan notificaciones oportunas para que el proceso fluya de forma ágil y permita la toma de decisiones.</p>

(continuación) Tabla 5.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 14. ¿Qué consejo daría a una empresa que está empezando a digitalizar su proceso de compras?</p>	<p>Respuesta 14. Si una empresa está comenzando a digitalizar su proceso de compras, mis consejos serían puntualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar de forma ordenada el proceso de digitalización priorizando la definición clara de los objetivos que la organización busca alcanzar. • También es importante tomar en cuenta que la herramienta que se elija implementar sea la adecuada para alcanzar los objetivos planteados, no todas las herramientas son aplicables para todos los tipos o giros de negocio. • Definir claramente cuáles son las tareas que pueden ser automatizadas (priorizar las repetitivas), algunas necesitan la ejecución de un humano. • Definir los roles y responsabilidades para • Implementar y definir las capacitaciones necesarias. • Implementar la gestión del cambio para evitar problemas de resistencia al cambio en el personal involucrado. • Asegurar que los procesos automatizados se integren con los otros procesos y sistemas de la compañía.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Alexandra Rivera, donde conocemos más a detalle su distinguida experiencia como experta en procesos.

Tabla 6.

Perfil 6, entrevista a Tatiana Sandoval, experta.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 1. ¿Qué indicadores recomienda usar para medir si un proceso de compras está siendo eficiente o no?</p>	<p>Respuesta 1. Tiempo de ciclo de compras, para medir el tiempo desde la solicitud hasta la entrega del producto</p>
<p>Pregunta 2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales consecuencias de no documentar correctamente cada paso en el proceso de compras?</p>	<p>Respuesta 2. Ineficiencia operativa y duplicación de tareas.</p>
<p>Pregunta 3. ¿Qué problemas específicos cree que genera la falta de personal en un departamento de compras?</p>	<p>Respuesta 3. Retrasos en el procesamiento de pedidos, afectando los tiempos de entrega y la disponibilidad de productos. Mayor carga de trabajo para el equipo restante, lo que puede llevar a errores y omisiones.</p>

(continuación) Tabla 6.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 4. ¿Cómo afecta el uso de sistemas obsoletos a la eficiencia del proceso de compras?	Respuesta 4. Aumento el tiempo de procesamiento de pedidos debido a interfaces lentas o poco intuitivas.
Pregunta 5. ¿Qué métodos recomienda para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados?	Respuesta 5. Medir tiempos de ejecución: Comparar el tiempo que toma realizar cada tarea manual con los estándares establecidos o con procesos automatizados similares.
Pregunta 6. ¿Qué pasos seguiría usted para automatizar el proceso de aprobación de pedidos?	Respuesta 6. Evaluar el flujo actual, Implementar un software de automatización, Definir criterios de aprobación, Configurar alertas y notificaciones y Capacitar al personal.
Pregunta 7. ¿Qué herramientas digitales considera útiles para reducir el tiempo en la aprobación de compras?	Respuesta 7. Sistemas de gestión de compras (ERP) como SAP.
Pregunta 8. ¿Qué medidas sugiere tomar para facilitar la integración de un sistema como SAP en un proceso de compras que actualmente se realiza de forma manual?	Respuesta 8. Capacitar al personal, Establecer un plan de implementación gradual, Personalizar SAP y Asegurar soporte técnico.
Pregunta 9. ¿Qué tipo de capacitación específica cree que debería recibir el personal de compras para mejorar el rendimiento del área?	Respuesta 9. Entrenamiento en herramientas digitales y automatización de procesos para optimizar tareas y mejorar la eficiencia.
Pregunta 10. ¿Cómo se podría medir el impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras?	Respuesta 10. Comparando el tiempo total desde la solicitud de compra hasta la entrega antes y después de la implementación del sistema.
Pregunta 11. ¿Qué indicadores recomendaría implementar para hacer un seguimiento del desempeño del personal en compras?	Respuesta 11. Tasa de cumplimiento de plazos: Porcentaje de pedidos entregados a tiempo y según las especificaciones, lo que refleja la eficacia del equipo en cumplir con los tiempos establecidos.
Pregunta 12. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo un cambio en los procedimientos ayudó a mejorar el rendimiento en un proceso?	Respuesta 12. Al implementar una mesa de ayuda para la recepción de tickets para el área de soporte técnico, se canalizó un solo medio de comunicación para que los reportes puedan ser atendidos y gestionados de manera oportuna.

(continuación) Tabla 6.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 13. En su experiencia, ¿qué mejora rápida se puede implementar para reducir los tiempos en la aprobación de pedidos?	Respuesta 13. Implementar flujos de trabajo automatizados utilizando un sistema de gestión como un ERP o una herramienta de automatización de procesos.
Pregunta 14. ¿Qué consejo daría a una empresa que está empezando a digitalizar su proceso de compras?	Respuesta 14. Definir claramente los procesos: Antes de digitalizar, mapear los procesos actuales para identificar áreas clave que necesitan ser automatizadas y mejorar la eficiencia.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Tatiana Sandoval, experta en procesos, donde aporta todos sus conocimientos en procesos.

Tabla 7.

Perfil 7, entrevista a Luis Ramos, experto.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 1. ¿Qué indicadores recomienda usar para medir si un proceso de compras está siendo eficiente o no?	Respuesta 1. Uno de los indicadores que podrían ayudar a evaluar la eficiencia de un proceso de compras sería el “Tiempo de Ciclo de Compras”, su fórmula es: Fecha de recepción del pedido – Fecha de solicitud de compras.
Pregunta 2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales consecuencias de no documentar correctamente cada paso en el proceso de compras?	Respuesta 2. Las consecuencias de no documentar no solo el proceso de compras sino cualquier proceso es la ausencia de lineamientos claros, lo que lleva al personal a improvisar o inventar las operaciones.
Pregunta 3. ¿Qué problemas específicos cree que genera la falta de personal en un departamento de compras?	Respuesta 3. La falta de recursos crea cuellos de botellas y vuelve las operaciones más lentas teniendo un impacto negativo en el apoyo que debería dar el departamento a toda la industria / empresa.
Pregunta 4. ¿Cómo afecta el uso de sistemas obsoletos a la eficiencia del proceso de compras?	Respuesta 4. Aumentan los tiempos de respuesta e incrementa el riesgo de los errores humanos en cálculos y registros.
Pregunta 5. ¿Qué métodos recomienda para identificar si un procedimiento manual está afectando los tiempos o la calidad de los resultados?	Respuesta 5. Métodos de diagnósticos tales como Diagramas de Ishikawa, Diagramas de Pareto, Estudio de Métodos y Tiempos, KPIs y Mapas de procesos.

(continuación) Tabla 7.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 6. ¿Qué pasos seguiría usted para automatizar el proceso de aprobación de pedidos?	Respuesta 6. 1. Análisis del proceso actual. 2. Establecer Objetivos claros. 3. Selección de plataforma tecnológica, sistemas tales como ERP. 4. Diseño de flujogramas y procedimientos. 5. Pruebas Piloto.
Pregunta 7. ¿Qué herramientas digitales considera útiles para reducir el tiempo en la aprobación de compras?	Respuesta 7. 1. Sistemas ERP. 2. Plataformas de Colaboración Empresarial. 3. Tableros de Control y Analítica.
Pregunta 8. ¿Qué medidas sugiere tomar para facilitar la integración de un sistema como SAP en un proceso de compras que actualmente se realiza de forma manual?	Respuesta 8. 1. Análisis del proceso actual 2. Definición de módulos según las necesidades 3. Diseño del proyecto 4. Migración de datos 5. Configuración de SAP 6. Gestión de Cambio
Pregunta 9. ¿Qué tipo de capacitación específica cree que debería recibir el personal de compras para mejorar el rendimiento del área?	Respuesta 9. Una capacitación orientada a la Gestión estratégica de compras y Uso de Tecnología y sistemas.
Pregunta 10. ¿Cómo se podría medir el impacto de implementar un nuevo sistema digital en la velocidad del proceso de compras?	Respuesta 10. En primer lugar, detallando una línea base antes de la implementación, después definiendo indicadores de desempeño, realizando comparaciones entre antes y después y análisis de los resultados.
Pregunta 11. ¿Qué indicadores recomendaría implementar para hacer un seguimiento del desempeño del personal en compras?	Respuesta 11. 1. Tiempo promedio de gestión de orden por compra 2. Tasa de errores en las ordenes 3. Índice de Satisfacción de áreas internas.

(continuación) Tabla 7.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 11. ¿Qué indicadores recomendaría implementar para hacer un seguimiento del desempeño del personal en compras?</p>	<p>Respuesta 11.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo promedio de gestión de orden por compra 2. Tasa de errores en las ordenes 3. Índice de Satisfacción de áreas internas.
<p>Pregunta 12. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo un cambio en los procedimientos ayudó a mejorar el rendimiento en un proceso?</p>	<p>Respuesta 12. El área de despacho y almacenamiento no contaba con una manera de poder contrastar el producto que se envía y el producto que se recibe, a través de la codificación de producto por pallet se permitió poder mejorar el rendimiento del proceso de despacho, puesto que por medio de la codificación se puede conocer perfectamente la cantidad y ubicación del producto.</p>
<p>Pregunta 13. En su experiencia, ¿qué mejora rápida se puede implementar para reducir los tiempos en la aprobación de pedidos?</p>	<p>Respuesta 13. La utilización de herramientas digitales que contengan alertas inmediatas a los responsables de aprobación y la permisibilidad de aprobaciones automáticas de bajo monto.</p>
<p>Pregunta 14. ¿Qué consejo daría a una empresa que está empezando a digitalizar su proceso de compras?</p>	<p>Respuesta 14. Es importante mapear la situación actual, estableciendo líneas base, así como también definiendo objetivos claros con las necesidades apropiadas del área y por último la selección de la herramienta adecuada junto con la correcta capacitación.</p>

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Luis Ramos, donde conocemos un poco su experiencia y opiniones sobre las mejoras para los procesos.

Tabla 8.

Perfil 8, entrevista a Andrés Ceballos, proveedor.

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo les toma, en promedio, generar una cotización una vez que reciben una solicitud?

Respuesta 1. El tiempo máximo que me toma generar la cotización es de 24 horas, nunca más de eso.

(continuación) Tabla 8.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 2. ¿Qué información necesitan ustedes para generar una cotización rápida y precisa?	<p>Respuesta 2. Para generar una cotización rápida y precisa para el tipo de servicio y productos que yo ofrezco necesito las medidas exactas, la ubicación del lugar donde se vaya a realizar el trabajo y las condiciones del lugar y las distancias. Mi servicio es publicitario, hacemos montajes de letreros, de estantes, de vallas publicitarias. Entonces a veces solo me indican que necesitamos una, ¿una qué? pongo un letrero aquí, ¿aquí?, ¿qué tipo de letrero?, ¿qué material?, ¿cuánto tiempo va a estar en exposición?,</p> <p>Porque eso también depende de la cantidad de tinta que se vaya a utilizar en el trabajo. Si bien la tinta que nosotros utilizamos tiene un tiempo de garantía yo tengo una opción de ponerle más concentrado, menos concentrado, para que dure más ya y si es un tema de un trabajo que tiene que durar más obviamente va a tener mayor costo entonces eso también necesitamos saber.</p> <p>De igual manera todos mis trabajos tienen garantía de un año, pero si quiere que esté más tiempo, entonces se le sube un poquito más, pero tengo la opción de que sea más cargada la tinta, etc. Entonces, sí son algunas cosas que se necesitó, que no nos dan y no solo ustedes, la mayoría de los clientes, omiten cosas para que obviamente se cobre menos. Entonces, pero bueno, eso más que todo es las medidas exactas, el lugar donde se va a realizar el trabajo y las condiciones.</p> <p>Pero si no saben, ahí toma tiempo porque yo tengo que hacer como que también la entrevista, llamar a la persona de compras, dígame dónde es, dígame dónde está. Entonces la persona de compras le pregunta a la persona que le pidió. Tiene que estar llamando al de marketing, tiene</p>

que estar llamando al del departamento de recursos humanos, que a veces piden cosas, etcétera, etcétera.

(continuación) Tabla 8.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 3. ¿Qué desafíos enfrentan al negociar términos, beneficios o costos con el departamento de Compras?	Respuesta 3. O sea, la mayoría de las veces yo tengo que decir, pero negociemos. Esto es lo que siempre pasa y está bien. Un departamento de compras tiene que buscar varias opciones, pero el departamento de compras tiene que entender que hay un monto para negociar, más un extra que es el “por si acaso” que se dice. Entonces ese margen siempre nosotros podemos negociar. Obviamente, si ya tenemos el mejor precio de las tres cotizaciones, con ese “por si acaso” es mucho mejor, porque si llega a pasar algo en el camino, se puede resolver enseguida. A veces si no hay ese “por si acaso”, demora un poquito más en resolver, porque hay que conseguir por otro lado, etc. Pero el tema es siempre poder negociar. Si tienen las tres cotizaciones nunca es que nunca se vayan por el precio más bajo porque ese no es siempre el mejor, porque a mí me han dicho de compras “no es que nosotros queremos hacer con usted el negocio pero el proveedor de acá nos da un mejor precio” y ¿por qué quieren hacer conmigo el negocio?, porque les doy mejor garantía, porque les doy mejor material, la calidad, entonces me dicen y me quitan el negocio y quieren tirarme los precios al piso.

“No es que el de acá me cobra 100 y usted me está cobrando 300” pero entonces negociamos o sea lleguemos a una media, puedo bajar a 200 digamos pero ¿por qué me piden eso?, porque saben el tema de la calidad y garantía que yo les doy entonces que no siempre se vayan la más baja no se trata de eso. Yo que le e dicho siempre a la persona de compra yo voy a ser muy sincero si no lo puedo hacer, no lo puedo hacer, pero den esa opción, o sea siempre hay la opción de negociar. Lo mismo la forma de pago y todo eso todo se puede hablar, porque yo tengo un formato, en el que tengo que poner tanto en el costo, el tiempo de crédito o contra entrega con esto ya esa no es que esas son las condiciones no, todo se puede negociar.

Pregunta 4. ¿Qué sugiere para facilitar el proceso de comunicación y negociación?

Respuesta 4. Por el momento está muy buen la comunicación, nos manejamos por llamadas. El correo ya es como para formalizar el negocio final.

(continuación) Tabla 8.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 5. ¿Qué tan frecuente les solicitan actualización de cotizaciones y cómo afecta eso a sus procesos internos?</p>	<p>Respuesta 5. Si me pasa varias veces, me pasa mucho que no negocian tanto porque ya tienen todo estipulado y tienen todos los precios o simplemente quieren hacer negocio conmigo por los tiempos, la calidad y demás como ya le había comentado.</p>
<p>Pregunta 6. ¿Existen dificultades cuando se les solicita ajustar términos y costos? Si es así, ¿cuáles son las principales causas?</p>	<p>Respuesta 6. La principal dificultad o lo que yo quisiera que mejoren al momento de las negociaciones cuando se ajusta algún termino es la sinceridad. O sea, que la persona me diga, sí, mire, es que aquí ya es cuestión de tal cosa, la verdad no sé cómo son las escuelas de negociación, pero, o sea, si quieren negociar un precio, me dicen que el otro me está cobrando tanto, pero tiene que demostrar porque los otros proveedores les cobran menos, porque yo tendría que analizar también qué tipo de materiales están poniendo. Por ejemplo yo digamos que en lona le pongo una lona de 13</p>

onzas de 500 por 500 y resulta que el otro le pone lona de 13 onzas pero de 300 por 200 una lona más fina, si igual es 13 onzas pero es más fina es decir usan diferentes materiales, por eso yo siempre utilizo este tipo de calidad y a no ser que sea para campaña política o algún trabajo que se utiliza lona más fina en el caso de lonas pero así hay materiales y materiales, el vinil viene con grado de pegamento, menos grado de pegamento, viene mate, brillo, va laminado, no va. El asunto aquí es que si quieren de verdad negociar la verdad que no sé si está bien o mal, pero tienen que decirme, si me están cotizando preguntar que material va a usar, etc, y así mismo al otro proveedor que materiales va a usar y así poder tener una visión más clara del producto que están adquiriendo y no es solo irse por el precio más bajo. Porque también me dicen, oye, si me pone menos onzas, menos material ¿me cobra menos?, Sí, se le puede realizar, pero le baja la calidad, y así mismo ya le bajo la garantía.

Pregunta 7.

¿Consideran que el tiempo que toma el análisis y la selección de ofertas por parte de la empresa es adecuado? ¿Por qué?

Respuesta 7. A veces si se demoran porque no consiguen las tres cotizaciones. Es lo que me ha pasado. Yo soy el que más rápido contesta, según lo que me indican. Pero si, si se saben demorar un poco.

(continuación) Tabla 8.

Pregunta	Respuesta
<p>Pregunta 8. ¿Qué tan clara y oportuna es la comunicación del departamento de Compras cuando su oferta es seleccionada?</p>	<p>Respuesta 8. O sea, me envían la orden de trabajo y, bueno, se negocian ahí los tiempos. Ahí lo que hay un problemita a veces es con el tema de los tiempos de pago. Porque si ya se entiende que, si la condición fue aceptada con una condición de pago contra entrega, yo entiendo que tienen sus fechas de pago, pero a veces se pasan de esas fechas. Entonces no hay una sinceridad clara en eso. Ahorita negociamos por lo menos poner 15 días de crédito, pero en ciertos trabajos, hasta cierto momento. Pero para que no exista este tema de que se pone contra entrega y no se paga.</p> <p>Igual yo espero, pero ese siempre es un problema. Que se pone una fecha de pago y no se cumple. Y todo proveedor se organiza de acuerdo con los pagos que va a recibir de sus clientes. El cliente no debe imaginar que el proveedor tiene más clientes entonces que si yo no le pago le paga el otro, porque a veces pasa eso se imaginan y no es así, el cliente tiene que cumplir con la fecha de pago si no lo va a poder pagar es mejor no hacer el trabajo en mi criterio, no sé, pero bueno ahorita le estamos poniendo 15 días de crédito.</p>

Pregunta 9. ¿Qué factores facilitan o dificultan la planificación de entregas cuando reciben una orden de compra (OC)?

Respuesta 9. Una dificultad sería que me cambien algo en el momento que ya estamos haciendo el trabajo. Algún tema de especificación, de material, alguna cosa. Porque una vez que me dan luz verde, yo ya empiezo el trabajo, cuando ya está todo completamente claro. Pero a veces sí me dicen que cambie algo mínimo, pero no me afecta a mí en el tiempo.

Pregunta 10. ¿Qué tan eficiente es el proceso de recepción de documentos de ingreso por parte de YIGA?

Respuesta 10. Es bueno, la factura de nosotros es electrónica, así que no hay problema por ese lado. Entiendo yo que la persona de compra recibe y le ingresa el mismo día, no he tenido problemas con el ingreso hasta ahora. Antes pasaba, pero porque eran en papeles físicos pero como ahora es electrónico no hay mayor problema, igual la persona de compras revisa que le debe llegar a alguien, de igual manera la factura está en el sr y está facturado.

Pregunta 11. ¿Considera que existe alguna etapa donde haya falta de seguimiento o control por parte de la empresa Yiga?

Respuesta 11. No, más bien que la persona de compras a veces tiene que estar atrás del financiero, de contabilidad para los pagos, de ahí no. Pero eso es un mal de todos. No es tanto de compras, sino que porque compras sí puede hacer la gestión. Yo creo que a veces también tienen prohibido que estén pidiendo, pero se debería entender que a veces un proveedor no puede seguir con el trabajo y no es que no quiere hacerlo, sino más bien porque tiene algún pago pendiente. Pero en todo caso si considero que hacen bien el seguimiento.

(continuación) Tabla 8.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 12. ¿Qué mejoras sugerirían para optimizar la comunicación y coordinación con el departamento de Compras?	Respuesta 12. Yo me manejo con todos los de compra por WhatsApp, por el business. O sea, es que ahorita el correo es bien complicado a veces mandan un correo y yo igual le digo al cliente si me envía un correo igual envíen al WhatsApp un mensajito de que me ha enviado un correo, porque a veces no estoy en oficina, depende de la empresa pues no, no hay una persona que está 100% en una computadora solamente a ver correos, en mi caso yo estoy en el campo, en la calle, estamos revisando medidas, estamos en una obra, estamos instalando. Entonces la persona que es administrativa es más para facturación, no está mucho revisando el correo, más lo reviso yo en el momento que me dicen, por ejemplo, la persona de compras aquí me dice, le envió un trabajito le envió un correo, por favor, para que me ayude con la cotización. Listo, reviso el correo y en el lapso de 24 horas le va a llegar la cotización. Hay trabajos que son de emergencia y me ha tocado que me envíe por WhatsApp y yo en ese momento doy el precio de ahí, asumo que se pregunta si está bien y luego paso la cotización y luego se va al proceso de la orden de compra o se hace la factura también, se me piden que haga

la facturación directa. Entonces sí que llamen y el WhatsApp me parece que está bien la herramienta. Es lo que yo uso. A mí me parece que está bien.

Pregunta 13.

¿Qué prácticas de otros clientes consideran que podrían implementarse en el proceso de compras de YIGA?

Respuesta 13. En realidad, aquí no hacen orden de compras. No llega la orden. O sea, es con la cotización creo que la imprimen y la firman y esa es la orden, no tienen un formato de orden de compra donde detallen ya lo que se ha negociado, yo tengo una orden, por ejemplo, ahí dicen los lapsos de pago a 30 días pago a 15 días, los datos del cliente a quien tengo que facturar, porque a veces hay dos o tres compañías, entonces la orden de compra me indica a quien hay que facturar, entonces eso tiene que haber una orden de compra.

Con la orden de compra yo ya sé que el cliente de verdad está interesado porque puede ser que no quiera la factura todavía, que no les facture, pero ya la orden de compra es mi respaldo y yo no tengo que estar llamando a decir “ya estoy haciendo el trabajo”, “ya voy a hacer”, “ya compré esto”, porque ya tengo la OC arranco, porque después me dicen “no es que ya no queremos”, disculpen pero aquí tengo una orden de compra, así ya no lo quieren yo tengo que facturar y así se gana tiempo, ahorita nos hemos estado manejando, yo mando la cotización y me manda una foto con la firma de la probada y yo ya veo la firma. Con esta información yo sé que eso ya está probado, porque si me dicen no si ya haga no más y no es así, porque después estoy haciendo y de repente ya no van a querer, no me ha pasado, pero puede pasar ha pasado con otros clientes y yo ya me quedé con el material comprado y toda la cuestión. Entonces, sí una orden de compra sería lo efectivo.

(continuación) Tabla 8.

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

Pregunta 14. ¿Consideran que los tiempos de respuesta actuales en el proceso de compras son adecuados?

Respuesta 14. Si los tiempos de respuesta si son adecuados.

Pregunta 15. ¿Qué herramientas o tecnologías creen que podrían implementarse para facilitar su participación en el proceso?

Respuesta 15. Básicamente solo la orden de compra creería, ya ellos tienen mis datos, yo ya pasé por un proceso de calificación de proveedor, entonces sí solo eso la orden de compra.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Andrés Ceballos, donde conocemos más a detalle el proceso que realiza el proveedor y detalles a mejorar.

Tabla 9.

Perfil 9, entrevista a Marcos Estrada, proveedor.

Pregunta	Respuesta
Pregunta 1. ¿Qué información necesitan ustedes para generar una cotización rápida y precisa?	Respuesta 1. Detalle y cantidad del producto que solicita.
Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo les toma, en promedio, generar una cotización una vez que reciben una solicitud?	Respuesta 2. Aproximadamente 30 minutos.
Pregunta 3. ¿Qué desafíos enfrentan al negociar términos, beneficios o costos con el departamento de Compras?	Respuesta 3. Términos en la entrega.
Pregunta 4. ¿Qué sugiere para facilitar el proceso de comunicación y negociación?	Respuesta 4. Ninguna.
Pregunta 5. ¿Qué tan frecuente les solicitan actualización de cotizaciones y cómo afecta eso a sus procesos internos?	Respuesta 5. Muy poco me piden actualización y no me afecta en nada.

(continuación) Tabla 9.

Pregunta	Respuesta
-----------------	------------------

<p>Pregunta 6. ¿Existen dificultades cuando se les solicita ajustar términos y costos? Si es así, ¿cuáles son las principales causas?</p>	<p>Respuesta 6. Ninguna dificultad.</p>
<p>Pregunta 7. ¿Consideran que el tiempo que toma el análisis y la selección de ofertas por parte de la empresa es adecuado? ¿Por qué?</p>	<p>Respuesta 7. Si es adecuada porque tiene que comparar precios.</p>
<p>Pregunta 8. ¿Qué tan clara y oportuna es la comunicación del departamento de Compras cuando su oferta es seleccionada?</p>	<p>Respuesta 8. Eficaz y excelente.</p>
<p>Pregunta 9. ¿Qué factores facilitan o dificultan la planificación de entregas cuando reciben una orden de compra (OC)?</p>	<p>Respuesta 9. No hay dificultad al momento de la entrega.</p>
<p>Pregunta 10. ¿Qué tan eficiente es el proceso de recepción de documentos de ingreso por parte de YIGA?</p>	<p>Respuesta 10. Excelente.</p>
<p>Pregunta 11. ¿Considera que existe alguna etapa donde haya falta de seguimiento o control por parte de la empresa Yiga?</p>	<p>Respuesta 11. Ninguna.</p>
<p>Pregunta 12. ¿Qué mejoras sugerirían para optimizar la comunicación y coordinación con el departamento de Compras?</p>	<p>Respuesta 12. Ninguna porque hay muy buena comunicación.</p>
<p>Pregunta 13. ¿Qué prácticas de otros clientes consideran que podrían implementarse en el proceso de compras de YIGA?</p>	<p>Respuesta 13. Ninguna porque ellos tienen buenos métodos en el departamento de compras.</p>

(continuación) Tabla 9.

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

Pregunta 14. ¿Consideran que los tiempos de respuesta actuales en el proceso de compras son adecuados? **Respuesta 14.** Si.

Pregunta 15. ¿Qué herramientas o tecnologías creen que podrían implementarse para facilitar su participación en el proceso? **Respuesta 15.** Ninguna.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas a la entrevista realizada a Marcos Estrada, donde conocemos su opinión sobre el proceso de compras como proveedor.

Todas las entrevistas realizadas a los colaboradores, expertos y proveedores, ayudaron a dar un soporte más claro a las teorías investigadas en el marco teórico, con el objetivo de comprender más sobre el proceso de compra actual de Yiga y así mismo conocer más a fondo y detalladamente los conocimientos de los expertos y sus experiencias, por esta razón las preguntas que se realizaron en las distintas entrevistas, fueron abiertas. Estas entrevistas se realizaron de manera virtual y presencial.

Se desarrollaron un total de 9 entrevistas, 3 colaboradores, 4 expertos y 2 proveedores, seleccionando a los entrevistados mediante su importancia en el proceso actual de compras, por otro lado, los expertos se entrevistaron hasta llegar al punto de saturación. El cual consiste en entrevistar a un desconocido número de expertos y solo se detiene hasta llegar a un punto donde las respuestas sean las mismas y no exista una nueva información o data, que aporte a la investigación, de no ser así, la investigación mediante las entrevistas no debe detenerse (Martínez, 2011).

Esta investigación se enfocó en un análisis cualitativo, utilizando técnicas de codificación y categorización mediante la plataforma de análisis cualitativo “ATLAS.ti”, esto con el objetivo de estudiar e identificar patrones y temas que se repitan dentro de las respuestas de los entrevistados, con ello poder analizar y realizar todas las mejoras apropiadas al proceso de compra actual de Yiga, el cual está siendo perjudicado actualmente por etapas manuales.

Capítulo 3: Resultados.

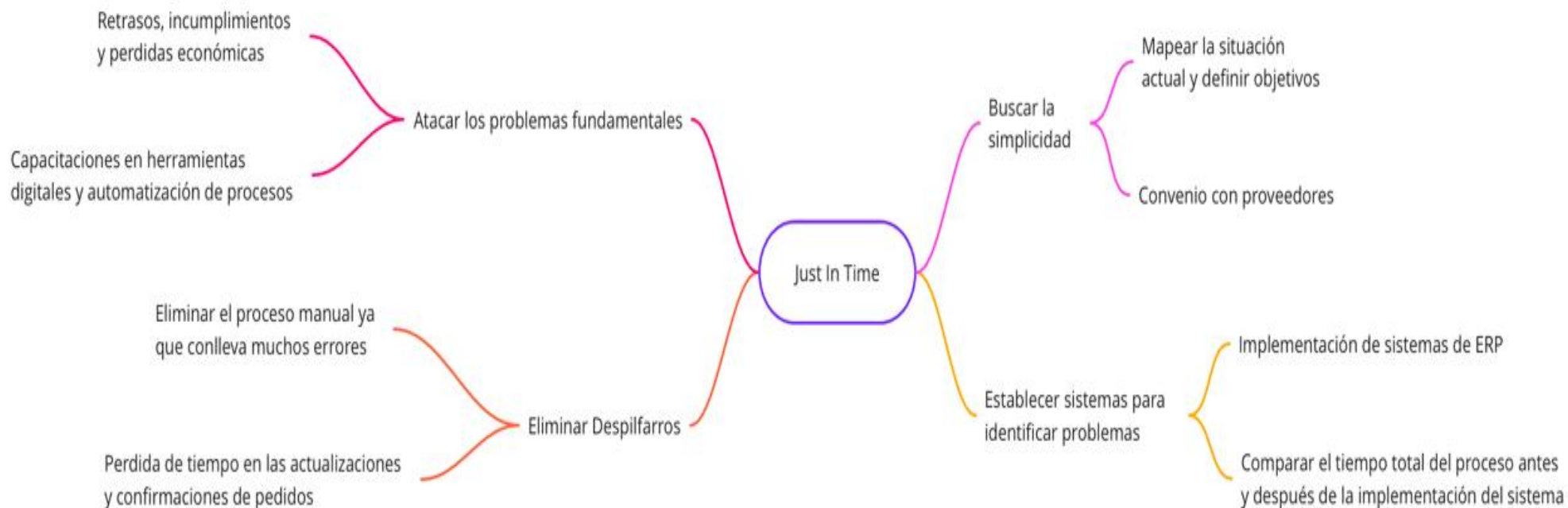
Análisis de resultados.

El presente análisis tiene como objetivo identificar y destacar todas las respuestas brindadas por los entrevistados, primero hay que mencionar que se realizó un número de 3 entrevistas a colaboradores, 4 a expertos y 2 a proveedores, dando como resultado un total de 9 entrevistas. Por el lado de los colaboradores, se realizó a todos los involucrados en proceso actual de compras, generándoles preguntas abiertas, para con ello poder conocer más a detalle el proceso y conocer así también su opinión acerca del mismo. Las respuestas por parte del departamento de compras fueron parecidas y se identificó un proceso manual para el seguimiento de las solicitudes, es decir todo el proceso lo hacían ellos mismos utilizando Excel donde registran las solicitudes, esto puede dar como resultado errores humanos, como también la pérdida de información valiosa para la empresa y así mismo el uso de WhatsApp para contactar a los proveedores, plataformas las cuales no son muy formales y no se crea una trazabilidad, que es lo que se busca para que se le pueda dar el debido seguimiento y un buen control en vivo a todo el proceso.

Por otro lado, también se identificó que solo tienen un indicador en el departamento de compras, llamado “OTIF” On Time In Full, el cual ayuda a verificar si todo el pedido llega en el tiempo correcto y en la cantidad correcta, este indicador da un medidor global el cual indica si el proveedor está cumpliendo con todos los lineamientos establecidos antes de hacer el negocio. Para este indicador solo tienen acceso el departamento de compras, mas no la gerencia financiera, algo que impide darle un seguimiento en tiempo real al pedido, ya que si gerencia requiere alguna información, todo es por vía correo, donde la asistente de compras tiene que enviarle el informe de lo que está pasando con el pedido, y esto resta un tiempo considerable para el proceso de compra, tiempo el cual se podría invertir en otras funciones de la empresa, en análisis y mejoras de procesos, planificación estratégica, automatización configuración de SAP, todo esto se podría realizar al quitar esa carga administrativa al personal, ya que todo ese proceso repetitivo que realizaban, ya no lo realizarían más gracias a la ayuda del sistema ERP, permitiendo y ayudando a todo el equipo de trabajo a realizar actividades que ayuden a la productividad de la empresa, la competitividad en el mercado y así mismo el crecimiento de Yiga.

Figura 11.

Mapa mental de Just In Time.



Nota: Mapa mental adaptado a la teoría Just In Time, Tenorio Q. E. y Tenorio Q. K. (2023). Con las respuestas de los entrevistados, realizado por el autor.

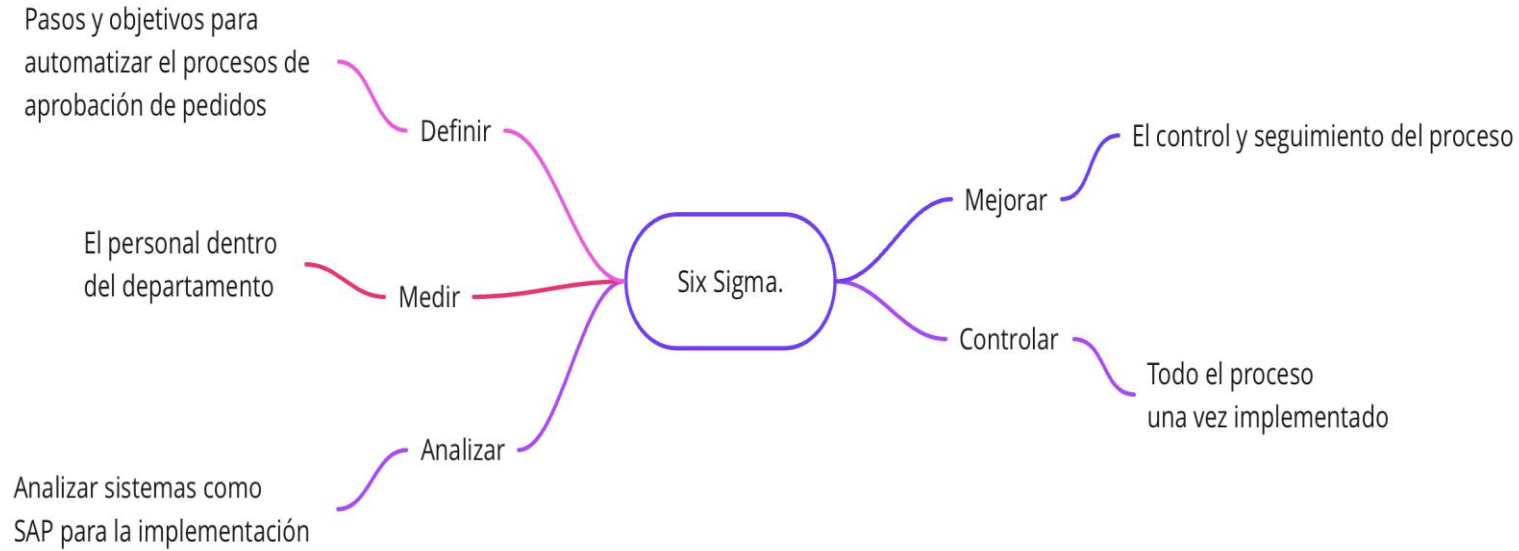
Uno de los resultados que también llamó la atención dentro de las entrevistas, fue el método o la manera en que realizan el análisis de los proveedores o la categorización, ya que cuando se les pregunto sobre, ¿Cómo se categorizan los proveedores y qué criterios se utilizan para esta clasificación?, la única respuesta fue simple, “por medio de sus precios”, “se escoge al que de un menor precio”, y esto a la larga puede afectar gravemente a la calidad de los productos adquiridos, generando un malestar al consumidor final, ya que no se está realizando el análisis adecuado para la adquisición de los productos, como lo son factores de sostenibilidad, capacidad de respuesta, el historial de cumplimiento, garantía y así mismo la calidad con la que trabajan los proveedores.

Dentro de las respuestas de los expertos también se destacó, la recomendación de implementar sistemas de KPI, como por ejemplo “Tiempo de ciclo de compras” el cual permite a la empresa poder ver en tiempo real y medir el tiempo total del proceso de compra, desde su solicitud hasta la recepción del producto o servicio, mientras este indicador de un número menor, el proceso será más eficiente. Además de este indicador, también se recomendó “Tasa de cumplimiento de proveedores” este indicador ayuda a medir el porcentaje de compras que son entregadas a tiempo, según lo previamente estipulado en la negociación con el proveedor respecto a la calidad y cantidad.

Este indicador también permite conocer la confiabilidad de los proveedores y así mismo la eficiencia con respecto a la gestión de todos los proveedores dentro del proceso de compra. Los expertos también mencionaron las principales consecuencias de no documentar correctamente cada paso del proceso de compras, al no llevar un buen control del proceso ocurre una falta de transparencia y control en las diferentes etapas de las compras, así mismo problemas al momento de identificar oportunidades de mejora y optimización, también varios inconvenientes al momento de darle una visibilidad al tracking de seguimiento de las compras, sin estos pasos, el proceso se vuelve menos eficiente y no tan confiable. En general la falta de un buen control de procesos en una empresa genera varios inconvenientes que a la larga perjudican de manera directa a la empresa provocando retrasos, pérdidas económicas e incumplimientos, lo que conlleva a perjudicar al consumidor final de manera indirecta a corto plazo, algo que ninguna empresa desea, ya que sin los clientes no se puede mantener un negocio, a largo plazo si lo puede afectar en la calidad de los productos o servicios que se estén distribuyendo.

Figura 12.

Mapa mental de Six Sigma.



Nota: Mapa mental adaptando a la teoría Six Sigma, (García et al, 2023). Con las respuestas de los entrevistados, realizado por el autor.

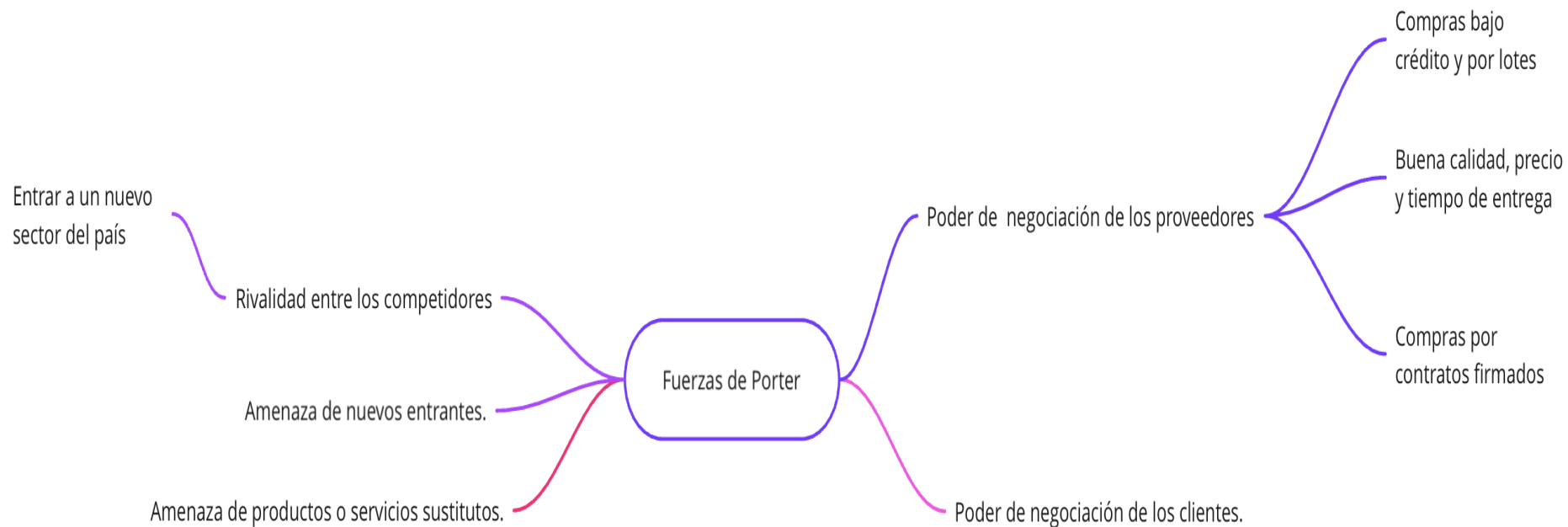
De acuerdo con lo anteriormente mencionado, los expertos recomendaron que una de las mejores opciones para optimizar el proceso de compras de Yiga seria con la implementación de un sistema el cual les permita liberar carga administrativa a los colaboradores. Dentro del mercado existen varias opciones de sistemas automatizados, como lo son Oracle, Microsoft Dynamics, Kissflow, Monday.com y SAP, todos estos softwares empresariales ayudan al desarrollo y optimización de todas las empresas en el mundo entero y no solo para el proceso de compra sino más bien para toda la organización. Por otro lado, las sugerencias para la integración de un sistema como SAP dentro de un proceso manual es algo complejo, pero no imposible de lograr por ellos se plantearon puntos como, por ejemplo:

1. Tener claro el proceso manual que se lleva actualmente.
2. Establecer los objetivos claros de la integración.
3. Elaborar un buen plan de trabajo para la migración de todo el proceso manual al sistema SAP.
4. Asegurarse que las políticas estén bien establecidas en el proceso de compras, para que estén alineados con las de SAP.
5. Definir los roles y las funciones de cada uno dentro del sistema para la aprobación de permisos.
6. Identificar toda la data necesaria, depurarla y migrar la información a SAP.
7. Establecer capacitaciones antes, durante y después de la implementación.
8. Asegurarse que se contara en todo momento con el soporte técnico especializado en el sistema.
9. Tener en cuenta realizar un plan piloto previo a la implementación del sistema, esto con un grupo reducido de colaboradores para identificar problemas.
10. Posterior a la implementación se debe medir los resultados con indicadores de desempeño para optimizar los tiempos y aplicar mejoras continuas.

Teniendo en cuenta estos puntos para la implementación de un sistema como lo es SAP, podemos generar una integración segura y confiable para dar mejores resultados dentro de la compañía.

Figura 13.

Mapa mental de las 5 Fuerzas de Porter.



Nota: Mapa mental adaptado a la teoría Fuerzas de Porter, (Ardila et al, 2020). Con respuestas de los entrevistados, realizado por el autor.

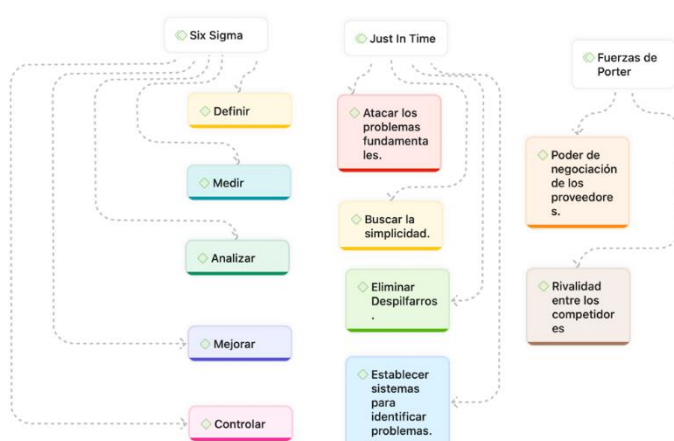
Los proveedores también tuvieron un desempeño importante dentro de la investigación, ya que ayudaron a conocer su gestión dentro del proceso y conocer los tiempos de respuesta por parte de ellos. Un punto muy importante a tomar en cuenta es que toda comunicación o aprobación se realiza por WhatsApp por medio de una imagen, algo no muy formal dentro de una compañía, algo que también toma tiempo dentro del proceso, ya que no es automático, con la implementación de SAP, gerencia financiera podrá aprobar los pedidos con un “click” y al proveedor le llegara un correo automático, donde podrá visualizar la aprobación por parte de gerencia, dando como resultado una gestión mas organizada y más formal, y así mismo generando una trazabilidad desde el primer momento en que se realiza la solicitud.

Hallazgos.

Dentro del análisis por medio de la plataforma “ATLAS.ti” se generó un mapa conceptual el cual involucra los distintos códigos generados, a partir de las teorías estudiadas y analizadas en el marco teórico, se analizó cada una de las respuestas de los entrevistados y se relacionó con las teorías destacadas, esto ayuda a generar un nuevo diagrama de flujo, presentado anteriormente con las nuevas implementaciones que mejorarían y optimizarían el proceso de compras en tiempo.

Figura 14.

Mapa conceptual de teorías identificadas.



Nota: Mapa conceptual de teorías estudiadas, Tenorio Q. E. y Tenorio Q. K. (2023), (García et al, 2023), (Ardila et al, 2020). Identificadas en las entrevistas realizadas.

En la figura 11, podemos observar las teorías identificadas al momento del análisis de las respuestas de los entrevistados, donde destaco la teoría del “Six Sigma”, “Just In Time”, y “Fuerzas de Porter”. Las mismas ayudaron a tener una visión más clara de las respuestas brindadas, ayudando a identificar en que punto y bajo que medidas, podemos mejorar el sistema el cual se está manejando actualmente en Yiga.

En referencia a los expertos, se pudo hallar en sus respuestas que la propuesta predominante para la mejora de un proceso de compras, seria sin duda la implementación de un sistema ERP como lo es “SAP”, donde ayudaría a la empresa optimizando no solo el proceso de compras, sino más bien, los procesos de toda la empresa, también ayudaría a realizar gestiones automáticas dentro de la empresa, optimizando tiempo y mano de obra.

Así mismo se identificó una comunicación poco formal con los proveedores, donde se enviaban cierta información delicada, es por ello, que con la ayuda de SAP esta gestión, seria de manera automática, se enviaría toda documentación y aprobación por parte de gerencia financiera de manera automática, dándole una mayor seguridad a la información brindada al proveedor y así mismo generando un soporte para el departamento de compras.

Discusión.

Las respuestas brindadas por los entrevistados se anclan a distintas teorías estudiadas anteriormente. Por un lado se tiene la teoría del Six Sigma, la cual dice que ayuda a las empresas a mejorar sus procesos analizándolo completamente, de tal manera que elimina los cuellos de botella y elimina los procesos repetitivos, con el fin de no perjudicar al consumidor final, bajo la una metodología la cual tiene como nombre las siglas en ingles “DMAIC”, la cual significa definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Es por ello que dentro de una de las respuestas de los expertos, Xavier Montesdeoca nos dice que debemos seguir distintos tipos de indicadores para medir si un proceso dentro de la compañía está siendo eficiente, pues esta respuesta se ancla a una de los factores del Six Sigma el cual es analizar, ya que para implementar estos indicadores, se debe realizar un minucioso análisis de causas y efectos, para proceder con la mejora del proceso.

Así mismo tenemos la teoría del Just in Time, la cual nos dice que debemos tener el producto o servicio en el lugar, momento y tiempo correcto. Por lo que se fundamenta por 4 pilares sumamente importantes:

1. Establecer sistemas para identificar problemas
2. Atacar los problemas fundamentales
3. Eliminar Despilfarros
4. Buscar la simplicidad

Dentro de las respuestas por parte de los entrevistados, se destacaron varias conexiones con estas teorías, una de ellas fue la de un colaborador, Willie Teran el cual nos indica que actualmente se encuentran en un proceso de realizar un convenio con un proveedor, esto buscaría la simplicidad al momento de realizar un negocio, ya que, con este convenio ya establecido con las distintas políticas de negociación, todo negocio, toda compra, sería mucho más rápido y efectiva. Así mismo nos comenta que tienen un indicador establecido llamado “OTIF” (On Time In Full), el cual da un porcentaje global, donde indica si el producto solicitado a los proveedores llegó en el tiempo y cantidad correcta, esto tiene mucha relación con el pilar de establecer sistemas para identificar problemas, ya que, al tener estos indicadores, ayuda a la empresa tener mayor conocimiento de todas sus operaciones, el mismo, también ayuda a tener una ventaja sobre la competencia a largo plazo.

La teoría de las Fuerzas de Porter también se destacó dentro de las respuestas, ya que nos comentan que tienen varios proveedores dentro de la organización y que en cada negociación, existe una política de que toda compra sea por medio de un crédito y por un lote grande, estas negociaciones se conectan con el Poder de negociación de los proveedores, el cual dice que tener varios proveedores dentro de la empresa nos brinda un seguridad de tener siempre stock y darle un buen servicio a los clientes, ya que son los proveedores quienes suministran toda la materia prima para que las empresas y negocios puedan operar de manera eficiente.

Además de esta fuerza también se detectó la rivalidad entre los competidores existentes, la cual nos dice que una rivalidad es muy común en todas las empresas y es algo en lo que los directivos más se fijan, por tal motivo el departamento de compras indica que cuando entran a un nuevo sector del país, compras tiene que suministrar todo lo necesario para esta nueva ampliación, generando así una rivalidad entre los demás competidores al ellos entrar en un nuevo sector o mercado, el cual ya se encuentra otro distribuidor de internet en dicho sector.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones.

En conclusión, se puede determinar que dentro de una compañía es necesario mantener un buen seguimiento y control de todos los procesos, con el fin de tener conocimiento de lo que está pasando en la empresa en tiempo real. Es por ello que es de suma importancia la implementación de sistemas KPIs, el cual ayudara al desarrollo de la empresa, sin estos no se podría llevar el seguimiento adecuado, tal como se lo realiza actualmente, donde según las entrevistas la gerencia no puede verificar el seguimiento en vivo de sus compras.

El estudio y análisis del proceso actual de compras, permitió detectar las distintas fallas dentro del departamento como lo son la aprobación de pedidos, solicitudes en espera por la carga administrativa, y la falta de seguimientos, algo que sin duda le resta mucho tiempo dentro del proceso, con la ayuda de SAP todos los procesos serían mucho más eficientes. Además de que toda comunicación con los proveedores sería de manera automática y formal, generando una trazabilidad desde el momento en el que se genera la solicitud.

Todos los resultados estudiados y analizados según las entrevistas a los colaboradores y proveedores, ayudaron a confirmar la falta de control, seguimiento, pérdida de tiempo y la gestión manual que se lleva dentro del departamento, algo que sin duda causa error humanos y perdida de información no deseados, así mismo gracias a la experiencia de los expertos entrevistados, se pudo definir la implementación de sistemas automáticos, como la mejor opción para resolver este problema, el cual causa retrasos dentro de sus gestiones.

Esta implementación permitirá a Yiga a la mejora de sus procesos de manera automática, generando indicadores con datos los cuales pueden ser estudiados y analizados en tiempo real, automatizando todo el proceso y ahorrando un valioso tiempo.

Recomendaciones.

Se recomienda a la empresa de estudio y a toda empresa que desea optimizar sus procesos, estudiar, analizar, y verificar todas las teorías desarrolladas en la presente investigación, ya que las mismas ayudaran con el desarrollo y crecimiento de sus organizaciones. Estas teorías, no solo ayudan al proceso de compras, sino más bien ayudan a todo tipo de proceso dentro de una organización, departamentos como tesorería, crédito y cobranzas, contabilidad, comercial, mercadeo y demás flujos dentro de la empresa.

Por otro lado, se recomiendo la implementación de KPIs y SAP para optimizar todos los procesos dentro de la compañía, reduciendo la carga operativa a los colaboradores, invirtiendo estas horas de trabajo en gestiones de productividad que ayuden a la empresa a ser más competitivos en el mercado ecuatoriano. Capacitar a los colaboradores con las técnicas de optimización de procesos y del sistema SAP, con la finalidad de que conozcan todo el sistema y puedan sacar el 100% de utilidad al mismo, con estas capacitaciones también podrán ahorrar gran cantidad de tiempo en toda gestión.

Supervisar y controlar por medio de KPI todas las operaciones después de la implementación, para conocer si el sistema está trabajando adecuadamente y no causa ninguna inconformidad, ni aumenta los tiempos de gestión, de lo contrario el sistema no estaría operativo al 100% y se tendría que realizar un estudio más afondo con expertos dentro del sistema para darle solución.

Además, se recomienda realizar las mejoras continuas dentro de la organización, así como también la actualización del sistema para no generar problemas ni retrasos operativos.

Referencias.

- (2020). En A. M. Arguello Pazmiño, M. E. Llumiguano Poma, C. V. Gavilánez Cárdenas, & L. H. Torres Ordoñez, *Administración De Empresas. Elementos Básicos* (pág. 3). Pons Publishing House.
- (2022). En C. Arenal Laza, *Gestion de Proveedores. MF1004* (pág. 55). TUTOR FORMACION.
- (2023). Mucho Mejor Ecuador: <https://muchomejorecuador.org.ec/?s=Yiga+5>
- AGUILERA, A. A., & GALLEGO, H. C. (Noviembre de 2019). *Universidad Tecnológica de Pereira* . <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/bd06cb67-69f5-4f93-8ba8-faca0fd7aba8/content>
- Alejandra , P. G. (15 de 05 de 2020). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/f93f54e6-f279-404d-ab02-e8a60a066125/content>
- Altamirano Jiménez, J. V. (28 de 11 de 2023). *DSpace*. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/jspui/bitstream/231104/4457/1/ATD118.pdf>
- Álvarez , O. V., & Ramos, A. Y. (11 de 01 de 2021). *Reicomunicar*. Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración: <https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/25/64>
- Alvarez Ojeda, V., Nevarez Barberán, J. V., Sisalema Naranjo, A. R., & Ramos Alfonso, Y. (28 de 08 de 2021). *ULEAM Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí* . <https://revistas.uleam.edu.ec/documentosbahia/Articulo4.pdf>
- Anyulli, O. M. (23 de Julio de 2017). <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/195>
- Aquise Pari, J. B., Bustamante Pérez, G. S., & Cáceres Vera, M. (13 de 10 de 2023). *Repositorio Académico UPC*.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/672148/Aquise_PJ.pdf?sequence=17&isAllowed=y

Arcotel. (2015). Agencia de Regulación y control de las telecomunicaciones:
<https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf>

Ardila Quiroga , J. A., Diaz Gómez, J. D., & Torres Gómez , M. P. (10 de 07 de 2020).
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/52a486da-d878-4e91-9010-fc07e60b6089/content>

Arévalo Veintemilla, M. V., Inga Ordoñez, D. K., & Quispe Gonzales, J. F. (10 de 09 de 2022).
Ciencia Latina.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3353/5098>

Arias Vivero, A. J. (2023). *Dspace. UDLA.* Repositorio Digital Universidad De Las Américas
: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/15215/1/UDLA-EC-TME-2023-35.pdf>

Bajaña Sandoval, X. B. (2022). *UTEG.* Repositorio Dspace:
<http://204.199.82.243:8080/bitstream/handle/123456789/1849/Just%20in%20Time%20y%20Herramientas%20Tecnologicas%20para%20Optimizar%20el%20Tiempo%20de%20Despacho%20Caso-Agroperkins%20S..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barona López, G., & Velasteguí, L. E. (05 de 08 de 2021). *ALFA.*
<https://www.alfapublicaciones.com/index.php/alfapublicaciones/article/view/80/281>

BENAVENTO, A. F. (11 de 2019). *Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado.*
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2177_BenaventoAF.pdf

Bonarrigo Villarreal, G., Villanueva Berrocal, J. E., & Zacarías Ramírez, B. J. (12 de 2020).
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17731/BONARR>

IGO_VILLARREAL_VILLANUEVA_BERROCAL_ZACAR% c3% 8dAS_RAM% c3% 8dREZ% 20% 281% 29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cañar Tinitana, J. N., & Hidalgo Avila, A. A. (20 de 03 de 2021). *Polo del Conocimiento*. Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta: file:///Users/diegoluna/Downloads/2498-13431-2-PB.pdf

Cerrejón Martín, A. (2024). *Universidad de Valladolid*. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/68981/TFM-I-3021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cevallos E, R. P., Toro Loor, R., & Moreira Cedeño, M. (18 de 06 de 2020). *Journal Business Science*. https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science/article/view/25/4

Chambilla Chambi, J. (01 de 04 de 2023). *Gestionar: revista de empresa y gobierno*. <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/97/216>

Chaparra Martinez, G. F., & Quezada Girani, J. L. (13 de 11 de 2024). *Repositorio Academico UPC*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/674280/Chaparra_MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cruz Salazar, C. K., & Bruzzo Torres Malaga, R. A. (2022). *Universidad Ricardo Palma*. Repositorio Institucional : [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6020/T030_73691267_T%20CRUZ%20SALAZAR%2c%20CLAUDIA%20KARIM%20-%20BRUZZO%20TORRES%20MALAGA%2c%20RAFAEL%20AUGUSTO.pdf?s](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6020/T030_73691267_T%20CRUZ%20SALAZAR%2c%20CLAUDIA%20KARIM%20-%20BRUZZO%20TORRES%20MALAGA%2c%20RAFAEL%20AUGUSTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
equence=1&isAllowed=y

Dávalos Segovia, M., & Ramírez Granada , O. J. (27 de 12 de 2018). *Ciencia Latina* . Revista Multidisciplinar:

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>

De Los Santos Zavaleta, J. A. (05 de 2022). *USAC Universidad de San Carlos de Guatemala* .

<http://www.repositorio.usac.edu.gt/19138/1/Jos%C3%A9%20Angel%20Daniel%20De%20Los%20Santos%20Zavaleta.pdf>

Espinoza, M. (08 de 2020). *Scalahed*.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>

Estrada Ariña , F. H., & Buitrago Rojas , G. A. (25 de 06 de 2024). *EAN universidad*.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/c3971f3f-e083-4611-a397-192b660ded1c/content>

FLOREZ ALVAREZ, E. G., DE LA PUENTE JABIB, K. I., & RUBIO CANO, L. P. (29 de 09 de 2023). *Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia*.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9cfe484e-618f-4b75-8512-1a70c360780a/content>

FRAGA MARTÍNEZ, M. A. (2023). *Universidad Nacional de Chimborazo "UNACH"*.

Repositorio Digital:

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/11656/1/FRAGA%20MARTINEZ%20MARIELA%20ALEJANDRA%20%20%28APLICACION%20DE%20LA%20METODOLOGIA%20LEAN%20MANUFACTURING%29-1.pdf>

Garcia Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (Mayo de 2017). *Dialnet*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151264>

- Garcia Jimenez, J. C., Peña Montoya, C. C., Rodriguez Mera, M. A., & Guerrero Moreno, D. (30 de 06 de 2023). *Universidad Tecnologica de Pereira* . Revistas UTP: <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/24773/17114>
- Garcia Mestanza, L. M. (2023). *Universidad Cesar Vallejo* . Repositorio de la u : https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/111884/Garcia_MLM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garcia Parra, Y., & Rodríguez Jaramillo, J. C. (14 de 07 de 2021). *Colegio de Estudios Superiores de Administracion* . https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4176/MBA_80850229_2021_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Garrido Tineo, A. E., & Delgado Sardón, V. A. (21 de 11 de 2024). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Repositorio : https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670454/Garrido_TA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Goldratt. (1998). *El síndrome del pajar*. Ediciones Castillos .
- Gonzalo Corbalan, A. (2022). *Universidad Siglo 21*. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/27799/TFG%20-%20Corbalan%20Angel%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gorotiza Vélez , G. L., & Romero Vélez, E. M. (08 de 04 de 2021). *Polo del Conocimiento* . <file:///Users/diegoluna/Downloads/2561-13720-2-PB.pdf>
- Granillo Macías, R., García Ramírez, O. E., & Marmolejo, I. S. (05 de 07 de 2020). *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/5642/7231>
- Guananga Díaz, F. R., Muyulema Allaica, J. C., Rodríguez Sevilla, D. I., & Guananga Rodríguez, B. G. (07 de 08 de 2020). *Ciencia Digital* .

<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1395>

Langle Flores, M. A., Malacara Navejar, J. G., & Castillo Carrillo, M. d. (12 de 09 de 2024).

CULCYT Cultura Científica y Tecnológica. :

<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/6192/8190>

Luna Sono, J., & Luna Hernández, M. J. (02 de 12 de 2021). *Revista Iberoamericana de la*

Educación. <https://revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/95/203>

Martínez Salgado, C. (05 de 12 de 2011). *Universidad Autónoma Metropolitana.*

<https://www.scielo.org/pdf/csc/2012.v17n3/613-619/>

Martínez Sandoval, A. (Diciembre de 2005). *Redalyc.*

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471005.pdf>

Medina, J., Aguilar, J., & Arambulet, V. (01 de 05 de 2020). *Ñeque.* Revista de Investigación

en Ciencias Administrativas y Sociales :

<https://www.revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/39/89>

Medina, J., Aguilar, J., & Arambulet, V. (01 de 05 de 2020). *Ñeque.*

<https://www.revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/39/89>

Méndez Matovelle, A. F., Quevedo Barros, M. R., Carangui Velecela, P. A., & Jácome

Ortega, M. J. (15 de 08 de 2020). *Dialnet.* file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-

GestionDeComprasComoEstrategiaCompetitivaDeLasOrga-7608913.pdf

Mendoza Fernandez, V. M., & Moreira Chóez, J. S. (09 de 04 de 2021). *FIPCAEC.*

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>

Monasterios, C. S. (11 de 05 de 2020). *DIVULGATIO.*

<https://ojs.unq.edu.ar/index.php/divulgatio/article/view/127/159>

Montejano García, S., López Torres, G. C., Pérez Ramos, M. d., & Campos García, R. M. (03

de 2021). *Dialnet.* Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias

Económicas y Sociales: file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-AdministracionDeOperacionesYSuImpactoEnElDesempeno-7817686.pdf

Montes , D., Zamarreño, J., Pitarch, J. L., Oliveira da Silva, E., & Prada, C. (2021). *Universidad de Coruña* . Repositorio Universidad de Coruña : https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/28340/2021_Montes_Daniel_Implementacion_de_capas_superiores_de_la_piramid_de_automatizacion.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Mortara, V. A., & Tabone, L. B. (08 de 06 de 2021). *Universidad de Lima Revistas* . Ingeniería Industrial: https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/4809/4990

Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Perez, M. L. (25 de 11 de 2020). *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria* . Universidad Estatal del Sur de Manabí: <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>

Narváez Ospina, B. D., Becerra Cuenca, J. M., & Muñoz Tovar, O. F. (26 de 12 de 2022). *Universidad Cooperativa de Colombia* . Repositorio Institucional: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/177ab72a-e6e2-4b16-90e5-5c0b22f7e8cd/content>

Neris Alvarez, S. H., & Luna Rios, B. N. (26 de 06 de 2024). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Repositorio : https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/674452/Luna_RB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ocola Ocola, Y. J. (2021). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA*. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dcd69389-652d-45c3-81e6-773cf15d31d5/content>

- Ortiz Buitrago, V., & Pardo López, H. F. (2021). *Repositorio UPB*.
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco Rodríguez, B. R. (18 de 06 de 2021). *Universidad Continental* . Repositorio Institucional Continental:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9441/4/IV_FIN_108_T_E_Pacheco_Rodriguez_2021.pdf
- Paredes Pin, M. G. (2021). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL "SPOL"*.
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/52583/1/T-88982%20PAREDES%20PIN%20MAR%c3%8da.pdf>
- Paredes Vereau, E. d. (05 de 11 de 2023). *Universidad Privada del Norte* .
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/37202/EVELYN%20PAREDE_S_TRABAJO%20FINAL_PDF_TOTAL.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Paz, M. (01 de 06 de 2020). *Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum"*. Revista Científica Saberes a Cielo Abierto:
<https://www.investigacion.unesur.edu.ve/index.php/rsca/article/view/152/103>
- Peña, A., & Herrera, L. (Abril de 2021). *Ecuador en cifras*. Indicadores de tecnología de la información y comunicación: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf
- Peña, A., & Herrera, L. (abril de 2021). *Ecuador en cifras*. Indicadores de tecnología de la información y comunicación: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf
- Pereda Sánchez, A. N., & Prado Fernández, E. K. (02 de 11 de 2023). *Universidad Privada Antenor Orrego*.
https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/26351/REP_ANYEL

A.PEREDA_EMILY.PRADO_APLICACION.DE.LA.TEORIA.DE.RESTRICCION
ES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perez Gonzales, T. Y., & Segovia Bardales, M. I. (2022). *Universidad Cesar Vallejo*.
Repositorio :
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104671/Perez_GTY-
Segovia_BMI-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104671/Perez_GTY-Segovia_BMI-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Pérez Hernández, C. (09 de 2020). *Universidad de La Laguna* . Repositorio :
[https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/21427/Simulacion%20de%20SCADA
%20de%20diversas%20funciones%20de%20control%20y%20automatizacion%20de
%20un%20buque%20para%20su%20empleo%20en%20las%20practicass%20de%20la
a%20asignatura%20Fundamentos%20y%20EquiposA](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/21427/Simulacion%20de%20SCADA%20de%20diversas%20funciones%20de%20control%20y%20automatizacion%20de%20un%20buque%20para%20su%20empleo%20en%20las%20practicass%20de%20la%20asignatura%20Fundamentos%20y%20EquiposA)

Pico Veliz, R. R., & Cevallos Enríquez, R. P. (25 de 05 de 2021). *Revista ULEAM*. Journal
Business Science:
https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/81/133

Pincay Perez , A. A. (2024). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA*. Repositorio
Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28981/4/UPS-GT005689.pdf>

Porter, M. (Enero de 2008). *Harvard Business Review*. [https://utecno.wordpress.com/wp-
content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf](https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Quinde Galarza , N. M., & Ramos Villegas , L. C. (09 de 2024). *Universidad de Guayaquil* .
Repositorio Institucional :
[https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/97afbe04-d512-4fbf-bb70-
d79fc9460da9/content](https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/97afbe04-d512-4fbf-bb70-d79fc9460da9/content)

- Quintana, J., & del Carmen, P. (10 de 2020). *Redalyc*. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración:
<https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>
- Ramírez Peña, N. (Septiembre de 2022). *Universidad de Jaen*.
https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/19089/1/TFG_Ram%c3%adrez_Pe%c3%b1a_Noelia%20-%20Noelia%20Ram%c3%adrez%20Pe%c3%b1a.pdf
- Robles Cuentas, G. G. (29 de 01 de 2022). *ULADEHCATOLICA*. Repositorio :
https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25230/CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_Y_CALIDAD_ROBLES_CUENTAS_GUILLERMINA_GARDENIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas Rodríguez, M., & Torres López, S. (22 de 10 de 2019).
<file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-CMMIUnModeloDeProcesosQueNormaLaCalidad-8590210.pdf>
- Rojas Rodríguez, M., & Torres López, S. (22 de 10 de 2019).
<file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-CMMIUnModeloDeProcesosQueNormaLaCalidad-8590210.pdf>
- Salanueva Fuentes , C. A., & Agudelo Murcia , K. S. (29 de 07 de 2024). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Repositorio Institucional:
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e15e63c5-3d2b-4b71-92ead34346de88d/content>
- Saltos Torres , V. V. (2020). *Universidad Andina Simón Bolívar*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7205/1/T3106-MAE-Saltos-Analisis.pdf>

- Stuyck , I. A. (02 de 2022). *Universidad Siglo 21*.
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23802/TFG%20-%20Ignacio%20Stuyck.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tenorio Quiñonez, E. J., & Tenorio Quiñonez, K. N. (2023). *Universidad Politécnica Salesiana*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23999>
- Torrente Lopez, A. E., Rodriguez Ramirez, D. O., Santana Lozano, J. S., & Murcia Hernandez, E. (07 de 2019). *Universidad Cooperativa de Colombia* . Repositorio Institucional: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1e158473-dafc-40ba-8a43-b1f5d7f9184d/content>
- Vásquez Campos, S. A., Quispe Morales, C. N., David Yonatan Gonzales Villar, D. Y., & Hilario Panduro, Z. J. (30 de 12 de 2021). *REVISTA HECHOS CONTABLES*.
<https://educas.com.pe/index.php/hechoscontables/article/view/74/302>
- Vasquez Ponce, G. O., Parrales Pilozo, D. H., & Morales Chávez, V. E. (23 de 07 de 2021). *Dialnet*. <file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-ProcesoAdministrativo-8050362.pdf>
- Vega de la Cruz , L. O., & Pérez Pravia, M. C. (04 de 11 de 2021). *Observatorio de las ciencias sociales en iberoamerica*.
<https://www.eumed.net/uploads/articulos/4a003817a63bad632e14e1059f3a7acd.pdf>
- Vera Vázquez , J. C. (02 de 06 de 2021). *Sistema Educativo Salazar* .
https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/60ae4c432d512/tareas/9139f23f76e8435dee903143fadb0bd2Ensayo%20michael%20porter_Julio%20Vera.pdf
- Villamizar Oviedo, J. D., Jiménez Fernández, J. J., López Barón, A., & Sotelo Cardoso, F. J. (22 de 05 de 2023). *Biblioteca Digital Minerva*.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/d3ecbd17-3626-4fc6-9c0e-62075017b9ce/content>

Vivas Mancha, J. E. (2021). *Universidad Nacional del Centro del Peru UNCP*.
https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6748/T010_72787902_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wilches Torres, L. D., Mejia Espitia, M. L., & Cipagauta Esquivel, E. C. (10 de 08 de 2023).

SIGNOS.

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/8660/7996>

Yiga 5. (2016). Yiga 5: <https://yiga5.com/quienes-somos/>

Yufra Mamani, R. Y. (12 de 2020). *UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN*.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/803f41b4-37ef-4faa-9462-7c3d16222b32/content>

Zambrano Silva, D. H., Soto-Chávez, L. E., & Ugalde Vicuña, J. W. (11 de 11 de 2021).

Dialnet.

[file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-](file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLasRestriccionesYSuImpactoEnLasMejorasDeLa-8219338%20(2).pdf)

[TeoriaDeLasRestriccionesYSuImpactoEnLasMejorasDeLa-8219338%20\(2\).pdf](file:///Users/diegoluna/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLasRestriccionesYSuImpactoEnLasMejorasDeLa-8219338%20(2).pdf)



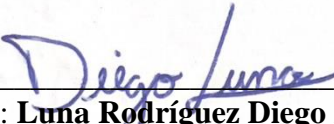
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Luna Rodríguez Diego Armando**, con C.C: # **0926328915** autor del trabajo de titulación: **Propuesta de Mejora del Proceso de Compra en la Empresa Intercommerce** previo a la obtención del título de **Lic. en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 17 de febrero de 2025

f. 
Nombre: **Luna Rodríguez Diego Armando**
C.C: **0926328915**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de mejora del proceso de compra en la empresa Intercommerce.		
AUTOR(ES)	Luna Rodríguez Diego Armando		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Rojas Davila, Ruth Sabrina Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Lic. en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	115
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Compras y Abastecimiento, Optimización de Procesos y Digitalización, Logística y Cadena de Suministro.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Compras, Gestión, Proceso, Proveedor, Administración, Indicadores de desempeño, Ciclo del proceso de compras, Automatización.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	Esta investigación tiene como objetivo principal, analizar el proceso actual del departamento de compras de la compañía Intercommerce, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora para optimizar la gestión, reducir costos e incrementar la eficiencia operativa del mismo, ya que tiene un problema en la aprobación de pedidos. Para lograr el objetivo general del proyecto, primero se analizó y estudio distintas teorías para la mejora de procesos, dentro de estas tenemos Six Sigma, 5 Fuerzas de Porter, Just In Time, Teoría de Restricciones TOC, y Modelo de Procesos CMMI. El estudio de estas teorías, ayudo a conocer cuáles son las mejores opciones para la optimización de procesos, no obstante, se desarrolló un numero de 9 entrevistas a colaboradores, expertos y proveedores. Estas entrevistas de realizaron de manera presencial, vía llamadas y vía correo, las preguntas fueron abiertas, para conocer más afondo el proceso actual del departamento de compras en el caso de los colaboradores, en el caso de los expertos para conocer más sobre su experiencia en este ámbito y obtener información importante que ayude al desarrollo de la investigación, así mismo con los colaboradores se desarrollaron preguntas abiertas, para conocer su gestión dentro del proceso. Estos resultados ayudaron a definir una solución al problema principal de la compañía, la cual es la implementación de KPIs y sistemas de automatización como lo es SAP.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0990963463	E-mail: diegolunar2016@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			