



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPRAS EN EMPRESAS
FABRICANTES DE CERÁMICA DE CUENCA

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORAS: KATHERINE ESTEFANÍA VIZHCO AUCAPIÑA
JOSELINE DAYANNA GUAYACONDO MOLINA
TUTOR: ING. CRISTIAN TEODORO DÍAZ GUTIÉRREZ

Cuenca - Ecuador
2023

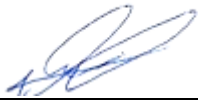
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Nosotras, Katherine Estefanía Vizhco Aucapiña con documento de identificación N° 0107273872 y Joseline Dayanna Guayacondo Molina con documento de identificación N° 0105467385; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

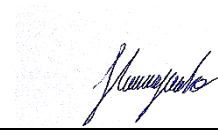
Cuenca, 07 de julio del 2023

Atentamente,



Katherine Estefanía Vizhco Aucapiña

0107273872



Joseline Dayanna Guayacondo Molina

0105467385

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, Katherine Estefanía Vizhco Aucapiña con documento de identificación N° 0107273872 y Joseline Dayanna Guayacondo Molina documento de identificación N° 0105467385, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras del Artículo académico: “Propuesta de un modelo de gestión de compras en empresas fabricantes de cerámica de Cuenca”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 07 de julio del 2023

Atentamente,



Katherine Estefanía Vizhco Aucapiña

0107273872



Joseline Dayanna Guayacondo Molina

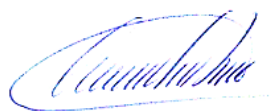
0105467385

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Cristian Teodoro Díaz Gutiérrez con documento de identificación N° 0102137015, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPRAS EN EMPRESAS FABRICANTES DE CERÁMICA DE CUENCA, realizado por Katherine Estefanía Vizhco Aucapiña con documento de identificación N° 0107273872 y por Joseline Dayanna Guayacondo Molina con documento de identificación N° 0105467385, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 07 de julio del 2023

Atentamente,



Ing. Cristian Teodoro Díaz Gutiérrez
0102137015

Agradecimientos

Queridos padres y tutor,

Nos dirigimos a ustedes con un profundo sentimiento de gratitud y aprecio, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento por su apoyo a lo largo de nuestra educación. Su guía ha sido fundamental en nuestro crecimiento y éxito.

A ustedes, nuestros queridos padres John Guayacondo, Miriam Molina, Víctor Vizhco y Martha Aucapiña, les agradecemos por ser nuestros pilares, por creer en nosotras incluso en los momentos en que dudábamos de nuestras propias habilidades. Han estado a nuestro lado en cada paso del camino, brindándonos amor incondicional, palabras de aliento. Su fe en nosotras nos ha dado la confianza necesaria para superar desafíos y alcanzar nuestras metas académicas. Sin su sacrificio y esfuerzo, nada de esto habría sido posible.

También queremos agradecer a nuestro tutor Ing. Cristian Díaz, quien ha sido una figura crucial en nuestro desarrollo educativo. Su paciencia, conocimiento y dedicación han sido una base fundamental para nuestro desarrollo. Gracias por su constante disposición a ayudarnos a comprender los conceptos más difíciles, por alentarnos a explorar nuestras fortalezas y por desafiarnos a superar nuestras limitaciones. Sus consejos y orientación nos han brindado las herramientas necesarias para crecer como estudiantes y como personas.

Agradecemos a nuestro compañero y amigo Abraham Lalvay que nos ha apoyado en este proceso académico, sus sugerencias nos han ayudado a enriquecer nuestras ideas y a mejorar la calidad de este artículo, que nuestra amistad y nuestro vínculo continúen fortaleciéndose mientras avanzamos hacia nuevos horizontes. Gracias por tu apoyo incondicional y colaboración.

Dedicatoria

Dedicamos este artículo académico a las siguientes personas significativas en nuestra vida:

-A Dios, quien nos ha concedido la vida y ha dotado de habilidades y capacidades necesarias para alcanzar este momento tan significativo en nuestra formación profesional.

- A nuestros queridos padres John, Miriam, Víctor y Martha, expresamos nuestro más profundo agradecimiento por su amor incondicional y apoyo constante. Sus palabras de aliento nos han motivado en cada etapa de esta investigación académica, siendo fundamentales para nuestro crecimiento y éxito.

- A mi hermano menor Esteban, quien ha sido mi amigo, confidente y apoyo incondicional en cada paso de mi camino. Agradezco tu compañía y ánimo en los momentos difíciles, creyendo en mis capacidades y siendo un impulso poderoso para alcanzar mis metas académicas.

- A la familia Guayacondo Zhungo, quienes han estado a mi lado en todo el desarrollo de mi carrera profesional. Agradezco su confianza inquebrantable y amor incondicional, siendo una fuerza inspiradora en mis logros.

- A mi querida amiga Alexandra Rodríguez, cuya amistad ha sido un regalo invaluable en mi vida. Tu apoyo constante, animándome y recordándome mis fortalezas, ha sido fundamental en mi superación de miedos y en el logro de esta oportunidad educativa. Agradezco tus consejos sabios y tu apoyo inquebrantable en mi objetivo.

- Por último, dedicamos este artículo a nosotras mismas, reconociendo nuestro compromiso, perseverancia y determinación en llevar a cabo esta investigación. Estamos orgullosas del trabajo realizado y esperamos que nuestras contribuciones beneficien a la comunidad académica.

Nuestra gratitud se extiende a cada una de estas personas, quienes han dejado una huella significativa en nuestra formación académica y en nuestra vida en general.

Con todo nuestro amor y agradecimiento,

Joseline Dayanna Guayacondo Molina

Katherine Estefania Vizhco Aucapiña

Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	8
1. Introducción.....	9
1.1 Revisión de la literatura.....	10
2. Materiales y métodos.....	11
3. Resultados.....	12
3.1 Descripción del proceso de compras.....	12
3.2 Flujograma del proceso de compras.....	14
3.2 Diagnostico.....	14
3.3 Análisis de las debilidades y amenazas.....	15
Debilidades:.....	15
Amenazas.....	16
4. Modelo de Gestión.....	16
Tabla 3. Modelo de Gestión.....	17
5. Conclusión.....	19
6. Referencias:.....	20

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPRAS EN EMPRESAS FABRICANTES DE CERÁMICA DE CUENCA

PROPOSAL OF A PURCHASING MANAGEMENT MODEL IN CERAMIC MANUFACTURING COMPANIES IN CUENCA

Resumen

La gestión de compras es un proceso fundamental para todas las organizaciones, sin importar su tamaño. El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de gestión de compras que permita a la organización optimizar sus procesos de adquisición, mejorar la eficiencia, garantizando la calidad y el cumplimiento de los productos y servicios adquiridos. Como parte de la metodología a utilizar, se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando la herramienta FODA que nos permitirá identificar la situación interna de la empresa a través de sus fortalezas y debilidades, así como el análisis de su entorno a través de sus oportunidades y amenazas. Con base en los datos recopilados, se propuso implementar herramienta para realizar mejoras en las estrategias que abarquen diversas actividades, como la selección y evaluación de proveedores, el análisis de cotizaciones, los procesos de negociación y la verificación de características y logística necesaria para adquirir bienes o servicios. Se ha formulado una propuesta para optimizar el desempeño de las actividades de adquisición llevadas a cabo por las empresas fabricantes de cerámica plana en la ciudad de Cuenca, con el propósito de mejorar la eficiencia y efectividad de dichas actividades, a la espera de un impacto positivo en el ámbito de compras tanto para las empresas fabricantes de cerámica como para aquellas que busquen mejorar y progresar en estas áreas.

Abstract

Purchasing management is a fundamental process for all organizations, regardless of their size. The main objective of this research is to propose a purchasing management model that allows the organization to optimize its procurement processes, improve efficiency, guaranteeing the quality and compliance of the products and services acquired. As part of the methodology to be used, a qualitative and quantitative analysis will be carried out, using the SWOT tool that will allow us to identify the internal situation of the company through its strengths and weaknesses, as well as the analysis of its environment through its opportunities and threats. Based on the data collected, it was proposed to implement a tool to make improvements in strategies that cover various activities, such as the selection and evaluation of suppliers, the analysis of quotations, negotiation processes and the verification of characteristics and logistics necessary to acquire goods or services. A proposal has been formulated to optimize the performance of the procurement activities carried out by flat ceramic manufacturing companies in the city of Cuenca, with

the purpose of improving the efficiency and effectiveness of these activities, waiting for a positive impact in the field of purchases both for ceramic manufacturing companies and for those seeking to improve and progress in these areas.

Palabras clave

Gestión de compras, proceso, calidad, logística, negociación, proveedores, planificación, producto, eficiencia, departamentos, precio, cotización.

Keywords

Purchasing management, process, quality, logistics, negotiation, suppliers, planning, product, efficiency, departments, price, quotation.

1. Introducción

La gestión de compras es un elemento crucial en la estrategia de una empresa y puede tener un gran impacto en su capacidad para competir en el mercado. Un proceso de compras eficiente puede permitir a una empresa obtener los materiales y suministros que necesita para su operación diaria al precio más competitivo posible y con la calidad adecuada. Además, dicho proceso también puede ayudar a una empresa a minimizar los riesgos relacionados con los proveedores y los suministros. Un buen proceso de selección y evaluación de proveedores puede garantizar que una empresa trabaje con proveedores confiables y de calidad, lo que puede minimizar los problemas relacionados con la calidad y el tiempo de entrega.

Todas las empresas entre otras, deben implementar un sistema de gestión de inventarios para mejorar la planificación de los pedidos, asegurarse de que se cumplan los plazos de entrega y evitar el stock excesivo. Es importante mejorar el control y la gestión de la cadena de suministro para asegurar que todos los materiales entrantes se reciban y almacenen de forma adecuada, que se cumplan los plazos de entrega y que los costes se reduzcan. Según Fernández (2018), "Las empresas deben tener en cuenta este proceso de inventariar, desde la función de aprovisionamiento hasta la de distribución del producto, para llevar a cabo una correcta gestión del inventario. En el aprovisionamiento en la empresa es una de las funciones que forman parte de la logística de la empresa y se encarga de las compras y su gestión". (p.12).

Según Arenal (2022), "una cadena de abastecimiento va a estar presente la logística, ya que tiene como objetivo abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido en mejor servicio al cliente" (pg.10). La Logística se centra en todos los insumos, se encarga de suministrar y abastecer los mismos, para lograr un cliente satisfecho brindando el producto o servicio en el instante que solicite el cliente.

El departamento de compras será el encargado de reunir información sobre las relaciones con los proveedores. Según Arenal (2022), "Los compradores también negocian con proveedores para hacer las mejores ofertas, planificar un abasto eficiente del inventario y para manejar otros aspectos

para satisfacer las necesidades de los clientes finales” (pg.9). Esto permitirá a la organización crear un plan de negociación en el cual vamos a definir cuáles son los intereses y objetivos que se desea obtener a raíz de la negociación, teniendo en cuenta que una negociación puede variar dependiendo del lugar, ocasión y técnicas, por eso se debe crear estrategias que se adapten a cada circunstancia con el fin de conseguir los objetivos planteados por la organización.

Tras realizar un análisis detallado tanto de las empresas en general como de las fabricantes de cerámica plana, se lleva a cabo una investigación que consta de varios componentes clave. En primer lugar, se realiza la elaboración exhaustiva de la investigación, recopilando datos relevantes de la gestión de compras. A continuación, se describe detalladamente la metodología empleada en la investigación detallando las herramientas utilizadas. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos, resaltando los hallazgos significativos y las conclusiones relevantes. Por último, se propone un modelo de gestión de compras, que busca mejorar la eficiencia y el rendimiento en este proceso crucial de las operaciones empresariales.

1.1 Revisión de la literatura

Escudero (2019) propone que el proceso de compras es un conjunto de actividades que realiza una organización para comprar un producto o servicio que se adapten a los requisitos establecidos, es decir, que el producto se ajuste al presupuesto de la empresa junto con la calidad deseada para garantizar la satisfacción del cliente.

La compra de productos o materiales y la contratación de servicios es un proceso que requiere de una planificación y organización adecuada para asegurar que todos los requisitos se cumplan. Esto incluye: determinar las necesidades, identificar los proveedores potenciales, realizar la evaluación de los proveedores, negociar los precios, establecer contratos, realizar pagos, etc. Según Escudero (2019), “El departamento de compras recibe las solicitudes de los materiales que necesitan en otros departamentos o secciones, busca los proveedores y realiza las gestiones necesarias para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa”. (p.50).

Previo a un proceso de adquisiciones los consumidores tienden a considerar la calidad, precio, disponibilidad, facilidad de uso, la marca que desean. Por otra parte, estas características ayudan a los consumidores a elegir productos que satisfagan sus necesidades, permiten a los vendedores identificar la mejor forma de satisfacer a los clientes, diseñando productos que se adapten a sus necesidades y preferencias. Los vendedores pueden utilizar esta información para mejorar su estrategia de ventas y alcanzar los resultados deseados de sus productos. Por último, ayudan a las empresas a predecir las tendencias de compra futuras para adaptar su estrategia de marketing y sus productos antes de que estos cambios sean detectados por los competidores.

Según Noguerras (2018): Aspectos como los niveles de coste de los compradores, cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con ellos así con los tipos de contratos a suscribir, son factores que van a afectar la estrategia de compras de la compañía. No hay que olvidar que la globalización ha traído consigo un mayor mercado en el que operar; pero a su vez, un mayor

número de potenciales competidores, con lo que la estrategia más eficaz para lograr la diferenciación con estos, comienza desde el primer escalón del proceso productivo: las compras de materiales, bienes y servicios para el proceso productivo; incluso las estrategias logísticas de abastecimiento de las materias necesarias y de las entregas de los productos terminados al cliente, van a marcar la diferencia respecto de los consumidores. (párr 1).

Para la búsqueda de proveedores el departamento encargado de recibir los productos que se van a comprar primero debe analizar los objetivos, políticas, presupuestos y procedimientos, es decir, planificar las compras para tener una lista actualizada de las empresas que oferten productos y servicios de interés para la organización. Según Mendoza (2020), "Antes de decidir si se va a contar con un proveedor, se debe estudiar si los proveedores ofrecen la materia prima ofrecida, y esta va a tener un impacto positivo en la productividad, calidad y competitividad de la organización" (pg.7)

Otro de los puntos importantes dentro de la gestión de compras es considerar la cadena de suministros para garantizar que los productos fluyan de forma eficiente desde el punto de origen hasta el destino final. Según Arenal (2022): En una cadena de abastecimiento va a estar presente la logística, ya que tiene como objetivo abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido en mejor servicio del cliente. La cadena de suministro tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades del cliente final de la mejor manera posible.

Lo anterior incluye los siguientes fines:

- Entregar los bienes y servicios a tiempo.
- Evitar las pérdidas o mermas innecesarias.
- Optimizar los tiempos de distribución.
- Manejo adecuado de inventarios y almacenes.
- Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados.
- Hacer frente a cambios imprevistos en la demanda, oferta u otras condiciones. (p.10).

2. Materiales y métodos

En este trabajo se busca identificar las actividades actuales que utilizan las organizaciones en un proceso de compras, para esto, parte de la metodología a utilizar será el análisis Cualitativo y Cuantitativo. Entre otras herramientas, se utilizará la técnica de realizar entrevistas con el fin de recolectar información del proceso de compras de las empresas y a su vez establecer estrategias para garantizar un mejor rendimiento de la misma. Y, por último, se utilizará el análisis FODA que nos permitirá identificar la situación interna de la empresa a través de sus fortalezas y debilidades, así como el análisis de su entorno externo a través de sus oportunidades y amenazas, para obtener información sobre los procesos que se ejecutan actualmente en las empresas. Basados en la recomendación de Sánchez Huerta (2020) que menciona: "La forma visual de un análisis FODA o

DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada” (p.15). Nos permitirá reconocer las actividades clave del proceso de compras, los proveedores más frecuentes, las métricas de desempeño y los desafíos más comunes que enfrenta el equipo de compras.

Al recopilar los resultados de la herramienta FODA nos permite observar las áreas de mejora en el proceso de compras y se pueden tomar medidas para abordar las deficiencias que puedan estar afectando el proceso de compras en la organización. Según Sánchez Huerta (2020), “Antes de definir y priorizar qué acciones implementar, es fundamental que entendamos cuál es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades” (p.32).

3. Resultados

La obtención de información, referente a sus procesos de compras de las empresas fabricantes de cerámica plana, resultó ser un desafío, debido al grado de importancia que esta tiene dentro de las empresas.

El acceso a la información se lo logró obtener luego de haber realizado entrevistas informales a varios de los colaboradores de las empresas dentro del estudio.

En otro caso se tuvo una apertura total al acceso de información, evidenciando las intenciones de mejora que existe por parte de las personas encargadas de este proceso.

En base a la información recolectada, se presenta una propuesta general para la mejora de las estrategias utilizadas por las empresas dentro del proceso de compras, que integre actividades varias como: selección y evaluación de proveedores, análisis de cotizaciones, procesos de negociación, verificación de características y logística necesaria para obtener un bien o servicio. Según Esquivel et al. (2018): “La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando a dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planificas tu futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que le envuelve y en conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan” (p.43). Si se mantiene en constante mejora la información de los cambios y métodos utilizados dentro del sector en el que opera incluyendo las funciones y responsabilidades de las personas involucradas, ayudará a la empresa a maximizar sus ingresos.

3.1 Descripción del proceso de compras.

Mediante esta integración de datos, se buscará identificar las mejores prácticas, los puntos de mejora y las oportunidades de optimización en el proceso de compras. Al unificar la información, se espera aprovechar las experiencias y conocimientos adquiridos por cada empresa, lo que permitirá establecer un proceso de compras consolidado y estandarizado. Además, nos permitirá implementar mejores

estrategias y maximizar los beneficios tanto para las empresas fabricantes de cerámica y empresas en general

A continuación, se realizará la descripción del proceso de compras que contine varias actividades que son comunes entre las diferentes empresas.

Un sistema centralizado registra de manera conjunta la información proveniente de los departamentos, referente a los requerimientos de materiales o servicios. Para solicitar la adquisición de materiales, servicios, productos, repuestos, suministros, insumos y útiles de oficina, los encargados de los departamentos de mantenimiento, producción y seguridad industrial envían solicitudes mediante correo electrónico dirigidas al jefe de Compras. Posteriormente, el jefe de Compras registra estas solicitudes en el sistema para su seguimiento y gestión.

En el caso de requerimiento de reactivos de laboratorio, por cada compra se solicita a los proveedores que presenten el correspondiente certificado de análisis o ficha técnica de los reactivos químicos, del mismo modo, para los requerimientos de servicios de calibración de equipos, los departamentos encargados de los diferentes equipos, deben asegurarse que los proveedores estén acreditados para las necesidades requeridas.

Bajo ninguna circunstancia se realiza una compra que no esté alertada en el sistema. En caso de un requerimiento adicional de un material no planificado, se coordina con el jefe de Compras, quien revisa la disponibilidad del inventario en el sistema y las causas de generarse un nuevo pedido.

La solicitud anterior, el jefe de Bodega ingresa en el sistema asignando un código a cada requerimiento.

El proceso de solicitud de compras incluye la obtención de un máximo de tres cotizaciones de proveedores. Luego, se realiza una comparación de precios utilizando un formato para evaluar y seleccionar la opción más conveniente. Este formato es enviado a la Gerencia General para su aprobación.

Una vez que la solicitud es aceptada, se remite al jefe de compras para que prosiga con el proceso de adquisición. En las compras de algunos bienes y servicios, se da preferencia a proveedores que forman parte del mismo grupo corporativo y se realiza el pedido a través de una Orden de compra.

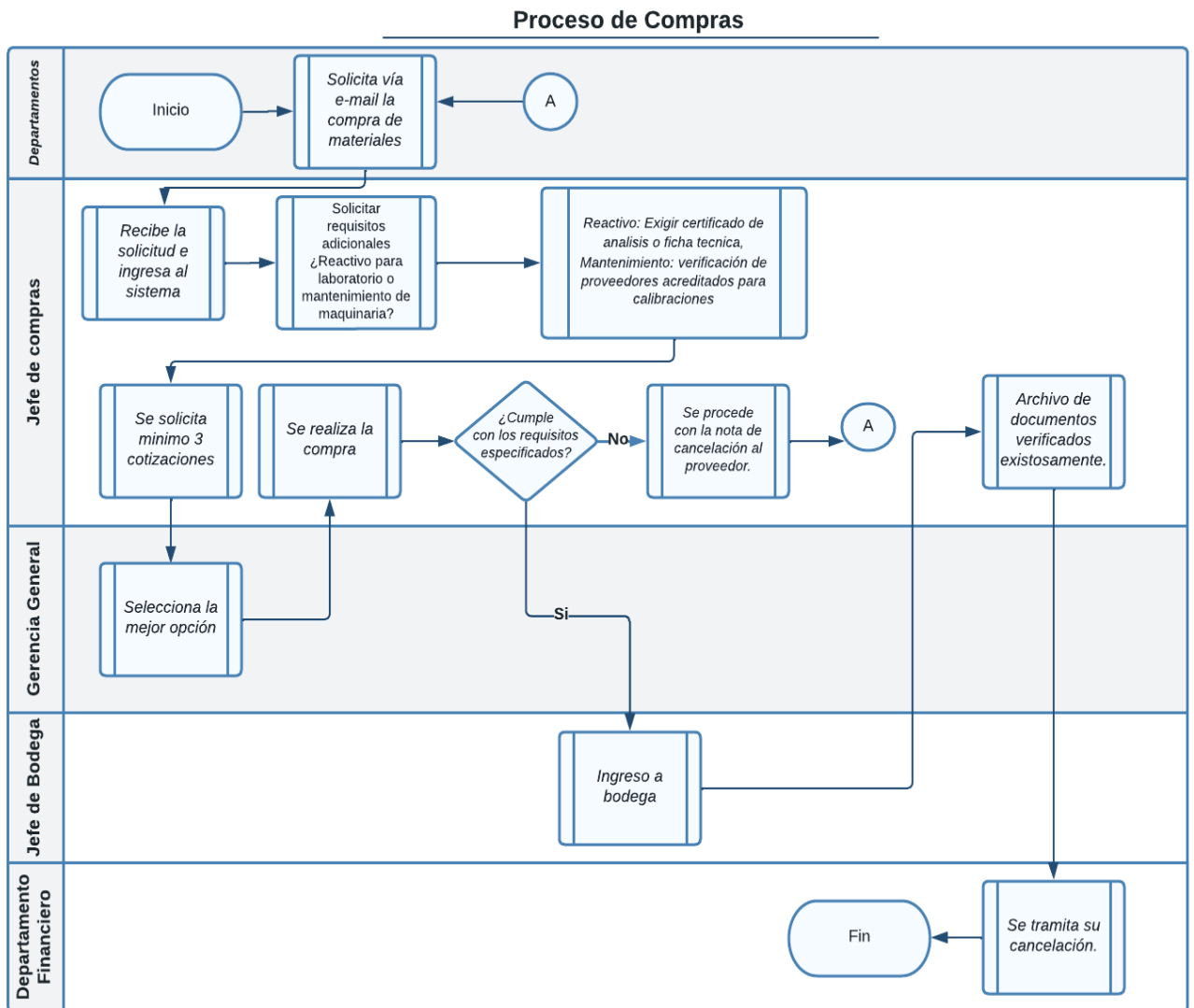
En el proceso de adquisiciones, existen diferentes modalidades de pago, ya sea a través de crédito o mediante el uso de la Caja Chica. Para este último, las transacciones se registran utilizando un formato para el control de fondos, el cual permite realizar la compra hasta un determinado monto de dinero; pasado este monto va a otra modalidad de negociación.

Si la compra cumple con los requisitos especificados, el personal de bodega procede con el ingreso a bodega. En caso de que el producto presente algún problema, se informa al Departamento de Compras, quien se encarga de realizar el reclamo al proveedor para obtener la devolución o el cambio del producto. Los documentos pasan al responsable de Compras, debidamente sellados y firmados por el jefe de bodega, para su revisión y proceso de pago.

Se emite una notificación al departamento de Contabilidad y Tesorería para los pagos correspondientes o ajustes, en caso de anticipos. Todas las órdenes de pago son revisadas y autorizadas por el Gerente General.

3.2 Flujograma del proceso de compras

Tabla 1. Flujograma del proceso de compras



3.2 Diagnostico

Tabla 2. Matriz FODA



Según los resultados del análisis FODA, se pueden identificar áreas de mejora en el proceso de compras. Por lo tanto, es necesario desarrollar estrategias para minimizar las debilidades y amenazas, y fortalecer las oportunidades presentadas.

3.3 Análisis de las debilidades y amenazas

Debilidades:

1. **Dependencia permanente de las fichas técnicas o certificados de análisis de la materia prima:** El proceso de presentar certificados de análisis o fichas técnicas de reactivos químicos en formato físico, genera retrasos y dificultades en la gestión de compras.
2. **Limitada diversificación de proveedores:** poca diversidad de opciones muy pocos proveedores registrados para proveer productos y servicios.
3. **Alto índice de compras urgentes y no aprobadas:** La falta de planificación genera un alto porcentaje de compras no planificadas, las mismas que derivan en un aumento en el tiempo del trámite de adquisición, lo que repercute en una demora en la finalización del procedimiento establecido.
4. **Demora en el proceso de pago a proveedores:** Aunque existe cumplimiento en la documentación requerida para el proceso de pagos, no se menciona si existe un proceso establecido para gestionar los pagos correspondientes, dando como consecuencia la pérdida de confianza del proveedor hacia la empresa, restringiendo la posibilidad de nuevos procesos de adquisición.

5. Fallos en la comunicación interna entre departamentos: La falta de conocimiento de las características de los productos o servicio existentes en el mercado, por parte de algunos departamentos, ocasiona demoras en la entrega oportuna del producto o servicio requerido.

6. Falta de cumplimiento en las características de los productos por parte de los proveedores: Se ha generado inconvenientes por parte de los proveedores al no cumplir con los requisitos establecidos por la empresa, lo que afecta la operación de la empresa.

Amenazas

1. Falta de aclaración en las características de los productos del mercado: La falta de aclaración en los productos del mercado genera problemas entre una empresa y sus proveedores. Cuando no se proporciona una descripción precisa de los productos necesarios, puede haber malentendidos o confusiones entre la empresa y sus proveedores. Esto conlleva a que los proveedores suministren productos incorrectos o inadecuados, lo que afecta la eficiencia y calidad de las operaciones de la empresa.

2. Variación en los precios de productos y servicios que requiere la empresa: Las fluctuaciones en los precios de los materiales y servicios afectarán en los presupuestos y planificaciones de adquisiciones y esto amerita a un nuevo proceso de autorizaciones de las compras.

4. Modelo de Gestión

La gestión de compras es una parte fundamental de la actividad empresarial, de manera que impacta directamente a la eficiencia operativa, los costos y la satisfacción del cliente. Para asegurar un flujo óptimo de abastecimiento de bienes y servicios, es necesario contar con un modelo de gestión del proceso de compras sólido y eficaz. En este modelo de gestión presentaremos herramientas que permitan optimizar las acciones para generar beneficios tangibles como: la mejora en la calidad de los productos, el fortalecimiento de las relaciones con proveedores y la reducción de los posibles riesgos que puedan alterar el cumplimiento de una planificación adecuada. Basándonos en los resultados obtenidos de la investigación y mediante un análisis FODA que identifica los puntos a mejorar en el proceso de compras, con el objetivo de lograr una mejora continua y planificar los procesos de manera eficiente.

Según Arenal Laza (2022): Planificar las compras significa definir: qué necesita la organización, cuánto, y para cuándo lo necesita dentro de un periodo determinado. Además, en la planificación se identifica los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como, precio, plazos de entrega, calidad, etc. También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior de la unidad de abastecimiento. (p.9)

Basado en la cita anterior se procede a elaborar un modelo de gestión del proceso de compras que le permitirá a la empresa controlar y mejorar eficientemente las actividades del área de compras. Este

modelo de gestión tiene como objetivo optimizar el proceso de adquisición de materia prima y materiales que se adapte a las necesidades, presupuesto, tiempo de entrega y especificaciones solicitadas por la empresa. Cabe destacar que el modelo de gestión puede variar dependiendo del análisis previo, realizado a la empresa y a las necesidades de la misma. La implementación de este modelo requiere una planificación cuidadosa, una comunicación efectiva entre los departamentos y demás involucrados en el proceso de compras. Por último, debe realizarse una constante supervisión para garantizar un mejor resultado.

Tabla 3. Modelo de Gestión

Debilidades	Modelo de gestión
1) Dependencia permanente de las fichas técnicas o certificados de análisis de la materia prima.	Analizar el uso de un sistema que reduzca la cantidad de documentos físicos: se propone utilizar servicios de almacenamiento en la nube que permite almacenar y gestionar todos los documentos relacionados con el proceso de compras. Estos servicios permiten el acceso en línea, una efectiva organización y un acceso en tiempo real.
2) Limitada diversificación de proveedores	Expandir el abanico de alternativas de proveedores de materia prima y servicios: Con el fin de contar con más opciones de proveedores que puedan cumplir con sus requerimientos de productos y servicios, estableciendo claramente las características deseadas. Esto permite aumentar las alternativas disponibles, lo cual puede resultar beneficioso en términos de condiciones, precios competitivos y calidad de los materiales. Además, debe implementar un proceso de gestión de proveedores que involucre el registro, selección y evaluación de proveedores
3) Alto índice de compras urgentes y no aprobadas	Una mejor planificación en el abastecimiento de materias primas, materiales y servicios: Actividad que puede lograrse mediante el uso de herramientas estratégicas que ayudan a disminuir el porcentaje de compras no planificadas. Como la implementación de

	sistemas de gestión de inventario en tiempo real, análisis de datos históricos de compras, pronósticos de demanda y la implementación de un trabajo basado en procesos.
4) Demora en el proceso de pago a proveedores	Evaluar y mejorar la gestión de flujo de efectivo: Si bien no es una actividad del departamento de compras, se recomienda realizar un análisis constante del flujo de la empresa para identificar posibles cuellos de botella y tomar medidas proactivas, para evitar retrasos en los pagos a proveedores. Esto puede incluir la implementación de políticas de gestión de tesorería más eficientes.
5) Fallos en la comunicación interna entre departamentos	Establecer un sistema de comunicación y colaboración interdepartamental: Establecer medios de retroalimentación y seguimiento para que los departamentos puedan compartir información sobre la disponibilidad de materiales y servicios en el mercado y cualquier cambio o actualización relevante. Esto ayudará a agilizar el proceso de adquisición y evitar demoras en la entrega oportuna del producto o servicio requerido.
6) Falta de cumplimiento en las características de los productos por parte de los proveedores	Proveedor permanente de los reactivos químicos: Llegar a un acuerdo con el proveedor en base a la calidad requerida, las cantidades necesarias, los estándares de seguridad y los plazos de entrega. Es importante llevar un registro actualizado de los proveedores, que incluya información detallada sobre su desempeño, historial de transacciones y evaluaciones periódicas.
Amenazas	Modelo de gestión
1) Falta de aclaración en las características de los productos del mercado	Implementar canales de comunicación abiertos y fluidos con los proveedores: que permita resolver cualquier duda en cuanto a los

	<p>productos del mercado antes de realizar las compras.</p> <p>La empresa debe proporcionar detalles específicos de los productos requeridos, como; características técnicas, especificaciones, cantidades, fechas de entrega, entre otros.</p> <p>De esta manera, se minimizan los riesgos de malentendidos y se fomenta una relación sólida y productiva con los proveedores.</p>
<p>2)Variación en los precios de productos y servicios que requiere la empresa</p>	<p>Monitoreo y análisis del mercado: Mantener un seguimiento constante de los precios del mercado, realizando análisis periódicos para identificar tendencias y prever posibles cambios en los precios de los materiales y servicios.</p> <p>Es necesario anticiparse a las variaciones y utilizar contratos a largo plazo con los proveedores, estos contratos pueden incluir cláusulas que establezcan un margen máximo de variación en los precios, lo que brindará una protección contra aumentos excesivos.</p>

5. Conclusión

La información referente a los procesos claves dentro de las empresas, como es el proceso de compras, resulta ser una información reservada por algunas de ellas, generándose un gran reto el poder acceder a la misma a pesar de tener el respaldo de la Universidad. Sin embargo, existen otras organizaciones que mantiene un proceso de mejora continua y se interesan en las recomendaciones y propuestas de mejora que se puedan presentar.

Al finalizar el trabajo realizado, podemos concluir que se ha logrado establecer una propuesta para mejorar el rendimiento de las actividades de adquisiciones que desarrollan las empresas fabricantes de cerámica plana de la ciudad de Cuenca dentro de sus departamentos de compras luego de haber identificado las diferentes actividades que realizan actualmente.

Como resultado de esta investigación, se ha propuesto un modelo de gestión del proceso de compras que integra las propuestas de mejora. Este modelo se fundamenta en los resultados obtenidos y tiene como objetivo principal optimizar la eficiencia del proceso, fortalecer las relaciones con los proveedores y reducir los riesgos. A través del análisis FODA hemos identificado aspectos del proceso de compras

que muestran valor y requieren mejoras, brindando a las organizaciones un modelo guía para mejorar su desempeño en esta área crucial de la gestión empresarial.

6. Referencias:

Arenal Laza, C. (2022). *Gestión de compras en el pequeño comercio. MF2106*. 1. Editorial Tutor Formación. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/214561>

Lempereur, A. Colson, A. y Pérez Nuckel, R. (2022). Método de negociación: negociadores no nacen, se hacen. 1. Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaups/216557?page=14>.

Díaz-Sarmiento, L. M. (2018). Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR. *Revista científica anfibios*, 1(2), 44-52

Lempereur, A. Colson, A. & Pérez Nuckel, R. (2022). Método de negociación: negociadores no nacen, se hacen. 1. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaups/titulos/216557>

Vargas Llerena, R. A., & Paredes Fernández, D. F. (2018). Propuesta de mejora del proceso de almacenamiento y distribución de producto terminado en una empresa cementera del sur del país.

Alvarado Chávez, C. J., & Ganoza Campos, S. M. (2018). Propuesta de mejora para reducir costos operacionales en el proceso de compras y el área de mantenimiento de la empresa Agrícola BGS SAC-Lambayeque.

Rojas Vilchez, H. N. (2018). El control de inventario y el proceso de compras en las concesionarias de mantenimiento de autos, distrito La Molina, 2018.

Espinoza Mariños, T. L. (2019). Propuesta de implementación del Ciclo Deming para mejorar la gestión de compras en el área de mantenimiento y servicios generales de una universidad en el distrito de Los Olivos-2018.

Dolores Cabrera, J. M. (2022). Eficiencia y abastecimiento al mantenimiento con la mejora al proceso de gestión de compras en la empresa Stierlift SA.

Sánchez Perdomo, A., & Luna Florez, L. R. (2011). Guía para la optimización del proceso de compra del departamento de mantenimiento occidente de la gerencia de poliductos de la vicepresidencia de transporte de Ecopetrol SA.

Sandoval Fonseca, S. V. (2021). Fortalecimiento administrativo en los procesos de compra de bienes y servicios para el mantenimiento de equipos, limpieza y reparación locativa.

Salas Ramírez, B. A. (2020). Política de compras para el aprovisionamiento de materiales y servicios en áreas de producción y mantenimiento del sector industrial.

Alvites Hurtado, D. Y. (2018). Gestión de compras para mejorar el abastecimiento en el área de mantenimiento de la empresa Envolturas Flexibles Huachipa SAC.

Arenal Laza, C. (2022). Optimización de la cadena logística. MF1005. 1. Logroño, Editorial Tutor Formación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaups/218961?page=11>.”

Arenal Laza, C. (2022). Gestión de compras en el pequeño comercio. MF2106. 1. Logroño, Editorial Tutor Formación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaups/214561?page=9>.

Nogueras, J. D. (2018). Gestión de proveedores. COML0210. IC editorial.

Mendoza Ortega, C. (2020). La función de compra, la búsqueda, selección y negociación de proveedores.

Peña Florez, L. A., & Rodríguez-Rojas, Y. L. (2018). Procedimiento de evaluación y selección de proveedores basado en el proceso de análisis jerárquico y en un modelo de programación lineal entera mixta. *Ingeniería*, 23(3), 230-251.

Morales, J. A. F., Nugent, M. A. L. M., Llave, A. M. T., & Quispe, J. T. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146.

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*.. Bubok Publishing S.L. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/189293>

Esquivel Valverde, Á. F. León Robaina, R. (Dir.) & Castellanos Pallerols, G. M. (Dir.). (2018). *Modelo de mejora continua de los procesos universitarios con enfoque de gestión del conocimiento*.. Editorial Universitaria. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/122215>