



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

“Análisis para la mejora de los Procesos de la  
Gestión de Compras de la Compañía Quimanservi  
S.A.”

Estudio de caso que se presenta como opción al Título de:  
Ingeniera en Administración de Empresas Énfasis Gestión  
Empresarial

Autor:

Nathaly Solórzano Arteaga

Samborondón

2017

*A mis padres Wilmer y Arito y a hermanos Jennifer y Frederick, quienes siempre fueron un pilar fundamental para seguir adelante y concluir con esta etapa de mi vida, gracias por su apoyo incondicional hasta en los momentos más difíciles.*

*A Dios y la Mater quienes me dieron la fortaleza para nunca desmayar.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco especialmente a mi tutor Mgs. Eliott Jaime Carriel, por su paciencia, motivación, dedicación y confianza que tuvo en mí; gracias por su acertada guía y consejos en este proceso de titulación.

Mis sinceros agradecimientos a quienes más que maestros fueron mis amigos durante mi formación académica universitaria Mgs. Karina Chávez de Muñoz, PhD. Guillermo Granja Cañizares, Mgs. Eduardo Ron Amores, Mgs. Guido Macas, Mgs. Mónica Larrea, Mgs. Yadira Armas Ortega.

Gracias a los miembros del tribunal que evaluó mi trabajo de titulación, quienes me dieron una adecuada asesoría durante el proceso de revisión.

Finalmente agradezco a toda la comunidad Ecotec por su amabilidad y atención, quienes fueron mis instructores en estos años de preparación para lograr una de las metas de mi vida.

Gracias a todos quienes pusieron su granito de arena en este camino, a mis amigos, haciendo de él una aventura que nunca olvidaré, a cada uno de ustedes los llevo en mi corazón.

## RESUMEN

Los procesos de las organizaciones han tenido avances significativos con el pasar del tiempo, haciendo que cada uno de ellos tenga una vital importancia, por lo que es necesario llevar un control y seguimiento de los procesos que se ejecutan en las organizaciones.

En el presente trabajo de investigación se analizan los procesos de la gestión de compras de la compañía Quimanservi S.A., la importancia que tiene el departamento de compras para la cadena productiva de la empresa, así como también las fallas que tiene el proceso de compras mediante herramientas que nos ayudan a identificarlas como la encuesta a los colaboradores de la compañía, entrevista a un especializado del tema dentro de Quimanservi S.A., y observación directa de los procesos.

Finalmente, con los resultados obtenidos de la investigación se propone un plan de mejora para el proceso de la gestión de compras que incluye la eliminación de pasos irrelevantes dentro del proceso que permitirán la reducción de tiempo del mismo, creación de manuales de funciones para los colaboradores de cada área, priorizar las necesidades de la compañía y contar con un sistema y capacitación del mismo para un mejor manejo de la información interna de la compañía.

## **ABSTRACT**

The processes of the organizations have made significant progress over time, making each one of them have a vital importance, so it is necessary to keep control and follow the processes that are executed in organizations.

In this research the processes of the purchase management of the company Quimanservi SA are analyzed, the importance of the purchasing department for the company's production chain, as well as the failures of the purchasing process through tools which help us to identify them as the survey to the company's employees, interview a specialist on the subject within Quimanservi SA, and direct observation of the processes.

Finally, with the results obtained from the research, an improvement plan for the purchase management process is proposed, including the elimination of irrelevant steps within the process that will allow the reduction of the time of the process, creation of function manuals for the collaborators of each area, prioritize the needs of the company and have a system and training thereof for a better management of internal information of the company.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
OBJETIVOS.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación.....	3
Novedad o Aspecto Innovador .....	3
CAPÍTULO I .....	4
MARCO TEÓRICO .....	4
Inicios de la Administración .....	4
La Gestión de Compras .....	4
Importancia del Proceso de Compras.....	6
Funciones del proceso de compras .....	7
Tipos de Compras.....	9
Relación con otros departamentos de la organización .....	10
Consecuencias de una mala relación interdepartamental .....	11
CAPÍTULO II .....	14
DIAGNÓSTICO .....	14
Información y situación actual de la empresa .....	14
Análisis FODA .....	14
Fortalezas.....	14
Debilidades.....	14
Oportunidades .....	15
Amenazas.....	15
Estructura Organizacional.....	15
Tipo de Investigación .....	16
Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación .....	16

Universo y muestra escogida.....	16
Hipótesis de la Investigación .....	17
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
Variable Dependiente .....	17
Variable Independiente.....	17
Operacionalización de las variables.....	17
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS .....	18
Método Empírico .....	18
Método Analítico.....	18
Encuesta.....	18
Entrevista.....	19
PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	19
Encuesta aplicada .....	19
Entrevista aplicada .....	30
Actual proceso de compras de la Cía. Quimanservi S.A. ....	32
Políticas.....	32
Normativas .....	32
Diagrama de bloque del proceso de compras .....	32
Diagrama detallado del proceso de compras .....	33
Descripción detallada del proceso de compras .....	34
CAPÍTULO III .....	39
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
Plan de mejora del proceso de compras de la Cía. Quimanservi S.A.....	41
CONCLUSIONES .....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	44

## **INTRODUCCIÓN**

Quimanservi S.A. fue fundada en el año 1994 como una empresa dedicada a la producción y comercialización de camarón a procesadoras locales y así ser exportado a mercados internacionales de consumo de productos acuícolas; también posee un laboratorio donde se producen las larvas de camarón direccionado a la venta local, cumpliendo los más altos estándares de calidad requeridos por el sector tanto local como internacional.

En toda compañía el proceso de compras es sumamente importante que se lleve a cabo de la mejor manera, ya que de acuerdo a ello se puede tener pérdidas muy significativas como lo son el aumento de los costos de producción, así como también ahorros en la adquisición de la materia prima para la producción sin desmejorar la calidad del producto final.

Por ello en el presente trabajo de investigación se revisarán las teorías de la gestión de compras, su importancia en las organizaciones, la relación del departamento de compras con otros departamentos, los indicadores claves para hacer el proceso eficiente y eficaz, etc., y se analizarán los problemas más relevantes que afecten a la gestión del proceso de compras actual de la compañía Quimanservi S.A.

Finalmente se propondrá un plan de acción para optimizar costos y tiempos de entregas de los insumos, mejorar la comunicación entre los involucrados en el proceso (diferentes departamentos de la compañía), evitando atrasos en los procesos de producción del camarón y larvas de camarón en cautiverio.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proceso de compras en la compañía Quimanservi S.A. es una pieza clave durante la producción, por ello es necesario analizar las fallas existentes para llegar a la mejora del mismo. Según la Norma ISO 9001:2008 la organización debe controlar que los productos solicitados a los proveedores tengan las características necesarias específicas para la producción, a su vez analizar cuáles son los proveedores con capacidad de abastecer a la compañía de acuerdo a los requisitos que la misma le plantee; asegurarse que el pedido sea el solicitado con anterioridad al proveedor, para de esta manera no generar inconvenientes y atrasos en la entrega de los mismos para ser utilizado por cada área de la producción de la compañía (Sinaloa, 2017).

Por lo tanto, según los principales problemas analizados del Dpto. Compras se busca mediante la reestructuración de los procesos implicados, lo siguiente:

- Mejorar el proceso del departamento de compras.
- Optimizar los costos.
- Reducir el tiempo entre solicitud – entrega de los insumos.
- Acrecentar la calidad de la producción, haciendo una selección exhaustiva de los proveedores y sus productos.
- Mejorar la comunicación entre los colaboradores implicados en el proceso de compras, bodega y producción.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos de la gestión del Departamento de Compras de la Cía. Quimanservi S.A. para la optimización de procesos de producción.

### **Objetivos Específicos**

1. Sistematizar los aspectos teóricos relacionados con la mejora del proceso de compras en las organizaciones.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de compras y su relación con otros departamentos.

3. Proponer un plan de mejora de los procesos del departamento de compras integrando los diferentes procesos relacionados.

### **Justificación**

Quimanservi S.A. busca mejorar los procesos del Dpto. de Compras para tener una ventaja competitiva interna y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes, brindándoles productos de alta calidad y en el tiempo óptimo solicitado.

El análisis para la reestructuración de mejora de los diferentes procesos hará que se implemente un modelo de calidad de los productos que se compran y por ende del que se vende, ya sea esta larva de camarón o camarón para su exportación, haciendo a Quimanservi S.A. un referente de los productores acuícolas con mejor calidad para mercados locales e internacionales.

También es necesario considerar la visión del departamento de compras, para que la gestión evolucione progresivamente como una “compra sostenible” enfocándose en adquirir productos que sean amigables con el medio ambiente reduciendo los impactos ambientales negativos, y a su vez incorporando criterios sociales como son la calidad del empleo que se brinda a los colaboradores, igualdad de oportunidades indistintamente del género, apertura de empleo a personas con discapacidad, etc., generando así un mayor compromiso de la organización con el medio ambiente y la sociedad.

### **Novedad o Aspecto Innovador**

La mejora de procesos, comprometiendo a los colaboradores tanto del Dpto. de Compras como el Dpto. de Producción, para generar producto de calidad y ventaja competitiva interna.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Inicios de la Administración**

La administración se da desde el inicio de la humanidad, desde que el hombre empieza a trabajar en sociedad, como ejemplo de ello tenemos las pirámides de Egipto, la muralla china, el imperio romano, etc. que fueron proyectos donde participaban no solo una sino miles de personas para un solo objetivo teniendo siempre personas encargadas de la organización o administración de lo que se estaba realizando, que actualmente se conocen como *los gerentes* (Robbins & Coulter, 2005).

El surgimiento de la administración es importante para historia social de la humanidad, ya que crece con suma rapidez; lo que hace que se genere un desarrollo económico y social gracias a los recursos productivos que ésta organiza en cada instancia de la historia (Redalyc, 2017).

Adam Smith dijo que dentro de toda organización se debía dividir el trabajo en tareas especializadas y repetidas, teniendo como resultado una mayor productividad, ahorro de tiempo, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Es importante tener un buen equipo administrativo dentro de toda organización, ya que en primera instancia éste será el motor de la compañía, de aquí dependerá que ésta surja o se hunda y desaparezca; actualmente el área administrativa cuenta con muchas ramas que hacen que las organizaciones sean más organizadas y selectivas en las funciones que debe cumplir cada colaborador y/o equipo de las diferentes áreas.

#### **La Gestión de Compras**

Según (Moya, 2010) en los inicios del comercio, los empresarios o dueños buscaban abarcarlo todo en cuanto a las funciones de sus negocios se refería, y esto incluía las gestiones de compras, pero a medida que su negocio o empresa crecía se le dificultaba al dueño llevar todas las gestiones necesarias. Para ello las compañías empezaron a

organizarse de tal manera que fueron creándose divisiones dentro de la misma según las funciones requeridas y existiendo un responsable por cada división creada.

Con el crecimiento de la empresa también existían nuevas complejidades por lo que se decide agrupar diferentes gestiones como lo son facturación, pagos, pedidos en actividades comunes, pero manteniendo las responsabilidades de los departamentos antes creados; aunque para este entonces la gestión de compras aún estaba considerada dentro de una “fase administrativa”, más adelante el gestor de compras empieza a ser partícipe de decisiones que no solo conllevan a su departamento sino también la satisfacción de los diferentes departamentos que necesitan suministros exteriores, es aquí donde actualmente está la Gestión de Compras en la mayoría de las empresas, así mismo en las grandes organizaciones se está implementando el fijar objetivos y metas a este departamento, que principalmente es relacionado con el manejo adecuado del presupuesto asignado por el área financiera y resultados de explotación.

Es decir, para los antiguos empresarios no era necesario contar con un grupo de colaboradores para el área administrativa; pero conforme el tiempo avanzaba, la administración evolucionaba y las tareas en el trabajo crecían se vio la necesidad de contar con la colaboración de un equipo especializado en temas administrativo, el mismo que se encarga de separar las funciones de cada departamento y colaborador haciendo que las responsabilidades no recaigan en una sola persona, sino en todo el grupo de trabajo.

En sus inicios se consideraba como la función principal del departamento de compras era únicamente de oficina, pero con la Primera y Segunda Guerra Mundial lo principal no era únicamente vender, sino la capacidad de conseguir los proveedores, materias primas, suministros y servicios para que las fabricas sigan funcionando. Poco a poco a las personas encargadas del departamento de compras se les promovió a puestos altos como gerentes, directores, etc.; y con ello se identificó que las organizaciones deben tener un departamento de compras que sea efectivo y eficiente en sus funciones (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012).

Se puede definir a la gestión de compras según (Heredia, 2013, págs. 3-4), como la encargada de suministrar ininterrumpidamente materiales, bienes y/o servicios directa o indirectamente a la cadena de producción, los mismos que cumplen un proceso al ser solicitados y con tiempos estipulados previamente, para evitar retrasos en la cadena de producción de la compañía. La gestión de compras toma como base la planeación, ejecución, control y/o seguimiento, de todas las partes relacionadas.

Según (Palacio, 2002) las compras deben ser analíticas y racionales, para llegar a negociaciones acertadas que proveerán de productos y servicios para la compañía según sean requeridos, con condiciones específicas como lo es el precio, calidad, cantidad, etc., siempre buscando minimizar los costos para generar rentabilidad a la organización.

### **Importancia del Proceso de Compras**

El proceso de compras dentro de una organización es una pieza clave, ya que debe precisar las necesidades que tiene la empresa sea esta de bienes o servicios, además de buscar y comparar proveedores, llegar a acuerdos comerciales con ellos que engloben principalmente tiempo de entregas de productos, forma de pago, plazo para pago, etc. (Serrano, 2011, pág. 17).

La principal misión del departamento de compras es conseguir fuera de la organización los materiales, materias primas o servicios necesarios para su funcionamiento y producción, teniendo en cuenta las cantidades solicitadas, el tiempo en llegar al lugar solicitado, con un alto nivel de calidad y con la mejor oferta que me ofrezca el mercado, para de esta manera minimizar costos, optimizar recursos y lograr la eficiencia y en la organización. Si la gestión del proceso de compras se realiza correctamente, se pueden obtener los principales objetivos antes mencionados además de la satisfacción del cliente interno y externo, tanto en tiempo como en cantidad y calidad.

El departamento de compras debe estar en constante armonía con los diferentes departamentos de la organización para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo establecidos por la misma.

Cuando el Departamento de Compras falla en sus funciones, se generan inconvenientes como los llamados cuellos de botella<sup>1</sup> en el proceso de producción, seguido por el desabastecimiento de los productos a los clientes, pérdidas monetarias significantes, etc. (Heredia, 2013, pág. 3).

Se debe tener presente que esta área de la organización es muy vulnerable a ser culpada de muchos errores si sus colaboradores no cumplen con las necesidades que la empresa requiere en cuanto a la rapidez y seguimiento de las solicitudes a los siguientes proveedores, comunicación entre los departamentos relacionados especialmente el departamento de producción, si fuera el caso, etc.

### **Funciones del proceso de compras**

“La utilización estratégica de la actividad de Compras, requiere un Director que observe el entorno de la empresa, prevea los cambios de este entorno, comparta la información pertinente con proveedores y colegas de otras funciones, e identifique las ventajas y desventajas competitivas de la empresa con respecto a sus proveedores, etc.” (Como se cita en (Moya, 2010, pág. 31).

Al ser un departamento clave para el correcto y continuo funcionamiento de la organización, éste debe encargarse de las siguientes funciones principales (Serrano, 2011, pág. 18):

- Aprovechamiento de las compras. - Hacer revisiones constantes de los stocks y necesidades que tiene la organización, ya sea para producción o los diferentes departamentos; estando siempre alerta a los productos que suelen tener escases por temporadas para no quedar desabastecidos y crear inconvenientes en los procesos.
- Análisis de las necesidades. - Al recibir el departamento de compras solicitudes de toda la organización es necesario analizar que solicitudes tienen mayor

---

<sup>1</sup> Cuello de botella: En un proceso productivo, una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global.

prioridad para tramitarlas en la brevedad posible sin descuidar las de menor prioridad.

- Evaluación de las ofertas. - Cuando se reciben las diferentes ofertas de los productos cotizados, se las debe analizar en algunos aspectos y compararlas; para esto es recomendable no solicitar un número excesivo de cotizaciones.
- Elección del proveedor y negociación. - Una vez analizado las ofertas se debe elegir un proveedor que cumpla con las condiciones requeridas por la organización para llegar a acuerdos de negociación.
- Solicitud y seguimiento del pedido. - Cuando se ha llegado a acuerdos de negociación, procede el cliente a hacer los pedidos al proveedor, coordinando fechas de entrega, para el cual el gestor de compras debe hacer el seguimiento del pedido verificando que haya llegado en el tiempo, estado y cantidades correctas según el requerimiento solicitado.

Cabe indicar que el proceso de compras no se cumple de la misma manera en todas las compañías, ya que el mismo se basa principalmente en la actividad que desarrolle cada empresa, es decir, si una compañía es industrial o de producción sus compras se enfocaran en escoger materia prima de alta calidad; si es una compañía comercial sus compras se enfocaran en obtener el precio más bajo de los productos que comercializan para de esa manera obtener un mayor margen de ganancia; y si fuese de servicios se basará en cumplir altos estándares de sus servicios para lograr la satisfacción del cliente.

También es importante destacar que una vez que se han creado lazos comerciales entre proveedores muy frecuentes, se omiten algunos pasos del proceso de compras; pero siempre se debe que tener al menos 2 o 3 proveedores del mismo producto, por si ocurren eventualidades del proveedor principal los otros puedan abastecer a la compañía de los productos requeridos en dicho momento.

Los principales indicadores del departamento de compras son los siguientes según (Heredia, 2013):

- Valor de compras totales / ventas totales comparadas con el año anterior, total de compras / número de compras
- Porcentaje de compras rechazadas
- Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
- Inventario
- Ventas
- Costo promedio de orden de compra
- Tiempo promedio de entrega de pedido y
- Número de ordenes realizadas por mes en comparación con el año anterior.

Con estos indicadores se puede evaluar al departamento de compras y analizar si su gestión está cumpliéndose según las necesidades de la compañía; si estuviese fallando en algún punto es necesario corregir para evitar problemas como retrasos en la producción, mayores gastos por falta de gestión, etc.

### **Tipos de Compras**

Según las necesidades de cada compañía se pueden definir 3 tipos de compras generales:

- Compras nuevas: Este tipo de compra hace referencia a las compras que se hacen por primera vez, sin antes haber tenido un nexo comercial con el proveedor.
- Recompra anticipada: Cuando ya se ha establecido nexo comercial con el proveedor en ocasiones anteriores, pero se modifica algún punto del acuerdo comercial como por ejemplo nuevos precios o nuevas condiciones de pago.
- Recompra directa: Se realiza cuando se hacen compras con proveedores ya conocidos sin cambiar ninguna condición del acuerdo comercial, por lo general este tipo de compra se realiza cuando existe un vínculo comercial confiable entre proveedor-comprador (Heredía, 2013).



Es necesario definir los diferentes tipos de compras que se realizan dentro de una compañía, para con ello poder crear en corto plazo vínculos comerciales confiables con los proveedores a largo plazo y conseguir acuerdos beneficiosos para la organización.

### **Relación con otros departamentos de la organización**

El departamento de compras es considerado como el motor de toda organización, principalmente productiva, ya que es el encargado de suministrar los insumos necesarios para la producción y los diferentes procesos de la compañía. El departamento de compras está íntimamente relacionado con otros departamentos dentro de la organización, por lo que es necesario trabajar en conjunto para cumplir de forma eficiente los procesos de producción, comercialización, etc. (Palacio, 2002).

Principalmente el área de compras está relacionada con los siguientes departamentos:

- Departamento Financiero: La relación entre estos departamentos es importante porque se informa de los créditos que los proveedores dan a la compañía, aprobación de nuevas listas de precios según el presupuesto del Dpto. Financiero, y de esta buena comunicación dependerá los ahorros que puede tener la empresa y generar mayor utilidad.
- Departamento de Contabilidad: Encargados de registrar las facturas de los proveedores en el sistema y posteriormente pasar al Dpto. Financiero para gestionar los pagos a tiempo de cada proveedor. También es responsable de hacer llegar toda la documentación tributaria a los proveedores en su debido tiempo.
- Bodega: Es necesario estar atentos en este sector de la organización para controlar los productos que llegan de los proveedores, verificar que sean los correctos en cantidades y calidad, revisar stocks de inventario para evitar posibles desabastecimientos,
- Departamento Comercial: Este departamento es el responsable de recuperar el capital invertido para la producción a través de las ventas. Por ende, debe

relacionarse con el Dpto. de Compras para informarlo sobre las rotaciones de inventario, faltantes de productos, requerimientos de los clientes, etc.

- Departamento de Producción: Con este departamento surge una relación importante, ya que Compras será el encargado de atender cada requerimiento de este departamento.
- Departamento de Sistemas: La principal función es facilitar toda la información relacionada con compras, proveedores, inventarios, etc., para de esta manera tener información actualizada y rápida de los productos faltantes dentro de la organización, y tomar decisiones ágiles.
- Departamento de Marketing: Es el encargado de informar al Dpto. de Compras todo lo relacionado con actividades comerciales, comportamiento del mercado, comportamiento de los clientes, tendencias en las negociaciones; además programa las campañas publicitarias de la compañía del cual el Dpto. de Compras proveerá de los materiales necesarios para la misma, etc.

Es importante que los gestores de compras tengan una buena comunicación con los colaboradores de cada departamento de la organización, para agilizar los procesos y cumplirlos con eficiencia y eficacia.

### **Consecuencias de una mala relación interdepartamental**

Una mala comunicación interna puede afectar significativamente a la compañía, a pesar de ser uno de los principales problemas que se presenta en la mayoría de las organizaciones. Por ello es importante solucionar estos conflictos internos entre departamentos, que a largo plazo pueden afectar a la empresa.

Entre los principales problemas que suelen presentarse se encuentran (Ciancio, 2017):

- *Subestimación del personal:* Es importante saber escuchar a los colaboradores de cada área escuchando sus propuestas, ya que son ellos los que conocen las falencias que existen, si un líder hace caso omiso a escuchar a sus subalternos

la comunicación entre ellos puede dañarse, afectando principalmente a la productividad del colaborador.

- *Malestar en el ambiente laboral:* Llevar una buena comunicación entre las diferentes partes de la organización disminuye que se cree un mal ambiente laboral.
- *Deterioro de la eficiencia:* Retroceso en todos los procesos que se llevan a cabo, los mismos que se verán reflejado en la respuesta de cada área involucrada; principalmente al momento de enviar mensajes a los diferentes departamentos.
- *Desmotivación:* El problema principal de la desmotivación es que afecta el nivel de rendimiento, tanto en la cantidad de trabajo como en su calidad, porque el trabajador no da lo mejor de sí, ya que pierde interés en lo que hace.
- *Aburrimiento:* Cuando un trabajador se mete en la monotonía de su trabajo cumple únicamente con lo justo y necesario, lo que hace que no exponga propuestas para una mejora de los procesos y/o funciones.
- *Confusión:* Cuando las metas de la compañía no son compartidas con los colaboradores, las estrategias y visión se vuelven confusas, generando el incumplimiento de las metas por falta de conocimiento.
- *Desconfianza:* Si no se detalla con precisión las funciones que cumplirá cada colaborador, se sentirá una falta de conexión con la compañía y por ende disminuye la credibilidad hacia la compañía.
- *Sentimientos negativos:* Los sentimientos negativos como la frustración, enojo, resentimiento y un lenguaje inapropiado para tratar a los colaboradores influye significativamente en las relaciones laborales, siendo uno de los motivos de renuncia de los empleados.
- *Disminución en la innovación:* Es necesario motivar tanto la creatividad como la innovación para surgir en un mundo cambiante como empresa y sus nuevos proyectos.
- *Perdida de talento:* Cuando el clima laboral se ha contaminado, ya no se toma interés del talento humano que tiene una empresa y ellos no son escuchados, puede ser motivo para que los colaboradores piensen que su futuro como

profesional esta obstruido, lo que afecta a su estabilidad personal y hace que se tome la decisión de abandonar la organización, lo que puede perjudicar a la compañía por la alta rotación de personal.

- *Insatisfacción en los clientes:* Finalmente la falta de comunicación interna se verá reflejada en la atención al cliente que se brinda, causando una queja por parte de los clientes tanto internos como externos al no atender las solicitudes con la brevedad, eficiencia y eficacia necesaria.

Mantener una buena comunicación entre los departamentos de la compañía, así como también entre directivos, jefes y subordinados juega un papel crucial para toda organización, ya que de este punto depende el éxito laboral y competitivo interno y externo de la compañía; posicionándola como referente tanto para nuevos colaboradores, clientes y proveedores, y a su vez solidificando las relaciones comerciales ya adquiridas entre las partes interesadas.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **Información y situación actual de la empresa**

Este trabajo de investigación se realiza en la empresa Quimanservi S.A. que está ubicada en el cantón Naranjal de la provincia del Guayas, se dedica a la producción de camarón y larvas de camarón que posteriormente la comercializa a las empacadoras de camarón nacionales para ser exportadas al mercado internacional.

Tiene como misión principal la producción de larvas y camarones con los más altos estándares de calidad para ser consumidos confiablemente; y su visión es llegar a ser los principales productores de larvas y camarones de la provincia del Guayas.

Quimanservi S.A. cuenta con colaboradores especializados y capacitados para el desarrollo de cada uno de los cargos y áreas que existen en la compañía, ya que al ser productiva es necesario la capacitación constante de cada uno de ellos.

#### **Análisis FODA**

En el análisis FODA de la compañía Quimanservi S.A. se toma en cuenta los factores externos e internos del camarón ecuatoriano.

#### **Fortalezas**

- Proveedores comprometidos con la compañía.
- Localización estratégica de la camaronera, lo que facilita la logística.
- Procesamiento de camarón con altos estándares de calidad.
- Recursos humanos capacitados.
- Procesos definidos para cada área de la empresa.

#### **Debilidades**

- Falta de comunicación entre el sector acuícola y organismos del Estado.
- Falta de acuerdos comerciales para acceder a mercados internacionales con cero o bajo aranceles.

- Deficiencia de capacidad en organismos públicos para mayor generación y transferencia de tecnologías.

### **Oportunidades**

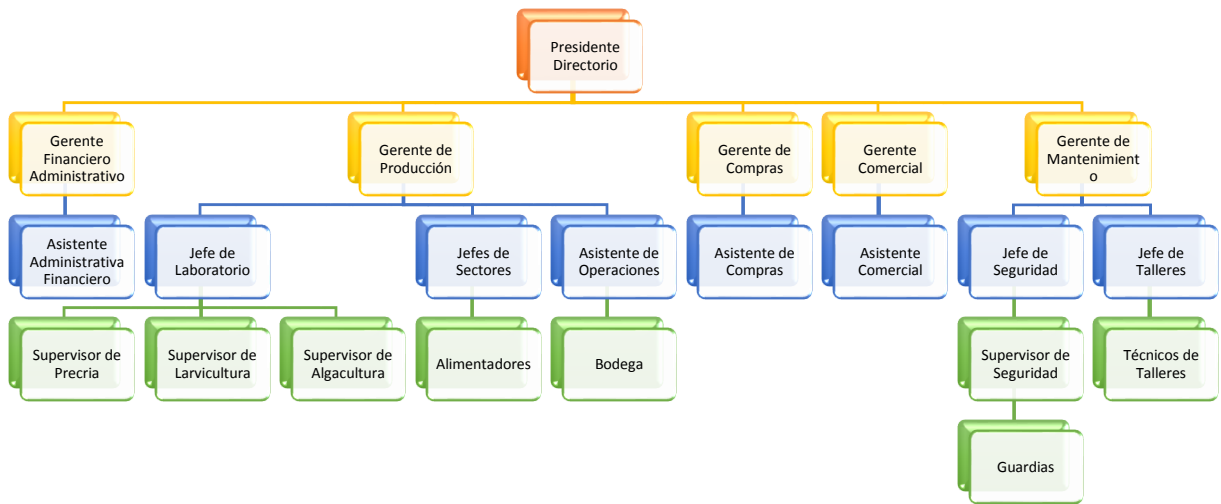
- Posibilidades de estructurar más eficientemente el mercado.
- Mejoramiento y optimización de los niveles de rendimiento en fincas acuícolas para el desarrollo sustentable del sector.
- Capacidad de generación de empleo.
- Cambio de la matriz productiva por la política estatal.

### **Amenazas**

- Desastres naturales.
- Introducción de camarones contaminados que afecten a la industria nacional, debido a la presencia de enfermedades acuícolas.
- Pérdida de poder adquisitivo de consumidores.
- La presencia de las lluvias en el invierno genera que se deterioren las vías de acceso y se dificulta la distribución del producto.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la compañía Quimanservi S.A. es mediana como el tamaño de la misma, siendo ésta de la siguiente manera:



### **Tipo de Investigación**

Luego de haber analizado las principales problemáticas del proceso de compras en la compañía Quimanservi S.A., podemos decir que este trabajo de investigación es de tipo descriptivo y explicativo, ya que además de analizar los diferentes factores que generan inconvenientes en el área de compras, se propondrá realizar una mejora de los procesos para mitigar los problemas existentes.

### **Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación**

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la compañía Quimanservi S.A. que se encuentra ubicada en el cantón Naranjal de la provincia del Guayas; desde enero del 2016 a junio del 2017.

### **Universo y muestra escogida**

La compañía Quimanservi S.A. cuenta con un total de 160 colaboradores entre fijos y eventuales, considerando que se cuenta con un universo pequeño, se tomará como muestra al total de los colaboradores.

## Hipótesis de la Investigación

Analizando los procesos de la gestión del departamento de compras y tomando en cuenta los objetivos antes mencionados en este trabajo de investigación, se crea la siguiente hipótesis: La mejora de los procesos de compras optimizará los indicadores de gestión de la compañía Quimanservi S.A.

## Variables de la Investigación

### Variable Dependiente

Los procesos de compras.

### Variable Independiente

Indicadores de gestión.

## Operacionalización de las variables

VARIABLES		DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO METODO TÉCNICA
<b>Dependiente</b>	Proceso de compras	Suministro eficaz de productos y/o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes internos y externos para cumplir la misión de la empresa	- Indicador de Cumplimiento - Indicador de Evaluación - Indicador de Eficiencia - Indicador de Eficacia	- Observación directa y análisis - Plan de mejora del proceso.



<b>Independiente</b>	Indicadores de gestión	Herramienta utilizada para comparar un plan establecido contra unos valores reales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos</li> <li>- Tiempos de entrega</li> <li>- Rotación de stocks</li> <li>- Cantidades</li> <li>- Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevista</li> </ul>
----------------------	------------------------	--	---	---

### **Métodos, técnicas e instrumentos empleados**

Los métodos empleados en esta investigación se basan principalmente en el método empírico mediante la observación directa en la compañía por medio de colaboradores.

Fueron empleados también los métodos cuantitativos mediante una encuesta de satisfacción de los colaboradores, y cualitativo mediante una entrevista al Gerente de Compras de la organización.

El método analítico también es usado en esta investigación, ya que se analizaron los procesos y funciones dentro del departamento de compras.

#### **Método Empírico**

Mediante la observación directa se puede recopilar la información del proceso de compras de la compañía Quimanservi S.A., y de los demás procesos relacionados con el área de compras.

#### **Método Analítico**

Una vez recopilada la información mediante el método de observación, se analizan los errores del proceso de compras que retrasan los demás procesos.

En este método se tomarán en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción de los colaboradores de la compañía, y la entrevista al área de producción.

#### **Encuesta**

Se utiliza este instrumento para recopilar información acerca del proceso de compras, dicha encuesta está dirigida directamente de los colaboradores de la empresa. La

encuesta se basa en la satisfacción que brinda del área de compras a las otras áreas relacionadas.

### **Entrevista**

Es usado para compilar información directa del entrevistado que ayude a investigar, desarrollar la hipótesis y solucionar los problemas encontrados en este trabajo de investigación.

### **Procedimientos Aplicados**

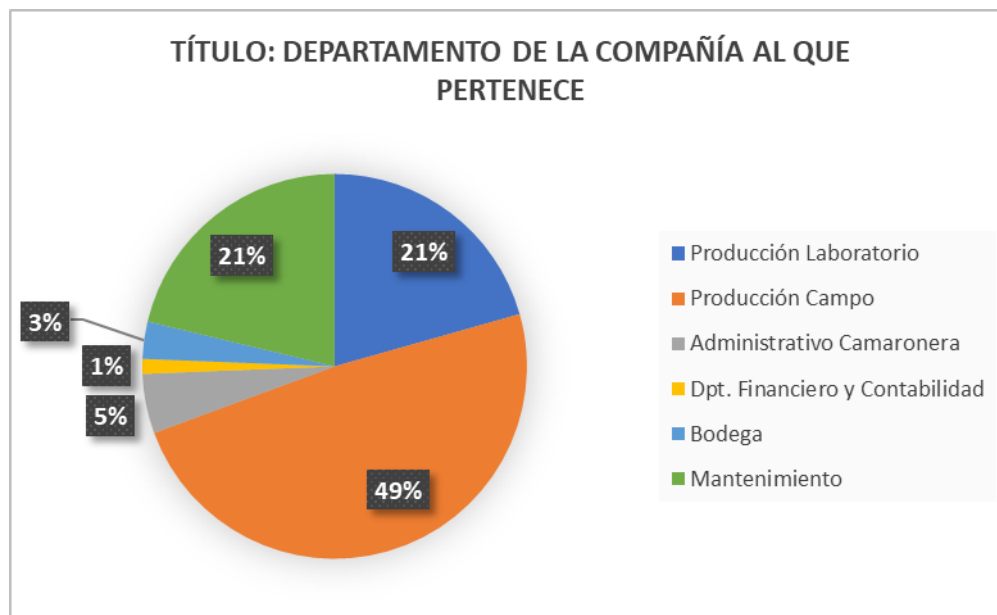
Algunos de los procedimientos que se aplicaron en la investigación fue la encuesta y la entrevista, a continuación, se mostraran los resultados obtenidos.

### **Encuesta aplicada**

La encuesta aplicada a colaboradores de la compañía Quimanservi S.A. de diferentes áreas, obteniendo los siguientes resultados:

1. *¿A qué departamento de la compañía Quimanservi S.A. pertenece?*

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE COLABORADORES
Producción Laboratorio	33
Producción Campo	78
Administrativo Camaronera	8
Dpto. Financiero y Contabilidad	2
Bodega	5
Mantenimiento	34
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

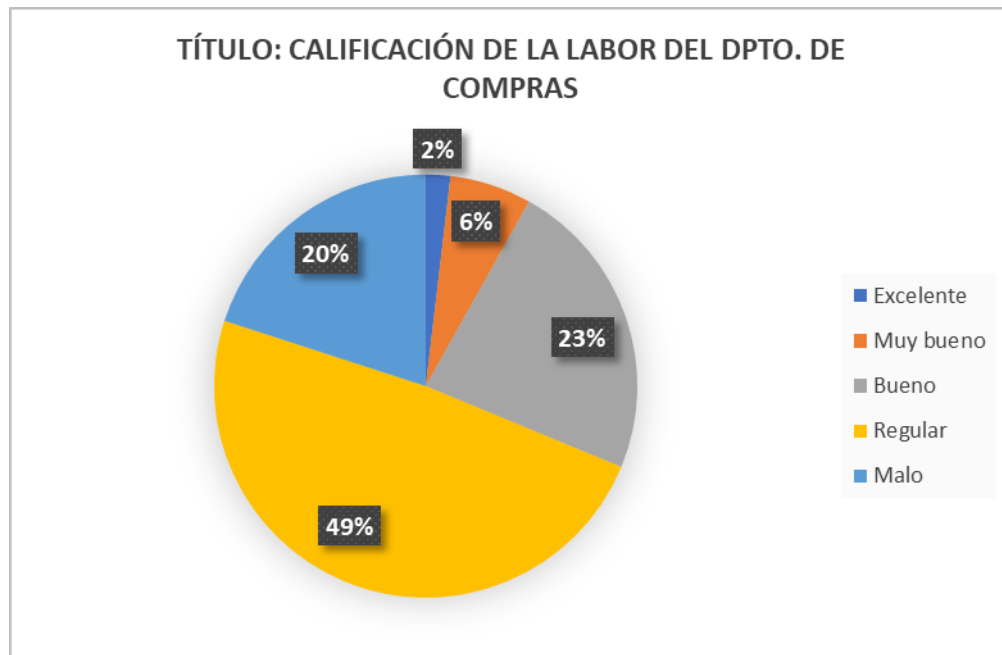


**Fuente:** Encuesta de satisfacción de los colaboradores

El 49% de los colaboradores encuestados pertenecen al área de producción de campo, seguido de producción laboratorio y mantenimiento. Lo que ayudará a encontrar los principales problemas y falencias que tiene el departamento de compras al suministrar a los diferentes sectores de la camaronera, principalmente al área productiva de la misma.

*2. ¿Cómo califica la labor del departamento de compras en la actualidad?*

CALIFICACIÓN	RESULTADO
Excelente	3
Muy bueno	10
Bueno	37
Regular	78
Malo	32
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



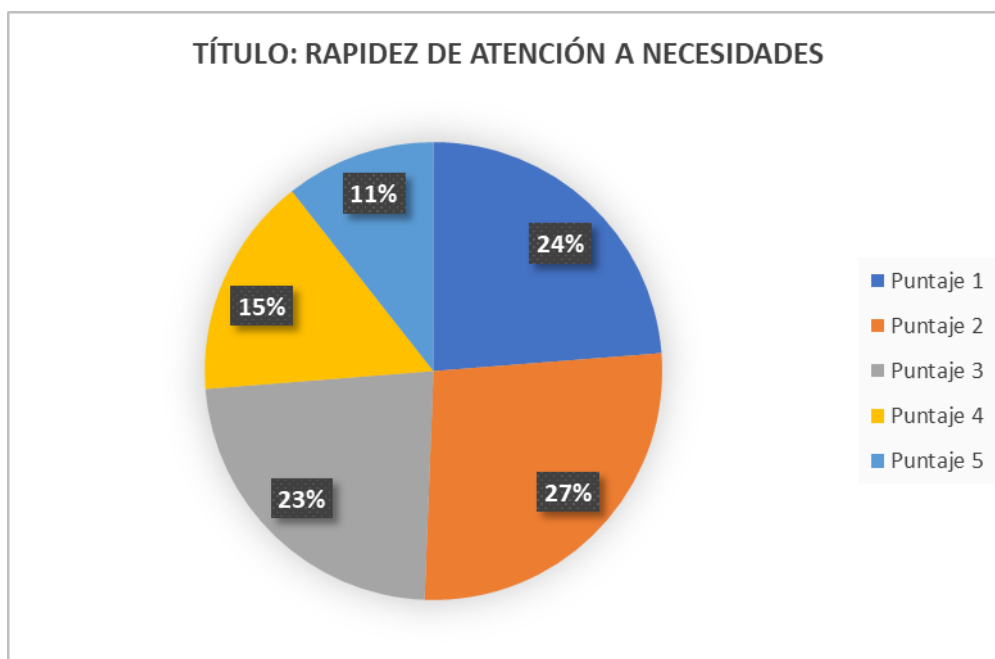
**Fuente:** Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Para identificar que existe un problema en alguna de las áreas de la compañía es necesario hacer las evaluaciones necesarias, por lo que al ser Quimanservi S.A. una compañía productiva se tomó en cuenta la opinión de los colaboradores, dando como resultado “regular” la labor del departamento de compras con un 49%, lo que indica que existe un problema en esta área en cuanto a sus funciones.

Tal como se menciona anteriormente en las funciones del departamento de compras, es necesario que las mismas sean cumplidas justo a tiempo, siendo cada una de ellas de vital importancia para una buena gestión de compras.

3. Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, ¿Con qué rapidez el departamento de compras atiende las necesidades de su departamento?

PUNTAJE	RESULTADO
Puntaje 1	38
Puntaje 2	43
Puntaje 3	37
Puntaje 4	25
Puntaje 5	17
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

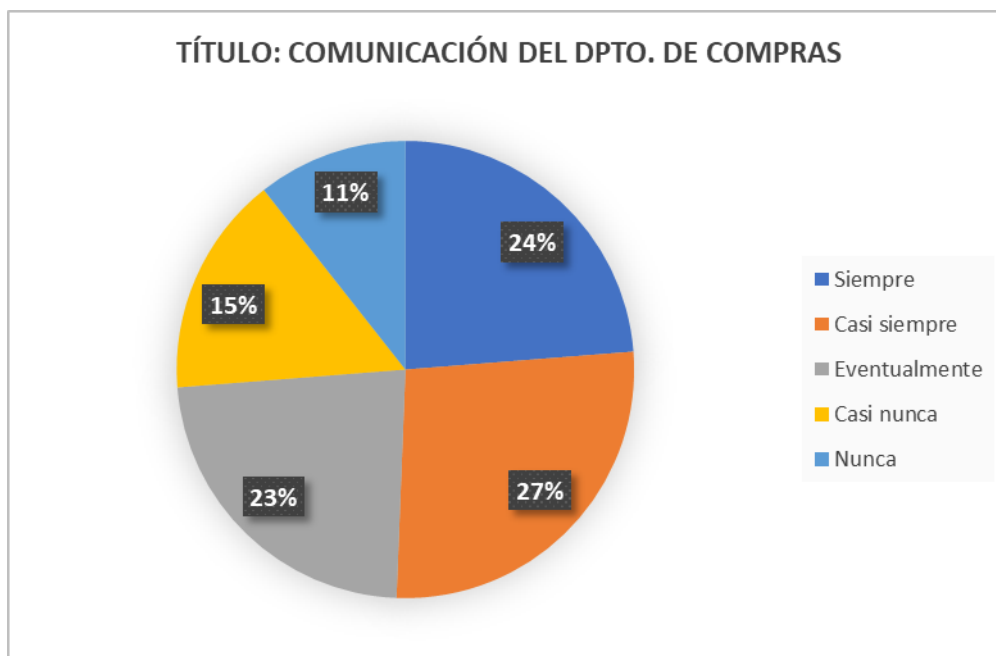


Fuente: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Poder cumplir con los requerimientos del área productiva de la compañía es de suma importancia para evitar retrasos en la misma. En la encuesta realizada se calificó como lenta la gestión por parte del área de compras en cuanto a la rapidez que se atienden las necesidades de los diferentes departamentos, siendo esto un problema que debe ser corregido con brevedad, y poder prevenir las pérdidas significativas que podría tener la compañía.

4. ¿El departamento de compras mantiene comunicación respecto a los insumos y productos que deben llegar a su área?

PARÁMETROS	RESULTADO
Siempre	38
Casi siempre	43
Eventualmente	37
Casi nunca	25
Nunca	17
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

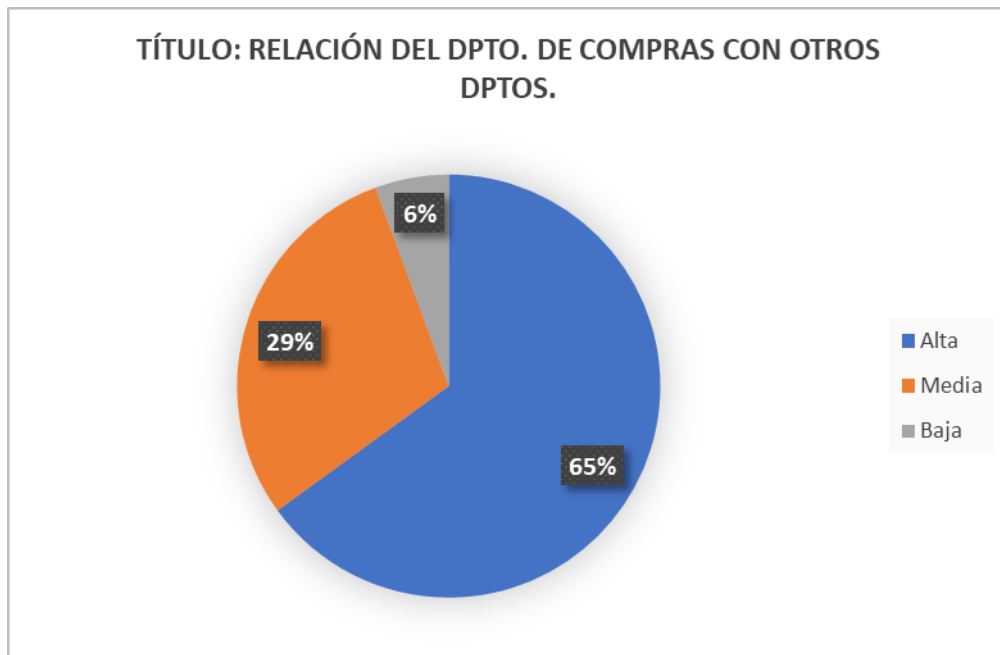


Fuente: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Según lo analizado en cuanto a la comunicación interdepartamental es de vital importancia que se lleve a cabo de manera correcta. En base a los resultados obtenidos los colaboradores consideran que la comunicación que existe por parte del Dpto. de Compras para informar de los productos que deben llegar a cada área es casi siempre efectiva.

5. ¿Cuál considera usted que es la relación que existe entre su departamento y el departamento de compras?

RELACIÓN	RESULTADO
Alta	104
Media	47
Baja	9
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

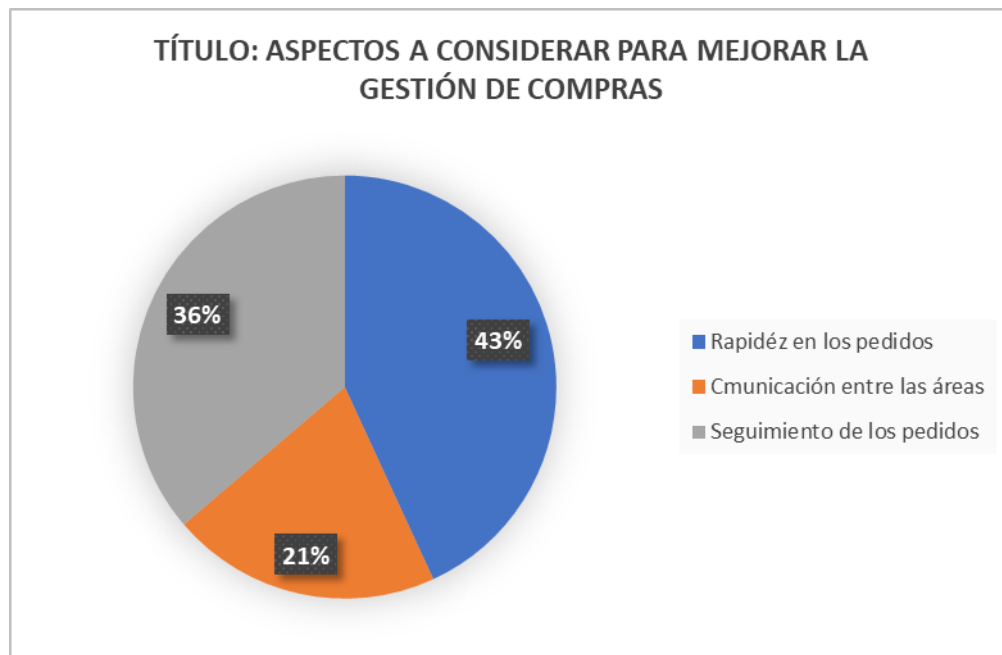


Fuente: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Los resultados obtenidos revelan que la relación del departamento de compras con los demás departamentos es alta con un 65% de afirmación, lo que se confirma con en el capítulo 1 donde se menciona la importancia y relación que tiene el departamento de compras con los diferentes departamentos de la compañía.

6. ¿Qué aspecto considera usted que debe mejorar el departamento de compras para que los procesos sean más eficaces y eficientes?

ASPECTO A CONSIDERAR	RESULTADO
Rapidez en los pedidos	69
Comunicación entre las áreas	33
Seguimiento de los pedidos	58
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



Fuente: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

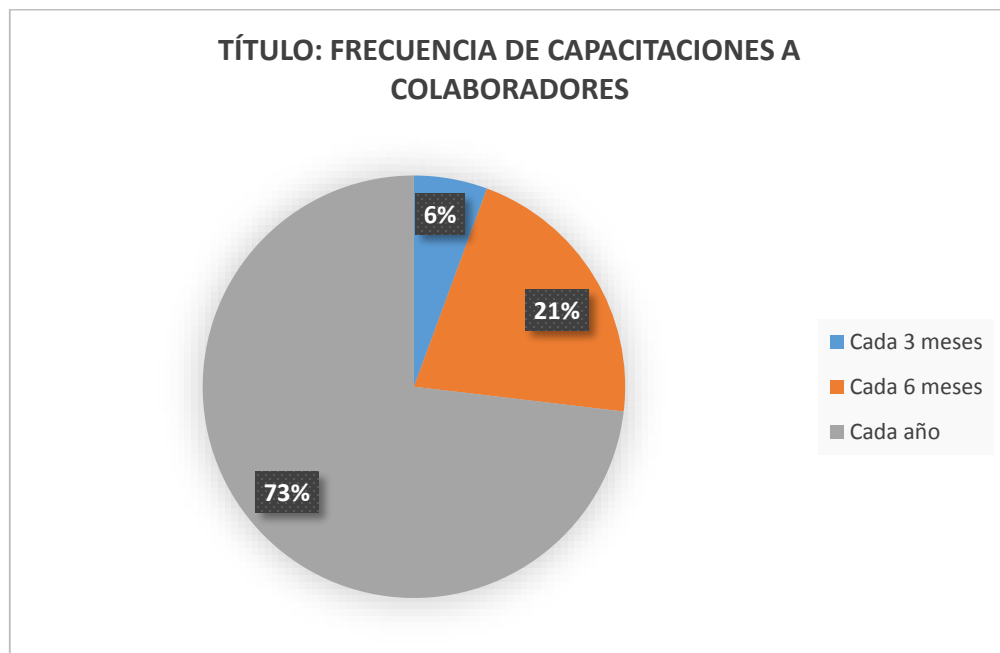
Existen muchos aspectos por mejorar en el proceso de compras, los más destacados fueron el seguimiento de los pedidos y la rapidez con la que se gestiona un pedido para que llegue a tiempo a la camaronera. Los mismos que fueron analizados anteriormente al mencionar las principales funciones que debe cumplir el departamento de compras para tener una gestión eficiente y eficaz.



Es necesario analizar y evaluar periódicamente si se está cumpliendo según el manual de funciones de cada departamento y colaborador de la compañía, y de esta manera corregir en caso de encontrar falencias en las mismas.

7. *¿Con qué frecuencia la compañía Quimanservi S.A. capacita a los colaboradores de cada área?*

FRECUENCIA	RESULTADO
Cada 3 meses	9
Cada 6 meses	34
Cada año	117
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



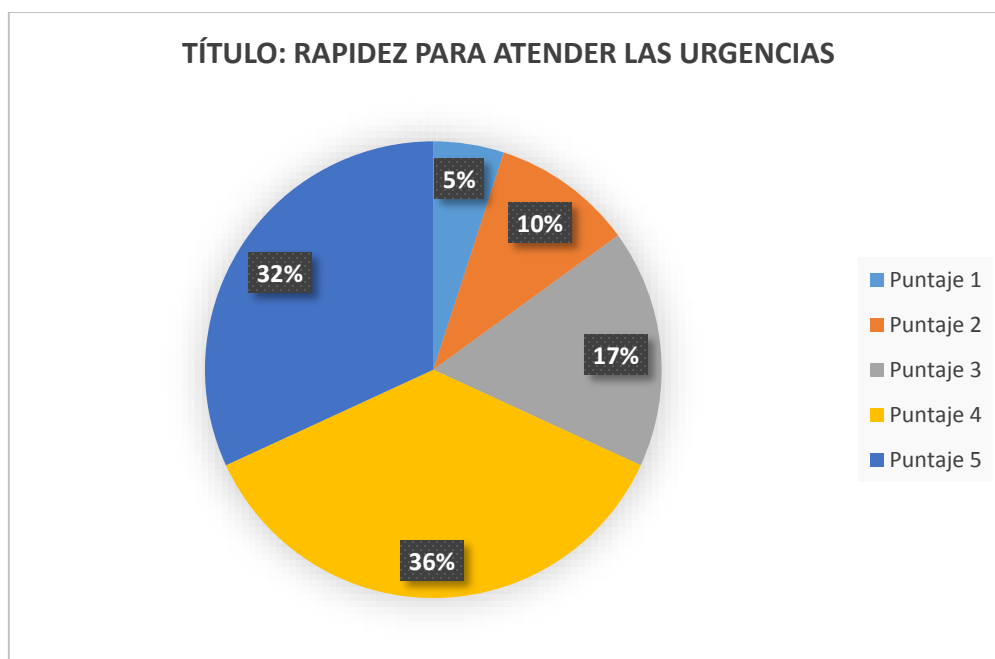
**Fuente:** Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Las capacitaciones que ofrece la compañía Quimanservi S.A. a sus colaboradores no es muy frecuente, generalmente se lo realiza una vez al año dependiendo del área. Lo que revela una falencia interna, puesto que según las Normas ISO 9001:2008 las

capacitaciones de todas las áreas involucradas son importantes para lograr un desempeño óptimo de los procesos.

8. Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, ¿Qué tan rápido es el departamento de compras al atender las urgencias de la compañía?

PUNTAJE	RESULTADO
Puntaje 1	8
Puntaje 2	16
Puntaje 3	27
Puntaje 4	58
Puntaje 5	51
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



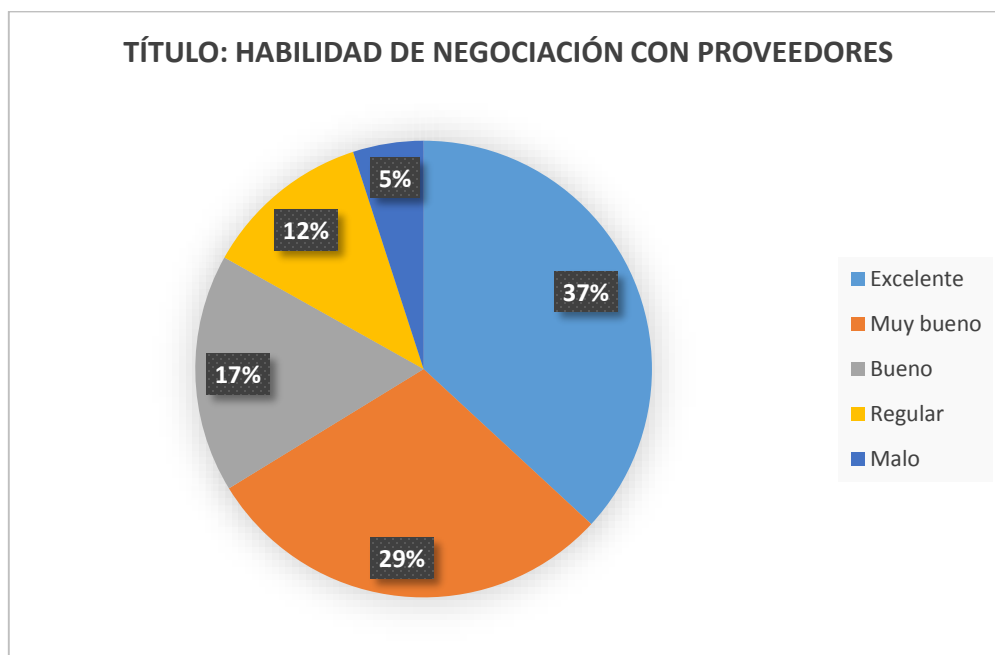
Fuente: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Al momento de tener urgencias en los diferentes departamentos, el área de compras según los resultados obtenidos de la encuesta se maneja muy bien. Dando prioridad

a las urgencias sobre los demás pedidos, pero sin descuidar los otros requerimientos. Esto es importante que sea manejado con cautela, ya que en ocasiones pueden malinterpretarse entre lo que es una urgencia y una prioridad, incumpliendo el proceso y saltándose puntos del mismo.

9. *¿Cómo considera usted la habilidad de negociación que tiene el departamento de compras con los proveedores?*

CALIFICACION	RESULTADO
Excelente	59
Muy bueno	47
Bueno	27
Regular	19
Malo	8
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



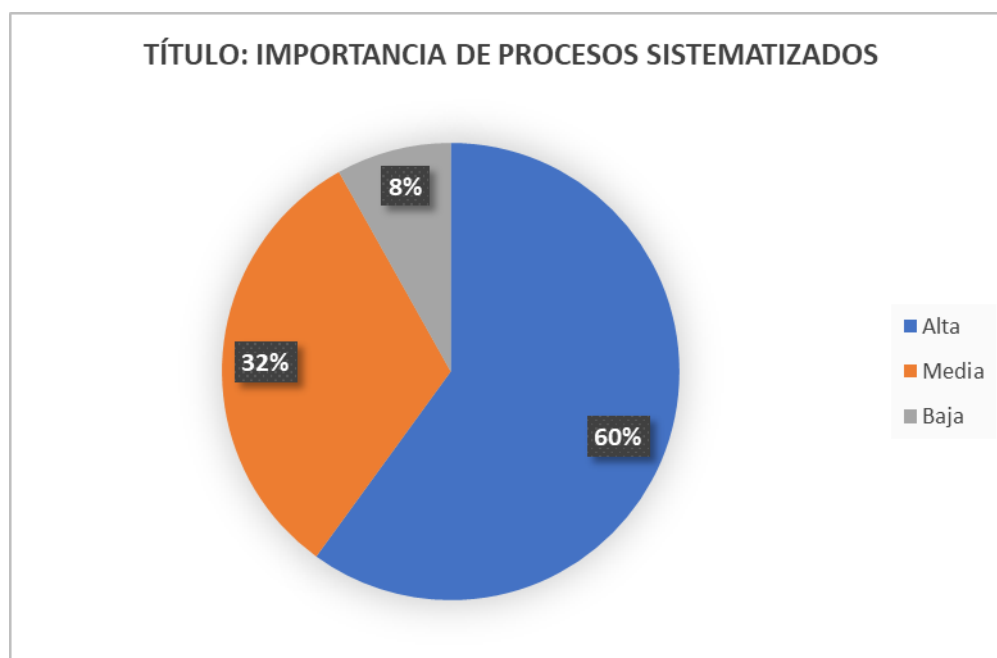
**Fuente:** Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Los gestores de compras, según lo estudiado, debe tener una excelente habilidad para negociar tanto con clientes como colaboradores, ya que de aquí surgirán los ahorros y beneficios que tendrá la empresa con los mismos.

Según lo encuestado la habilidad de negociación de los colaboradores del área de compras con los proveedores es considerada como excelente con un 37%, y muy bueno con un 29%.

10. Los procesos de Quimanservi S.A. se encuentran sistematizados, ¿Qué tan importante considera usted que es para el departamento de compras y para la compañía contar con un sistema que cumpla con los puntos necesarios para realizar un proceso más ágil?

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE COLABORADORES
Alta	96
Media	51
Baja	13
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



Fuente: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Es muy importante para la organización contar con un sistema que cumpla con los puntos necesarios para que todos los departamentos estén en constante comunicación y conexión con información real al día. Para de esta manera mitigar errores como un stock en 0, de productos como por ejemplo el balanceado que jamás debe quedarse en 0.

### **Entrevista aplicada**

La entrevista es realizada al Gerente de Compras de la compañía Quimanservi S.A., el Ing. Felipe Quirola C. MBA., con el fin de analizar la importancia que tiene el departamento de compras con la organización.

- **¿Cuál es la importancia del Departamento de Compras en Quimanservi S.A.?**

Como parte del proceso de producción lo considero de vital importancia, porque nos permite darle la continuidad requerida a los diferentes segmentos que intervienen en los procesos necesarios, para la obtención de un producto final con todos los certificados de control y calidad.

- **¿Cuáles son los principales aspectos que se deben considerar al momento de hacer las compras de los insumos?**

Se consideran algunos aspectos que son muy importantes para mantener el estatus requerido para ser competitivos a todo nivel, entre los principales tenemos: calidad de los insumos, prestigio de los proveedores, procedencia del producto, costos, logística de abastecimiento, certificación de los productos, etc.

- **Los proveedores son una pieza clave en el proceso, ¿Qué se debe considerar al seleccionar un proveedor? ¿Cómo garantizan el compromiso de la relación laboral de los proveedores y Quimanservi S.A.?**

Este segmento es muy necesario al momento de entablar una relación comercial con un proveedor, ya que de ello depende que no se paralice en ningún momento la cadena productiva de la empresa y en base de ello, se debe considerar el prestigio, seriedad, experiencia y solvencia. Así mismo para garantizar que la relación se mantenga en un ambiente laboral de cordialidad y satisfacción, lo básico es el cumplimiento de los compromisos adquiridos a todo nivel.

- **¿Es importante que los proveedores ofrezcan el servicio postventa para garantizar la calidad de los productos usados en la camaronera?**

Este servicio es esencial y un indicativo de la categoría de un proveedor de prestigio en el mercado en el que se desenvuelve, ya que con su apoyo nos brinda la seguridad de que los usos de sus insumos nos van a dar los resultados esperados al final del proceso.

- **En cuanto al inventario, ¿Tienen un sistema donde constantemente se pueda revisar el stock de los insumos y de esta manera los encargados de compras estén atentos al hacer un pedido?**

Como ya lo he mencionado anteriormente la cadena productiva debe tener el flujo necesario para cumplir su propósito y dentro de este recorrido es prioritario contar con una herramienta que nos permita contar con un stock real y adecuado de todos los insumos y suministros necesarios para el cumplimiento de las metas planificadas.

- **El departamento de compras se relaciona con otros departamentos dentro de la organización, ¿Cuál considera usted que son los que tienen una relación más estrecha? ¿por qué?**

Este departamento está relacionado con todos los componentes de la cadena productiva, pero más estrechamente relacionado se encuentra con bodega , debido a que todas las adquisiciones que se realizan deben estar registradas

en dicho departamento, para garantizar siempre el suministro necesario a todos los componentes del proceso productivo de la empresa.

### **Actual proceso de compras de la Cía. Quimanservi S.A.**

El objetivo principal del proceso de compras en Quimanservi S.A. es proveer a las diferentes áreas operativas los materiales e insumos de forma oportuna, con los precios más bajos y con una excelente calidad.

### **Políticas**

1. La Proveeduría debe considerarse como parte de las estrategias que maneja el Grupo, ya que de ello depende la fluidez de la operación de las líneas de productividad, manteniendo siempre los niveles de calidad que exige la organización.
2. Las adquisiciones de bienes en todos los casos deben proceder según la Carta de los Niveles de Autoridad aprobada por el Directorio.

### **Normativas**

- a) Todos los Proveedores deben entregar sus Facturas dentro de los 25 primeros días del mes corriente, esto es para que su procesamiento sea considerado dentro del periodo contable en curso.
- b) Todo Proveedor debe estar debidamente calificado, es decir debe entregar toda su documentación y referencia tributaria para que sea ingresada en el sistema.
- c) Al término de cada año la Jefatura de Proveeduría debe revisar la base de datos de proveedores y proceder a su calificación de acuerdo con el formato establecido, así como alimentar sus referencias tributarias en el sistema.

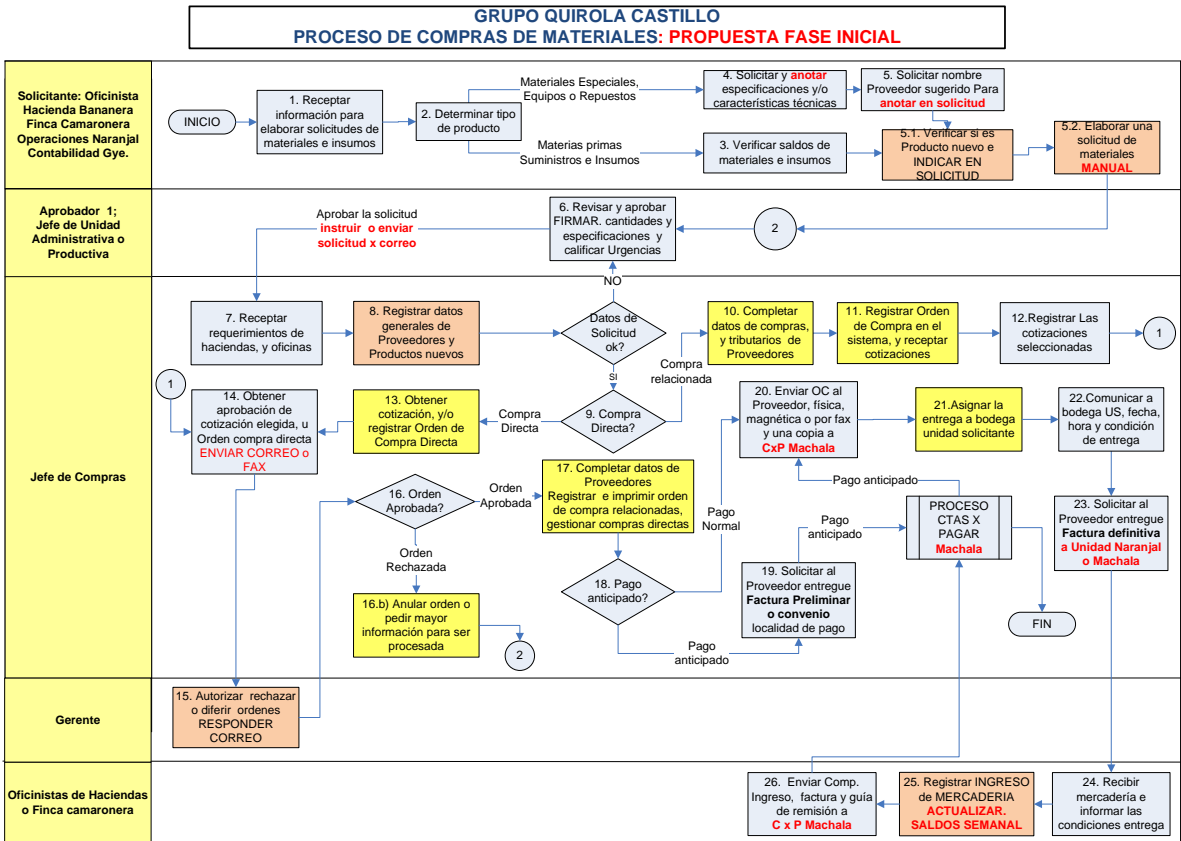
### **Diagrama de bloque del proceso de compras**

**GRUPO QUIROLA CASTILLO**  
**PROCESO DE ABASTECIMIENTO**  
**SUBPROCESO COMPRAS DE MATERIALES E INSUMOS**

**DIAGRAMA DE BLOQUE**



**Diagrama detallado del proceso de compras**





## Descripción detallada del proceso de compras

- El Solicitante es el encargado de:
  1. Receptar datos que se requieren para elaborar **las** solicitudes de materiales e insumos, que se requieren para los diferentes procesos de producción.
  2. Determinar tipo de producto
    - Si se trata de Materiales Especiales, Equipos o Repuestos, continua con el paso 4.
    - Caso contrario si se trata de materias primas, suministros o Insumos, tradicionales, continua con el paso 3
  3. Verificar saldos de materiales e insumos, en el sistema o reportes de saldos, continúa con el paso 6
  4. Solicitar las especificaciones de los productos y/o características técnicas, y anotar en la columna de observaciones de la solicitud
  5. Solicitar nombres de proveedores sugeridos, y anotar en la columna de referencias dentro de la solicitud; si se trata de un producto nuevo, anotar en la columna de observaciones de la solicitud
  6. Preparar la Solicitud de Materiales
  
- Aprobador 1 como aprobadores de solicitudes se debe considerar:
  - a. Gerente de Finca Camaronera
  - b. Jefe Administrativo de Oficina Naranjal
  - c. Gerente Administrativo Financiero.
  7. Revisar, aprobar las cantidades, y firmar las especificaciones de cada una de las solicitudes y calificar Urgencias
    - a. Si la orden esta correcta continúa, instruye o envía la solicitud a Dpto. Compras, continuar con el paso 8.
    - b. Caso contrario evalúa al detalle para determinar si se envía la próxima semana

▪ Jefe de Compras

8. Receptar requerimientos de oficinas
9. Confirmar datos de solicitud: cantidades y/o especificaciones, y determinar si los datos de la solicitud son correctos:
  - Si los datos son correctos, ingresar al sistema y registra los DATOS GENERALES de los productos y proveedores nuevos, continuar con el paso 10.
  - Caso contrario, si existe algún error, devuelve la solicitud a la unidad solicitante, y retorna el control al paso 7.
10. Determinar si la compra es DIRECTA.
  - Si la compra es directa, continuar con el paso 14.
  - Caso contrario continuar con el paso 11
11. Completar datos de Proveedores nuevos
12. Registrar una Orden de Compra relacionada en el sistema, y receptor cotizaciones
13. Registrar cotizaciones seleccionadas, según los literales descritos a continuación:
  - a. Para toda compra se debe obtener 3 (tres) cotizaciones y prepara un cuadro comparativo de cotizaciones, y la compra seleccionada será aquella que cumpla con el mejor precio, y mejores condiciones de tiempos de entrega, y calidad del producto.
  - b. Solo en el caso que un proveedor sea “proveedor único autorizado” no habrá comparativo de cotización.Continuar con el paso 14.
14. Obtener cotización telefónica o electrónica, registrar e imprimir orden de compra
15. Obtener aprobación de Gerencia. Enviar por correo electrónico la orden compra directa, con la cotización obtenida.

▪ Gerente

16. El Gerente ejecuta el proceso de aprobación de órdenes. En este punto las órdenes podrán ser aprobadas o rechazadas. En caso de que la orden sea aprobada, esta es devuelta al Jefe de Compras con la firma de autorización correspondiente. Pero si la orden es rechazada, esta se devuelve al Jefe de Compras, pero con dos tipos de observaciones:

- 1) Si la orden de compra no procede en ningún caso, se instruye la anulación mediante una nota o frase adjunta que diga → ANULAR ORDEN
- 2) Pero si la orden, se considera necesaria pero no en este momento, se debe instruir la espera mediante una nota o frase adjunta que diga → DIFERIR ORDEN

▪ Jefe de Compras

17. Ingresar al sistema y consultar cuales son las órdenes que han sido autorizadas o están por aprobar.

- a) Si la Orden fue aprobada continua con el paso 18.
- b) Caso contrario, la orden debe ser cerrada, en ese caso se debe proceder según la indicación de la Gerencia
  - a. Anular la orden, en caso de que la orden no proceda más,
  - b. Diferir su proceso y pedir mayor información para ser evaluada nuevamente. En ambos casos debe retornar al paso 6

18. Completar datos de Proveedores nuevos: datos de compras, datos tributarios, datos bancarios, etc. A continuación, registrar e imprimir orden de compra, según el caso. Si el proceso en este punto, indica que se trata de una orden de compra directa, se procede de inmediato a gestionar la Compra.

19. En este punto se requiere establecer, si el Proveedor está solicitando algún tipo de pago anticipado.

a) Si el Proveedor requiere se realice un pago anticipado, se debe a solicitar una factura preliminar, o una copia del convenio, por el valor que se le está anticipando, y se establece los acuerdos necesarios para la entrega de la mercadería y facturación total. Adicionalmente se le indica cuál será su localidad de pago. Continúa con el paso 20.

b) Caso contrario, el pago es normal, continuar con el paso 21.

20. Solicitar al Proveedor entregue Factura Preliminar, o el DOCUMENTO CONVENIO en la localidad de pago establecida. En este punto se requiere que la factura o convenio sea entregada por el proveedor, para que esta ingrese al proceso de Cuentas X Pagar, y poder así, gestionar el pago, y solicitar la entrega de mercadería por parte del Proveedor

21. Enviar la Orden de Compra al Proveedor. Esta orden de compra es la que el Proveedor debe presentar como soporte de lo solicitado al momento de la entrega de la mercadería. Por tanto, es muy importante que el Jefe o Asistente de Compras, haga llegar al Proveedor este documento, ya sea en forma física o por email. Y una copia debe hacer llegar a camaronera

22. El departamento de compras, debe asignarle a cada orden de compra una Bodega. En este caso debe ser la bodega de la unidad solicitante, que es donde se requiere sea entregada la mercadería.

23. Comunicar telefónicamente y/o email, a la bodega de la unidad solicitante la fecha, la hora y las condiciones pactadas para la entrega

24. Solicitar al Proveedor entregue factura en la Bodega de localidad solicitante. La mayoría de estas facturas se entregan en Naranjal, y otras se entregarán en Machala, pero todas deben finalmente deben llegar a Cuentas x Pagar Machala.

- Oficinistas de Camaronera.

25. Recibir y validar la mercadería que se está entregando por parte del Proveedor, e informar las condiciones en que se recibió la mercadería al Departamento de Compras
26. Actualizar CONTROL DE SALDOS SEMANALES, con el Ingreso de Mercadería que llego Utilizar formato adjunto
27. Imprimir Comprobante de Ingreso, de la mercadería recién llegada, y enviar o entregar documentos anexos al ingreso al Asistente de Cuentas x Pagar. En este punto se requiere obligatoriamente que la factura que entrega el proveedor, se la unifique con el documento de ingreso de inventarios, y sea enviada a Machala, que es donde se realizará el proceso de Pago del Proveedor.

FIN DEL PROCESO

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos y herramientas para diagnosticar y analizar los principales problemas del Área de Compras de la compañía Quimanservi S.A. y de esta manera proponer un plan de acción para la mejora del proceso de compras.

Mediante la observación directa se analizaron los procesos del departamento de compras, con todas las funciones que deben cumplir los asistentes de área tanto del departamento como otras funciones adicionales que se disponen por parte de los Jefes de cada departamento.

A pesar de que el proceso está implementado y los colaboradores lo conocen porque han sido capacitados, el mismo no se cumple y se generan inconvenientes como:

- Gastos adicionales por logística
- Gastos adicionales por horas extras debido a los errores de gestión
- Tardanza en llegar los productos para la producción
- Afectación en la calidad de los productos, etc.

En una de las herramientas utilizadas que fue la encuesta, uno de los principales problemas que se detectó en el proceso de compras es la atención que se le da a cada uno de los pedidos solicitados por las diferentes áreas de la compañía, esto hace que todos los demás procesos que dependen del área de compras se retrasen o requieran hacerse “compras urgentes”, lo que hace que se salten los procesos ya definidos.

Otro de los problemas encontrados fue la falta de comunicación del departamento de compras con otros departamentos, lo que genera que exista un sin número de inconformidades por los colaboradores, en especial por los jefes de cada área. A esto se le añade la falta de seguimiento a los pedidos que se hacen a los proveedores, volviendo todo pedido urgente y creando un problema de logística a los proveedores.

Para tener un mayor conocimiento del proceso de compras se entrevistó al Gerente de Compras quien mencionó que para terminar dicho proceso existen etapas y filtros de aprobaciones por las que se debe de pasar hasta que se complete todo el proceso. Dichos filtros hacen que el proceso de compras se torne lento y existan inconformidades por parte de los colaboradores, quienes a su vez no son precavidos con los stocks de productos que tienen y hacen los pedidos cuando casi no disponen de los productos necesarios para la producción.

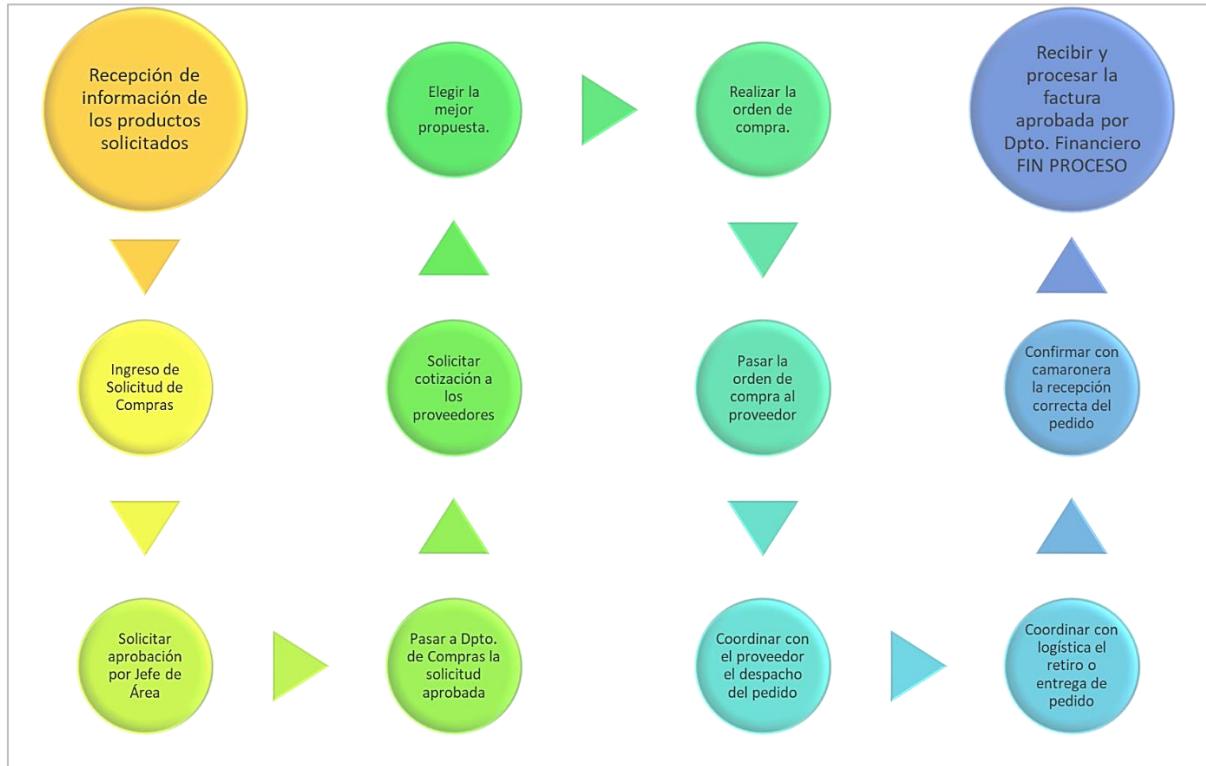
En las investigaciones teóricas que se realizaron en el presente trabajo se pudo constatar la importancia que tiene el departamento de compras dentro de las organizaciones, además de la estrecha relación que éste tiene con los demás departamentos de la compañía; lo cual también fue aludido por el Gerente de Compras, afirmando que es necesario la efectividad de la comunicación interna de cada uno de los departamentos y entre ellos.

## **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez analizados los diferentes problemas del proceso de compras de la compañía Quimanservi S.A., se propone un plan de mejora del proceso de compras tomando como referencia el vigente, basado en procesos ágiles, eficientes, eficaces e integrales; de manera que si se lo cumple según lo mencionado garantizará una mejora del proceso y para la organización a largo plazo;

Además del plan de mejora es necesario que cada uno de los colaboradores de la compañía Quimanservi S.A. conozcan claramente cuáles son sus funciones de acuerdo al puesto que se les ha asignado mediante fichas que deben ser entregadas al momento de ser contratados; ser evaluados trimestralmente por los jefes de cada área para garantizar que están capacitados según lo requerido por la organización, y de esta manera ser competitivos tanto dentro de la empresa como fuera de ella; y del mismo modo analizar cada cierto tiempo las fichas de funciones de cada una de las áreas para garantizar que son las adecuadas para cumplir con cada paso del proceso del departamento de compras, así como los demás departamentos de la organización.

## Plan de mejora del proceso de compras de la Cía. Quimanservi S.A.



1. Cada jefe de área debe ser el encargado de entregar el pedido a las asistentes de oficina camaronera
2. Las asistentes de oficina camaronera ingresan la solicitud de bienes y/o servicios
3. Solicitan la aprobación por el Jefe de Área (Mantenimiento, Producción)
4. Una vez aprobada la solicitud debe pasar al Departamento de Compras (Jefe y Asistentes de Compras)
5. Los asistentes pedirán las cotizaciones a los diferentes proveedores
6. Asistentes y Jefe de Compras seleccionan la mejor propuesta recibida
7. Se realiza la orden de compra y/o servicios
8. La orden de compra debe pasarse al proveedor.



9. Coordinar con el proveedor la entrega o retiro de los productos detallados en la orden.
10. Una vez coordinado con el proveedor, si el producto se lo debe retirar en la planta del proveedor verificar con logística disponibilidad de los carros para su retiro. Si el producto se entregará en camaronera por el proveedor, informar a bodega y jefes de área la llegada del producto.
11. Verificar con bodega que el pedido entregado fue el correcto en cuanto a cantidades y características de los productos.
12. Receptar la factura por el proveedor, pedir visto bueno al Dpto. Financiero y aprobación en el sistema al Jefe de Compras, para luego ser pasada a contabilidad.

#### FIN DEL PROCESO

Actualmente el proceso de compras tiene una demora promedio de 30 días una vez entregada la solicitud de bienes y/o servicio al departamento de compras mientras que en el proceso de compras propuesto se estima que tenga una demora de 12 días una vez que se entregue la solicitud al departamento de compras; esta variante de tiempo se determina por los pasos eliminados del actual proceso como:

- Aprobaciones excesivas por varios colaboradores del proceso.
- Tipos de órdenes de compra directa o relacionada; siendo órdenes de compra generales que siguen un solo proceso.
- Suprimir el registro de cotizaciones en el sistema; las mismas que deben ser analizadas de manera directa físicas o virtuales por el jefe y/o asistentes de Compras.
- Asignación de bodega después de haber enviado la orden de compra al proveedor; esta asignación se debe realizar al momento de generar la orden de compra.
- Las solicitudes de bienes y/o servicios deben realizarse de acuerdo al área o sector que es solicitado, no mezclar productos de diferentes áreas en una sola solicitud.

## **CONCLUSIONES**

Según el análisis efectuado en el presente trabajo de investigación en relación a las diferentes teorías se pudo definir la importancia que el departamento de compras tiene dentro de toda organización ya que es el encargado de suministrar los productos, materias primas, e insumos necesarios para el funcionamiento y producción de las compañías; por ello es necesario contar con un departamento y proceso de compras definido según las necesidades de cada organización; a su vez se definieron según las principales funciones que debe tener el departamento y gestor de compras para su cumplimiento y de esta manera hacer el proceso eficiente y eficaz.

Es necesario tener presente que el departamento de compras está relacionado con todos los departamentos de la compañía, haciendo que el mismo sea fundamental en los diferentes procesos, principalmente si la organización es de tipo productiva; teniendo en cuenta que se debe dar seguimiento a cada proceso para controlar las adquisiciones y evitar costos altos de producción y de baja calidad.

Para la compañía Quimanservi S.A., que ya cuenta con un proceso de compras definido y ejecutable, se encontraron algunos problemas que afectaban directamente a la cadena de producción, principalmente por la demora en los tiempos de entrega de los productos una vez que los jefes de área solicitaban los mismos. Lo que hacía que se generen altos costos de diferentes conceptos a la empresa, disminuyendo el margen de utilidad que ésta puede generar mes a mes.

Para ello se presentaron propuestas como un plan de mejora del proceso de compras, crear manuales de funciones por cada colaborador del área de compras y otras áreas, capacitación continua para cada uno de los departamentos, así como también capacitaciones grupales de los departamentos que guardan íntima relación entre sí, para de esta manera mejorar a largo plazo el proceso de compras y los demás procesos de la compañía, haciendo de Quimanservi S.A. una organización competitiva dentro del mercado acuícola, que se verá reflejado principalmente por la calidad de los productos que comercializa siendo un referente en el mercado nacional del camarón.

## BIBLIOGRAFÍA

- Benito, J. G. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Business Review*, 10-21.
- Ciancio, A. (10 de 07 de 2017). *Universia*. Obtenido de Universia: [http://noticias.universia.pr/practicas-  
empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-  
interna-empresa.html](http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-interna-empresa.html)
- Heredia, N. L. (2013). Gerencia de Compras la nueva estrategia competitiva. En N. L. Heredia, *Gerencia de Compras la nueva estrategia competitiva* (pág. 12). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Moya, E. M. (2007). *Gestion de Compras: Negociacion y Estrategias de Aprovisionamiento*. Madrid: Fundacion Cofemetal.
- Moya, E. M. (2010). Gestion de Compras - Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento. En E. M. Moya, *Gestion de Compras - Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento* (págs. 21 - 22). Madrid: FC Editorial.
- Palacio, A. M. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Bogotá: Editorial Norma.
- Redalyc. (20 de 05 de 2017). Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Serrano, M. J. (2011). Gestion de Aprovisionamiento. En M. J. Serrano, *Gestion de Aprovisionamiento* (pág. 18). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Serrano, M. J. (2014). *Gestión de Compras*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. .
- Sinaloa. (20 de 03 de 2017). *Plan estatal de desarrollo de Sinaloa*. Obtenido de Plan estatal de desarrollo de Sinaloa: [http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-  
2008%20Requisitos.pdf](http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-2008%20Requisitos.pdf)