



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA ROMBO SOLUTIONS S.A.S
DEL CANTÓN DAULE**

AUTOR:

BORIS ESTEBAN CONTRERAS LEÓN

TUTOR DE TESIS:

ING. ÁNGEL MAURICIO CHÁVEZ GARCÉS

Guayaquil, Septiembre del 2023



ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S. del cantón Daule.	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Contreras León Boris Esteban	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Chávez Garcés Ángel Mauricio	
INSTITUCIÓN:	Universidad de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Facultad de Ciencias Administrativas	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Ingeniería Comercial	
GRADO OBTENIDO:	Tercer Nivel	
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión de compras, Manual de procedimientos, Manual de funciones	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>El papel estratégico de la gestión de compras en cualquier organización es importante, sin embargo, hay factores que pueden afectar su eficiencia, por lo que cada empresa debe analizar continuamente sus procesos para detectar y resolver problemas a tiempo. En este contexto, el presente proyecto de investigación propone desarrollar un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en Rombo Solutions, optimizando tiempos y costos, y fortaleciendo el funcionamiento y control de sus actividades. Este estudio se basa en un enfoque de estudio cualitativo y se levantó la información a través de entrevistas dirigidas al personal del área de estudio, desarrollando un análisis exhaustivo de la situación actual del departamento de compras. Se emplearon métodos de investigación como la observación científica para identificar la gestión real de las actividades en el departamento y las deficiencias presentes. El análisis demostró la falta de una estructura organizacional en esta área, que ha sido llevada por procesos empíricos, una distribución inadecuada de funciones y problemas en la comunicación entre departamentos. En consecuencia, la implementación de un manual de procedimientos y políticas adecuadas permitirá lograr una gestión de compras más efectiva, abordando de manera eficiente los desafíos identificados.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI (X)	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0983326932	E-mail: boris.contrerasl@ug.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ab. Elizabeth Coronel Castillo	
	Teléfono: (04) 259-6830	
	E-mail: elizabeth.coronelc@ug.edu.ec	



**ANEXO XII.- DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DE AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA
INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES
NO ACADÉMICOS**

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO
ACADÉMICOS**

Yo, Boris Esteban Contreras León, con C.I. No. 0927541482, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA ROMBO SOLUTIONS S.A.S DEL CANTÓN DAULE" es de mi absoluta propiedad y responsabilidad, en conformidad al Artículo 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo la utilización de una licencia gratuita intransferible, para el uso no comercial de la presente obra a favor de la Universidad de Guayaquil.



BORIS ESTEBAN CONTRERAS LEÓN

C.I. NO. 0927541482



ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado MGS. CHAVEZ GARCES ANGEL MAURICIO tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación has sido elaborado por: BORIS ESTEBAN CONTRERAS LEÓN, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERIA COMERCIAL.

Se informa que el trabajo de titulación: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA ROMBO SOLUTIONS S.A.S. DEL CANTÓN DAULE., ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio TURNITIN quedando el **8%** de coincidencia.

The image shows a Turnitin digital receipt on the left and a similarity report on the right. The receipt includes the following information:

- turnitin** logo
- Recibo digital**
- Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.
- La primera página de tus entregas se muestra abajo.
- Autor de la entrega: Boris Contreras
- Título del ejercicio: TESIS BORIS CONTRERAS CICLO 1
- Título de la entrega: Elaboración de un manual de procedimientos para el depart...
- Nombre del archivo: BORIS_CONTRERAS_TURNITIN.docx
- Tamaño del archivo: 455.88K
- Total páginas: 75
- Total de palabras: 15,376
- Total de caracteres: 86,910
- Fecha de entrega: 07-ago.-2023 08:06a. m. (UTC-0500)
- Identificador de la entrega: 2142656536

The similarity report on the right is titled "Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule." and shows the following data:

- INFORME DE ORIGINALIDAD**
- 8%** INDICE DE SIMILITUD
- 7%** FUENTES DE INTERNET
- 1%** PUBLICACIONES
- 4%** TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
- FUENTES PRIMARIAS**
- 1 Submitted to Universidad Internacional de la Rioja (Trabajo del estudiante) - 2%
- 2 Submitted to Corporación Instituto Profesional ESUCOMEX (Trabajo del estudiante) - 1%
- 3 repositorio.uta.edu.ec (Fuente de Internet) - 1%
- 4 dspace.udla.edu.ec (Fuente de Internet) - <1%
- 5 worldwidescience.org (Fuente de Internet) - <1%

<https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1133714056&s=1&o=2142656536&lang=es>

ANGEL MAURICIO CHAVEZ GARCES
Firmado digitalmente por ANGEL MAURICIO CHAVEZ GARCES
Fecha: 2023.08.08 22:19:39 -05'00'

MGS. CHAVEZ GARCES ANGEL MAURICIO
C.I.: 0912792629
FECHA: 07/08/2023



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**



ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR

Guayaquil, 21 agosto del 2023

Economista:

Jorge Chabusa Vargas, MgS

DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el informe correspondiente a la REVISIÓN FINAL del Trabajo de Titulación Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S. del cantón Daule, del estudiante Boris Esteban Contreras León. Las gestiones realizadas me permiten indicar que el trabajo fue revisado considerando todos los parámetros establecidos en las normativas vigentes, en el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Cumplimiento de requisitos de forma:

El título tiene un máximo de 20 palabras.

La memoria escrita se ajusta a la estructura establecida.

El documento se ajusta a las normas de escritura científica seleccionadas por la Facultad.

La investigación es pertinente con la línea y sublíneas de investigación de la carrera.

Los soportes teóricos son de máximo 5 años.

La propuesta presentada es pertinente.

Cumplimiento con el Reglamento de Régimen Académico:

El trabajo es el resultado de una investigación.

El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.

El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.

El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se indica que fue revisado, el certificado de porcentaje de similitud, la valoración del tutor, así como de las páginas preliminares solicitadas, lo cual indica el que el trabajo de investigación cumple con los requisitos exigidos.

Una vez concluida esta revisión, considero que el estudiante está apto para continuar el proceso de titulación. Particular que comunicamos a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**ROBERTO XAVIER
CHERREZ IBARRA**

MGS. CHERREZ IBARRA ROBERTO XAVIER

C.I. 0915780738

FECHA 21/08/2023



ANEXO VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guayaquil, 7 de agosto del 2023

Economista:

Jorge Chabusa Vargas, MgS

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación: Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S. del cantón Daule. Del estudiante: **Boris Esteban Contreras León**, indicando que ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el estudiante está apto para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

ANGEL MAURICIO CHAVEZ GARCES
Firmado digitalmente por ANGEL MAURICIO CHAVEZ GARCES
Fecha: 2023.08.08 20:32:46 -05'00'

**MGS. CHAVEZ GARCES ANGEL MAURICIO
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
C.I.: 0912792629
FECHA: 07/08/2023**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, cuya gracia y motivación han sido la fuerza impulsora detrás de mi exitosa culminación de este importante proceso en mi vida. A mis queridos padres y hermana, cuyo tiempo, esfuerzo y entusiasmo han sido una constante fuente de apoyo mientras esperaban con emoción mi graduación, deseando celebrar juntos este logro en mi trayectoria educativa. Asimismo, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi amada esposa e hijos. Ustedes no solo han sido mi motor inquebrantable, sino también mi fuente constante de inspiración, recordándome la importancia de perseverar sin importar los desafíos. Este logro no solo es mío, sino también de todos ustedes, quienes han desempeñado un papel fundamental en este viaje.

AGRADECIMIENTO

Siempre tendré presente a Dios como pilar fundamental en mi vida, y mi gratitud hacia Él se multiplica aún más al culminar con éxito este proceso. A mi amada esposa, mi compañera incasable, cuyo apoyo constante e inspiración inquebrantable me acompañaron desde el principio hasta el final de mi trayectoria académica, dándome la fortaleza necesaria para superar cada desafío presentado.

No puedo pasar por alto expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Mauricio Chávez Garcés, mi tutor, cuya comprensión y dedicación se reflejaron en sus valiosas correcciones y orientación, guiándome hacia la realización de un trabajo impecable.

A todos los que formaron parte de este viaje, desde mis seres queridos hasta mis mentores les extiendo mi más profundo agradecimiento. Cada uno de ustedes ha contribuido de manera invaluable en este logro, y su apoyo quedará grabado en mi corazón mientras inicio un nuevo capítulo en mi vida.

Tabla Contenido

ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN	II
ANEXO XII.- DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DE AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS.....	III
ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD.....	II
ANEXO VI.- CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR	III
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VVIII
TABLA DE CONTENIDO	IX
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XjError! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	XIII
Delimitación del problema.....	2
Formulación.....	3
Sistematización	3
Justificación de la investigación	3
El objeto de estudio	6
El campo de investigación	6
Objetivos de la investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO 1	8
1. MARCO TERORICO.....	8
1.1 . Antecedentes.....	8
1.2. Teorías generales.....	10
1.2.1. Manual de procedimientos.....	10
1.2.2. Manuales.....	12
1.2.3. Manual de procedimientos.....	13
1.2.4. La estructura del manual	13
1.2.5. Procesos de compras.....	14

1.3.	Teorías Sustantivo	16
1.3.1.	Estrategia de procesos.....	16
1.3.2.	Tipos de estrategias de procesos de compras.....	17
1.3.3.	Evolución de los conceptos de compras.....	18
1.3.4.	Gestión de Compras.....	23
1.3.5.	Objetivos del departamento de compras	24
1.3.6.	Proveedores.....	25
1.4.	Modelo de Gestión Logística para Pequeñas Empresas (Pymes)	26
1.4.1.	Compras en Empresas Pymes	27
1.4.2.	Indicadores de Gestión para mejorar la Administración de Compras.....	28
1.4.3.	Gestión de la cadena de suministros	28
1.4.4.	Manejo de Proveedores en Empresas Nacionales	29
1.4.5.	Información de la Empresa.....	30
1.5.	Variables de estudio	31
CAPÍTULO II		32
2.	Marco Metodológico.....	32
2.1.	Métodos y alcance de la investigación	32
2.1.1.	Método de la investigación.....	32
2.1.2.	Alcance de la investigación	32
2.2.	Diseño de la investigación.....	32
2.2.1.	Proceso metodológico	33
CAPÍTULO III		34
3.	Presentación y análisis de resultados	34
3.1.	Análisis de los resultados de la entrevista	34
3.2.	Análisis general de la entrevista	44
CAPÍTULO IV.....		47
4.	Propuesta	47
4.1.	Objetivo.....	47
4.2.	Características esenciales de la propuesta	47
4.2.1.	Estructura Organizacional.....	48
4.2.2.	Análisis situacional: Matriz FODA Principio del formulario.....	49
4.2.3.	Organigrama.....	50
4.2.4.	Descripción de los puestos de trabajo.....	51
4.3.	Políticas relacionadas con las compras	54
4.3.1.	<i>Políticas de Abastecimiento</i>	54
4.3.2.	<i>Políticas de gestión de proveedores</i>	55

4.3.3. Políticas de pago	55
4.4. Manual de procedimientos y Flujogramas de procesos de compras	56
4.4.1. Formas y términos para implementar la propuesta	65
4.4.2. Personal involucrado en la propuesta	65
4.4.3. Socialización y capacitación de la propuesta	66
4.5. Costo de aplicación del proyecto	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1	31
Tabla 2	49
Tabla 3	51
Tabla 4	52
Tabla 5	53
Tabla 6	66
Figura 1	20
Figura 2	22
Figura 3	24



ANEXO XIII.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (ESPAÑOL)

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA ROMBO SOLUTIONS S.A.S DEL CANTÓN DAULE”

Autor: Contreras León Boris Esteban.

Tutor: Ing. Ángel Mauricio Chávez Garcés.

RESUMEN

El papel estratégico de la gestión de compras en cualquier organización es importante, sin embargo, hay factores que pueden afectar su eficiencia, por lo que cada empresa debe analizar continuamente sus procesos para detectar y resolver problemas a tiempo. En este contexto, el presente proyecto de investigación propone desarrollar un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en Rombo Solutions, optimizando tiempos y costos, y fortaleciendo el funcionamiento y control de sus actividades. Este estudio se basa en un enfoque de estudio cualitativo y se levantó la información a través de entrevistas dirigidas al personal del área de estudio, desarrollando un análisis exhaustivo de la situación actual del departamento de compras. Se emplearon métodos de investigación como la observación científica para identificar la gestión real de las actividades en el departamento y las deficiencias presentes. El análisis demostró la falta de una estructura organizacional en esta área, que ha sido llevada por procesos empíricos, una distribución inadecuada de funciones y problemas en

la comunicación entre departamentos. En consecuencia, la implementación de un manual de procedimientos y políticas adecuadas permitirá lograr una gestión de compras más efectiva, abordando de manera eficiente los desafíos identificados.

Palabras Claves: Gestión de compras, Manual de procedimientos, Manual de funciones



ANEXO XIV.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (INGLÉS)

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

“DEVELOPMENT OF A PROCEDURES MANUAL FOR THE PURCHASING DEPARTMENT OF ROMBO SOLUTIONS S.A.S IN THE DAULE CANTON”

Author: Contreras León Boris Esteban.

Advisor: Ing. Ángel Mauricio Chávez Garcés.

ABSTRACT

The strategic role of purchasing management in any organization is important, however, there are factors that can affect its efficiency, so each company must continually analyze its processes to detect and solve problems on time. In this context, this research project proposes to develop a procedures manual to improve purchasing management at Rombo Solutions, optimizing times and costs, and strengthening the operation and control of its activities. This study is based on a qualitative study approach and the information was collected through interviews directed to the personnel of the study area, developing an exhaustive analysis of the current situation of the purchasing department. Research methods such as scientific observation were used to identify the actual management of the activities in the department and the present

deficiencies. The analysis showed that the lack of an organizational structure in this area, which has been led by empirical processes, an inadequate distribution of functions and problems in communication between departments. Consequently, the implementation of a manual of procedures and adequate policies will allow to achieve a more effective purchasing management, efficiently addressing the identified challenges.

Keywords: Purchasing management, Manual of procedures, Manual of functions

INTRODUCCIÓN

Desde la época de la revolución industrial, el abastecimiento de las empresas ha estado vinculado a la gestión de compras, la selección de proveedores adecuados y de calidad, el control de inventarios, el análisis de la demanda y el volumen de ventas. Tanto en el pasado como en la actualidad, las empresas analizan cuidadosamente el equilibrio entre sus necesidades de compra y la cantidad de existencias requerida para asegurar el suministro constante de materias primas y materiales a sus plantas de producción.

Esto les permite mantener una producción estable que se ajuste a la demanda y a las planificaciones estimadas para satisfacer a sus clientes, ya sean consumidores finales o empresas corporativas. Además, todas las empresas controlan sus procesos, incluido el de compras, mediante la utilización de metodologías reconocidas, como los indicadores de gestión (Mesias, 2019).

De acuerdo con Espino (2018), en su investigación titulada "Implementación de mejoras en la gestión de compras para aumentar la productividad en un concesionario de alimentos", el autor destaca que mejorar la gestión de compras y proporcionar indicadores al proceso tienen como objetivo incrementar la productividad identificando las áreas de debilidad en el proceso. Esto permite trazar un plan de mejora posterior.

Por otro lado, en su estudio titulado "Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros" (Franco, 2017), el autor resalta la importancia del control y seguimiento del proceso de compras, utilizando indicadores como base para asegurar un funcionamiento óptimo de la cadena de suministros que abastece a otros procesos y

así lograr satisfacción en los clientes.

En su investigación Muñoz (2018), concluyó que una de las razones detrás del desabastecimiento de la mercadería es la existencia de deficiencias en el proceso debido a la falta de control. Se señaló que uno de los métodos adecuados para establecer dicho control son los indicadores de gestión. Además, de indicadores de gestión al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el distrito de salud No. 03 D03 Periodo 2012", mencionó que la implementación de indicadores en el proceso de compras permitiría a la empresa estudiada supervisar la eficiencia y eficacia del desarrollo del proceso. Esto se plantea con la perspectiva de que, mediante mejoras en el proceso, se obtendrían resultados favorables en áreas financieras, atención al cliente, y en el crecimiento y sostenibilidad de la institución.

Delimitación del problema

Los antecedentes del manual de funciones en el departamento de compras se remontan al desarrollo de la teoría de la administración y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. A medida que las empresas crecían y se volvían más complejas, se reconocía la necesidad de establecer estructuras y funciones claras para garantizar una operación eficiente y efectiva.

En el caso específico del departamento de compras, el manual de funciones se utiliza para definir y describir las responsabilidades y tareas de los empleados en este departamento. Para Rombo Solutions S.A.S. el ser una empresa nueva en el mercado genera ciertos problemas que deben ser solucionados en el desarrollo del proyecto, uno de ellos es que carece de procedimientos internos que generan retrasos lo cual

conlleva a pérdida de tiempo y dinero en la entrega de los proyectos. Es por ello, que necesitamos saber cómo solucionar dicho problema, esto nos lleva a la realización del mencionado manual de procedimientos descrito en el título inicial.

Delimitación espacial: El estudio se llevará a cabo para una empresa multiservicios ubicada en la provincia del Guayas, en la ciudad de Daule.

Delimitación temporal: El trabajo corresponde a investigación de titulación, se ha considerado desarrollarlo durante un tiempo de cuatro meses.

Formulación

¿Cómo afecta la carencia de un manual de procedimientos en el departamento de compras a la eficiencia operativa y a los ingresos de la empresa Rombo Solutions S.A.S. de la ciudad de Daule?

Sistematización

- a. ¿De qué forma un diseño de manuales de procedimientos aportan en las áreas de compras de las empresas multiservicios?
- b. ¿Cuáles son manuales de procedimientos que impactan en el área de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S?
- c. ¿Cómo la aplicación de manuales de procedimientos lograría optimizar los procesos de compras en la empresa Rombo Solutions S.A.S?

Justificación de la investigación

La razón por la cual se realiza esta investigación es porque el análisis inicial del problema muestra ciertas deficiencias en las operaciones de compras, lo que lo convierte en un proceso crítico. De acuerdo con Sánchez (2019) en su libro "Indicadores de Gestión Empresarial", los procesos críticos que no son medidos y

controlados con indicadores afectan el desarrollo y mejora continua de las organizaciones, las cuales deben adaptarse constantemente a la evolución de la tecnología, los mercados, los aumentos de precios y las restricciones en las importaciones impuestas por los países. Todo esto puede afectar el cumplimiento de los requisitos de los clientes internos y externos, quienes cada día exigen mejoras en la producción y la calidad del servicio y productos con altos estándares.

En Ecuador, un ejemplo destacado de la aplicación de estos indicadores es el Estado, que, en sus políticas de transparencia de la información, establecidas por el Congreso Nacional en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2004, busca que los resultados de la información generada por las instituciones públicas sean accesibles y transparentes para todos. El propósito de establecer indicadores en este contexto es medir la eficacia y establecer controles basados en los objetivos definidos.

En el entorno empresarial actual, las empresas también se apoyan en indicadores para tomar decisiones, por lo que es crucial establecer parámetros de medición para realizar correcciones en la gestión. Dado que existe una sinergia entre los clientes externos y la empresa, resulta importante medir y demostrar la efectividad con la que se llevan a cabo las operaciones.

Para los autores Rivero & Rivas (2018) la implementación de indicadores en las organizaciones permitiría identificar los puntos críticos que están causando problemas, lo que a su vez facilitaría la toma de medidas correctivas para reducir costos y mejorar el servicio. Asimismo, llegaron a la conclusión de que las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador suelen carecer de indicadores en diferentes

departamentos, lo que resulta en un desconocimiento sobre el desarrollo de su gestión y la eficiente utilización de recursos, tiempo y dinero. La falta de conocimiento sobre la contribución de cada área a los resultados de la organización se convierte en un desafío adicional. Por lo tanto, la incorporación adecuada de indicadores permitiría conocer la situación actual y encontrar formas de aumentar la eficiencia y reducir costos.

Por otro lado, Franco (2017), en su estudio titulado "Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros", afirmó que medir la gestión del departamento de compras es crucial, ya que esto permite establecer estrategias alineadas con las políticas de la empresa. También destacó la importancia de establecer metas para mejorar los procesos y asegurar una planificación oportuna de los materiales utilizados en la producción. En resumen, la aplicación de indicadores proporcionaría beneficios prácticos a las empresas al agilizar los procesos, obtener información relevante en el momento adecuado y reducir gastos de manera significativa. Esto aseguraría el cumplimiento de los procesos, mejoraría el servicio a los usuarios internos y externos, y promovería la eficiencia y rapidez en las operaciones.

También, otro de los objetivos es buscar y asegurar un empleo digno, justo y estable en todas sus formas. Este objetivo tiene como propósito proporcionar las herramientas necesarias para que tanto el sector económico como los empleados se sientan seguros al cumplir con las expectativas de la empresa. Asimismo, existe otro objetivo que busca establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible que promueva la transformación de la matriz productiva. Esto garantizará un trabajo que contribuya a generar cambios en el aparato productivo, optimizando recursos y tiempos

de entrega, lo que resultará en un mejor servicio tanto para los clientes internos como externos.

Por otro lado, el autor se beneficiará con este trabajo, ya que ampliará sus conocimientos en el manejo de procesos e indicadores de gestión en empresas del sector comercial. A través del desarrollo de un proyecto práctico dirigido a mejorar la operatividad en cuanto a las compras y sus controles, podrá entregar a la empresa en estudio información relevante para su mejora.

El objeto de estudio

El objeto de esta investigación será estudiar a la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule, donde la logística de las empresas de esta área está estrechamente ligada a la posibilidad y evolución del sistema general de la logística y el resto de la empresa o su conjunto. El propósito será establecer relaciones entre las estrategias logísticas que puedan ser contrastadas empíricamente con los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa. Para abordar la falta de investigación en la gestión logística en entornos como los distritos, hemos formulado un conjunto de proposiciones que faciliten el posterior análisis estadístico.

Específicamente, se pretende analizar el impacto de varios factores en los resultados empresariales. Se examina el grado de integración de la función logística, el uso de benchmarking y ajustes como bases estratégicas, y los factores relacionados con la elección de la prioridad competitiva en la que la empresa es competente en su mercado.

El campo de investigación

Como aspecto fundamental surge la pregunta con base en la elección de

procedimientos, es decir, los criterios en los que las empresas se basan para desarrollar sus políticas de compras. Se busca comprender los procesos necesarios en este ámbito, centrándose en dos enfoques diferentes que se encuentran en la literatura. La ausencia de un manual que establezca las políticas y procedimientos en la empresa Rombo Solutions S.A.S. podría ocasionar un significativo aumento en los gastos de compras. Esto se debe a que la falta de un proceso de adquisiciones adecuado resultaría en precios más altos para el consumidor final. A largo plazo, esta situación podría llevar a la pérdida de clientes y a una disminución en la posición de la empresa en el mercado.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Implementación de un manual de procedimientos que fortalezca la eficiencia y la efectividad del departamento de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S. del cantón Daule.

Objetivos específicos

- a. Detallar y documentar los procedimientos específicos para cada etapa del proceso de compras, incluyendo las responsabilidades, los pasos a seguir, las autorizaciones necesarias y los plazos.
- b. Analizar los procesos actuales del área de compras o adquisiciones de la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule.
- c. Determinar los procesos y políticas que permitan mejorar el área de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule

CAPÍTULO 1

1. MARCO TERORICO

1.1. . Antecedentes

Se han realizado investigaciones sobre la importancia de contar con un manual de políticas y procedimientos en empresas dedicadas a la compraventa y distribución de productos. Este manual resulta fundamental para el área de compras.

En la investigación desarrollada por Flores (2017) denominado “Reestructuración del manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito” afirma que el manual se convierte en la mejor guía para la administración, ya que se basa en las deficiencias y debilidades identificadas en análisis previos, lo que permite mejorar y optimizar el funcionamiento de las empresas (p.10). La existencia de un manual de políticas y procedimientos es esencial para la organización, dado que proporciona lineamientos y actividades específicas para cada área, asegurando un correcto desempeño de estas.

Esto concuerda con la afirmación de Núñez (2019), quien sostiene que estos manuales son documentos escritos que sistematizan elementos administrativos con el objetivo de orientar y guiar el comportamiento de los miembros de la empresa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción para lograr los objetivos establecidos (p.26). La implementación de un manual de políticas y procedimientos en el área de compras de una empresa comercializadora tiene un impacto significativo en la disminución de los gastos y una mejor administración de los inventarios. El departamento de compras desempeña un papel fundamental al establecer relaciones sólidas con los

proveedores en la cadena de suministros, convirtiéndose así en un elemento crucial para la competitividad de la empresa. Esto no solo agrega valor a la compañía, sino que también contribuye a diferenciarla en el mercado.

Para Christopher (2016), el control interno a través de los manuales de políticas y procesos es una herramienta cuyo propósito es prevenir y detectar errores e irregularidades. Su objetivo principal es brindar un alto nivel de confianza en los estados financieros de una empresa, al establecer un sistema de control que reduce la probabilidad de cometer errores significativos que puedan afectar las cifras de su balance o estado financiero como un exceso de inventarios por una mala gestión de compras. Es importante tener en cuenta que un control adecuado protege los recursos de la empresa y asegura una utilización eficiente y efectiva de los mismos en cada etapa del proceso hasta llegar al consumidor final.

Para Arias (2019) el principal desafío que enfrentan las empresas en relación con sus inventarios radica en la falta de un control constante, lo que afecta negativamente la toma de decisiones adecuadas. Además, la rentabilidad se ve comprometida debido a la falta de cumplimiento en los pedidos o ventas a los clientes, ya que no se abastecen de manera adecuada y acorde a las necesidades del mercado. Para superar esta problemática, contar con un sólido control interno a través de la implementación de un manual de políticas y procedimientos en el área de abastecimiento resulta crucial. Esto permitirá que la organización crezca de manera progresiva y alcance los objetivos establecidos en términos de ventas. Además, un eficiente sistema de manejo de inventarios y una gestión eficaz por parte de la administración contribuirán a alcanzar el éxito deseado y consolidar la marca a nivel nacional.

Según Quiroz (2018), las empresas enfrentan un problema crucial en relación con sus inventarios debido a la falta de control constante, lo que resulta en decisiones incorrectas. Esto, a su vez, afecta la rentabilidad, ya que el incumplimiento en la entrega de pedidos o ventas a clientes se debe a un abastecimiento inadecuado que no satisface las necesidades del mercado.

Para solucionar esta situación, es fundamental establecer un adecuado control interno mediante la implementación de un manual de políticas y procedimientos en el área de abastecimiento. Este enfoque permitirá a la organización crecer progresivamente y alcanzar los objetivos de ventas con tomas de decisiones más acertadas, un sistema de manejo de inventarios eficiente y una administración bien coordinada. De esta manera, se logrará el éxito deseado y una consolidación de la marca a nivel nacional.

Es importante destacar que los inventarios desempeñan un papel esencial en las empresas, especialmente en aquellas dedicadas al comercio. Por lo tanto, un control adecuado de los mismos repercute directamente en los resultados obtenidos en términos de ventas y ganancias.

En un artículo publicado en la Revista Venezolana de en el año 2021 se destaca la relevancia de los inventarios en las empresas, ya que representan una parte significativa del capital de trabajo en empresas comerciales e industriales. Por esta razón, es crucial maximizar la eficiencia en su manejo, lo que implica establecer relaciones excelentes con los proveedores según el tipo de inventario que se gestione y por tanto considerar además una buena gestión de compras (p.511).

12 Teorías generales

1.2.1. Manual de procedimientos

El manual de procedimiento es un conjunto de reglas técnicas y administrativas esenciales para asegurar la estabilidad de las actividades de una organización. Una administración eficiente supervisa las tareas y responsabilidades para llevar a cabo funciones específicas y alcanzar los objetivos establecidos. El manual debe incluir el esquema organizacional de la empresa con las jerarquías correspondientes de las distintas áreas involucradas. (Camara, 2018)

Los procedimientos se fundamentan en la organización de las actividades y en el control necesario sobre ellas. Esto permite crear una cultura de trabajo con criterios internos enfocados en todas las áreas. La finalidad principal de estos manuales es agilizar los procesos y lograr una mejora constante en la empresa, lo que conllevará al cumplimiento de los objetivos establecidos. (Jimenez, 2019)

El manual de procedimientos establece directrices y reglas que la empresa sigue para llevar a cabo sus actividades, promoviendo el trabajo en equipo tanto en el ámbito administrativo como operativo. Además, define conductas y responsabilidades para todos los departamentos.

La implementación de este manual es una tarea crucial para la administración de la organización, ya que implica recopilar información relevante sobre las actividades de la empresa, identificando sus falencias y debilidades, y buscando soluciones para abordar los problemas a través de la aplicación del manual.

En el análisis de la investigación desarrollado por Millo & Gonzalez (2017), se ha definido una variable importante llamada "Gestión de compras", que varios autores han abordado. Esta gestión es esencial en la actualidad, ya

que los gastos en compras representan aproximadamente entre el 40% y el 60% del total de las ventas de la empresa. Por lo tanto, es necesario planificar, implementar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios como un proceso clave dentro de la logística interna de la empresa. Esto permite a las empresas alcanzar sus objetivos en un plazo determinado y generar menos costos.

Garantizar la continuidad en la exploración y evaluación de fuentes de adquisición en el mercado, con el objetivo de obtener condiciones económicas más favorables para la empresa. Esto implica analizar cuidadosamente la necesidad de compra, considerando aspectos como la lista de precios, la calidad del producto o servicio, el plazo de entrega y el nivel de riesgo asociado a los diferentes proveedores. Facilitar el envío y recepción de ofertas, proponiendo posiciones que beneficien a ambas partes y se ajusten a los requisitos del departamento de compras. Luego, se realiza un seguimiento minucioso y se ejecuta la compra de acuerdo con los compromisos acordados entre ambas partes, estableciendo un precedente para futuras adquisiciones.

1.2.2. Manuales

Según Álvarez (2018), un manual se refiere al conjunto de documentos que detallan criterios y directrices que deben implementarse en cada departamento de una organización. Aplicar un manual no es complicado, pero sí laborioso, y requiere la participación de todos los responsables de la administración de la empresa. Todas las organizaciones deben establecer manuales para evitar cometer errores y poder mantener un estricto control sobre sus operaciones, además, los manuales son herramientas que respaldan el desempeño de una organización al definir funciones y responsabilidades que

deben ajustarse a las necesidades y demandas de la empresa. Es importante destacar que estos manuales contienen normativas y pautas específicas que mejoran la coordinación de las actividades.

1.2.3. Manual de procedimientos

Los autores (Johnson, Leenders y Flynn, 2022) definen el manual de procedimientos como un documento minuciosamente elaborado que proporciona información sobre la estructura organizacional, las responsabilidades del personal y los sistemas de procedimientos y datos, incluyendo ejemplos ilustrativos y explicaciones detalladas (p.97).

Por otro lado, según (Franklin Fincowsky, 2019), un manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que describe la secuencia cronológica y concatenada de operaciones necesarias para llevar a cabo una función, actividad o tarea específica en una organización (p.148).

Adicionalmente, Álvarez (2018), afirma que el manual de procedimientos es una herramienta invaluable para la gestión de una organización, ya que permite transmitir de manera completa y efectiva el conocimiento, la experiencia y la cultura organizacional tanto al personal nuevo como a aquellos que asumen nuevos cargos. También documenta la experiencia acumulada por la organización a lo largo de los años, en beneficio de sí misma.

En resumen, el manual de procedimientos es un instrumento administrativo que tiene como objetivo documentar los procesos, tareas y actividades que se llevan a cabo dentro de una organización o departamento.

1.2.4. La estructura del manual

La estructura del manual de procedimientos debe seguir una organización básica, que asegure la comprensión fácil por parte de los

usuarios. Según Franklin Fincowsky (2019), la estructura recomendada es la siguiente:

- a. Explica el propósito que se busca alcanzar con el procedimiento.
- b. Áreas de aplicación: Detalla los niveles de acción que abarca el procedimiento.
- c. Responsables: Define qué área, unidad administrativa o puesto es responsable de ejecutar el procedimiento.
- d. Políticas o normas de operación: Son los lineamientos o criterios implícitos que guiarán el desarrollo correcto de las operaciones y actividades dentro de cada proceso.
- e. Concepto: Define los términos técnicos necesarios para comprender el procedimiento, especialmente aquellos de naturaleza especializada.
- f. Procedimiento (descripción de las operaciones): Presenta de manera escrita, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones realizadas en el procedimiento. Incluye el número de operación, el nombre de las áreas.
- g. Objetivo: Responsables y una descripción de qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo dichas operaciones (p. 257).

1.2.5. Procesos de compras

El proceso de compras es una serie de pasos y actividades que una organización sigue para adquirir bienes o servicios necesarios para su funcionamiento. Este proceso abarca desde la identificación de las necesidades de compra hasta la recepción y pago de los productos o servicios adquiridos. A continuación, se describen los principales pasos involucrados en

el proceso de compras: (Pinheiro & Rodríguez, 2017)

Identificación de necesidades: En esta etapa, se determinan las necesidades de la organización en términos de bienes o servicios que deben adquirirse para satisfacer sus requerimientos operativos.

Solicitud de cotizaciones o propuestas: Una vez identificadas las necesidades, se solicitan cotizaciones o propuestas a proveedores potenciales. Esta etapa implica comunicarse con diferentes proveedores para obtener información sobre precios, plazos de entrega y condiciones comerciales.

Evaluación de proveedores: Se lleva a cabo un análisis comparativo de las cotizaciones recibidas para evaluar a los proveedores en función de diversos criterios, como calidad, precio, reputación, capacidad de entrega y términos de pago.

Selección de proveedores: Con base en la evaluación, se elige al proveedor o proveedores más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Se pueden considerar acuerdos a largo plazo con proveedores confiables.

Negociación y contratación: En esta fase, se llevan a cabo las negociaciones con el o los proveedores seleccionados para acordar los términos finales del contrato, incluyendo precios, volúmenes, plazos de entrega y condiciones de pago.

Recepción y control de calidad: Una vez realizada la compra, los bienes o servicios recibidos son inspeccionados para asegurarse de que cumplen con los estándares de calidad y especificaciones acordadas.

Registro y contabilidad: Todas las transacciones de compra se registran adecuadamente en los registros contables de la organización para mantener un seguimiento financiero preciso.

Pago a proveedores: Finalmente, se realiza el pago a los proveedores de acuerdo con los términos acordados en el contrato.

Es importante destacar que el proceso de compras puede variar dependiendo del tipo de organización y su estructura, pero en esencia, estos son los pasos fundamentales que se siguen en la mayoría de los casos. El objetivo principal del proceso de compras es garantizar que la organización adquiera los bienes y servicios necesarios de manera eficiente, efectiva y al mejor precio posible.

13. Teorías Sustantivo

1.3.1. Estrategia de procesos

La estrategia de proceso, también conocida como estrategia de transformación, se enfoca en cómo una organización convierte sus recursos en bienes y servicios. Su objetivo es encontrar formas de producir productos y servicios que satisfagan los requisitos y especificaciones del cliente, teniendo en cuenta los costos y restricciones administrativas. (Pinheiro d. L., 2017)

La elección del proceso tiene un impacto a largo plazo en la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como en el costo y la calidad de los productos fabricados. Por lo tanto, esta decisión es fundamental para la estrategia operativa de una empresa.

Por otro lado, la estrategia de gestión de la cadena de suministro implica coordinar y optimizar los flujos de materiales, información y capital en toda la cadena. Una táctica común es colaborar estrechamente con proveedores y

clientes, compartiendo información en tiempo real para una planificación y toma de decisiones más efectivas (Gligor, 2020). Además, el uso de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA) ha permitido desarrollar estrategias más eficientes y ágiles en la gestión de la cadena de suministro.

1.3.2. Tipos de estrategias de procesos de compras

Las estrategias de optimización de compras son enfoques teóricos y prácticos utilizados por las organizaciones para mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos de adquisiciones y compras. Estas estrategias se diseñan con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles en términos de costos, calidad, tiempo de entrega y disponibilidad de productos y servicios, al mismo tiempo que se busca establecer relaciones sólidas con los proveedores. (Mula, Poler, & Lario, 2018)

Algunas de las teorías y enfoques que suelen formar parte de las estrategias de optimización de compras son: (Govindan, Soleimani, & Kannan, 2018)

Análisis de mercado y proveedores: Implica el estudio detallado del mercado y la identificación de proveedores confiables y competitivos que puedan satisfacer las necesidades de la organización.

Negociación efectiva: Se centra en desarrollar habilidades de negociación para obtener condiciones favorables en términos de precios, descuentos, plazos de pago y otros términos contractuales.

Centralización de compras: Consiste en concentrar las compras en un departamento o equipo centralizado para aprovechar economías de escala y tener una mayor influencia en las negociaciones con los

proveedores.

Evaluación y selección de proveedores: Se basa en criterios objetivos para evaluar y seleccionar a los proveedores adecuados, teniendo en cuenta aspectos como calidad del producto, capacidad de entrega, solidez financiera y reputación.

Contratos y acuerdos a largo plazo: La firma de contratos y acuerdos a largo plazo con proveedores puede garantizar un suministro más estable y costos más predecibles.

Gestión de inventario y almacenamiento: La optimización de compras también incluye estrategias para manejar el inventario de manera eficiente y reducir costos asociados al almacenamiento.

Uso de tecnologías de información: La adopción de sistemas y herramientas tecnológicas, como plataformas de compras en línea o software de gestión de compras, puede agilizar y mejorar el proceso de adquisiciones.

Al implementar estas estrategias de manera adecuada, las organizaciones pueden lograr **una** mayor rentabilidad, una mejor gestión de riesgos y una posición competitiva más sólida en el mercado. (Fuentes, 2019)

1.3.3. Evolución de los conceptos de compras

A lo largo del tiempo, el concepto de compras ha experimentado una evolución significativa. Antes se entendía simplemente como una función transaccional centrada en adquirir productos y servicios al mejor precio posible. Sin embargo, con el desarrollo de la gestión empresarial y la importancia creciente de las cadenas de suministro eficientes, el papel de las compras ha

evolucionado hacia una función estratégica clave para el éxito de las organizaciones. (Achillas, 2018).

A continuación, se describen las etapas principales de esta evolución:

Compras tradicionales: En sus inicios, las compras se consideraban una tarea operativa y táctica, donde el principal objetivo era obtener los bienes y servicios necesarios al menor coste. Se prestaba atención a la negociación de precios con proveedores y a asegurar que las entregas fueran oportunas.

Compras estratégicas: Con el tiempo, se comenzó a reconocer la importancia de las compras como una función estratégica dentro de la organización. Esto implicaba un cambio de enfoque hacia la selección y gestión de proveedores en función de criterios más amplios que solo el precio, la calidad, la innovación, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Las compras estratégicas se integraron más estrechamente con otras áreas de la empresa, como el desarrollo de productos, la planificación de la producción y la logística.

Gestión de la cadena de suministro: A medida que las empresas se dieron cuenta de que sus éxitos o fracasos estaban influenciados por la efectividad de toda la cadena de suministro, las compras adquirieron un papel central en la gestión de esta cadena. Se trabajó para lograr una mayor integración y colaboración entre proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas, con el objetivo de optimizar el flujo de materiales y la satisfacción del cliente.

Compras sostenibles y responsables: Con el creciente enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, las compras

también evolucionaron para incorporar criterios éticos y ambientales. Se empezó a considerar no solo la eficiencia económica, sino también el impacto ambiental y social de las decisiones de compra. Esto incluía evaluar el comportamiento ético de los proveedores, la procedencia de los materiales, la huella de carbono, entre otros factores.

Compras basadas en datos e innovación: En la era digital, las compras se han beneficiado del análisis de datos y las tecnologías de la información para tomar decisiones más informadas. La inteligencia artificial, el análisis predictivo y las soluciones de e-procurement (contratación electrónica) han permitido una gestión más eficiente y proactiva de las compras, mejorando la toma de decisiones y la identificación de oportunidades de innovación.

En resumen, la evolución de los conceptos de compras ha pasado de ser una función operativa para convertirse en un elemento estratégico y transversal para el éxito de las organizaciones, incorporando aspectos de sostenibilidad, responsabilidad y tecnología en su gestión.

Figura 1

Etapas del Proceso de Compras.



Como se muestra en la figura 1, la gestión de compras se enfoca en la relación entre la empresa y los proveedores para satisfacer sus necesidades en términos de cantidad requerida, calidad adecuada, momento oportuno y lugar acordado. Las principales funciones de la gestión de compras son las siguientes:

- a. Planificar las compras y contrataciones para llevar a cabo procesos de compra eficientes y rentables.
- b. Definir estrategias de compras y contrataciones considerando la complejidad del suministro y su impacto en el negocio.
- c. Identificar y evaluar proveedores para asegurar fuentes de suministros seguras y confiables.
- d. Realizar procesos de selección de proveedores de manera objetiva y transparente.
- e. Negociar las condiciones de los contratos.
- f. Seguir el cumplimiento de los compromisos de entrega de bienes o servicios acordados con los proveedores.
- g. Establecer indicadores y supervisar el desempeño de los proveedores.
- h. Crear informes de gestión e indicadores de desempeño para evaluar la gestión de compras y facilitar un proceso de mejora continua.

Figura 2*Etapas de la Gestión de Compras*

En la figura 2 se observa, que la gestión de compras se centra en la relación entre la empresa y los proveedores para satisfacer sus necesidades de manera adecuada en cuanto a cantidad, calidad, momento y lugar acordado. En cuanto a las principales funciones de la gestión de compras, destacan las siguientes:

- a. Elaborar un plan de compras y contrataciones para lograr procesos de compras eficientes y rentables.
- b. Definir estrategias de compras y contrataciones, considerando la complejidad del suministro y su impacto en el negocio.
- c. Identificar y evaluar proveedores para asegurar fuentes de suministros confiables.
- d. Realizar procesos de selección de proveedores de manera objetiva y transparente.
- e. Negociar las condiciones de los contratos.
- f. Supervisar el cumplimiento de los compromisos de entrega acordados

con los proveedores.

- g. Establecer indicadores y gestionar el rendimiento de los proveedores.
- h. Crear informes de gestión e indicadores de desempeño para evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras.

Es importante señalar que el proceso de compra puede variar en su secuencia de etapas, ya que no todas deben ocurrir en orden estricto. Por ejemplo, una persona puede pasar directamente de la etapa de búsqueda de información a la decisión de compra, dependiendo de su nivel de conciencia sobre el problema y su grado de implicación en la compra, que puede ser influenciado en gran medida por el precio del producto. (Mañez, 2019)

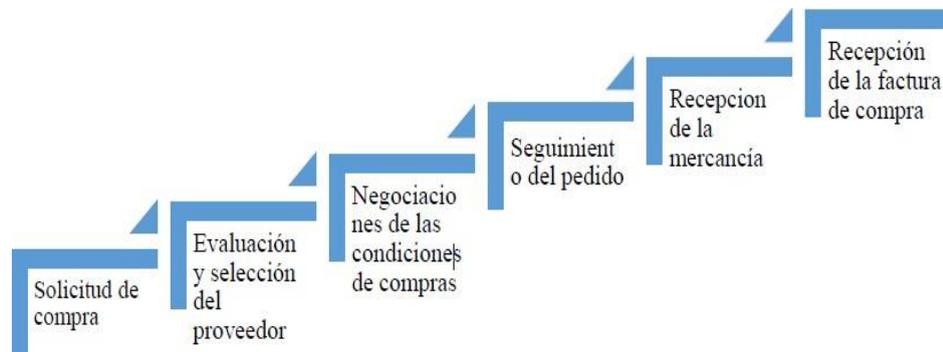
1.3.4. Gestión de Compras

El departamento de adquisiciones es una pieza fundamental dentro de una empresa, ya que su correcta gestión es crucial para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de productos. Un manejo adecuado de los proveedores, junto con una selección acertada de materias primas, puede generar ahorros significativos para la empresa. Aunque a veces se subestima su importancia como una función estratégica, el departamento de compras se convierte en una herramienta clave para lograr reducciones de costos e incrementar las utilidades de la empresa.

Si la administración del proceso de compras no es adecuada, esto puede tener consecuencias negativas, como la escasez de materias primas, lo que a su vez puede ocasionar pérdida de participación en el mercado y retrasos en la entrega de pedidos a los clientes, además de afectar la calidad del producto y aumentar su precio, lo que disminuiría su competitividad en comparación con la competencia.

Figura 3

Fases del ciclo de compras



La fase del ciclo de compras consta de:

- Solicitud de compras
- Evaluación y selección del proveedor
- Negociaciones de las condiciones de compras
- Seguimiento del pedido
- Recepción de la mercadería
- Recepción de la factura de compra

1.3.5. Objetivos del departamento de compras

Dentro de la empresa, el departamento de compras tiene como uno de sus principales objetivos cuidar el flujo de efectivo. Según lo expresado por Heredia (2018), se han considerado los siguientes objetivos en función de su importancia:

- Asegurar un flujo continuo de materiales y servicios para el sistema de operación.

- Mantener la inversión en inventario al mínimo.
- Maximizar la calidad de los materiales y servicios adquiridos.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales disponibles a bajo costo.
- Comprar materiales al menor costo total de adquisición.
- Fomentar relaciones internacionales.

Según Martínez (2017), para lograr cumplir con estos objetivos, es necesario llevar a cabo una gestión adecuada, centrándose en los factores claves identificados por:

- ✓ Disminuir costos a través de negociaciones con proveedores para obtener mejoras en las entregas o mediante acuerdos contractuales. Además, es importante realizar una selección adecuada de proveedores que permita identificar opciones potenciales y buscar materiales alternativos en colaboración con el área técnica.
- ✓ Reducir los costos operacionales mediante la optimización de procesos como la programación, previsiones y estandarización. Esto implica contar con sistemas informáticos adecuados que se ajusten a las necesidades del área. También se debe considerar la reducción de los plazos de entrega del producto hasta que llega al usuario final.

1.3.6. Proveedores

En la actualidad, los proveedores son considerados elementos esenciales para establecer relaciones a largo plazo, cambiando su enfoque

desde un proceso transaccional hacia un proceso de cooperación mutua.
(Farfán, 2020)

Para Sangri (2018), ha señalado que identificar el proveedor adecuado requiere considerar diversas variables, tales como investigar todas las posibles fuentes de suministros, obtener información relevante para evaluar a los posibles proveedores, seleccionar aquellos que abastecerán los pedidos, interactuar y negociar con los proveedores elegidos, y desarrollar una relación que permita cumplir con las especificaciones requeridas por la empresa.

La elección de un proveedor es un aspecto crucial en el proceso de selección, especialmente cuando se trata de un único proveedor que será el principal abastecedor de materiales. En este contexto, se valora la estabilidad, eficacia y cooperación de los proveedores, ya que esta relación puede proporcionar ventajas competitivas. Establecer relaciones más cercanas con los proveedores permite compartir información y colaborar en el análisis de costos y desarrollo del producto, lo que resulta en la reducción de costos de producción y mejora del margen tanto para la empresa como para el proveedor, generando beneficios mutuos en esta relación comercial. (Chapman, 2016)

14 Modelo de Gestión Logística para Pequeñas Empresas (Pymes).

En el contexto actual, la creciente demanda de los mercados y la globalización de las cadenas de suministros requieren cambios estructurales, en los cuales la logística juega un papel crucial como factor estratégico. En la actualidad, los clientes evalúan aspectos como la calidad del producto, el valor añadido que ofrece y la disponibilidad en términos de tiempo y cantidad, lo que subraya la importancia de mantener procesos logísticos eficientes.

Varios investigadores han propuesto modelos de gestión logística diseñados para mejorar la competitividad en el mercado, especialmente enfocados en pequeñas empresas. Estas propuestas surgen debido a la naturaleza informal y a la falta de conocimientos técnicos en dichas empresas. Algunos investigadores también hacen referencia indirecta a los flujos de información interna de la organización, señalando una posible división del sistema logístico debido a una débil interrelación entre las distintas áreas involucradas. (Cano, Orue, Mayett, & López, 2015)

1.4.1. Compras en Empresas Pymes

Las empresas pequeñas y medianas (pymes) en Ecuador han experimentado un creciente desarrollo y han demostrado su capacidad para adecuarse a los mercados globales mediante la implementación de estrategias que les permiten mejorar su competitividad, adaptadas al enfoque específico de su actividad comercial. Gracias al uso de nuevas tecnologías y la adopción de mejores prácticas en la gestión de procesos, estas empresas han logrado aumentar su participación en el mercado, al tiempo que reducen costos, agilizan los tiempos de entrega y aumentan la confiabilidad en sus productos. (Terlizzi, 2016)

Las pymes han experimentado un fortalecimiento significativo y se han convertido en una importante fuente de generación de empleo, demostrando su capacidad de adaptarse a la globalización y establecer conexiones con otros mercados. Esto ha llevado a una nueva matriz productiva respaldada por el gobierno nacional, con el propósito de fomentar y mejorar el desarrollo de la industria. (Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016)

1.4.2. Indicadores de Gestión para mejorar la Administración de Compras

Para Franco (2017), mencionó que el proceso de compras y abastecimiento es uno de los primeros eslabones dentro de la cadena de suministro y juega un papel fundamental en la estructura productiva de las empresas. La oportunidad en la adquisición de bienes y servicios es especialmente valiosa y adquiere un valor significativo cuando se abastece el proceso de producción con materias primas e insumos para la elaboración de productos.

En cuanto a los indicadores de gestión, estos suelen ser diversos y ofrecen amplios campos de análisis, enfatizó que la implementación de indicadores para medir el rendimiento del proceso de aprovisionamiento y compras debe estar centrada en mejorar la operatividad del proceso mencionado anteriormente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que contar con un modelo de medición con una estructura de indicadores permite seleccionar de manera precisa y acorde a los objetivos de las empresas lo que desean evaluar.

1.4.3. Gestión de la cadena de suministros

La gestión de la cadena de suministros es una tarea compleja, ya que implica la coordinación y la interacción de múltiples organizaciones que intercambian bienes y servicios. Esta interconexión abarca aspectos como el flujo de suministros, información y aspectos financieros. La complejidad radica en las condiciones cambiantes que pueden generar eventos inesperados, lo que se conoce como complejidad o particularidades especiales en la Gestión de la Cadena de Suministros (GCS). Estos eventos pueden llevar a riesgos y

costos excesivos si no se manejan adecuadamente, por lo que es esencial comprender y evaluar la complejidad para poder controlarla.

Para alcanzar el éxito en los procesos, las diferentes áreas de la empresa deben trabajar de manera conjunta, manteniendo una interrelación y alineación para lograr un objetivo común. Optimizar los procesos internos y externos, así como las relaciones con proveedores y clientes, permitirá diferenciarse en costos y brindar un mejor servicio al cliente final.

El estudio de Salazar, Cavazos y Martínez (2017) muestra que la Gestión de la Cadena de Suministros abarca diversas actividades con características distintas, desde la distribución del producto hasta la recepción de materias primas. Al gestionar adecuadamente el flujo de información y productos, se logra una atención al cliente más efectiva y un manejo más eficiente de la cadena de valor, lo que permite competir de manera óptima en los mercados y establecer mejores prácticas en todas las áreas involucradas.

1.4.4. Manejo de Proveedores en Empresas Nacionales

Empresas Ecuatorianas han impulsado el desarrollo de proveedores locales como parte de su compromiso con mejorar la competitividad de la industria nacional y contribuir a la transformación de la matriz productiva del país. Durante este proceso, se ha puesto un enfoque prioritario en la calidad, tanto para asegurar la excelencia de los productos como para lograr una gestión de calidad sólida y continua por parte de los proveedores clave locales. Esto ha permitido fortalecer la cadena de suministros y generar un impacto positivo en la matriz productiva del país. (Mula, Poler, & Lario, 2018)

Además, han puesto énfasis en identificar áreas de oportunidad en los proveedores de su cadena de suministros y ha implementado planes de mejora

competitiva. Los proveedores preseleccionados deben estar ubicados en diversas ciudades del país. Se establecen como meta la alineación estratégica con las direcciones de estos proveedores locales, y se ha llevado a cabo un proceso de socialización de las actividades de evaluación de su competitividad y los planes de mejora.

1.4.5. Información de la Empresa

Rombo Solutions es una empresa que se especializa en soluciones integrales para urbanización y empresas, ayudando a darle tranquilidad y un excelente servicio a los residentes o clientes finales.

Tipos de Servicios

a. Seguimiento y recuperación de cartera

Recuperar la cartera vencida en urbanizaciones para tener una fuente de ingresos real y así poder programar pagos fijos y proyectos.

b. Asesoría contable y tributaria

Organización contable y tributaria de la urbanización o empresa cliente.

c. Servicios Generales

Instalación y mantenimiento de CCTV.

Instalación y mantenimiento de barreras de acceso vehicular.

Instalación y mantenimientos cercos eléctricos.

Iluminación de áreas comunes., etc.

Dirección: Urbanización Villa del Rey etapa Rey Eduardo.

15. Variables de estudio

Tabla 1

Variable	Tipo De Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Manual de Procedimientos	Independiente	Es un documento que recopila y describe de manera detallada las acciones, pasos, normas y pautas que deben seguirse para llevar a cabo distintas actividades o procesos dentro de una organización.	Es Estos procedimientos están diseñados para estandarizar y optimizar la ejecución de tareas, asegurando la consistencia en las operaciones, facilitando la capacitación del personal y promoviendo la eficiencia en el desempeño de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de Procesos a. Tiempo Promedio de Ejecución b. Nivel de Satisfacción del Persona
Gestión Compras	Dependiente	Es el proceso estratégico y operativo que una organización lleva a cabo para adquirir bienes, servicios o recursos necesarios para su funcionamiento	Esta función implica planificar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con el ciclo de compras, desde la identificación de las necesidades hasta la recepción y pago de los bienes o servicios adquiridos.	<ul style="list-style-type: none"> a. Costo de Adquisiciones. b. Tiempo de Entrega c. Proveedores Evaluados d. Índice de Ahorro

CAPÍTULO II

2. Marco Metodológico

2.1. Métodos y alcance de la investigación

2.1.1. Método de la investigación

En este estudio, se aplicó el enfoque del método científico, el cual fue implementado a través de una serie de fases que abarcan desde la identificación del problema hasta la obtención de conclusiones y resultados. Esto permitió llevar a cabo una investigación de manera precisa y efectiva.

Durante el desarrollo de esta investigación, se siguieron meticulosamente los pasos del método científico. En primer lugar, se formuló y delimitó de manera clara el problema a estudiar, identificando las variables relevantes y estableciendo hipótesis de trabajo.

2.1.2. Alcance de la investigación

El estudio adoptó una perspectiva cualitativa, utilizando un método descriptivo-analítico no experimental, con el propósito de obtener información sobre la situación de la empresa con relación a sus procesos de compras. Se recopilaron datos de dichos procesos y se obtuvo información de los empleados para alcanzar los resultados deseados. El objetivo principal de esta investigación consiste en recolectar datos provenientes de fuentes primarias y secundarias para evaluar la viabilidad del tema investigado.

2.2. Diseño de la investigación

El estudio se llevará a cabo de acuerdo con lo mencionado previamente, utilizando un enfoque cualitativo, con un proceso no experimental para realizar una evaluación situacional del área de compras de la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule. El enfoque de diseño empleado será

transaccional, ya que se recopilaron datos sobre la situación actual de la empresa con el propósito de describir y analizar el problema presente en el área de compras.

2.2.1. Proceso metodológico

Se empleó una técnica de entrevista semiestructurada como método para recolectar información, con el propósito de investigar y permitir al entrevistado ofrecer una exposición detallada. Una vez obtenida la información, se procedió a interpretarla, lo que arrojó los resultados necesarios para diseñar el análisis propuesto. En síntesis, el proceso metodológico constó de los siguientes pasos:

1. Definir el tema de investigación, el cual se centró en analizar la gestión de compras en la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule. Esta elección se basó en la necesidad de mejorar los procesos en dicha área de la empresa.
2. Interpretar y analizar las entrevistas realizadas y las visitas a la empresa, con el fin de adquirir conocimiento sobre las actividades y procesos que se llevan a cabo en la actualidad.
3. Buscar fuentes de información, tanto primarias como secundarias, y seleccionar documentos relacionados con la estrategia de procesos de compras, eligiendo a los autores más representativos en este campo. Luego, se recopiló la información obtenida, lo que permitió la elaboración del documento final que resume el propósito del trabajo propuesto.

CAPÍTULO III

3. Presentación y análisis de resultados

3.1. Análisis de los resultados de la entrevista

La entrevista se realiza a todos los partícipes con relación a la actividad económica del giro del negocio, también se incorporan las preguntas a realizar a cada uno de los integrantes de empresa, los cuales se encuentran identificados a continuación:

Administrador

Se detalla el cuestionario de preguntas a realizar al administrador en relación con la implementación de un manual de procedimientos en el departamento de compras:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en el campo de la administración de empresas de servicios integrales?

Mi experiencia en el campo de la administración de empresas de servicios integrales ha sido enriquecedora y satisfactoria. Durante un periodo de 3 años, desempeñé el rol de administrador en una urbanización del sector de Villa del Rey. Mi principal responsabilidad era encargarme de la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación de la etapa.

Durante mi tiempo en este cargo, adquirí una amplia gama de habilidades y conocimientos que me permitieron coordinar y negociar con proveedores, asegurando la obtención de los mejores precios y la calidad de los productos y servicios, se convirtió en una parte fundamental de mi día a día.

2. ¿Qué medidas toma para asegurarse de que la empresa cumpla con las normativas y regulaciones aplicables?

Para garantizar que nuestra empresa cumpla rigurosamente con todas las normativas y regulaciones aplicables, llevamos a cabo un enfoque integral

que abarca varios aspectos claves como, monitoreo, políticas y procedimientos, asesoría legal externa, mecanismos de denuncia y retroalimentación.

3. *¿Cómo evalúa y controla el desempeño de los empleados en la empresa?*

Realizando charlas semanales consultando sobre inquietudes de ellos y haciendo recorridos donde se puedan identificar las falencias y si se cumplen o no los protocolos previamente establecidos.

4. *¿Cuál es su comprensión de la importancia de un manual de procedimientos en el departamento de compras?*

La comprensión de la importancia de un manual de procedimientos en el departamento de compras es fundamental para garantizar una gestión eficiente y transparente de las adquisiciones de bienes y servicios. Un manual de procedimientos detallado proporciona una guía clara y sistemática sobre cómo deben realizarse cada una de las etapas del proceso de compras, desde la identificación de las necesidades hasta la entrega final del producto o servicio.

5. *¿Tiene experiencia previa en la implementación de manuales de procedimientos en el departamento de compras de una empresa de servicios integrales? Si es así, por favor, descríbanos su experiencia.*

Aunque no he tenido experiencia directa en la implementación de manuales de procedimientos en el departamento de compras de una empresa de servicios integrales, poseo habilidades y conocimientos relevantes que podrían ser valiosos para el proceso.

En mis trabajos anteriores, he desarrollado comprensión de los procedimientos operativos estándar y he sido reconocido por mi capacidad para optimizar procesos y mejorar la eficiencia en diferentes áreas. Aunque no he tenido la oportunidad de implementar manuales de procedimientos desde

cero, he colaborado estrechamente con equipos de diferentes departamentos para mejorar las operaciones y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes.

6. *¿Cuáles son los beneficios que espera obtener al implementar un manual de procedimientos en el departamento de compras?*

Al implementar un manual de procedimientos en el departamento de compras, esperamos obtener una serie de beneficios significativos que contribuirán a mejorar la eficiencia y efectividad de nuestras operaciones.

Además, al implementar un manual de procedimientos en el departamento de compras, buscamos optimizar nuestras operaciones, garantizar una gestión efectiva de recursos y proveedores, así como asegurar el cumplimiento de las políticas y regulaciones, todo con el objetivo de contribuir al éxito general de la empresa

7. *¿Cómo aseguraría la adopción y cumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual por parte de los miembros del departamento de compras?*

Realizando un monitoreo constante previo y posterior a la adquisición de los recursos que necesite la empresa, de esta forma poder verificar si se cumplen los procesos completos.

8. *¿Qué consideraciones tendría en cuenta al elaborar los procedimientos para el departamento de compras en una empresa de servicios integrales?*

El primero sería que dicho procedimiento sea sencillo de seguir acompañado de la característica que se dé fácil uso, aplicación y entendimiento para el personal. Otra obligación sería que siempre existan 3 cotizaciones en adquisiciones mayores a \$500 o dependiendo del tamaño de la organización; y por último que si es una adquisición importante sea revisada con la plana

mayor considerando no solo que sea la opción más económica sino la que mejores condiciones y servicios nos vaya a brindar.

9. *¿Cómo colaboraría con otros departamentos de la empresa para garantizar la integración de los procedimientos de compras con los demás procesos internos?*

Tratando de realizar una encuesta interna para conocer si todo el personal conoce de la importancia de la integración de las áreas; además convenciendo a las cabezas de las otras áreas que la mejor manera de tener un funcionamiento óptimo a nivel empresa es la unión de fuerzas de todas las áreas de la empresa.

10. *¿Qué acciones tomaría si identifica que algún procedimiento no está funcionando correctamente o necesita mejoras?*

Realizar un cambio parcial en el proceso, si da resultados, presentar este cambio a los superiores identificando los problemas y mostrando los resultados obtenidos antes del cambio implementado y posterior a ello para poder realizar un cuadro comparativo.

11. *¿Cómo gestionaría y actualizaría el manual de procedimientos a medida que cambien las necesidades y requerimientos de las empresas de servicios integrales?*

Deberían realizarse encuestas a nuestros clientes de forma permanente además de estar muy atentos a los cambios en el mercado para estar en constante evolución y no quedarse atrás en la innovación de los servicios que se brindan a los clientes.

Asistente de administración

Se detalla el cuestionario de preguntas a realizar a la asistente administrativa en relación con la implementación de un manual de procedimientos en el departamento de compras:

1. ¿Tiene experiencia previa como asistente administrativo en el departamento de compras de una empresa de servicios integrales?

Sí, tengo experiencia esto debido a que trabaje en otras urbanizaciones del sector de La Joya, Villa del Rey y Villa Club.

2. ¿Qué conocimientos tiene sobre la implementación de manuales de procedimientos en el departamento de compras?

En mi último trabajo tuve la oportunidad de desarrollar un manual tanto administrativo para cumplimiento de obligaciones y también un manual para las adquisiciones tanto de bienes como de servicios que posterior a ello se implementó de forma permanente.

3. ¿Cuál es su comprensión de la importancia de un manual de procedimientos para el departamento de compras?

Considero tener una total comprensión ya que por experiencia podemos ver que no solo ayuda a una mejor organización y control, sino que también evita suspicacias de las personas que auditan nuestro trabajo.

4. ¿Ha participado en la creación o actualización de manuales de procedimientos en su experiencia laboral anterior? Si es así, ¿puede describir su papel y contribución?

Si, como indiqué de manera previa tuve la oportunidad de desarrollar un manual tanto administrativo para cumplimiento de obligaciones y también un manual para las adquisiciones tanto de bienes como de servicios. Mi papel y contribución la considero importante ya que posterior a ello se implementó de forma permanente ya que este dio resultados positivos para la empresa.

5. ¿Cómo colaboraría con el administrador y el equipo del departamento de compras para implementar el manual de procedimientos de manera

efectiva?

Primera poniéndome a la orden del administrador y haciendo conocer al departamento de compras que estoy para aportar a la consecución de resultados positivos. Posterior a ellos verificar que funciones cumple el Administrador para así poder equiparar las cargas y poner en práctica mis conocimientos para bienestar de todo el equipo de trabajo y por ende de la empresa.

6. ¿Cuáles son las habilidades y cualidades que considera fundamentales para desempeñar el rol de asistente administrativo en la implementación del manual de procedimientos?

La primera y más importante tener una buena química de trabajo con el Administrador ya que no solo será mi jefe directo sino la persona con que constantemente interactúe, luego de ellos mostrar ganas de aprender y aportar en todo lo necesario y por supuesto mostrar mis habilidades y conocimientos del cargo para que el Administrador se sienta respaldado en todos los aspectos.

7. ¿Cómo aseguraría que todos los miembros del departamento de compras estén al tanto de los procedimientos establecidos en el manual?

Primero se realizaría la entrega de manera formal es decir por correo, luego de ello realizar el envío del archivo con la información pertinente al celular del encargado de dicho departamento, y por último solicitar una pequeña reunión con los involucrados para brindar esta información de manera presencial y así también aprovechar a despejar cualquier duda.

8. ¿Qué medidas tomaría para garantizar el cumplimiento de los procedimientos del manual por parte de los miembros del departamento

de compras?

Posterior a la socialización de la información por todos los medios posibles, hacer un seguimiento y verificar si luego de un tiempo prudente se pueden observar cambios en los procesos o no, dependiendo de estos resultados podremos sacar conclusiones parciales.

9. ¿Cuál sería su enfoque para mantener actualizado el manual de procedimientos y asegurarse de que refleje los cambios y mejoras en el departamento de compras?

Trabajar de manera conjunta con el Administrador para verificar si existen cambios en el mercado o procesos nuevos que nos puedan ayudar a la mejora continua de estos procesos, y luego de eso realizar las actualizaciones correspondientes.

10. ¿Qué desafíos cree que podrían surgir durante la implementación del manual de procedimientos y cómo los abordaría?

Generalmente las personas viven con el miedo al cambio tratando de quedarse en su zona de confort, hacer que ellas se abran a nuevas ideas y conceptos sería el desafío más grande, y la forma de abordarlos sería dando ejemplos reales de lo positivo de la implementación de nuevas estrategias de trabajo para así obtener mayores satisfacciones.

11. ¿Cómo se organizaría y priorizaría sus tareas diarias para apoyar eficientemente la implementación y seguimiento del manual de procedimientos?

Lo primero sería coordinar actividades con el Administrador para no trastocar los planes que él tenga, de esta forma tratar de utilizar la mitad de las horas de trabajo o las que sean necesarias al seguimiento de dicho manual para que se cumpla a cabalidad, y el resto del tiempo destinarlo a las demás tareas administrativas para que esta parte de mis funciones generales no se

vea afectada.

12. ¿Cuál es su visión sobre el impacto que la implementación exitosa del manual de procedimientos puede tener en la eficiencia y calidad del departamento de compras?

Considero que un manual bien elaborado y así mismo bien implementado por las áreas encargadas puede llevar a una mejora significativa para la productividad de la empresa obteniendo así no solo mayores réditos, sino que, aplicando los procedimientos de manera correcta, todas las áreas pueden incluso tener una menor carga laboral.

Asistente de compras y operaciones

Para el cargo de Asistente de Compras se realiza el cuestionario con el siguiente banco de preguntas:

1. ¿Tiene experiencia previa como asistente administrativo en el departamento de compras de una empresa de servicios integrales?

Sí, cuento con experiencia previa en el departamento de compras de diferentes urbanizaciones, como La Joya, Villa del Rey y Villa Club.

2. ¿Qué conocimientos tiene sobre la implementación de manuales de procedimientos en el departamento de compras?

En mi último empleo, tuve la oportunidad de desarrollar manuales tanto administrativos para el cumplimiento de obligaciones como manuales específicos para adquisiciones de bienes y servicios. Estos manuales se implementaron de manera permanente.

3. ¿Cuál es su comprensión de la importancia de un manual de procedimientos para el departamento de compras?

Considero que comprendo totalmente la importancia del manual de procedimientos, ya que, basándome en mi experiencia, puedo afirmar que no solo facilita la organización y el control, sino que también ayuda a prevenir

malentendidos y dudas durante las auditorías.

4. ¿Ha participado en la creación o actualización de manuales de procedimientos en su experiencia laboral anterior? Si es así, ¿puede describir su papel y contribución?

Sí, en mi experiencia anterior tuve la oportunidad de crear manuales tanto administrativos como para adquisiciones. Considero que mi papel y contribución fueron fundamentales, ya que estos manuales se implementaron con éxito y aportaron resultados positivos para la empresa.

5. ¿Cómo colaboraría con el administrador y el equipo del departamento de compras para implementar el manual de procedimientos de manera efectiva?

Trabajaría de la mano con el administrador y todo el equipo del departamento de compras, poniéndome a disposición para contribuir en la consecución de resultados positivos. Realizaría una evaluación de las funciones del administrador para equiparar las cargas y aplicaría mis conocimientos para el beneficio del equipo y la empresa.

6. ¿Cuáles son las habilidades y cualidades que considera fundamentales para desempeñar el rol de asistente administrativo en la implementación del manual de procedimientos?

En primer lugar, considero esencial establecer una buena comunicación y química de trabajo con el administrador, ya que esta relación será fundamental para el desarrollo del trabajo conjunto. Además, mostrar entusiasmo por aprender y aportar, así como demostrar mis habilidades y conocimientos, respaldará al administrador en todas las áreas.

7. ¿Cómo aseguraría que todos los miembros del departamento de compras estén al tanto de los procedimientos establecidos en el manual?

Implementaría una estrategia para la entrega formal del manual por

correo y aseguraría que el encargado del departamento también reciba una copia electrónica para su fácil acceso. Además, organizaría una reunión presencial con los involucrados para brindarles la información necesaria y resolver cualquier duda.

8. *¿Qué medidas tomaría para garantizar el cumplimiento de los procedimientos del manual por parte de los miembros del departamento de compras?*

Después de compartir la información por diversos medios, llevaría un seguimiento periódico para verificar si los procedimientos se están aplicando correctamente. Si es necesario, realizaría ajustes y brindaría capacitación adicional para asegurar el cumplimiento efectivo.

9. *¿Cuál sería su enfoque para mantener actualizado el manual de procedimientos y asegurarse de que refleje los cambios y mejoras en el departamento de compras?*

Trabajaría en estrecha colaboración con el administrador para identificar cambios en el mercado o procesos nuevos que puedan mejorar la eficiencia del departamento de compras. Luego, procedería a actualizar el manual en consecuencia para reflejar estos avances.

10. *¿Qué desafíos cree que podrían surgir durante la implementación del manual de procedimientos y cómo los abordaría?*

Un desafío importante podría ser el miedo al cambio por parte de algunos miembros del equipo. Abordaría esta situación presentando ejemplos concretos que demuestren los beneficios positivos de la implementación de los nuevos procedimientos, de manera que todos se sientan motivados a adoptarlos.

11. *¿Cómo se organizaría y priorizaría sus tareas diarias para apoyar eficientemente la implementación y seguimiento del manual de*

procedimientos?

Coordinaría mis actividades diarias con el administrador para no afectar sus planes. Asignaría una parte de mi tiempo de trabajo específicamente al seguimiento del manual para asegurar su correcta implementación y luego destinaría el resto del tiempo a otras tareas administrativas.

12. ¿Cuál es su visión sobre el impacto que la implementación exitosa del manual de procedimientos puede tener en la eficiencia y calidad del departamento de compras?

Creo firmemente que una implementación exitosa del manual de procedimientos puede generar un impacto positivo significativo en la eficiencia de todo el departamento de compras. Con los procedimientos claros y bien establecidos, se logrará una mayor productividad y se reducirán las cargas de trabajo, lo que beneficiará a la empresa en su conjunto.

3.2. Análisis general de la entrevista

Según el análisis general de las respuestas sobre la importancia de la implementación de un manual de políticas de compras tenemos lo siguiente:

- Los entrevistados demostraron tener experiencia previa en sus respectivos cargos en el departamento administrativo y de compras, trabajando en otras urbanizaciones del sector. También han participado en la creación de manuales de procedimientos tanto administrativos como para las adquisiciones de bienes y servicios, con resultados positivos para la empresa.
- En cuanto a su comprensión sobre la importancia del manual de procedimientos, estos reconocen su papel en la organización y control del departamento, así como en evitar suspicacias en las auditorías, las cuales casi siempre quieren intervenir en estas

actividades proponiendo o exigiendo adquirir bienes o servicios sin los debidos procesos.

- Las habilidades y cualidades que consideran fundamentales para desempeñar el rol de sus cargos y en la implementación del manual son la buena química del equipo de trabajo liderados por su administrador, además muestran ganas de aprender y aportar, y mostrar habilidades y conocimientos para respaldar a éste.
- Estos proponen asegurar que todos los miembros del departamento estén al tanto de los procedimientos establecidos mediante entregas formales, envíos digitales y reuniones presenciales para despejar dudas. Para garantizar el cumplimiento de los procedimientos de un manual, estos proponen hacer un seguimiento y verificar los cambios en los procesos, sacando conclusiones parciales según los resultados.
- En cuanto a mantener actualizado el manual, el candidato sugiere trabajar juntamente con el administrador para verificar cambios en el mercado y procesos nuevos que permitan la mejora continua de los procedimientos. Además, reconocen que uno de los desafíos durante la implementación del manual es el temor al cambio en las personas y propone abordarlos dando ejemplos reales de los beneficios de las nuevas estrategias de trabajo.
- En cuanto a la organización y priorización de tareas diarias, ante el cambio se compromete a coordinar actividades con el administrador para no afectar los planes establecidos y destinar las horas de trabajo necesarias para el seguimiento del manual de

policías de compras o adquisiciones.

- Finalmente, tienen una visión positiva sobre el impacto de la implementación del manual de procedimientos, considerando que puede mejorar significativamente la productividad de la empresa, generar mayores réditos y disminuir los costos.

En general, parecen tener una comprensión sólida de la importancia y el impacto positivo que un manual de procedimientos puede tener en el departamento de compras. Sus experiencias previas y sus actitudes proactivas para colaborar con el administrador y fomentar el trabajo en equipo son aspectos que pueden ser valiosos para una implementación exitosa del manual y la mejora continua de los procesos en la empresa.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta

4.1. Objetivo

El objetivo consiste en elaborar un manual de procedimientos de compras. Se busca mejorar la adquisición de bienes y servicios mediante una evaluación exhaustiva y una visión realista del estado actual de las necesidades de las urbanizaciones. Posteriormente, se presentará una propuesta de mejora con el propósito de disminuir costos y optimizar los tiempos de entrega de los requerimientos.

4.2. Características esenciales de la propuesta

La propuesta consiste en crear un manual detallado que establezca los procedimientos para gestionar las compras de manera eficiente, asignando tareas y responsabilidades específicas a cada puesto de trabajo. Este manual definirá el flujo adecuado de cada actividad, identificando el responsable de llevarla a cabo y proporcionando flujogramas para facilitar la comprensión de los procesos. Para lograr una mayor efectividad, se ha sugerido elaborar también las descripciones de los puestos de trabajo en el departamento de compras, que comprende al Gerente de Compras y a los dos auxiliares de compras. Estas descripciones han sido reequilibradas para distribuir de manera más adecuada las funciones y responsabilidades entre los miembros del equipo.

Se presentarán los siguientes puntos como parte de la propuesta:

- a. Definir la misión, visión, objetivos y valores empresariales.
- b. Realizar el análisis situacional FODA de la empresa.
- c. Representar de manera gráfica la estructura jerárquica de la

empresa mediante un organigrama.

4.2.1. Estructura Organizacional

Propuesta de misión:

Nuestra misión es brindar a nuestros clientes productos y servicios de primera calidad mientras creamos oportunidades de negocio a través de la venta de multiservicios.

Propuesta de visión:

Para el futuro, nos proyectamos como la principal empresa líder en multiservicios a nivel del cantón Daule, consolidando nuestro compromiso con el desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y proveedores, y asegurando el crecimiento económico de nuestra compañía.

Propuesta de objetivo:

Nuestro objetivo es lograr un aumento sostenido en el volumen de servicios a partir de 2023, mediante la venta directa de bienes y servicios en todo el cantón Daule.

Valores Empresariales

- a. Honestidad y confiabilidad: Nuestra prioridad es demostrar transparencia y rectitud en todas nuestras acciones, reafirmando así nuestra integridad ética y moral.
- b. Calidad: Nos comprometemos a proporcionar productos y servicios de la más alta excelencia, brindando un servicio de atención excepcional.
- c. Trabajo en equipo: Fomentamos la integración y participación del talento humano para unir fuerzas en dirección a la satisfacción de nuestros clientes.
- d. Vocación de servicio: Concientizamos que cada actividad que

realizamos tiene el propósito de satisfacer tanto las necesidades externas como internas de nuestros clientes y colaboradores.

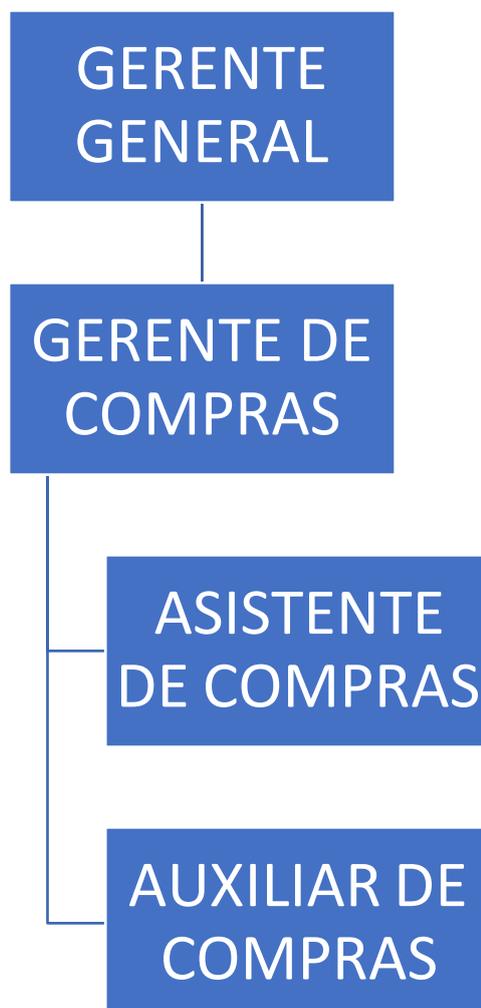
- e. Respeto: Valoramos a cada individuo, asegurándonos de ofrecer un trato digno y sin ningún tipo de discriminación.

4.2.2. Análisis situacional: Matriz FODA Principio del formulario

Tabla 2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> a. Diversidad de bienes y servicios disponibles. b. Artículos altamente distintivos y tecnológicamente avanzados en el mercado. c. Servicios y bienes con diseños sofisticados y originales para promocionar los productos. d. Se brinda seguimiento y control posterior a la venta. e. Contamos con nuestro propio departamento de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ausencia de una adecuada estructura de gobierno corporativo en la compañía. b. Falta de claridad en las responsabilidades y tareas a nivel operativo en la organización. c. Comunicación insuficiente en distintos niveles de la empresa. d. Precios poco competitivos. e. Problemas con la infraestructura física. f. Ineficiencia en la gestión y control de los inventarios. g. Carencia de políticas en la organización.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> a. Incremento de urbanizaciones en el sector del canto Daule, Salitre y Samborondón. b. Un extenso número de proveedores de origen nacional. c. Lealtad de los clientes. d. Los productores nacionales tienen la habilidad de ajustarse a las necesidades locales. e. Tecnologías de la información y comunicación (TICs) que simplifican el trabajo y los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Aumenta de emprendimientos sobre todo de servicios. b. Los servicios se ven afectados por extranjeros que ofrecen estos a menor costo. c. Además, el ingreso de nuevos competidores ha generado una dinámica de cambio constante, lo que añade presión local para adaptarse y mantenerse competitiva.

4.2.3. Organigrama



El organigrama de la empresa Rombo Solutions S.A.S del cantón Daule está compuesto por:

Gerente General o Administrador, que se encarga de todas las operaciones de la empresa.

Gerente de Compras, que analiza y adquiere materiales para la empresa.

Asistente de compras, que verifica el estado de los materiales que serán utilizados para brindar el servicio.

Auxiliar de compras, persona encargada de llevar el inventario de todos los materiales.

4.2.4. Descripción de los puestos de trabajo

Tabla 3

Descripción de puestos: Gerente de Compras

	Descripción de puestos
Nombre del puesto	Gerente de Compras
Relaciones de autoridad	Gerente de General
Jefe Inmediato	Gerente General
Subordinados directos	Asistente de Compras Auxiliar de Compras
Propósito del puesto:	
Desempeñar el rol de principal encargado de asegurar el abastecimiento de productos esenciales para el funcionamiento del negocio, además de establecer los controles necesarios para garantizar su eficacia. También incluye la responsabilidad de planificar y tomar decisiones relacionadas con el suministro de manera efectiva.	
Funciones Generales	
Supervisar que todos los procesos y políticas relacionados con la administración de compras se ejecuten de manera efectiva, buscando constantemente fuentes y métodos de abastecimiento más eficientes.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> a. Realización de acuerdos con los proveedores. b. Supervisión y gestión del equipo a su cargo. c. Constante búsqueda de nuevos proveedores potenciales. d. Evaluación regular de los proveedores actuales. e. Establecimiento de relaciones estratégicas y alianzas con proveedores en beneficio de la empresa. f. Programación de los momentos de compra en relación con el lanzamiento del catálogo. g. Desarrollo de políticas y directrices para las compras. h. Análisis del mercado, precios, costos y tendencias 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> a. Buscar mejorar la eficiencia del tiempo de trabajo de su equipo. b. Desarrollar e introducir en práctica nuevos enfoques para aumentar la eficiencia en la gestión de compras. c. Tratar la información manejada con total confidencialidad. d. Fomentar una relación profesional y cordial con los proveedores 	

Tabla 4

Descripción de puestos: Asistente de Compras

	Descripción de puestos
Nombre del puesto	Asistente de compras
Relaciones de autoridad	Gerente de Compras
Jefe Inmediato	Gerente de Compras
Subordinados directos	Ninguno
Propósito del puesto: Efectuar una gestión de adquisiciones óptima para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa mediante la coordinación de todas las actividades relacionadas con la obtención de bienes y servicios destinados a la venta.	
Funciones Generales Supervisar, estructurar y sincronizar la obtención de productos, solicitudes de compras, pagos pendientes y estimaciones, siguiendo las directrices establecidas por la empresa.	
Funciones Específicas <ul style="list-style-type: none"> a. Mantener al día la información de los proveedores. b. Recibir y manejar las órdenes de compras, facturas, guías de remisión, cotizaciones y otros documentos relacionados con el suministro. c. Realizar seguimiento de los pedidos realizados a los proveedores. d. Administrar las reposiciones mediante el análisis de la rotación del inventario. e. Solicitar cotizaciones a los proveedores y compararlas entre sí. f. Preparar y presentar informes de las facturas de compras recibidas. g. Ingresar las facturas de compras en el sistema. h. Enviar por correo electrónico el informe de las devoluciones realizadas a los respectivos proveedores. i. Gestionar la emisión de notas de crédito por parte de los proveedores debido a devoluciones. 	
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> a. Actualizar constantemente los datos sobre la recepción de mercancías y el registro de facturas. b. Mejorar la eficiencia en el desempeño de cada tarea. c. Proponer innovadoras estrategias para aumentar la eficacia en la gestión de compras. d. Salvaguardar de manera confidencial la información gestionada. 	

- e. Cultivar relaciones profesionales y cordiales con los proveedores.
- f. Utilizar la comunicación formal a través del correo electrónico con los agentes externos.

Tabla 5**Descripción de puestos: Auxiliar de Compras**

	Descripción de puestos
Nombre del puesto	Auxiliar de compras
Relaciones de autoridad	Gerente de Compras
Jefe Inmediato	Gerente de Compras
Subordinados directos	Ninguno
Propósito del puesto: Llevar a cabo una administración de adquisiciones efectiva que garantice el óptimo desempeño de la empresa, coordinando todos los aspectos relacionados con la obtención de suministros y otros bienes o servicios necesarios para el funcionamiento del negocio y que no se destinen a la venta.	
Funciones Generales Supervisar, estructurar y sincronizar la obtención de suministros de oficina y servicios, así como el manejo de las cuentas por pagar, siguiendo las directrices establecidas por la empresa.	
Funciones Específicas <ul style="list-style-type: none"> a. Mantener actualizados los registros de proveedores de suministros, gastos y servicios. b. Administrar los pagos a los proveedores de servicios, gastos y mercadería. c. Realizar el seguimiento de las cuentas pendientes de pago. d. Elaborar y presentar informes sobre las facturas de compras recibidas. e. Registrar las facturas de compras en el sistema f. Registrar los pagos a proveedores en el sistema g. Descargar los comprobantes electrónicos de proveedores, como facturas, notas de crédito y retenciones. h. Conciliar mensualmente el informe de guías facturadas 	
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> a. Actualizar constantemente los registros de recepción de mercadería y facturación. b. Mejorar la eficiencia y agilidad en la ejecución de cada tarea. c. Proponer estrategias innovadoras para optimizar el proceso de compras. d. Salvaguardar la confidencialidad de la información manejada. e. Cultivar relaciones profesionales y amigables con los proveedores. 	

4.3. Políticas relacionadas con las compras

4.3.1. Políticas de Abastecimiento

- a. Coordinar con los proveedores las fechas de entrega para asegurar que los productos estén disponibles a tiempo.
- b. Verificar que todas las condiciones especificadas en la orden de compra se cumplan.
- c. Evaluar la capacidad de producción del proveedor antes de emitir órdenes de compra.
- d. La aprobación de órdenes de compra se realizará a través del Gerente de Compras para reposiciones y del Gerente General para mercadería nueva.
- e. Todas las compras deben realizarse mediante órdenes de compras que detallen claramente precios, códigos, fecha de entrega y formas de pago.
- f. Mantener un nivel óptimo de inventario a través de análisis periódicos de la rotación, programados los lunes de cada semana.
- g. Considerar factores externos que puedan afectar las decisiones de compras.
- h. Realizar las compras de acuerdo con el presupuesto asignado.
- i. Mantener los estándares de calidad en los productos adquiridos.
- j. Las solicitudes de suministros de oficina por parte de cada departamento deben notificarse con al menos 8 días de anticipación.
- k. Las entregas de mercadería serán recibidas únicamente de lunes a

jueves, de 13:00 pm a 17:00 pm.

4.3.2. Políticas de gestión de proveedores

- a. Los nuevos proveedores serán aprobados en función de las calificaciones "Muy bueno" y "Bueno" obtenidas en la ficha de evaluación de proveedores.
- b. Fomentar una negociación justa con los proveedores para lograr beneficios óptimos para el negocio, manteniendo la transparencia y la ética en todas las interacciones.
- c. Realizar evaluaciones y calificaciones periódicas de los proveedores.
- d. La mercadería recibida hasta 10 días antes del fin de mes será facturada en el mes en curso, mientras que la recibida después de ese período se facturará en el próximo mes.
- e. Se aceptará la mercadería únicamente si se acompaña de una guía de remisión proporcionada por el proveedor.

4.3.3. Políticas de pago

- a. Los pagos a proveedores se efectuarán únicamente los lunes y viernes de 15:00 pm a 17:00 pm, previa presentación del estado de cuenta del proveedor a través de correo electrónico o por medio de transferencias bancarias.
- b. Toda cancelación de pago deberá estar respaldada por la correspondiente factura.
- c. La entrega de cheques a los recaudadores de los proveedores se realizará solo después de presentar un comprobante de recepción de cheques con el sello de la empresa representada.

- d. Los pagos de facturas a proveedores superiores a \$100.00 se realizarán únicamente mediante cheque cruzado.

4.4. Manual de procedimientos y Flujogramas de procesos de compras

Manual de procedimientos

Manual de procedimiento para la Gestión de Compras

Pag.1
Año: 2023

Propósito del manual:

El propósito de este manual es proporcionar orientación al personal del Departamento de Compras en cuanto a los procedimientos y actividades que deben llevar a cabo, así como los principios que deben seguir para su desarrollo.

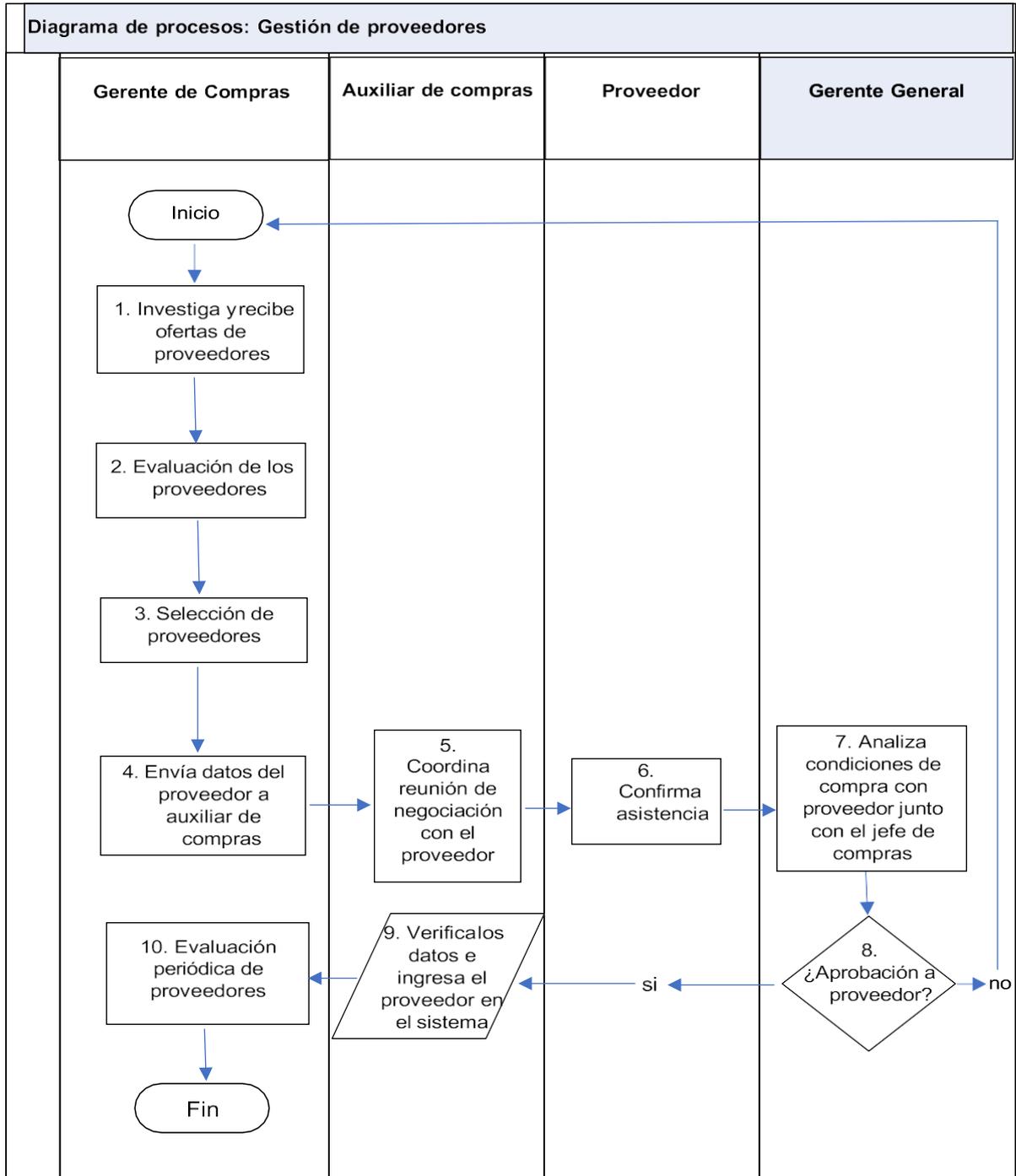
Ámbito de aplicación de los procedimientos:

Este conjunto de procedimientos se aplicará tanto al personal del Departamento de Compras como a aquellos que realicen actividades vinculadas a la gestión de compras descritas en este manual procedimientos:

- a. Procedimiento para administrar y supervisar proveedores.
 - b. Procedimiento para emitir órdenes de compras de mercadería nueva.
 - c. Procedimiento para emitir órdenes de compras de reposiciones.
 - d. Procedimientos para registrar facturas de compras de mercaderías.
 - e. Procedimiento para gestionar documentos relacionados con compras.
 - f. Procedimiento para manejar devoluciones de productos.
 - g. Procedimiento para realizar pagos a proveedores.
 - h. Procedimiento para llevar a cabo compras de suministros.
-

Gestión de proveedores

N°	Responsable(s)	Descripción de la actividad
1	Gerente de Compras	El proceso comienza con la selección de posibles proveedores según los criterios establecidos para la evaluación.
2	Gerente de Compras	Luego, se envía la información del proveedor seleccionado al auxiliar de compras.
3	Gerente de Compras	Se organiza una reunión en la que participan el proveedor, el Gerente de Compras y el Gerente General para abordar temas relacionados con la negociación comercial y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos.
4	Gerente de Compras	Envía información del proveedor seleccionada al auxiliar de compras.
5	Auxiliar de compras	Una vez confirmada la asistencia a la reunión, se procede a negociar las condiciones de compra, como los plazos de entrega, las formas de pago, la calidad del producto, los descuentos y las garantías.
6	Proveedor	Confirma asistencia a reunión.
7	Gerente General y Gerente de Compras	Posteriormente, se toma una decisión sobre si se trabajará con el proveedor, aceptando las condiciones acordadas por ambas partes.
8	Gerente General	Decide si se empieza a trabajar con el proveedor aceptando las condiciones de compras entre las partes.
9	Auxiliar de compras	Para garantizar la integridad de la información del proveedor, se verifica la misma y se registra en el sistema.
10	Gerente de Compras	Además, se lleva a cabo una evaluación periódica del proveedor para mantener una relación comercial sólida y prevenir posibles rupturas.

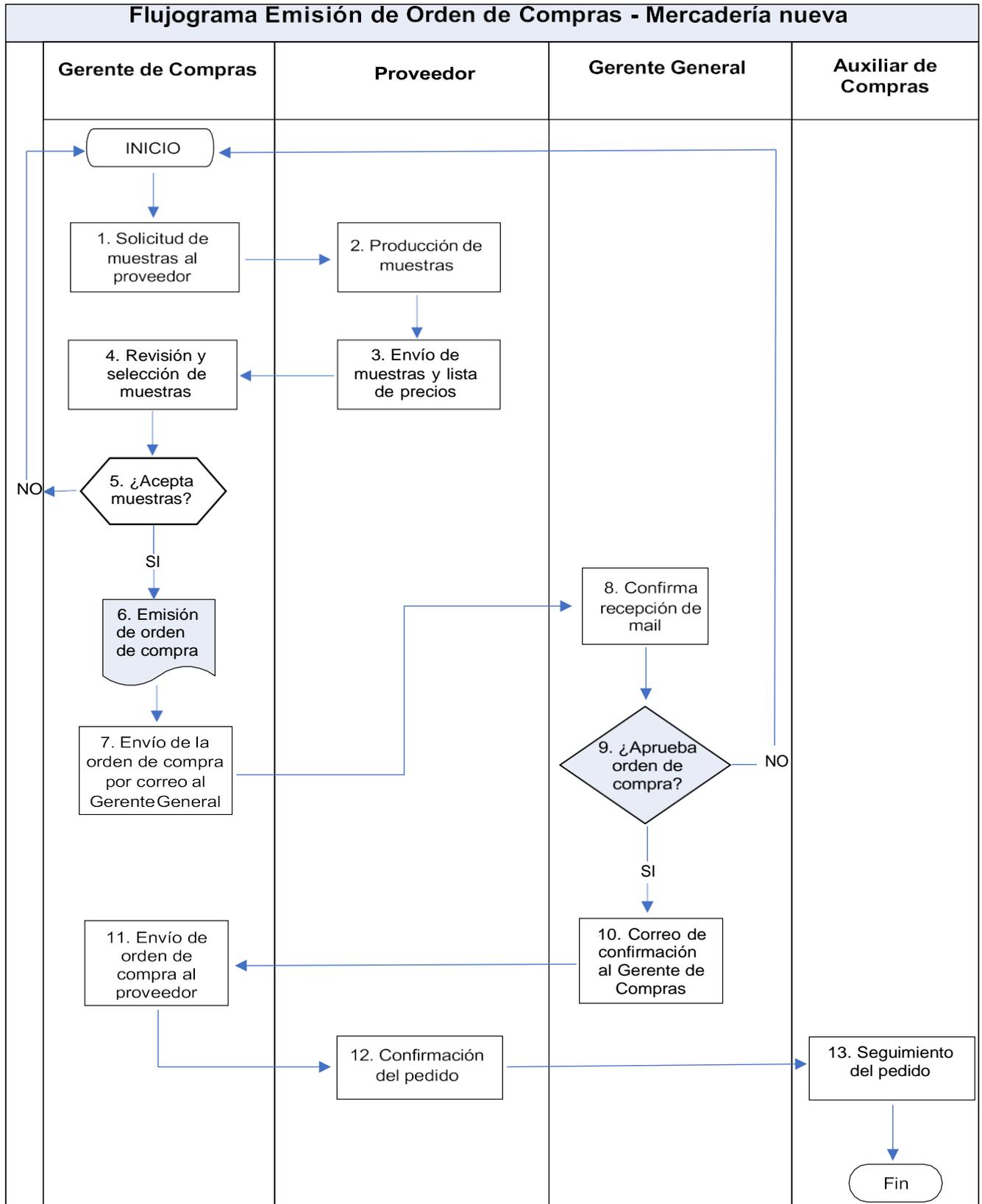


Manual de procedimiento para la Gestión de Compras

Pág. 4
Año: 2023

Emisión de orden de compra: bienes nuevos

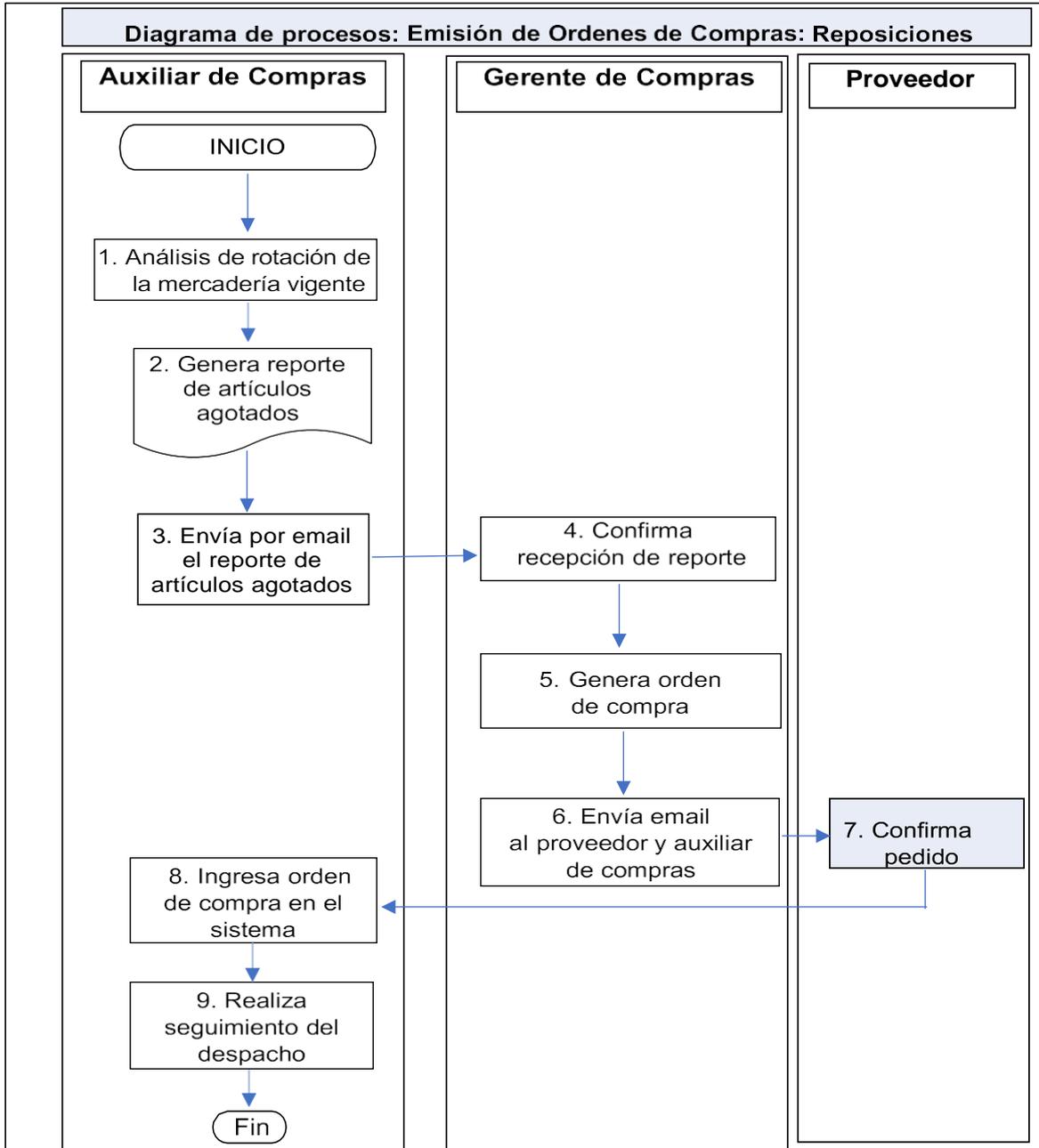
N°	Responsables	Descripción de la actividad
1	Gerente de Compras	El Gerente de Compras pide al proveedor las muestras existentes o la producción de muestras para posibles modelos futuros en el catálogo.
2	Proveedor	El proveedor fabrica las muestras solicitadas por el cliente y las envía a través de Servientrega u otro medio de transporte, acompañadas de un listado de precios correspondiente a cada modelo de muestra.
3	Proveedor	Las muestras se examinan minuciosamente para asegurar que cumplan con estándares óptimos de calidad, ajuste, hormas, etiquetas, y capellada, y se seleccionan según las tendencias de moda actuales en el mercado.
4	Gerente de Compras	Se toma una decisión sobre si las muestras serán incluidas en el catálogo para su comercialización.
5	Gerente de Compras	Se prepara un archivo Excel que detalla el código de cada muestra, su precio según la lista de precios, el tallaje y cantidad de los modelos elegidos, y la fecha solicitada de envío.
6	Gerente de Compras	Se aprueba la orden de compra en base al modelo, precio, cantidades y presupuesto.
7	Gerente General	Se envía la orden de compra por correo electrónico al proveedor con copia al auxiliar de compras para su seguimiento.
8	Gerente de Compras	El proveedor confirma la recepción del correo electrónico, dando su consentimiento y disponibilidad para la fecha de despacho sugerida.
9	Proveedor	Se realiza un seguimiento del pedido mediante comunicación telefónica y por correo electrónico para estar al tanto del progreso de la producción y el envío de la mercadería.
10	Auxiliar de compras	Seguimiento del pedido: Mantiene contacto periódico de manera telefónica y por mail para estar al tanto de la situación de producción y despacho de la mercadería.



Proceso de emisión de orden de compra: Reposiciones**Manual de procedimiento para la Gestión de Compras****Pág. 6**
Año: 2023**Emisión de orden de compra: Reposiciones**

N°	Responsables(s)	Descripción de la actividad
1	Asistente de compras	Análisis de rotación de productos en inventario para identificar artículos agotados.
2	Asistente de compras	Generación de un informe detallado en formato xls con los códigos de los productos agotados, basado en la rotación y las solicitudes de la tienda por catálogo.
3	Asistente de compras	Envío del informe por correo electrónico al Gerente General para su revisión y aprobación.
4	Gerente de Compras	Confirmación de la recepción del informe por parte del Gerente General.
5	Gerente de Compras	Generación de una orden de compra para reponer los productos agotados, incluyendo detalles como la curva de rotación, precios históricos y fecha de solicitud de despacho.
6	Gerente de Compras	Envío de la orden de compra por correo electrónico al proveedor, con copia al auxiliar de compras para que realice el seguimiento correspondiente.
7	Proveedor	Confirmación del proveedor sobre las condiciones del pedido.
8	Auxiliar de compras	Ingreso de la orden de compra en el sistema.
9	Auxiliar de compras	Seguimiento constante del pedido mediante comunicación telefónica y por correo electrónico, para mantenerse informado sobre la situación de producción y despacho de la mercadería.

Flujograma: Emisión de orden de compra - reposiciones



Proceso de gestión de documentos de compras

Manual de procedimiento para la Gestión de Compras

Pág. 8

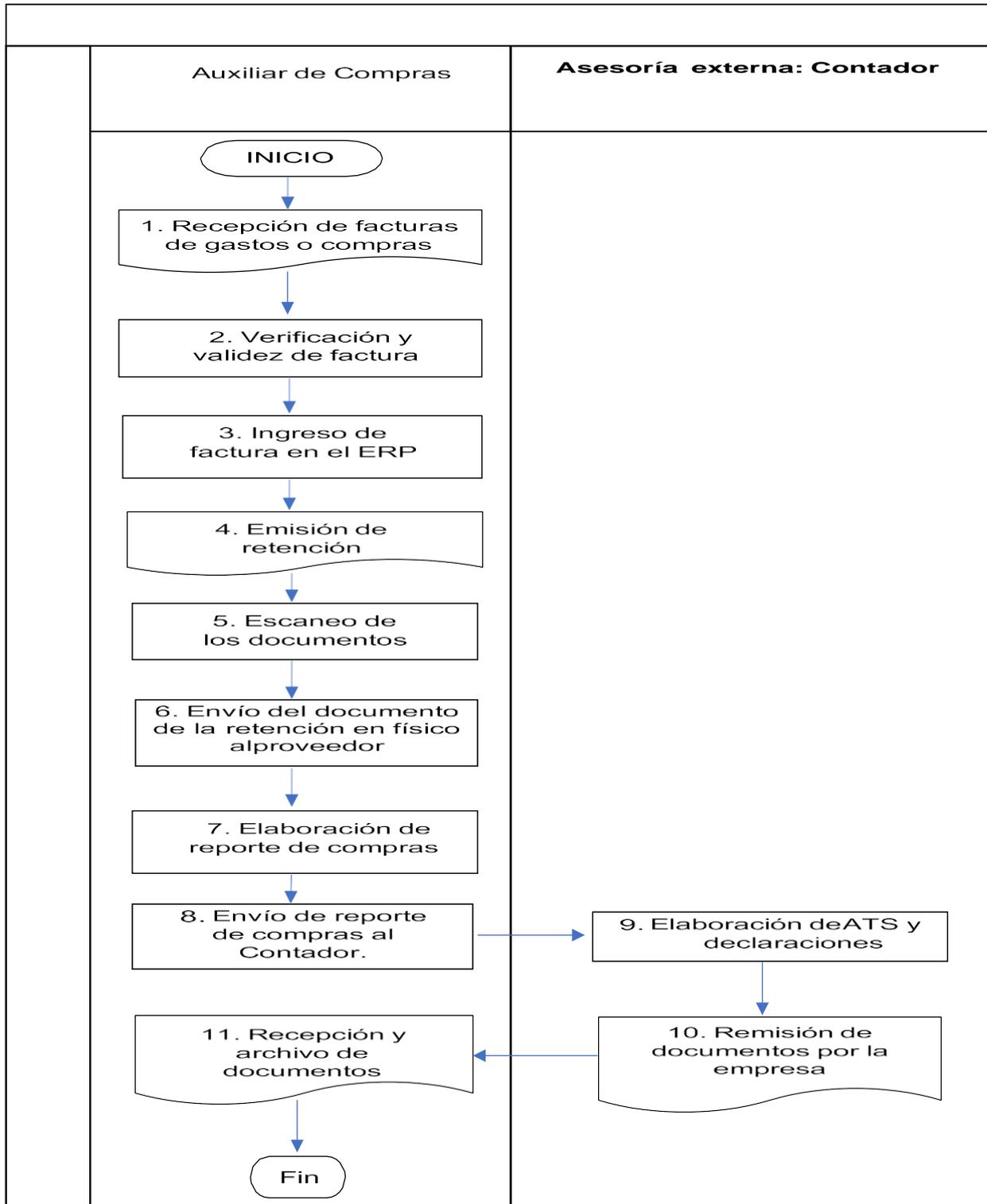
Año: 2023

Gestión de documentos de compras

N°	Responsable(s)	Descripción de la actividad
1	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Se reciben las facturas de gastos y compras, que son revisadas por el Auxiliar de compras y el Asistente de compras.
2	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Se verifica la validez de cada factura ingresando al portal del Servicio de Rentas Internas (SRI), donde se comprueba el RUC, la razón social y la autorización. También se verifica la precisión de los valores, datos y la fecha de caducidad de la factura.
3	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Una vez validada, la factura se ingresa en el sistema ERP de la empresa, Microsoft Dynamics GP.
4	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Después de ingresar la factura en el ERP, se procede a emitir la retención correspondiente en caso de que aplique.
5	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Tanto la retención como la factura son escaneadas para su respaldo digital en la empresa.
6	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Se envían por correo electrónico las copias escaneadas de la retención, así como también se conserva una copia física.
7	Asistente de compras / Auxiliar de compras	A fin de mes, se elabora un reporte con todos los documentos de compras y gastos.
8	Asistente de compras / Auxiliar de compras	Este reporte de compras se envía al contador por correo electrónico, junto con la documentación física.
9	Contador	Se procede a realizar la declaración de los documentos enviados y posteriormente, los documentos físicos son remitidos nuevamente a la empresa.
10	Asistente y Auxiliar de compras	El responsable recibe los documentos, verifica su integridad y procede a archivar.

Manual de procedimiento para la Gestión de Compras

Pág. 9
Año: 2023

Flujograma de Gestión de documentos de compras


4.4.1. Formas y términos para implementar la propuesta

El objetivo de esta propuesta es permitir que todo el personal involucrado en la gestión de compras, tanto directa como indirectamente, pueda llevar a cabo sus tareas de manera razonable y responsable, al mismo tiempo que se les concienta sobre la importancia y trascendencia de cada proceso para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para poner en marcha esta propuesta, se seguirán los siguientes pasos:

1. Presentación de la propuesta al Gerente General: Se presentará la propuesta al Gerente General, destacando los beneficios que se obtendrían al implementarla, así como los recursos necesarios para llevarla a cabo.
2. Análisis de posibles ajustes a la propuesta: El Gerente General analizará detalladamente la propuesta y, si es necesario, realizará ajustes según su criterio.
3. Definición de la metodología de aplicación: Una vez aprobada la propuesta, se procederá a definir los siguientes aspectos:
 - a. Personal involucrado en la propuesta.
 - b. Socialización y capacitación sobre la propuesta.
 - c. Costo de la implementación.

4.4.2. Personal involucrado en la propuesta

Las personas que participarán en la aplicación de la propuesta son:

- a. Capacitador
- b. Alta Gerencia

- c. Funcionarios de mandos medios
- d. Colaboradores

4.4.3. Socialización y capacitación de la propuesta

Formador

La formación y el intercambio de ideas serán responsabilidad de un experto externo, dado que su experiencia le permitirá abordar situaciones que puedan surgir durante la implementación. Además, al ser Rombo Solutions una empresa familiar, contar con un profesional externo beneficiará la adecuada difusión de la información, ya que su opinión imparcial será valiosa en todo el proceso de implementación.

4.5. Costo de aplicación del proyecto

Tabla 6

Actividad	Detalle	Costo
Entrega de la propuesta a la empresa	La empresa adquiere la propuesta.	\$ 1.300,00
Capacitación y difusión de propuesta al asesor externo	Se capacita al asesor externo para la debida difusión y capacitación a la gerencia y mandos medios de la empresa.	\$ 200,00
Servicios del asesor externo	Capacitación a la alta gerencia y mandos medios.	\$ 400,00
Documentación de propuesta a los colaboradores	Impresión en físico de la propuesta a la alta gerencia y manuales de procedimientos a los colaboradores.	\$ 20,00
Total		\$ 1.920,00

Conclusiones

Una vez analizada la situación de la empresa Rombo Solutions S.A.S, se desarrolló un extenso marco teórico con el objetivo de encontrar un modelo que pueda mejorar el área de compras en la compañía. Se identificaron elementos claves para implementar en la empresa, la implementación no solo de políticas y procesos sino de funciones para el personal encargado de las compras.

Una vez evaluado el beneficio que representa el ser organizado y asegurar que las compras de bienes o servicios adquiridos tengan la calidad para los clientes, se destacó una propuesta de mejora que tiene un potencial significativo para optimizar el área de compras. La implementación de las funciones para cada uno en este departamento permite que impulse la mejora continua y facilita la planificación y control de proveedores, de bienes y servicios con los que cuenta la empresa para ofrecer a sus clientes.

La aplicación de los procedimientos no solo asegura la calidad de los bienes y servicios que se adquieren para ofrecer a las urbanizaciones o empresas solicitantes, sino que no implica en la calidad y el precio, además, abre la puerta a una reducción en los costos y el cumplimiento. En general, esto llevará a una reducción de costos y un uso más eficiente de los recursos de la empresa para con sus clientes.

Recomendaciones

Implementar el manual de funciones y procedimientos, esto permitirá definir de manera clara los roles y responsabilidades de los empleados del área de compras. También se sugiere crear los demás roles dentro de la organización que les permita delimitar funciones y ser más organizados en cada actividad.

Se recomienda reclutar profesionales expertos en cada área de la empresa. Estos profesionales pueden proporcionar directrices necesarias para conformar equipos de trabajos más eficiente o aprovechar el personal y capacitarlo, implementando procesos de evaluación de desempeño que sirvan como base para la toma de decisiones basadas en resultados.

Es fundamental ejecutar el manual de procedimientos para la gestión de compras, asegurando que cada funcionario tenga un conocimiento claro de sus actividades y responsabilidades. El Gerente de Compras debe garantizar la correcta implementación de estos procedimientos.

Es importante realizar una revisión periódica de los procesos ejecutados en la gestión de compras, con el fin de identificar áreas de mejora continua y optimización.

Bibliografía

- Alvarez, A. (2018). Las Siete Definiciones Básicas En La Elaboración De Manuales De Políticas Y Procedimientos.
<https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-siete-definiciones-basicas/>.
- Arango, S. M. (2016). Indicadores De Desempeño Para Empresas Del Sector Logístico: Un Enfoque Desde El Transporte De Carga Terrestre.
Ingeniare. Revista Chilena De Ingeniería.
- Arias, V. &. (2 De Abril De 2016). *Revista Alergia Mexico*. Obtenido De <https://N9.CI/Zgsy>
- Arias, V. L. (2019). Modelo Logístico Para Optimizar La Eficiencia En La Gestión Logística De La Empresa Perfumería Arias. *Universidad Católica De Santiago De Guayaquil*.
- Arrascue, D. J. (2016). Gestion De Calidad Y Su Influencia En La Satisfaccion Del Cliente En La Clinica De Fertilidad Del Norte. *Universidad Señor Del Sipan*.
- Beltrán, A. (2018). Estudio De Viabilidad De Un Centro De Acopio Y Distribución De Alimentos De La Canasta. *Universidad Católica De Colombia*.
- Camara, L. (2018). Manuales De Políticas Y Procedimientos .
<http://ElEmpresario.Mx/Manuales/Manuales-Politicasprocedimientos>.
- Castelli, F. (2019). Almacenamiento En Bodegas. *Multi-Packing*.
- Chiesa, L. A. (2015). Relaciones De Producción Y Consumo Y La Economía Solidaria. *Revista Idelcoop N°215. Instituto De La Cooperación*

- Fundación De Educación, Investigación Y Asistencia Idelcoop.*
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Management*. Person.
- Christopher, M. (2018). *Logistics And Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks (5th Ed.)*. Pearson.
- De León, L. (2017). Transporte Rural De Productos Alimenticios En América Latina Y El. *Boletín De Servicios Agrícolas. Fao, Italia.*
- Díaz, T. M. (2018). La Entrevista, Recurso Flexible Y Dinámico. *Metodología De Investigación En Educación Médica.*
- Espino, E. (2018). Implementación De Mejora En La Gestion De Compras Para Implementar La Productividad En Un Concesionario De Alimentos. . *Lima: Universidad San Ignacio De Layola.*
- Fao, O. F. (2017). *Sistemas De Abastecimientos En Mercados*. Eeuu.
- Flores, E. (2017). Reestructuración Del Manual De Políticas Y Procedimientos Para Mejorar El Proceso De Adquisiciones En La Cooperativa De Ahorro Y Credito . *Camara De Comercio De Ambato Ltda. Ambato.*
- Forrellat, B. M. (2015). La Aplicación Del Concepto De Calidad A . *Udp.*
- Franco, A. (2017). Medición Del Rendimiento En El Proceso De Compras Y Suministros. *Ingenium, (22), 27-43.*
- Gellibert, G. E. (2017). Propuesta De Mejora En Procesos Logísticos De La Empresa Hidrosa S.A. Para Maximizar La Satisfacción Del Cliente. *Universidad Católica De Santiago De Guayaquil.*
- Govindan, K., Soleimani, H., & Kannan, D. (2018). Reverse Logistics And Closed-Loop Supply Chain: A Comprehensive Review To Explore The Future. *European Journal Of Operational Research.*
- Gracia. (Febrero De 2020). *Repositorio Digitum.Um.Es*. Obtenido De

- <https://Digitum.Um.Es/Digitum/Bitstream/10201/66764/1/M%C3%A9todo%20deductivo%20e%20inductivo%20en%20el%20aprendizaje.Pdf>
- Guevara, V. C. (2020). Metodologías De Investigación Educativa (Descriptivas, Experimentales, Participativas, Y De Investigación-Acción). *Recimundo; Editorial Saberes Del Conocimiento, 2020*, 166.
- Hernández. (2017). *Met. De Lainvest*. México D.F: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Hurtado, B. B. (2018). Logística De Transporte Y Desarrollo Local En Organizaciones Exportadoras De Uva. *Revista De Alimentación Contemporánea Y Desarrollo Regional*.
- Jimenez, M. (2019). Manual De Políticas Y Procedimientos. *Gestión Documental*.
- Kumar, A., Shankar, R., & Thakur, L. S. (2019). Impact Of The Internet Of Things (Iot) In Logistics: A Review. . *Computers & Industrial Engineering*.
- Lai, K., Shang, K., & Wang, S. (2018). Impact Of Logistics Performance On Organizational Performance In A Pharmaceutical Supply Chain. Sustainability.
- Lamb Charles, H. J. (2012). *Marketing*. Eeuu: International Thomson Editores S.A.
- Lambert, D., Stock, J., & Ellram, L. (2016). *Fundamentals Of Logistics Management*. . Mexico: Mcgraw-Hill Education.
- López, F. (2015). *Metodología De La Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Edición Digital: [Http://Ddd.Uab.Cat/Record/129382](http://Ddd.Uab.Cat/Record/129382).
- Mallar, Serrano, & Ortiz. (2017). La Gestión Por Procesos: Un Enfoque De Gestión Eficiente. *Revista Científica "Visión De Futuro", Vol. 13, Núm. 1*.

- Mangan, J., Lalwani, C., & Butcher, T. (2019). Global Logistics And Supply Chain Management. *Global Logistics And Supply Chain Management*.
- Manzo, M. M. (2016). El Análisis De La Cadena De Valor Como Fuente De Ventajas Competitivas En Las Empresas Exportadoras De Zarzamora En. *Ed Internacional De Investigadores En Competitividad*.
- Mañez, R. (2019). Procesos De Compras Al Consumidor Y Sus Fases . *Escuela De Mssarketing*.
- Menesis. (2016). El Cuestionario. *Iniversitat Oberta De Catalunya*, 10.
- Mesias, G. (2019). Manual De Políticas Y Procedimientos Para Mejorar El Proceso De Adquisiciones En La Empresa. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*.
- Millo, V., & Gonzalez, V. D. (2017). Manual De Procedimiento Para El Control Interno En La Universidad Metropolitana. *Universidad Metropolitana, Quito* .
- Monterrey, T. D. (26 De Abril De 2021). *Blog.Maestriasydiplomados.Tec.Mx*.
Obtenido De <https://Blog.Maestriasydiplomados.Tec.Mx/Tipos-De-Investigaci%C3%B3n-Cualitativa-2021>
- Mula, J., Poler, R., & Lario, F. C. (2018). Inventory Management In Supply Networks: A Literature Review. . *Computers & Industrial Engineering*, 115, 319-335.
- Muñoz, R. (2018). Indicadores De Gestión Dle Departamento De Compras De K´Priss Boutique Del Cantón La Troncal. . *Unemi*.
- Naciones Unidas, A. (2019). Guía De Implementación De La Facilitación Del Comercio. *Guía De Implementación De La Facilitación Del Comercio Naciones Unidas*.

- Pérez, R. Y. (2017). Métodos Científicos De Indagación Y De Construcción Del Conocimiento. *Revista Ean, 82, Pp.179-200.*, 189.
- Pinheiro, D. L. (2017). Una Nueva Definición De La Logística Interna Y Forma De Evaluar La Misma. *Ingeniare. Revista Chilena De Ingeniería, Vol. 25 N° 2, 2017.*.
- Pinheiro, D. L., & Rodríguez, T. (2017). Una Nueva Definición De La Logística Interna Y Forma De Evaluar La Misma. *Revista Chilena De Ingeniería, Vol. 25 N° 2, 2017.*
- Quintero, C. A. (2018). Propuesta De Mejora Del Proceso Logístico De La Empresa Tramacoexpress Cia.Ltda Del Cantón Durán. *Universidad De Guayaquil.*
- Quiroz, L. V. (2018). Diseño De Un Modelo De Gestión Logística Para Mejorar La Eficiencia Organizacional De La Empresa Inversiones La Florida Eirl-Cajamarca. *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.*
- Quispe, F. (2016). Medición De La Satisfacción Del Cliente En Organizaciones No Lucrativas De Medición De La Satisfacción Del Cliente En Organizaciones No Lucrativas De. *Universidad Nacional De Chimborazo.*
- Rivero, P., & Rivas, J. (2018). Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo. . *Ridesecondario.*
- Rodríguez, P. (2017). Métodos Científicos De Indagación Y De Construcción Del Conocimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios, 10.*
- Ruiz. (2021). *Psicología Y Mente.* Obtenido De [Https://Psicologiymente.Com/Miscelanea/Diseno-De-Investigacion](https://Psicologiymente.Com/Miscelanea/Diseno-De-Investigacion)
- Sánchez. (2019). Fundamentos Epistémicos De La Investigación Cualitativa Y Cuantitativa: Consensos Y Disensos. *Scielo,*

[Http://Www.Scielo.Org.Pe/Pdf/Ridu/V13n1/A08v13n1.Pdf.](http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/A08v13n1.pdf)

Sánchez, J. (2019). Indicadores De Gestión Empresarial. . *Publilibro Llc.*

Tiwari, R., Buse, S., & Herstatt, C. (2019). Supply Chain Strategies In The Digital Era: A Systematic Literature Review And Future Research Agenda. . *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management,, 49(7/8), 754-782.*