

**Análisis Del Proceso De Compras Para Diseñar Una Propuesta De Indicadores De Gestión Que Permita Optimizar Los Procesos Del Área De Compras En La Empresa Distribuidora Muñoz, Santo Domingo De Los Tsáchilas, 2023.**

**Analysis of the Purchasing Process to Design a Proposal for Management Indicators to Optimize the Processes of the Purchasing Area at the Muñoz Distribution Company, Santo Domingo de los Tsachila, 2023.**

*Tnlgo. Carpio Loor Keila Estefanía; Mg. Katherine Estefanía Paredes Sánchez; Ing. Byron Andrés Aguilar Becerra; Ing. Miguel Ángel Mantuano Casual*

### APRENDIZAJE

**Junio, V°4-N°1; 2023**

- ✓ **Recibido:** 10/03/2023
- ✓ **Aceptado:** 25/03/2023
- ✓ **Publicado:** 30/06/2023

### INSTITUCIÓN

Instituto Superior Tecnológico Tsáchila	Superior	Tecnológico
Instituto Superior Tecnológico Tsáchila	Superior	Tecnológico
Instituto Superior Tecnológico Tsáchila	Superior	Tecnológico
Instituto Superior Tecnológico Tsáchila	Superior	Tecnológico

### PAIS

- 🇪🇨 Santo Domingo - Ecuador
- 🇪🇨 Santo Domingo - Ecuador
- 🇪🇨 Santo Domingo – Ecuador
- 🇪🇨 Santo Domingo – Ecuador

### CORREO:

- ✉ [keilacarpiooor@tsachila.edu.ec](mailto:keilacarpiooor@tsachila.edu.ec)
- ✉ [Katherineparedes@tsachila.edu.ec](mailto:Katherineparedes@tsachila.edu.ec)
- ✉ [byronaguilar@tsachila.edu.ec](mailto:byronaguilar@tsachila.edu.ec)
- ✉ [miguelmantuano@tsachila.edu.ec](mailto:miguelmantuano@tsachila.edu.ec)

### ORCID:

- 🌐 <https://orcid.org/0009-0000-4185-3294>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0002-5113-5971>
- 🌐 <https://orcid.org/0009-0001-3610-6777>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0001-7908-8508>

### APA.

Carpio, K. Paredes, K. Aguilar, B. Mantuano, M. (2023). *Análisis Del Proceso De Compras Para Diseñar Una Propuesta De Indicadores De Gestión Que Permita Optimizar Los Procesos Del Área De Compras En La Empresa Distribuidora Muñoz, Santo Domingo De Los Tsáchilas, 2023*. Revista G-ner@ndo, V°4 (N°1). 542 – 557.

### Resumen

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal analizar los procesos de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita optimizar los procesos del área de compras en la empresa distribuidora Muñoz, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2023 para que pueda adquirir de manera eficiente y eficaz sus productos para que el producto cumpla en tiempo y forma con los requerimientos de sus clientes. Mediante el diagnóstico de la situación actual con metodología descriptiva y de campo y con enfoque mixto con instrumentos de investigación aplicados al universo de estudio conformado por los trabajadores responsables de los procesos del departamento de compra de la empresa se identificó que no existe información disponible para apoyar la operación y vigilancia de los procesos, existiendo falencias en cuanto a su medición y análisis que permita tomar las acciones apropiadas para alcanzar los resultados y la mejora continua. Con los resultados obtenidos se estructuraron los procesos y se determinaron indicadores que permitirán llevar un proceso más eficiente. Concluyendo que éste constituye una herramienta necesaria que requiere de una revisión periódica como parte del proceso de retroalimentación para alcanzar los resultados planificados. De esta manera, la implementación de indicadores de gestión para el proceso de compras, permitirá a la empresa generar información numérica basada en hechos reales para verificar aquellas fallas que a la larga mejoren el funcionamiento del proceso.

**Palabras clave:** Proceso, Compras, Gestión, Indicadores.

### Abstract

The main objective of this titling work was to analyze the purchasing processes to design a proposal for management indicators that allows optimizing the processes of the purchasing area in the distribution company Muñoz, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2023 so that it can acquire efficiently and effectively its products so that the product meets the requirements of its customers in a timely manner. Through the diagnosis of the current situation with descriptive and field methodology and with a mixed approach with research instruments applied to the universe of study made up of the workers responsible for the processes of the company's purchasing department, it was identified that there is no information available to support the operation and surveillance of the processes, there being shortcomings in terms of their measurement and analysis that allow taking the appropriate actions to achieve the results and continuous improvement. With the results obtained, the processes were structured and indicators were determined that will allow a more efficient process to be carried out. Concluding that this constitutes a necessary tool that requires a periodic review as part of the feedback process to achieve the planned results. In this way, the implementation of management indicators for the purchasing process will allow the company to generate numerical information based on real facts to verify those failures that in the long run improve the operation of the process.

**Keywords:** Process, Purchasing, Management, Indicators.

## Introducción

Esta investigación tiene como finalidad diseñar una propuesta de indicadores que permita optimizar los procesos en el área de compras de la empresa Distribuidora Muñoz ya que en un emprendimiento ya sea grande, mediano o pequeño es necesario conocer el rendimiento que está bien en el mercado para poder saber hacia dónde va su crecimiento, enfocada en mejorar procesos de compras para mejorar su efectividad y así poder brindar un buen servicio y productos al cliente.

La empresa en estudio para tornarse más competitiva y productiva, se hace indispensable que la empresa busque optimizar los procesos en base a controles y mediciones para saber a qué procesos, aspectos y circunstancias se deben aplicar mejora continua. El tener un control adecuado el cual nos permita conocer cuándo ya es el momento de poder abastecer el almacén y sobre todo solicitar el stock correcto ya que al no tener un control adecuado en la bodega nos conlleva a tener errores constantes entonces al tener una gestión optimizada nos permitirá evitar tener grandes retrasos a la hora de solicitar los productos.

## Materiales Y Método

Para realizar el estudio se utilizó una metodología de investigación descriptiva, bibliográfica y de campo en donde se revisaron y analizaron el marco teórico existente del tema en cuestión, basados en artículos de revistas científicas, libros y bases de datos de investigación relacionadas; para posteriormente realizar el análisis de los procesos de compra e indicadores de gestión de la empresa objeto de estudio. Este proceso constó de las siguientes etapas:

---

## **Enfoque mixto**

El enfoque de investigación que se utilizó en el presente estudio es mixto, es el resultado de la combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

El enfoque de investigación cualitativo fue usado para detectar la problemática y así plantear una solución alternativa para el problema que se presente, cuando mediante observación directa al desarrollo de los procesos de compras, se pudieron identificar las actividades claves del mismo y las posibles falencias por falta de la aplicación de indicadores de gestión que ayuden a la mejora continua del proceso en conjunto.

También se utilizó el enfoque cuantitativo para determinar los indicadores de los procesos con la documentación necesaria para su control efectivo es fue usado en el presente estudio para poder comprobar con datos numéricos la opinión de los colaboradores del departamento de compras, usuarios y proveedores, sobre el desarrollo de los procedimientos para comprar productos, materiales y suministros, realizando cuestionarios a través de encuestas.

## **Alcance de la investigación** (exploratorio, descriptivo)

Los tipos de investigación utilizados en este estudio se basaron en normas de metodologías de investigación generalmente aceptadas, los utilizados fueron:

### **Exploratorio**

La investigación exploratoria fue utilizada en este estudio para conocer en primera instancia el tema que se investiga, lo cual llevó a que la autora se familiarice con el tema

---

que hasta el momento era desconocido, en segunda instancia permitió identificar el problema central del tema planteado, esto es falta de indicadores de gestión del proceso de compras.

Los resultados de este tipo de investigación entregan conocimientos e información inicial del tema estudiado y llevan al autor a tomar la decisión de seguir con la investigación o dar por finalizada la misma.

### **Descriptiva**

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que he descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas o cualitativas para poder ayudar a identificar la solución del problema planteado (Hernández, Fernández, & Pilar, 2010).

### **Análisis de Resultados**

#### **Resultados ficha de observación**

Del diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuidora Muñoz, se puede evidenciar en base a la ficha de observación realizadas que se presentan ciertos inconvenientes los cuales están generando falacias que no están permitiendo llevar a

---

cabo con un proceso de compras y abastecimiento eficiente, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1 Requisitos generales para efectuar el proceso de compra y abastecimiento

<b>Empresa: "DISTRIBUIDORA MUÑOZ"</b>				
<b>ÁREA: Recibo y Despacho</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Efectuar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de compra de la empresa para así poder determinar las posibles falencias que no están permitiendo lograr un buen proceso de compra.				
<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	¿Su empresa posee una técnica específica para el control de calidad en los materiales que suministra sus proveedores?		X	
2	¿Dentro de la empresa se llevan controles de inventarios de materias primas?	X		
3	¿Están determinados los métodos necesarios para asegurarse que la operación de los procesos es efectiva?		X	
4	¿Existe información disponible para apoyar la operación y vigilancia de los procesos?		X	
5	¿Los procesos se miden, vigilan y analizan tomando acciones apropiadas para alcanzar los resultados y la mejora continua?		X	Ellos hacen mejoras respecto con suposiciones más no con algún estudio o análisis para verificar si el cambio, resultara o no.
6	¿Se encuentran identificados los procesos de compra y abastecimiento?		X	
7	¿Considera importante para la producción que el departamento de compras adopte una técnica en el proceso de compras?	X		

**Fuente:** Investigación de campo, ficha de observación.

Siguiendo con el diagnóstico de los requisitos que permitan identificar los factores que den paso a mantener un buen stock dentro de la bodega y así saber cuándo ya será su próxima compra, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 2 Requisitos generales para identificar los factores del proceso de compra y abastecimiento

Empresa: "DISTRIBUIDORA MUÑOZ"				
ÁREA: Almacenamiento				
OBJETIVO: Identificar los factores de los procesos de compra para mantener un buen stock dentro de la bodega para así llevar un control adecuado y saber cuándo ya sea su próxima compra.				
Nº	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Dentro de la empresa se llevan automatizado identificando lo que está próximo a ser faltante?		X	
2	¿hace con frecuencia la solicitud de compras?	X		
3	¿Para la adquisición de una clase de materia prima considera un solo proveedor?		X	
4	¿Existen parámetros de mínimos y máximos dentro de los inventarios de materias prima?	X		Cuando el almacén ya está al tope de su capacidad
5	¿La empresa conoce en qué consiste la técnica justo a tiempo y si es aplicable con algunas empresas actualmente?		X	Por lo general se pide con anticipación para evitar envíos tardíos.
6	¿Se encuentran identificados los procesos de compra y abastecimiento?		X	
7	¿Considera importante para la producción que el departamento de compras adopte una técnica en el proceso de compras?	X		
8	¿Se encuentra documentado las inconsistencias que se han presentado en la empresa?		X	No existe algún registro donde se detalle los inconvenientes que se ha presentado en el recepción de los producto.

**Fuente:** Investigación de campo, ficha de observación.

Mientras tanto podemos visualizar en la tabla4 requisitos generales que nos permitirán proponer indicadores de gestión, actualmente la empresa no ha manejado

algún otro método para medir el rendimiento de su área ni mucho menos para conocer su eficiencia.

Tabla 3 Requisitos generales que permitirán proponer indicadores de gestión que permita optimizar los procesos del área de compras

Empresa: "DISTRIBUIDORA MUÑOZ"				
OBJETIVO: Proponer indicadores de gestión que me permita optimizar los procesos del área de compras.				
Nº	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Su empresa ha manejado alguna vez los indicadores de gestión?		X	
2	¿Conoce el beneficio que brindan los indicadores de gestión?		X	
3	¿Cree usted que midiendo el rendimiento que está teniendo el área de compras mejore las falencias que presentan actualmente la empresa?	X		
4	¿Manejaban otro método para medir alguna otra área?		X	
5	¿Considera optar por una manera eficiente identificar si los cambio que van a generar les va a resultar o no?	X		
6	¿Considera importante para la producción que el departamento de compras adopte una técnica en el proceso de compras?	X		
7	¿El producto solicitado siempre ha llegado completo?	X		Trabajan con proveedores responsables y si llegase a ver incumplimiento en lo solicitado, cambian de proveedor.

**Fuente:** Investigación de campo, ficha de observación.

#### Resultados entrevista jefe de la empresa

Siguiendo con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, a continuación, se presentan los resultados obtenidos con la entrevista realizada el jefe de Distribuidora Muñoz, quien manifestó que se manejan la compra con cualquier proveedor lo que no manejan distinto son las marcas ya que se manejan con la que siempre han ofrecido al

mercado y se realiza las compras directamente en función de las necesidades de la empresa.

De igual manera, señaló que la situación actual que se pudo identificar por ciertos inconvenientes que no están permitiendo que la empresa Distribuidora Muñoz lleva a cabo con eficiencia y eficacia en el rendimiento al 100% ya que actualmente lo manejan por suposiciones mas no por mediciones lo cual genera falencias muy continuas al querer generar o cambiar algo dentro del área. Un aspecto por el cual los proveedores no son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa es porque se dispone varios; por tanto, no se lleva un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las órdenes de compra puesto que se lo realiza conforme a la disponibilidad de los proveedores, lo cual incide a implementar indicadores de gestión que les permitirá conocer el rendimiento de área.

### **Gestión del proceso de compras**

Según (Heredia, 2013), hace mención que el departamento de compras es uno de los eslabones más importantes dentro de la empresa dado que su gestión es vital para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de productos tener un adecuado manejo de proveedores con una correcta selección de materia prima generaría a la empresa ahorros significativos, pese a ser poco considerada como una función estratégica dentro de las empresa , el departamento de compras se convierte en la principal herramienta de las empresas para poder obtener reducción de costos e incrementar sus utilidades.

---

## **Proceso de compras**

En el aprovisionamiento se realizan diversas actividades que van más allá de la negociación y de los trámites administrativos con la finalidad de establecer buenas negociaciones, ahorros en costos, obtener la satisfacción al cliente por tiempos y calidad además de la obtención de beneficios por la adecuada gestión que contribuirá a que la empresa obtenga el éxito o fracaso para ello es necesario la revisión de las fases que tiene el proceso de compras (Escudero Serrano, 2011) define las siguientes:

- Planificación de Compras
- Análisis de la necesidad
- Solicitudes ofertas y presupuesto
- Evaluación de las ofertas
- Selección del proveedor
- Negociación de las condiciones
- Solicitud del pedido
- Seguimiento del pedido y los acuerdos

## **Indicadores de Proceso de Compras**

Según (Martinez, 2007), hace mención que el proceso de compras se refiere a los pasos o etapas, previo a tomar la decisión de hacer efectiva la acción de comprar. Es decir, pagar el precio exigido por obtener el producto.

---

La importancia de determinar el área en la que se van a normar los procesos permite la asignación de objetivos y recursos estos a su vez establecen herramientas de control y desempeño basadas en la información que se haya levantado para gestionar las mejoras estableciendo sistemas de control que deben siempre estar conectados hacia el cumplimiento de una meta en común tales como incremento en la eficacia de la gestión del tiempo para satisfacer al cliente por medio de las variables como la calidad, servicio, precio y el tiempo (Pérez, 2010).

### **Tipos de Indicadores**

Se pueden establecer los indicadores más relevantes para ser usados dentro de la empresa a través de una matriz en la cual se analiza acorde al grado de relevancia con la finalidad de determinar cuáles son las medidas y correcciones que se van a aplicar para lograr implementar los indicadores de acuerdo a las operaciones de la empresa, de esta manera permitirán definir de forma más clara las estrategias y objetivos para ello es importante conocer los tipos de indicadores existentes, que según el autor (Mora, 2012) en su libro Indicadores de gestión logística los clasifica de la siguiente forma: Indicadores Financieros, Indicadores de Tiempo, Indicadores de Calidad e Indicadores de la Entrega Perfecta.

### **Indicadores financieros y operativos**

(Briseño, 2006) en su libro titulado Indicadores financieros – Fácilmente explicados, ha dicho que los indicadores financieros son el reflejo de cuan eficiente está siendo la administración de sus recursos, y que este es uno de los indicadores que expresa cuan

---

competitiva se está volviendo la empresa. Entre los indicadores de este tipo más utilizados ha definido los siguientes:

### ***Costos de capital.***

Miden la capacidad que tiene la empresa para generar recursos financieros mediante los activos que posee.

### ***Costos operacionales.***

Mide la cantidad de recursos que se han utilizado para la ejecución de actividades de los procesos logísticos y productivos de la empresa.

### **Indicadores de tiempo**

Este indicador permite conocer el tiempo de duración de determinado proceso además de identificar variaciones a través del tiempo de ejecución del indicador e identificar cuál es su impacto. Los ciclos de tiempo se detallan a continuación:

- Ciclo total de un pedido
- Ciclo de la orden de compra
- Ciclo de un pedido en bodega o almacén
- Tiempo de tránsito
- Horizonte del pronóstico de inventarios.

### **Indicadores de calidad**

---

Miden el grado de cumplimiento que la empresa tiene en relación a todas sus actividades; tales como entregas, transporte, despachos, y otros. Dentro de estos indicadores se detallan los dos más importantes.

### ***Porcentajes de pedidos perfectos***

Se evalúa el Porcentaje de incidencias dentro de todos los procesos para el cumplimiento de entrega del producto.

### ***Porcentajes de averías***

Se evalúa el porcentaje de incidencias por incumplimientos de entrega de pedidos solicitados.

### **Indicadores de productividad**

(Mora, 2012) en su libro Indicadores de la función logística ha manifestado que este tipo de indicadores permiten conocer que tan productiva está siendo la 20 empresa, permite reflejar el uso adecuado de los recursos, materias primas, tiempo; además de determinar, en caso de haber algún cambio en su indicador tomar decisiones de inversión enfocadas a elevar la producción de la empresa. Entre los indicadores de productividad ha definido los siguientes:

- o Números de Cajas movidas por hombre
  - o Números de Pedidos Despachados
  - o Numero de órdenes recibidas
  - o Indicadores de la Entrega Perfecta
-

- o Número de unidades almacenadas por metro cuadrado
- o Capacidad de Almacenamiento y Estibas

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión entre dos medidas relacionadas entre sí, que muestra la proporción de la una con la otra. Así pues, el trabajar con indicadores exige el disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permita mejorar los procesos (Mora García, 2012, pág. 2).

## **Conclusiones**

Finalizado el estudio de investigación análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita optimizar los procesos del área de compras en la empresa Distribuidora Muñoz, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2023. Se pudo efectuar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de compra de la empresa para así poder determinar las posibles falencias que no están permitiendo lograr un buen proceso de compra, evaluando los procesos de compras para detectar fallas en su ejecución como elevado número de solicitudes de compras sin procesar, desactualización de manuales y políticas, falta de controles adecuados y carencia de indicadores de gestión.

Identifique los factores de los procesos de compra para mantener un buen stock dentro de la bodega para así llevar un control adecuado y saber cuándo ya sea su próxima compra, por lo tanto, una adecuada implementación de indicadores de gestión

---

facilitará al departamento de compras la mejora del proceso en base a los resultados medidos a través de dichos indicadores.

Se ha propuesto indicadores de gestión que permita optimizar los procesos del área de compras, el diagnóstico realizado en base a entrevista, encuesta, ficha de observación a los integrantes del departamento de compras y trabajadores, confirma la presencia de fallas en el proceso, como falta de planificación, solicitudes no procesadas e incumplimiento de entregas, teniendo como consecuencia insatisfacción de los usuarios. La implementación de indicadores de gestión para el proceso de compras, permitirá a la empresa generar información numérica basada en hechos reales para verificar aquellas fallas que a la larga mejoren el funcionamiento del proceso.

## **REFERENCIAS**

Ayala, J. (2012). Gestión de compras. Editex.

Briseño, R. H. (2006). INDICADORES FINANCIEROS. México: Umbral Editorial, S.A. de C.V.

Castellano, A., & Madroño, D. (19 de abril de 2019). Propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas. Revista Peruana de la Administración, XI (1), 1-7.

Escudero Serrano, M. (2011). Gestión de aprovisionamiento. España: Paraninfo Cengage Learning.

---

Franco, P. (1 de noviembre de 2014). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros. Obtenido de

<https://repo.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24118w/MedRendimientoS9.pdf>

Gil, Y., & Gracia, E. (2008). GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS. Universidad de Málaga.

Heredia, V. N. (2013). Gerencia de compras. ECOE EDICIONES.

Hernández, S., Fernández, C., & Pilar, B. L. (2010). Academia. Obtenido de [https://www.academia.edu/36750638/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_Hernandez\\_Fernandez\\_y\\_Babtista\\_5ta\\_Edicion](https://www.academia.edu/36750638/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_Hernandez_Fernandez_y_Babtista_5ta_Edicion)

Huerta, A. M. (2018). Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras. AREQUIPA, PERÚ: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN.

Martínez, M. E. (2007). GESTIÓN DE COMPRAS. NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO. Madrid: Fund. Confemetal.

Mora, G. L. (2012). Indicadores de la gestión logística. ECOE EDICIONES.

Pérez, F. d. (2010). Gestión por procesos. Madrid: Esic editorial.

Sánchez. (18 de Julio de 2013). Indicadores de Gestión Empresarial. Obtenido de <https://www.amazon.com.mx/Indicadores-Gestion-Empresarial-Estrategia-Resultados/dp/1463359691>

Terrones, R. D. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. Obtenido de [https://www.academia.edu/7769228/INDICADORES\\_DE\\_GESTION](https://www.academia.edu/7769228/INDICADORES_DE_GESTION)

---

Ugarte, E., & Elizabeth, C. (21 de agosto de 2018). Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.