



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magister en
Administración de Empresas**

**Importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro en la industria
ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal**

Galarza Alvarado Martha Johanna

Quito, octubre de 2020

Importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro en la industria
ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal

Por

Galarza Alvarado Martha Johanna

Octubre 2020

Aprobado:

Santiago, M, Olmeda, T, Tutor
María, B, Castillo, Q, Presidente del Tribunal
Jefferson, G, Reyes, S, Miembro del Tribunal
Edwin, A, Espinoza, R, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 31, octubre, 2020
Santiago, M, Olmeda, T.

Aceptado y Firmado: _____ 31, octubre, 2020
Jefferson, G, Reyes, S.

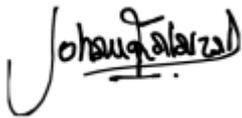
Aceptado y Firmado: _____ 31, octubre, 2020
Edwin, A, Espinoza, R.

_____ 31, octubre, 2020

María, B, Castillo, Q.
Presidente(a) del Tribunal

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Galarza Alvarado Martha Johanna, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro en la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



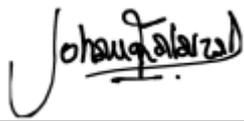
Galarza Alvarado Martha Johanna

Correo electrónico: magalarzaal@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Galarza Alvarado Martha Johanna, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro en la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, octubre de 2020



Galarza Alvarado Martha Johanna

Correo electrónico: magalarzaal@uide.edu.ec

Dedicatoria

A mis hijos Juan Pablo y Aarón, que son mi inspiración de superación cada día, a Marcelo, mi compañero de vida y a mis padres Martha y César que desde algún lugar me dan sus bendiciones y los que me enseñaron la constancia, dedicación y el valor de cada esfuerzo para cumplir los objetivos planteados.

Hijos míos, nunca dejen de luchar por sus sueños, todo sacrificio tendrá su recompensa, si lo hacen con pasión y esmero.

Agradecimiento

Agradezco a mi Dios Padre celestial, que sobre todas las cosas nunca suelta mi mano, a mi esposo e hijos por los que me levanto cada día a superarme. Mis padres y hermanas que con sus enseñanzas son mi ejemplo a seguir. Mis profesores y tutor director de esta investigación, cuya cátedra impartida alimentó cada día la sed de conocimiento; a mis compañeros de estudios, con los cuales formamos un gran equipo de trabajo. Como mención especial a todas las empresas, cuyos entrevistados me brindaron su aporte incondicional para la presente investigación.

Muchas gracias a todos de corazón.

Resumen Ejecutivo

La gestión de compras es sin duda uno de los principales eslabones de la cadena de suministros, es por lo tanto importante profundizar cada uno de sus aspectos, así como sus integrantes, sus relaciones y el impacto que genera a través de su administración a toda la industria, para obtener un beneficio empresarial sólida y a largo plazo. El suministro sea un bien o servicio debe generar un emparejamiento de todos los sistemas operativos desde el área comercial, pasando por la planificación de la demanda, gestión de compras, logística y abastecimiento, producción, control y aseguramiento de la calidad.

Luego de los pronósticos de ventas y producción interviene la planificación de la demanda donde se empieza a generar los requerimientos de compras, estableciendo forecast más definidos, embarques óptimos e incluso lead time más aterrizados a la industria de productos de la higiene del hogar y cuidado personal, sin embargo en el proceso se podrían presentar ciertas fallas, por no tener claridad en las políticas de inventarios y abastecimiento, en las de selección y calificación de proveedores; lo que conlleva a retrasos en las entregas, quiebres de stocks, sobre almacenamiento, obsolescencia y caducidad de inventarios. En el presente estudio se invita a conocer las particularidades de cada aspecto de la gestión de compras dentro de la cadena de suministros de estas industrias, como unidad de análisis.

Abstract

Purchasing management is undoubtedly one of the main links in the supply chain, it is, therefore, important to deepen each of its aspects, as well as its members, their relationships, and the impact that it generates through its administration to the entire industry, for solid and long-term business profitability. The supply, whether a good or service, must generate a match of all operating systems from the commercial area, through demand planning, purchasing management, logistics and supply, production, control, and quality assurance

The forecast sales and production, demand planning intervenes where purchase requirements begin to be generated, establishing the most defined forecast, optimal shipments, and even more landed lead times to the home hygiene and care products industry. personnel, however in the process there could be certain flaws, due to lack of clarity in the inventory and supply policies, in the selection and qualification of suppliers; which leads to delays in deliveries, stock breaks, over storage, obsolescence, and expiration of inventories. In this study, it is invited to know the particularities of each aspect of purchasing management within the supply chain of these industries, as a unit of analysis.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	viii
Lista de Figuras	xii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	1
Enunciado del Problema.....	2
Propósito del Estudio.....	3
Objetivos de la investigación.....	4
Pregunta de investigación	4
Significancia del Estudio.....	4
Naturaleza del Estudio.....	5
Marco Teórico:	6
Definición de Términos.....	7
Supuestos.....	7
Limitaciones	8
Delimitaciones.....	8
Resumen	8
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	10
Estructura del Tema de Investigación	10
Métodos de Compras	13
Resumen	14
Conclusión.....	15
Capítulo 3: Método.....	17

Diseño de la Investigación.....	17
Pertinencia del Diseño	18
Población y Muestra	19
Consentimiento Informado	20
Confidencialidad.....	20
Localización Geográfica.....	21
Instrumentación	21
Recolección y Análisis de Datos	22
Validez y Confiabilidad.....	24
Resumen	25
Capítulo 4: Resultados	26
Perfil de los Informantes	26
Resultados de los Criterios Estudiados.....	27
KPIS de la gestión de compras dentro de la cadena de suministro:	27
FODA de la gestión de compras dentro de la cadena de suministro	28
Modelos de compras utilizados en la industria ecuatoriana para la higiene del hogar y cuidado personal.....	30
Principales eslabones de la cadena de suministro donde interviene la gestión de compras.....	31
Resumen	32
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	36
Conclusiones.....	36
Recomendaciones	37
Contribuciones Teóricas y Prácticas	38
Futuras Investigaciones	39

i.	Respecto a la Logística Integral 4.0	39
ii.	Respecto a la Logística Verde o Logística Inversa	39
iii.	Respecto a la Gestión de la Calidad Total (TQM)	40
iv.	Respecto a la Planificación de la Demanda y Forecasting	40
	Referencias	41
	Apéndice A: Formato de Consentimiento Informado.....	44
	Apéndice B: Cuestionario elaborado para la entrevista para obtener data	
	primaria:	45

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Flujos de la Cadena de Suministro</i>	<i>3</i>
<i>Figura 2. KPIS de la Gestión de Compras.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3. FODA de la Gestión de Compras en las industrias de productos para la higiene del hogar y cuidado personal.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 4. Modelos de Compras utilizados en las industrias de productos de higiene del hogar y cuidado personal.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 5. Eslabones de la Cadena de Suministro que interviene la Gestión de Compras.....</i>	<i>32</i>

Capítulo 1: Introducción

En el ámbito empresarial es importante conocer cómo influye una adecuada gestión de compras para determinar varios factores claves para la consolidación de la cadena de suministro, permitiendo a las industrias tener un mejor desempeño en el mercado actual, ya que al manejar un adecuado proceso de compras se obtiene mejores tiempos y costos en las adquisiciones, como parte integral de la estabilización del negocio.

Esta oportunidad nos permitimos entregarles una investigación que se realizó a industrias del sector de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, donde se dieron a conocer las aristas más relevantes que permiten a estas empresas manejar un adecuado control en los procesos y relaciones de la gestión de compras. Conocemos que la adecuada gestión de compras es una actividad clave dentro del proceso de planificación de supply chain o cadena de suministros ya que al controlar los procesos estructurados de las compras, una empresa puede mejorar considerablemente su desempeño en cuanto a resultados siguiendo varias políticas de proveedores, aprovisionamiento y demás; ya que se podrá determinar posibles fallas en el proceso de compras, como son la demora en la entrega, cantidades no congruentes con la orden de compra y fallas en la calidad del producto y precios. De esta forma se entendió la importancia de realizar un análisis integral de la gestión de compras como parte fundamental de la cadena de suministro y los resultados en caso de no hacerlo.

Antecedentes del Problema

Las compras como parte de la logística dentro de los negocios es un campo nuevo dentro del estudio integrado de las habilidades gerenciales, si lo comparamos con los campos tradicionales, como lo son finanzas, comercial, marketing y la producción. (Ballou, et al., 2004). Hace varios años se manejaba el proceso de compras como una

tarea primaria, necesaria dentro de un proceso de operaciones y productivo, donde se compraba sin un procedimiento claro; además no se podía gestionar un adecuado control de toda la propuesta de valor que otorga la cadena de suministro dentro de una industria, ya que al no contar con el conocimiento y/o herramientas adecuadas para la optimización del resultado, no se tomaba adecuadas decisiones desde el proceso de selección y calificación de proveedores, control sobre las negociaciones de costos y tiempos, procesos de facturación e inventario, transporte y logística dentro de la organización. En este caso no se realizaban compras estratégicamente, normalmente las empresas se enfocaban principalmente en las ventas.

Enunciado del Problema

En ciertas organizaciones e industrias el manejo empírico de la gestión de compras de la cadena de suministro se podría ver reflejado en obtener resultados no favorables; no se apalancaban en información importante como niveles de inventarios y pronósticos; se conoce que una correcta gestión de compras permitirá por lo general evidenciar los factores que afectan directamente a la rentabilidad y flujos de efectivos esperados en la empresa, como los costos de posesión de inventarios, logística de compras, seguros, etc. Por tanto tener un adecuado manejo de inventarios de materia prima para poner en ejecución una producción satisfactoria, tendrá su incidencia directa en la fabricación de los artículos y en tener un control de niveles de inventarios óptimos de producto terminado para responder con mayor facilidad a la demanda de ventas y evitar así una eventual pérdida de clientes y socios estratégicos. En este caso es importante determinar fallas en el proceso de compras, como retrasos en la entrega de los productos, sobreabastecimientos, quiebres de stocks, mala calidad de productos, cantidades erradas de entrega, forecast inexactos y lead times no controlados, entre otros; es decir la consolidación de la cadena de suministros como un todo permitirá

grandes beneficios empresariales. A continuación un modelo de dirección de la cadena de suministro exitoso. (Figura 1).

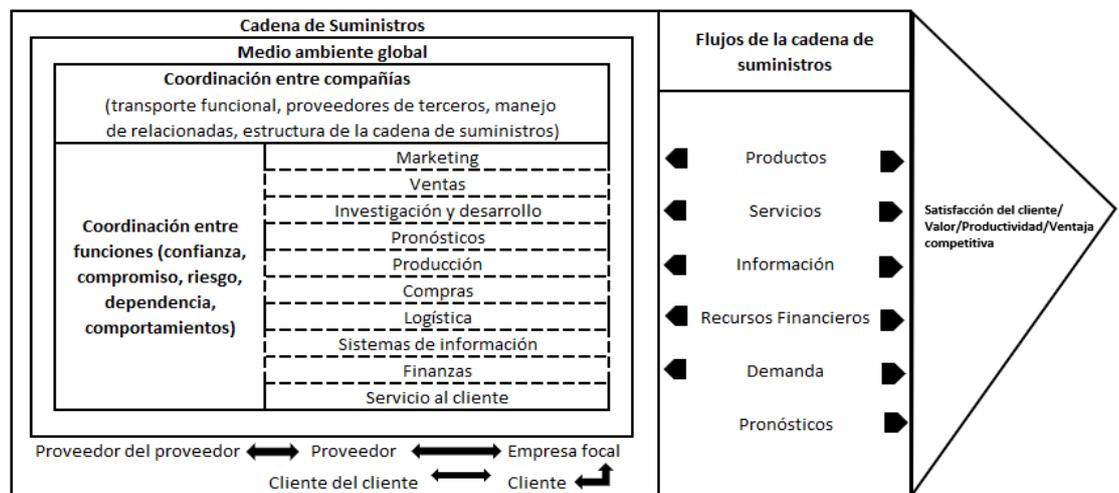


Figura 1. Fuente: Mentzer, J., "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Num. 2 (2001), Pag.19.

Propósito del Estudio

El propósito del presente estudio con un enfoque cualitativo será conocer la importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, se aplica el estudio con enfoque cualitativo, recopilando data primaria al realizar entrevistas semiestructuradas a funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro de seis industrias del sector, a partir de las cuales se podrá identificar las dificultades y beneficios de una correcta integración de todos los procesos de la cadena de suministro, aplicando modelos adecuados de la gestión de compras dentro de estas industrias objeto de análisis y se podrá concluir los factores que determine que el modelo de compras pueda fallar al momento de comprar, así como identificar beneficios el momento de comprar. Por ejemplo se conoce que el responsable de los aprovisionamientos decide aumentar la cantidad por lote para obtener mayores descuentos de los proveedores. (Martín-Andino, et al., 2006).

Objetivos de la investigación

Con la presente investigación se espera determinar los siguientes objetivos que impactan directamente y marcan lineamientos y aspectos para una gestión adecuada de compras dentro de la Cadena de suministro de la industria ecuatoriana de artículos para la higiene del hogar y cuidado personal.

Objetivo General

Establecer procesos claves de la Gestión de Compras que influyan positivamente dentro de la Cadena de Suministro de una industria.

Objetivos Específicos

1. Determinar los principales KPIS de la gestión de compras.
2. Definir el FODA de la gestión de compras de este tipo de industrias.
3. Conocer los modelos de compras más utilizados en la gestión de compras de las industrias ecuatorianas de productos para la higiene personal y el cuidado del hogar.
4. Reconocer los principales eslabones de la cadena de suministro donde interviene la gestión de compras y generan un engranaje.

Pregunta de investigación

¿Cómo influye la gestión adecuada de compras en un mejor desempeño de la cadena de suministro de una industria?

Significancia del Estudio

El presente estudio ayuda a comprender la importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro en la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, mismo que conlleva a obtener beneficios por conseguir la eficiencia en un proceso adecuado de adquisiciones y abastecimiento, el cual reduce tiempos y costos significativamente, mejorando la satisfacción del cliente al manejar mejores tiempos de entrega, disminuir precios y aumentar calidad de producto, debido a

que un correcto y oportuno seguimiento de materias primas desde su fase inicial, permite la integración de la industria y de las empresas proveedoras de suministros y materiales para su transformación. Es importante conocer que la colaboración entre grandes fabricantes y proveedores de primer nivel, se constituye la principal herramienta en la cadena de suministro. (Calatayud & Katz, et al.,2019).

Actualmente las industrias tienden a desarrollar estructuras productivas y ampliamente localizadas para atender mercados globales, lo que genera que la gestión de compras tenga un ámbito más estratégico, ya que su impacto en el costo, tiempo y calidad son claves para un mejor desempeño empresarial, por lo que es importante integrar los departamentos comerciales, de logística, de finanzas, de producción y operaciones dentro de la profesionalización de la gestión de compras empresariales. (Errasti, et al., 2012).

Los suministros, materias primas y materiales deben proporcionarse en cantidades adecuadas en el momento oportuno, con el precio y lugar acordado para obtener mayores beneficios (Perrotin, Roger, Heusschen et al.,1997), de esta manera el provisionamiento correcto garantiza la continuidad de la operación, obteniendo como producto final el bien a comercializar a un mejor costo.

Naturaleza del Estudio

Por las características de este trabajo se ha utilizado el enfoque cualitativo con un paradigma interpretativo con diseño de un estudio de caso, para establecer la importancia de la adecuada gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, recopilando data primaria que se obtuvo en base a las entrevistas semiestructuradas a funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro de seis industrias del sector donde el objetivo primordial es mejorar el desempeño empresarial.

Las entrevistas realizadas se aplicaron a un funcionario por empresa, siendo los responsables del tema de análisis de la presente investigación.

Los resultados de las entrevistas, nos permitirán conocer de primera mano los aspectos relevantes y procesos claves dentro del acompañamiento directo que tiene la gestión de compras en la cadena de suministro para generar un engranaje de los procesos estratégicos de las industrias; siendo que la gestión de la cadena de suministro de una empresa es la coordinación estratégica de las áreas funcionales de la empresa como el área comercial, logística, finanzas, operaciones y compras, mejorando así el desempeño empresarial y de la cadena de suministros como un todo. (Mentzer, J et al., 2001).

Marco Teórico:

Dentro de la industria, la gestión de compras es uno de los primeros eslabones dentro del proceso de aprovisionamiento de materias primas, materiales de embalaje, insumos y repuestos controlando el costo, cantidad y calidad adecuada; suministrando de manera oportuna los bienes y/o servicios que serán incluidos en la cadena de producción. La gestión de compras es considerada parte fundamental dentro de la cadena de suministro y abastecimiento de una empresa, misma que en su conjunto tiene un papel importante dentro de todas las organizaciones independiente de su actividad económica. Comprar es la correcta adquisición de bienes y servicios, con los mejores tiempos y en las mejores condiciones posibles de calidad y costos. (Martín-Andino, et al., 2006).

La cadena de suministro es encargada de la gestión de abastecimiento, iniciando en algunos casos desde el proveedor y finalizando en el consumidor final del bien o servicio, por lo general representa un factor crítico de éxito por su impacto en las finanzas empresariales y en la calidad de servicio al cliente (Arango, Castrillón &

Giraldo, et al., 2012, P.1). Tiene participación directa de áreas como compras, logística, comercial, calidad, planificación de la demanda y servicio al cliente; existiendo múltiples sistemas que evitan los errores comunes en las áreas mencionadas por generación de picos y de sobredemanda.

Definición de Términos

- *Aprovisionamiento*: Se refiere a la función logística de proveerse del material adecuado para la producción. (economiasimple.net).
- *Consolidación*: Fortalecimiento de un proceso dentro de una gestión adecuada. (Oxford Languages).
- *Forecast*: Estimación y producción de la demanda futura de un producto o servicio, considerando históricos de ventas. (pablotejeira.es)
- *Lead time*: Es el tiempo de entrega, mismo que transcurre desde la orden de compra e iniciando el proceso de producción hasta que se completa la entrega de un producto al cliente. (economiasimple.net).
- *Management*: Se refiere a la gestión o administración de ciertas actividades designadas dentro de un proceso. (economiasimple.net).
- *Sistemática*: Que sigue un modelo o se ajusta a un sistema. (Oxford Languages).
- *Supply Chain*: Control y planificación de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales desde la compra hasta la entrega final al cliente. (Casanovas, A. et al., 2011).

Supuestos

En el presente trabajo se asume que los entrevistados son personas con la suficiente trayectoria en la industria de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, conocedores del proceso con cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro mismos que respondieron con transparencia y honestidad la

entrevista realizada para ofrecer respuestas relacionadas al tema de investigación.

Además se consideró que los factores en el estudio son independientes.

Limitaciones

El presente estudio de investigación mixta, se realiza de forma descriptiva como un estudio de caso que está conformado por la recolección de datos de fuente primaria que abarcan varios procesos importantes dentro de la gestión de compras de la cadena de suministro y abastecimiento de ciertas industrias de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, para así considerar factores claves para obtener compras más eficientes y que permitan a las empresas tener un mejor desempeño en el mercado, teniendo en cuenta el ojo técnico y el ojo metodológico. (Sánchez, et al.,1996, P.130).

Delimitaciones

En esta investigación es importante indicar que no se ha logrado considerar las revisiones del margen de costos que se obtienen de las adquisiciones de las materias primas, materiales y/o productos de embalaje de las industrias ecuatorianas de productos para la higiene del hogar y cuidado personal materia de este estudio.

Cabe indicar que no se tuvo acceso al portafolio de proveedores que manejan estas industrias, o de las negociaciones con sus proveedores en tiempos de entrega y plazo de créditos establecidos para el pago; manteniendo así la línea general de confidencialidad del presente estudio.

Resumen

La investigación actual tiene el objetivo de analizar que una adecuada gestión de compras nos permitirá abastecer oportunamente al departamento de producción, así mismo se podrá determinar que un mejor proceso de compras, permitirá tener un mejor control de costos de las materias primas, materiales de embalaje, insumos y repuestos para lograr un mejor desempeño empresarial, adicional al apalancarse estratégicamente

de data como el control de stocks, consumos promedios, lead time, permitirá ser más eficientes y así nos evitará cometer errores de tiempos y calidad.

Al cumplir los objetivos de una gestión adecuada de compras es importante considerar que el punto inicial de partida será prevenir las necesidades, planificar la compra en tiempos, costos y calidad del bien y/o servicio; para finalmente comprar dentro de un proceso estructurado garantizando la calidad del producto final. Al sistematizar la estrategia de compras y política de proveedores nos permitirá manejar un control adecuado de stock de inventarios, tiempos y recursos para que la industria profesionalice la gestión de compras, uniendo su efectividad a métricas que permitirá maximizar el desempeño empresarial. El Profesor de Diplomado en Dirección de Operaciones y Logística de la Universidad de Chile, Jorge Aravena indica que “Analizar una decisión de compra o abastecimiento, creando estrategias para eso, tiene un fondo que va más allá de la disminución de los costos. Buscar una mejora en estos procesos no debe ser visto como una disminución de los volúmenes de compra, sino como un conjunto de acciones tendiente a mejorar la organización en su conjunto, mediante la eficiencia.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Asegurar la adecuada gestión de la cadena de suministro es un objetivo primordial dentro del departamento de compras de la industria ecuatoriana de productos de higiene del hogar y cuidado personal. Siendo que los encargados de comprar y los planificadores del área de supply chain serán los responsables de garantizar el adecuado abastecimiento de todas las materias primas y materiales de embalaje necesarios para el proceso de producción y así evitar quiebres de inventarios en épocas de más alta demanda de productos.

En sus procesos, las industrias no son capaces de controlar todo su canal de flujo de producto, desde las compras de materia prima hasta la venta en los puntos de venta claves, aunque esto sería una oportunidad emergente consolidarlo, actualmente la logística de los negocios para una empresa individual tiene alcance más limitado (Ballou, et al.,2004).

La gestión de compras de una industria en cada una de las categorías de compra, va a depender de la intensidad de la competencia en cada uno de los mercados (Porter, et al.,2017), por tanto es fundamental que la persona o departamento responsable de compras aplique estrategias de negociación con los proveedores que permitan tener un mejor desempeño empresarial.

Estructura del Tema de Investigación

Los objetivos y principios básicos de una gestión adecuada de compras dentro de la cadena de suministros de la industria de productos de higiene del hogar y cuidado personal tienen ciertas características específicas, ya que las materias primas, materiales de embalaje, insumos y repuestos que se consumen serán los principales responsables de la calidad de los productos, en este sentido el comprador se ve en la necesidad de gestionar los pedidos en firme ante varios proveedores y bajo diferentes modalidades de

compra. Se considera que comprar no solo sugiere, tener stocks sin control, regatear en precios o comprar de contado, ya que se deben establecer políticas de compras y proveedores, inventarios y abastecimientos; mismas que puedan responder a las siguientes inquietudes:

- *¿Qué comprar:* El área de ventas alimenta los diferentes pedidos de producción y en base a una adecuada planificación, el área de supply chain determina las materias primas, materiales de embalaje, insumos y demás que serán necesarios para los procesos de producción, considerando siempre especificaciones de marcas, calidad, medioambiente.
- *¿Cuánto comprar:* Los niveles del stock de inventario medidos periódicamente , las necesidades de producción, los descuentos que otorgue el proveedor por montos de compra serán determinantes para saber la cantidad a comprar.
- *¿Cuándo comprar?:* El momento de la compra se verá determinado del flujo de demanda de pedidos en producción, del sistema adecuado de administración de inventarios que permitirá manejar un nivel de stock y lead time adecuado
- *¿Cómo comprar?:* Con todas las herramientas tecnológicas que hoy en día manejamos, es posible que las compras sean impersonales, mediante un correo electrónico o pedido en línea; sin embargo sea la forma que amerite la compra es pertinente guardar relación a las políticas de manejo de proveedores, mismo que pasa desde su creación, seguimiento y calificación de los mismos.
- *¿Dónde comprar?:* Es importante manejar una base de proveedores para que en determinado tiempo los mismos entren en licitación para que por medio de una sumaria se determine la mejor opción para la empresa, así mismo se deberá solicitar una certificación de proveedores. En el caso de servicios una póliza de fiel cumplimiento para asegurar la entrega del trabajo contratado.

Como lo indica el autor Juan Ayala, en su libro Gestión de Compras, la función de compras se relaciona con el control de stock, gestión de compras y análisis de la demanda o pedidos de venta que emite el área comercial de las industrias; a continuación indicaremos las fases y/o procesos que se indica forman parte del comprador industrial:

1. Identificar necesidades
2. Búsqueda de productos y proveedores
3. Emisión y seguimiento de pedidos
4. Evaluación del producto, proveedor y servicio.

Una vez ya se haya decidido la compra de una determinada materia prima o material de embalaje, la recepción y revisión de pedidos conlleva las siguientes actividades:

- a. Recepción de la mercancía en la bodega.
- b. Descargar los productos e ingreso a Kardex.
- c. Colocación en ubicación o preparación para enviarlo a otro destino.
- d. Revisión por parte de control y aseguramiento de la calidad para el aseguramiento que el producto cumple con las especificaciones técnicas solicitadas.
- e. Notificación de la respectiva guía de remisión y factura al departamento contable para el ingreso en el sistema de inventarios.
- f. En caso de manejar devoluciones de los productos, se deberá notificar oportunamente al proveedor con un Informe de rechazo que contenga el lote de producción del bien recibido y las especificaciones de calidad por la cual el bien no pudo pasar las revisiones antes del ingreso.

Según la revista Retos en Supply Chain del EAE Business School la negociación con proveedores es fundamental en todo proceso de compras, sin embargo

de todo lo anteriormente expuesto las personas y/o departamento encargado de la gestión de compras de las industrias, pueden tener los siguientes problemas más comúnmente:

- Ineficaz sistema de negociación con los proveedores
- No manejar una adecuada selección y diversidad de proveedores.
- No dar seguimiento y calificación a los proveedores.
- Desconocimiento de los productos que se adquieren y en que parte de la producción son requeridos.
- No conocer las estimaciones de ventas
- No tener control en la planificación de la producción.

En esta misma publicación de la escuela de negocios EAE, señalan las principales funciones del área de gestión de compras:

- Crear y mantener una base de datos de los proveedores para realizar seguimientos y presentar informes de gestión.
- Asegurar el flujo continuo de la producción, garantizando la calidad de los bienes y/o servicios que intervienen en el proceso productivo.
- Disminuir costos de puesto en planta de los bienes a adquirir.
- Diversificar las fuentes de suministros.
- Negociar y mantener buenas relaciones con los proveedores.

Métodos de Compras

En la actualidad existen varios métodos de compra que se utilizan en este tipo de industrias para sus procesos de compras, como lo son, el Punto de reorden, Máximos y mínimos; S&OP; sin embargo en la presente investigación mencionaremos a profundidad el modelo CEP o EOQ (Modelo de la cantidad óptima del pedido), que busca conseguir la cantidad del pedido que se optimice reduciendo los costos del stock

de inventarios de una empresa o industria (Gitman, et, al., 2003). El modelo considera las siguientes siglas dentro de sus parámetros:

D: Demanda. Unidades por año

S : Costo de emitir una orden

H : Costo asociado a mantener una unidad en inventario en un año

Q : Cantidad a ordenar

Se debe considerar los siguientes costos que intervienen en este modelo que son:

- Costo anual de mantener unidades de inventario, es igual a $H*Q/2$
- Costo de emitir ordenes de pedido para el mismo período, es igual a $S*D/Q$
- Costos totales anuales asociados a inventarios, es igual a $H*(Q/2)+S*(D/Q)$

Matemáticamente al derivar esta función respecto a Q se obtiene la siguiente fórmula para determinar la cantidad optima del pedido, es igual a:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Es importante indicar que se pueden manejar varios supuestos dentro de EOQ:

- Demanda conocida
- Lead Time constante
- La producción es en lotes
- Se recibe un sólo envío de cada orden
- No hay quiebre de stock de inventarios
- Por volumen de compras no se manejan descuentos

Resumen

Dentro de la gestión de compras de la cadena suministro de las industrias ecuatorianas de productos de higiene del hogar y cuidado personal, una oportunidad potencial de mejora, es lograr mejorar precios y esto se logra en base a una adecuada negociación con los proveedores; para evitar así que el costo de producción fluctúe

enormemente, debido a que en varias ocasiones otras áreas de una empresa pueden tener inconvenientes por aquello . Siendo la mejor estrategia la negociación con los proveedores para lograr el costo optimo del pedido asociado a contratos a largo plazo, lo que será el reflejo para obtener mejores ganancias.

Es fundamental que las empresas analicen su realidad para mantener un equilibrio entre la cantidad de stock inventariada y la cantidad de productos que serán puestos en disposición a la venta, así se tendrá menor stock de materias primas lo que reducirá los costos de almacenamiento, cuidando siempre que no se produzca un quiebre de inventarios. (Ayala, et al., 2016). Es importante generar soluciones a todos los problemas inherentes a la generación errada de los pedidos, como costos por lanzamiento de rectificación de pedidos, reprocesos en el área de compras, costos por bodegaje y pérdida de ventas. Por tanto es demandante se automatice el proceso con un modelo de compras, como el EOQ que proporciona bases concretas para la planificación en la toma de decisiones del monto optimo a comprar.

Siempre la función del comprador o departamento de compras será defender los intereses de la empresa, definiendo la estrategia a seguir para garantizar el provisionamiento de materias primas, materiales de embalaje y demás insumos que intervienen dentro del proceso de producción. (Errasti, et al.,2012).

Conclusión

Esta investigación nos permite concluir que la gestión adecuada de compras dentro de la cadena de suministro de las industrias ecuatorianas de productos para la higiene del hogar y cuidado personal es de suma importancia para que la producción se realice en los tiempos óptimos y con la calidad adecuada, de esta forma se beneficiará el desempeño empresarial siendo la clave el conocer las especificaciones del producto a fabricar, ya que al conocer sus atributos se podrá evidenciar la calidad en las materias

primas, materiales de embalaje y demás insumos a comprar, así siempre el gestor de compras deberá estar un paso adelante del proveedor, ya que debe saber que va a adquirir, como se deberá negociar los precios y tiempos en el que se cumplirá con el pedido y lo más importante sabrá el momento adecuado para aprovechar los diferentes descuentos y bonificaciones que entregue el proveedor por el volumen de compras en un determinado período.

Uno de los factores determinantes para que todo proceso logístico o de producción se lleve a cabo con éxito será tener las métricas e indicadores adecuados que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo mediante un sistema automatizado que permita calificar las diferentes etapas del proceso logístico (Mora et, al., 2004).

Adicional aunque no sean industrias del sector al cuál hacemos referencia en esta investigación, es importante que todo el medio empresarial e industrial del país considere factores endógenos y exógenos y pueda observarse en el espejo de las empresas que en época de crisis por no manejar una adecuada gestión de compras en su cadena de suministro, no solo pierden credibilidad, en este caso con la coyuntura actual que vive el país se puede llegar a perder hasta vidas, es el ejemplo del centro de abastecimiento del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, que no contó con material de bioseguridad para sus médicos y enfermeras y así poder enfrentar de mejor manera esta emergencia, cuidando la salud de sus funcionarios en la pandemia actual que vive el país y el mundo, lamentablemente se está evidenciando bajas en su personal, este punto lo vemos de importancia dejar en evidencia ya que la gestión de compras es fundamental en todo ámbito y sector del país.

Capítulo 3: Método

En el presente capítulo justificaremos el motivo y evidenciaremos la pertinencia por la cual para la presente investigación se utilizó un método con enfoque cualitativo, para establecer la importancia de la adecuada gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, donde la data primaria que se obtuvo fue en base a las entrevistas semiestructuradas a funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro de seis industrias del sector donde el objetivo primordial será determinar que una adecuada gestión de compras consolida la función de la cadena de suministro para un mejor desempeño empresarial.

Revisaremos la conveniencia del método de investigación con enfoque cualitativo, siempre buscando profundidad en el análisis de esta investigación independiente, orientando al lector a tener una visión más clara del tema tratado. La data primaria se obtendrá de la entrevista semiestructurada que es una técnica en que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados o informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone al menos la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. (Rodríguez, Flores &García, et al.,1999).

Diseño de la Investigación

El propósito del presente estudio con un enfoque cualitativo de paradigma interpretativo con diseño de un estudio de caso, será conocer la importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, se aplica el estudio recopilando data primaria, realizando entrevistas semiestructuradas a funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro de seis industrias del sector, a partir de

las cuales se podrá identificar las dificultades y beneficios de aplicar un adecuado modelo de gestión de compras, y se podrá concluir los factores que determine que el modelo de compras pueda fallar al momento de comprar.

Es necesario enunciar que el estudio de caso es un método descriptivo esencial de investigación en la dirección de empresas, educación, negocios, tecnología. En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, et al, 1985). el uso del paradigma interpretativo se lo realiza en esta investigación no para buscar explicaciones casuales, se lo realiza para entender y profundizar el conocimiento de un determinado proceso.

Los datos seleccionados en base a la entrevista semi estructurada, se basa a un guion de diez preguntas abiertas dirigidas a los funcionarios de estas seis empresas, para generar una mayor flexibilidad en el manejo de las respuestas como técnica para relacionar las distintas variables de la gestión de compras para mantener un buen desempeño dentro de la cadena de suministro que permita un buen desempeño empresarial.

Pertinencia del Diseño

El presente artículo se alinea significativamente con el trabajo investigativo realizado por Edwin González et al (2014), donde se busca establecer la influencia del departamento de compras en la cadena de abastecimiento. De esta manera queda evidenciado como una correcta gestión de compras dentro de la cadena de suministro de la industria es fundamental para un correcto desempeño empresarial, debido a que la gestión de compras trata en embarcar el proceso de adquisición de materias primas, materiales de embalaje, insumos y repuestos; controlando el costo, cantidad y calidad adecuada.

La presente investigación siendo un estudio de caso con diseño documental, supone que el investigador no tiene control absoluto sobre los eventos actuales o posteriores, los cuales son fenómenos actuales y conectados a experiencias vivenciales de los entrevistados. Se considera que el estudio de caso es el método adecuado para la presente investigación, ya que nos ayuda a comprender la importancia de la gestión de compras en la cadena de suministro en el sector en estudio. (Stake, et al., 2007)

Pregunta de investigación

¿Cómo influye la gestión adecuada de compras en un mejor desempeño de la cadena de suministro en una industria?

Población y Muestra

El presente estudio investigativo se centra en las industrias ecuatorianas de productos de higiene del hogar y cuidado personal. La población está conformada por empresas que se dedican al sector de las industrias ecuatorianas de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, el tamaño de la población podría ascender a aproximadamente 30 empresas que según el ranking empresarial de la revista Ekos, existen en el país y se encuentran activas. Para obtener el tamaño muestral dentro de la presente investigación se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para el investigador ya que no se logró tener acceso a una lista completa de las empresas que conforman la población, consideradas como marco muestral; por tanto no conocemos la probabilidad de que cada industria sea seleccionada para la muestra y no podremos obtener resultados con precisión estadística. La técnica usada es seleccionar la muestra de la población por el hecho que son totalmente accesibles, es decir las empresas objeto de este estudio pertenecen a la población de interés y se encuentran fácilmente disponibles para el investigador, en esta investigación se utilizó más de una fuente de datos para cerciorarse de sus resultados.

A pesar que las empresas no fueron seleccionadas en base a un criterio estadístico, en cuanto al tamaño muestral , para la presente investigación se toma en consideración seis industrias ecuatorianas de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, que están activas y poseen características para estar competitivas en el mercado local. Los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta para considerar estas empresas son::

- Se encuentren activas por lo menos cinco años atrás
- Sus ventas sobrepasen los 50 millones de USD. al año

La información que se obtuvo en base a entrevistas semi estructuradas de seis industrias del sector que actualmente se encuentran activas en el mercado ecuatoriano, considerando la unidad de análisis al departamento de compras, planificación de la demanda, supply chain, entre otros quienes se encuentran a cargo del proceso integral de la cadena de suministro donde se encuentra inmerso la gestión de compras.

Consentimiento Informado

Aquellas empresas y sus funcionarios que participaron en las entrevistas semiestructuradas de la presente investigación lo hicieron de manera voluntaria, cada entrevistado estuvo de acuerdo en formar parte del estudio. Para tal fin, recibieron una comunicación formal por correo electrónico, cuya recepción se consideró como el consentimiento informado (Apéndice A).

Confidencialidad

Como investigador se garantiza a los funcionarios que colaboraron abiertamente en el presente estudio, que pertenecen a las industrias dedicadas a la producción de artículos para la higiene del hogar y cuidado personal, que la información recibida sería completamente confidencial . La confidencialidad en la información no podrá informar datos privados que identifique a los sujetos (Kvale , et, al.,2011), En la transcripción de

entrevistas y en la redacción del Capítulo 4 fueron omitidos los nombres de las compañías participantes y de los responsables, con el propósito de mantener la confidencialidad.

Una copia del documento del consentimiento informado quedó en poder de los participantes. Durante el desarrollo de las entrevistas, el entrevistador solicitó el consentimiento para que las mismas fueran registradas en una grabadora digital. Asimismo, se reiteró el carácter de confidencialidad de dichas grabaciones.

Localización Geográfica

La unidad de análisis que en el presente estudio son las empresas objeto de la presente investigación y los funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro que forman parte de este artículo pertenecen a industrias dedicadas a la producción de artículos para la higiene del hogar y cuidado personal, geográficamente localizadas en diversas áreas del territorio ecuatoriano.

Instrumentación

En la presente investigación se empleó el siguiente instrumento para recabar data primaria con enfoque cualitativo:

Entrevista Semiestructuradas en base de cuestionario previamente elaborado por el autor, guion elaborado en base a 10 preguntas abiertas para mayor flexibilidad de los participantes. (Apéndice B).

El presente instrumento profundiza el asunto, contando con un cuestionario previo para que el entrevistado pueda responder ampliamente sus preguntas. La entrevista es una de las técnicas que más se utilizan cuando de investigaciones se trata, favorece en gran manera la obtención de datos y permiten aplicar la practicidad del documento y rapidez en el procedimiento, y así se logra la estandarización de datos

para un posterior análisis, pudiéndose aplicar para toda una población o para una muestra. (Kvale, et al., 2011).

El objetivo de esta entrevista se mi estructurada, es poder obtener un diálogo abierto en base a una percepción, desde el punto de vista empresarial, acerca de la gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal , la cual será una fuente primaria para la presente investigación . El origen de la información obtenida será completamente confidencial y no comprometerá de ninguna manera a las personas o empresas que participen.

Recolección y Análisis de Datos

Como fue lo señalado, las fuentes de evidencia de la presente investigación corresponden al análisis de las entrevistas semi estructuradas realizadas previamente en base al cuestionario elaborado para el efecto, la cual permitirá establecer un diálogo con los expertos participantes de estas empresas sobre temas relevantes, con el fin de obtener los hallazgos esperados que puso en manifiesto cómo influye el modelo de gestión de compras para la estabilización de estos negocios.

Las entrevistas abiertas con enfoque cualitativo son importantes porque permiten el diálogo como tener la percepción del propio participante (Vieytes, 2003).

Contiene las siguientes áreas de interés:

- Compras
- Proveedores
- Planificación
- Control y aseguramiento de la Calidad

El proceso de entrevistas semiestructuradas se realizó de la siguiente manera:

1. Primero se contactó telefónicamente a cada empresa y se pidió hablar con funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro.
2. Posteriormente se envió a cada responsable un correo electrónico con el cuestionario y el consentimiento informado, para que puedan revisar las preguntas y analizaran su predisposición a participar en esta investigación.
3. Por la situación actual las entrevistas se las realizó vía electrónicamente y en algunos casos llamadas telefónicas, el tiempo promedio de cada entrevista fue de quince minutos. Se utilizó un lenguaje apropiado, que evitó palabras que pudieran sugerir sesgo o prejuicio acerca del género, la orientación sexual, de raza o grupo étnico, edad o cualquier otro factor (Marshall & Rossman, et al.,1999). Otro principio ético seguido fue el de mantener la objetividad durante la etapa de recopilación de información (Saunders et al., 2003).
4. Se organizó y preparó los datos para el análisis cualitativo dentro de la herramienta del Atlas Ti, donde se determinaron criterios y se transcribió toda la data verbal a texto para un mejor uso en el software Atlas Ti.
5. Se realizó codificación abierta de las unidades hermenéuticas, asignando categorías y códigos según las citas de cada participante.
6. Se describió categorías de 1ero y 2do. Nivel, donde constan definiciones, ejemplos y significados para relacionar temas y patrones de las unidades de análisis
7. Se generaron redes semánticas para generar hipótesis y describir relaciones e interconexiones entre categorías para explicar una teoría resultante, de esta redes se explica como se atan los nodos formando criterios y deducciones.

Validez y Confiabilidad

El análisis de la validez del presente trabajo investigativo se lo realizó triangulando la información, considerando en este método los siguientes aspectos: a) Literatura investigada del tema estudiado b) Entrevistas semiestructuradas realizados a funcionarios con cierta jerarquía y experiencia dentro de la gestión de la cadena de suministro de las industrias consideradas para el estudio c) Experiencia del investigador, ya que cuenta con siete años de experiencia laboral en el medio empresarial de este tipo de industrias; así se utilizó diversas fuentes para obtener resultados similares, analizando la coherencia de los mismos para obtener los resultados.

La validez de un instrumento consiste en que mida su autenticidad, utilizando herramientas como son: Know groups (preguntar a grupos conocidos), Predictive validity (comprobar comportamiento) y Cross-check- questions (contrastar datos previos)". (Martínez, et al., 2006)

Para estudios de caso descriptivos es importante reportar la validez del concepto, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad (Creswell, 2003; Maxwell, 1996; Yin, 2003). La fiabilidad y validez de contenido de la investigación, se refleja en el grado de conocimiento que reflejan los expertos que fueron entrevistados, cuestionarios que se aplicó a personas con experiencia, de diferente formación y/o jerarquía. Es importante indicar que la validez, la confiabilidad y la objetividad no pueden tratarse de forma separada, en ausencia de una el instrumento no es útil.

Camarillo (2011) mencionó que: la confiabilidad se refiere a la posibilidad de encontrar resultados similares si el estudio se reaplicará en varios grupos y contextos, la confiabilidad asegura resultados congruentes y estables en diferentes tiempos; por tanto en esta investigación el autor es quién proporciona la confiabilidad. La confiabilidad se considera externa cuando otros investigadores llegan a los mismos resultados en

condiciones iguales, e interna cuando varios observadores concuerdan en los hallazgos al estudiar la misma realidad. (Alvarez-Gayou, et al.,2003)

Resumen

Por las características de este trabajo se ha utilizado investigación con enfoque cualitativo, para establecer la importancia de la adecuada gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, la data primaria que se obtuvo en base a las entrevistas semiestructuradas a funcionarios de cierta jerarquía y experiencia dentro de la cadena de suministro de seis industrias del sector donde el objetivo primordial es mejorar el desempeño empresarial. Las entrevistas realizadas se aplicaron a un funcionario por empresa, siendo los responsables del tema de análisis de la presente investigación.

En la recolección de data primaria, los resultados de las entrevistas, nos permitirán conocer el acompañamiento directo que tiene la gestión de compras y la cadena de suministro para los procesos estratégicos de las industrias; siendo que supply chain o cadena de suministro es la coordinación estratégica de varias áreas de la empresa. (Mentzer, J et al., 2001). Durante la recolección de los datos en el presente estudio se utilizó entrevistas semiestructuradas para recolectar los datos, lo que permitió a los entrevistados relatar sus experiencias, percepciones, opiniones y conocimientos (Patton, et al., 2002).

Capítulo 4: Resultados

Una vez obtenida y analizada la data primaria en base a las herramientas establecidas, y con el fin de mejorar y facilitar el rigor del procedimiento de análisis, se usó el sistema informático especializado en el análisis de datos cualitativos, Atlas-Ti, el cual permitió procesar los datos de manera adecuada y ordenada, a partir de los datos registrados mediante las entrevistas (Hernández, et al., 2003).

Es importante indicar que la recopilación de datos cualitativos nos encamino para considerar que el departamento de compras conforma uno de los primeros eslabones de la cadena de abastecimiento en todas las empresas, por lo que el presente estudio presenta los resultados para establecer procesos claves de la Gestión de compra que influyan positivamente dentro de la Cadena de Suministro, así como obtener posibles implicaciones por fallas en las compras, en las entregas, en la calidad del producto y en el tiempo pactado.

Perfil de los Informantes

En la presente investigación, la unidad de análisis la integran las empresas y los entrevistados considerados para el estudio, mismos que cumplen varios requisitos que validan su experiencia, jerarquía y dominio del tema estudiado. Son funcionarios que cumplen un papel determinante dentro de la gestión de cadena de suministro de las industrias de la higiene del hogar y cuidado personal, los entrevistados se desenvuelven en varias áreas de la cadena de suministros como son a) Planificación de la demanda, b) Compras y Comercio Exterior, c) Control y Aseguramiento de la Calidad, d) Logística y abastecimiento. Por lo general en investigaciones cualitativas se evita tomar muestras probabilísticas, debido a que los informantes deben tener una alta capacidad de comunicación con el entrevistador, tener pensamiento crítico y reflexivo.

Dentro de la selección de informantes fueron seleccionados al azar, en este caso fue producto de cómo fue avanzando la investigación, en la cual se aseguró que los informantes tengan relación directa con el tema a tratar.

El informante en base a sus experiencias ayudó al investigador para determinar los contextos claves de las diferentes realidades aplicadas en las empresas objetos del estudio, demostrando así el potencial de estos expertos en el tema tratado.

Resultados de los Criterios Estudiados

En varios procesos de la gestión de cadena de suministros se presentan ciertos inconvenientes, la gestión de compras no es la excepción, lo que dificulta en cierta manera las operaciones críticas de la industria. Luego de la aplicación del instrumento de esta investigación se profundizó en los puntos más relevantes de este tema, para encontrar una propuesta de solución a esta problemática. Siguiendo con el análisis con enfoque cualitativo y luego de aplicar las entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de cierta jerarquía y experiencia partícipes de este análisis se puede determinar los siguientes aspectos a detalle:

KPIS de la gestión de compras dentro de la cadena de suministro:

- Capacidad de respuesta al cliente interno, con una relación transparente.
- Ahorros Logísticos, como de transportes, seguros, almacenaje, días libres, consolidación de cargas.
- Negociaciones con los proveedores para obtener mejores precios por cantidades y diferenciación en el tiempo de crédito otorgado para el pago.
- Lead time y eficiencia total desde el momento en que se compra hasta el momento que se recibe el producto
- Mejores tiempos de entrega (Just in time) con embarques óptimos.
- Planificación oportuna de Forecast apoyado en Business Intelligence

- Nivel de inventarios óptimos, que permitan evitar sobre abastecimientos y quiebres de stocks.

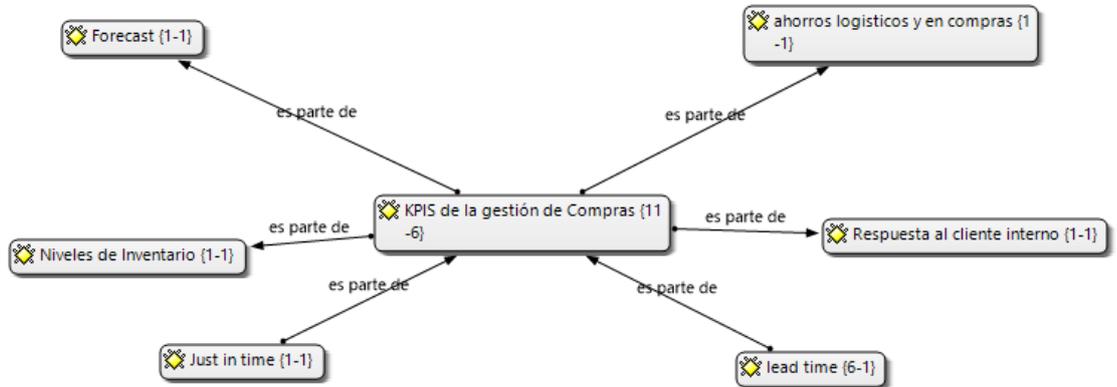


Figura 2. KPIs de la Gestión de Compras.

FODA de la gestión de compras dentro de la cadena de suministro

Fortalezas:

- Metodología robusta en la planificación de compras, donde se conoce los días de inventarios disponibles, que permiten realizar las propuestas en firme con mayor exactitud.
- Consolidación de compras comunes al exterior que permita tener precios más bajos.
- Creación de una empresa especializada en compras que pueda dar servicio a otras empresas productoras.
- Planificación más fina del abastecimiento en función de la demanda, secuencia de producción y consumos históricos, contando con proveedores alternos.
- Negociaciones consolidadas con los proveedores a mediano plazo para mejorar beneficios por las compras
- Oportunidades de ahorros, para fortalecer capital de trabajo de la empresa.
- Infraestructura para almacenamiento, para reducir costos.

- Un adecuado proceso de S&OP lo que garantizara la integración total de la cadena de suministro a la estrategia comercial

Oportunidades:

- Reducción de tasas impositivas y aranceles aduaneros.
- Convenios de comercio exterior entre los países.
- Beneficios tributarios como los que genera la devolución del ISD en la importación de bienes, cuyas partidas arancelarias constan en el listado del Comité de Política tributaria.

Debilidades:

- Desabastecimiento y quiebres de stock.
- Sobre abastecimiento por errores en los estimados de ventas y por la no definición en los puntos de corte de producción
- Obsolescencia y caducidad de inventarios, lo que genera costos financieros
- Compras de bajo volumen con altos precios
- Tiempos de abastecimiento muy prolongados.
- Exceso de uso de capital de trabajo, es decir no se negocian los días de pago.
- Pérdida de calidad de los productos, lo que genera devoluciones.
- Costos financieros de almacenamiento.

Amenazas:

- Velocidad en tiempos de respuesta de entidades reguladoras como la SENA E.
- Riesgos en suministro desde el extranjero al no existir materias primas locales de buena calidad.
- Incremento de tasas aduaneras en diferentes países de origen.
- Riesgos por desastres naturales, efectos climáticas y pandemias.
- Mercado volátil e impredecible para poder fijar precios en compras a largo plazo.

- Diferentes niveles de servicio que atender a los clientes (35%, 98% y 99%).
- Paralización de navieras y roleos de la carga.

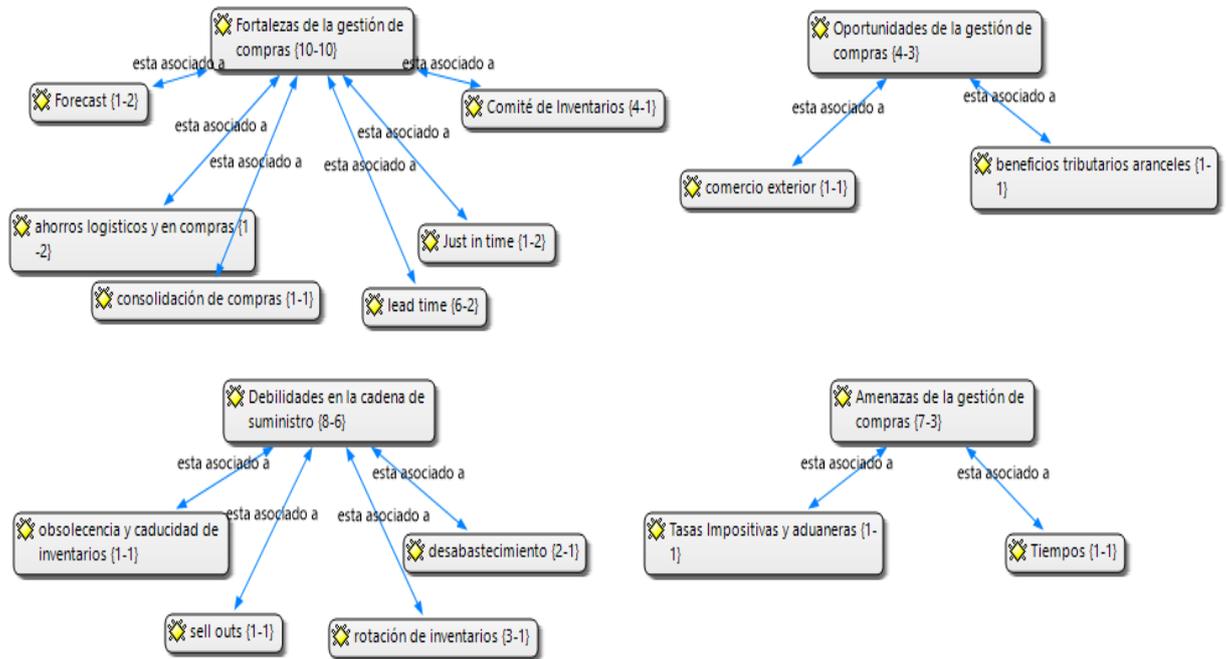


Figura 3. FODA de la Gestión de Compras en las industrias de productos para la higiene del hogar y cuidado personal

Modelos de compras utilizados en la industria ecuatoriana para la higiene del hogar y cuidado personal.

1. Metodología máximos y mínimos por producto o por línea de producción, contando con la medición de la confiabilidad del proveedor y sus tiempos de reaprovisionamiento dependerá del tamaño de la compra y en otras ocasiones una compra a mediano plazo (por ejemplo de un semestre de abastecimiento) genera una consolidación de volumen de compra que permita obtener menores precios; esto se aplicaría en materias primas de alta rotación y consumo.
2. EOQ para generar las compras de la manera más económica posible, pero haciendo un trade off contra el capital de trabajo disponible. Es decir el EOQ no debe ser

siempre determinante ya que hay ocasiones en que se debe negociar este valor en beneficio de un menor capital de trabajo.

3. S&OP, según sean las proyecciones de ventas, donde se manejan esquemas de presupuestos de ventas en base al histórico de ventas y a las negociaciones con las grandes cadenas de supermercados. (Canal moderno).
4. Punto de reorden donde se aplica el lead time según el nivel de producción y donde principalmente se obtenga bien aterrizada la demanda de ventas.

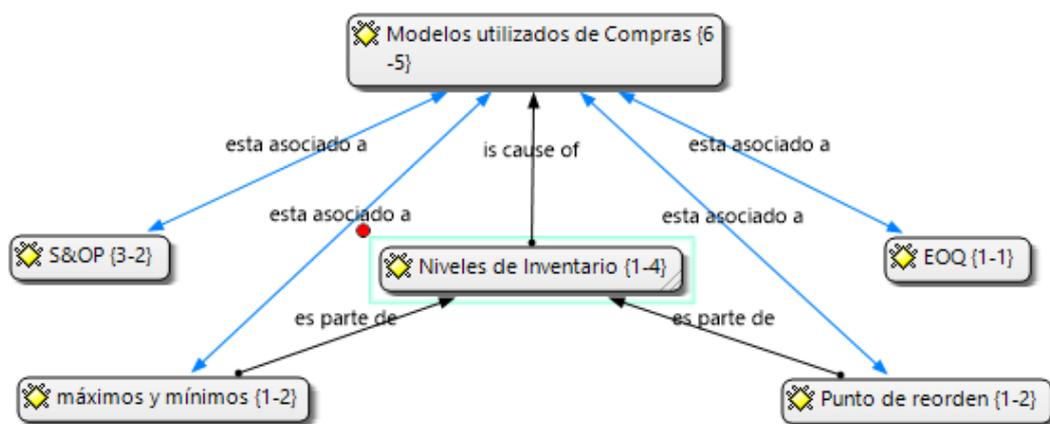


Figura 4. Modelos de Compras utilizados en las industrias de productos de higiene del hogar y cuidado personal

Principales eslabones de la cadena de suministro donde interviene la gestión de compras

Área Comercial: Definición de sell outs más precisos que permita arrancar órdenes de fabricación y órdenes de compra más confiables y oportunos.

Área Logística: Integración de información de stock de inventarios, donde se revisan niveles de inventario, disminuyendo espacios muertos

Área de Planificación de la demanda: Diseño y metodología de planificación de compras en base a una demanda aterrizada.

Área de Aseguramiento de la Calidad: Donde se realiza los controles adecuados para las materias primas y material de embalaje, para disminuir errores de calidad en la línea de producción.

Área de Compras: Dentro de la Cadena de Suministro, se encarga de realizar negociaciones con los proveedores, establecer tiempos de entrega, condiciones de pago y nivel de abastecimientos.

Área de Producción: Donde se revisa la secuencia de producción para entregar el input adecuada al área de planificación y evitar compras en exceso.

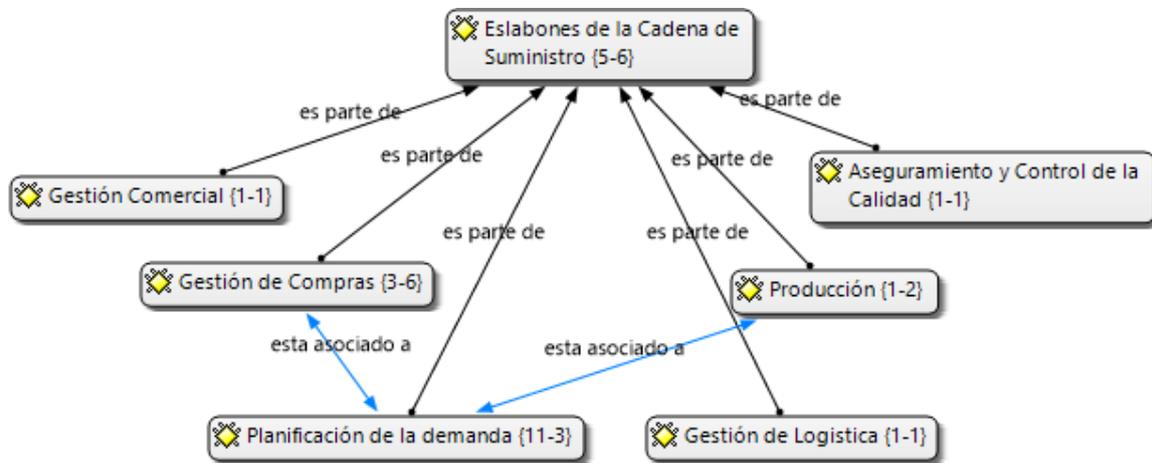


Figura 5. Eslabones de la Cadena de Suministro que interviene la Gestión de Compras.

Resumen

Al analizar los resultados de las entrevistas semiestructuradas, fue posible identificar los principales indicadores de medición de la gestión de compras, lo cual permitirá conocer a su gerencia la adecuada gestión de compras que se está realizando; además se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión de compras, lo que permitirá conocer ciertas oportunidades de mejora para el proceso, identificando la principal problemática del entorno.

Fue importante conocer los modelos de compra, que son utilizados en la industria de productos de la higiene del hogar y cuidado personal; así como los

principales eslabones de la cadena de suministro donde consta directamente involucrada la gestión de compras; como se conoce medir la trazabilidad de las operaciones enriquece la cadena de suministro de este tipo de industrias.

Como bien conocemos las ventas constituyen la sobrevivencia de las empresas, por eso es importante que se vayan adhiriendo nuevos clientes y nuevos productos dentro de estas industrias; por tanto el resultado de la cadena de suministros conformada por vendedores, compradores, fabricantes, transportistas y distribuidores, se consolidan para obtener este objetivo que constituye el alma para una estabilidad comercial. Como lo indicó Álvarez, Diaz & Larrinaga, et al., 2011, es cada vez más cierto que no son las empresas las que compiten si no las cadenas de suministro.

Se analizó que existen actualmente herramientas como el business intelligence que permitirá una planificación oportuna del forecast, lo cual es un factor determinante en el proceso de los estimados de venta y secuencia de producción. Así como todos los ahorros logísticos, como en transporte, seguros, almacenajes, días libres y consolidación de carga, además del ahorro en pedidos óptimos permitirán manejar un adecuado flujo de caja de la empresa y un uso correcto del capital de trabajo.

Es importante manejar un adecuado Lead time desde el momento de lanzar una orden de producción y orden de compra hasta recibir el inventario para la producción, conduce a tener un Just in time con embarques óptimos, es decir un correcto manejo de la carga suelta y el embarque en sencillos. Administrar un nivel de inventarios adecuado, evitara los tan temidos quiebres de stock, sobre abastecimientos, obsolescencias y caducidades lo cual genera un impacto financiero a la empresa; tanto por manejar espacios muertos en la bodega lo que conlleva a mayores costos.

Al identificar las fortalezas del proceso de la gestión de compras nos indican lo importante del área y de saber manejar adecuadamente estas aristas; como son la

consolidación de compras comunes en el exterior que permitan negociar precios más bajos, planificación más fina del abastecimiento en función de la demanda y secuencia de producción., las oportunidades de ahorro en todos los ámbitos, no son un tema menos importante para tener un capital de trabajo robusto dentro del ámbito financiero.

Es importante indicar que las oportunidades de este proceso de compras nos impactan desde afuera, existen grandes beneficios para tomar en cuenta, como lo son los tributarios y arancelarios; dentro de los primero tenemos la generación del ISD como crédito tributario de ciertos bienes importados, lo que permite mejorar el costo de esta materia prima. Además los convenios de comercio exterior suscritos por los países permiten un mayor flujo de transacciones que benefician al comprador en el exterior. Se considera que el manejo inadecuado de los niveles de inventario podría ocasionar fallas importantes en el proceso, como son quiebres de stocks, sobre abastecimientos, obsolescencias y caducidad de materias primas, generaran un costo mayor en el almacenamiento y grandes costos financieros. Además las compras de bajo volumen con altos precios y tiempos de abastecimientos prolongados, harán que el uso del manejo de capital de trabajo no tenga control. Conocer que las amenazas nos harán prepararnos ante varios aspectos, y manejar un plan B en ciertos momentos que la ocasión demande, como lo son los desastres naturales y cambios climáticos y hoy en día incluso un tema particular las pandemias mundiales, pueden afectar la velocidad en tiempos de respuesta e incluso podrían generarse trámites burocráticos en los organismos de control como la SENA.

Reconocer el modelo de máximos y mínimos, dependerá de los tiempos de reaprovisionamiento de las materias primas y material de embalaje, generando así una consolidación de volumen de compras lo que permitirá manejar un precio más bajo. El modelo óptimo de compras EOQ, considera tres importantes componentes como

comprar, ordenar y mantener, con una fórmula básica para el efecto, permitiendo tener un trade off con el fin de reducir tiempos y costes.

Es preciso indicar que en las empresas el proceso integral S&OP, se podrá manejar como parte del proceso integral de la cadena de suministro y de otras áreas que componen la gestión de ventas, como lo son los históricos y presupuestos de ventas. Otras empresas se inclinan por el punto de reorden donde se considera el lead time según el nivel de producción para llegar a tener un just in time. Adicional desde el área comercial se deberá definir sell outs más precisos como herramientas para arrancar órdenes de fabricación y órdenes de compra más precisas, así mismo la integración del área de logística para integrar la información de stocks de inventarios, revisando los niveles de inventarios; disminuyendo espacios muertos. Considerando el área de la planificación de la demanda, se considerará forecast más precisos siguiendo una secuencia de producción.

Finalmente el aseguramiento de la calidad realizará controles adecuados para las materias primas y material de embalaje, que evite reprocesos en la línea de producción, adicionalmente al revisar la planificación de producción se considerará la demanda del área comercial, teniendo input para el área de planificación y así evitar compras en exceso. Es importante indicar que todos los eslabones de cadena de suministros, se debe garantizar que los proveedores aseguren la entrega oportuna de materias primas, material de embalaje y otros insumos necesarios para el proceso de producción, ya que el core o corazón de una industria será siempre la manufactura.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación constan las conclusiones y recomendaciones determinadas en el presente estudio investigativo.

Conclusiones

1. Se identificó que para medir un correcto desempeño de la gestión de compras, es importante revisar cada uno de los KPIS que podrían ser determinantes para estos procesos. Establecer indicadores de gestión medibles y cuantificables permitirá conocer la asertividad y desviaciones del proceso, medidos periódicamente en dashboard. Estos indicadores nos permitirán medir el desempeño del departamento de compras como parte de un todo que es la cadena de suministro dentro de la parte operativa industrial, como lo indicó Thompson “lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora”
2. Se determinó que el FODA que impacta a la gestión de compras de las industrias ecuatorianas para la higiene del hogar y cuidado personal, se concluye que existen factores endógenos y exógenos que pueden afectar el desempeño de los departamentos de compras de estas industrias, si bien es cierto, la velocidad a la que avanza la globalización, podría ser un factor determinante en el proceso de la gestión de compras, cada aspecto tiene su forma de impacto, es importante mejorar día a día los puntos a favor y disminuir el impacto de los que se encuentran en contra de obtener los mejores resultados.
3. Se conoció que si bien es ciertos no existen modelos de compras totalmente definidos en los departamentos de compras de la unidad de análisis de esta investigación, siempre es importante rescatar aspectos relevantes de cada modelo utilizado para establecer trade off que robustezcan el capital de trabajo.

4. Se determinó que toda la operación que enmarca la cadena de suministro posee varios eslabones que engranan entre sí, en la presente investigación se definió los más importantes que influyen directamente en la cadena de valor de este proceso, si bien es cierto cada uno tiene sus particularidades que los hace vitales, sin embargo cada uno no podría actuar con independencia, es decir uno depende del otro y viceversa, estableciendo una congruencia que genera un emparejamiento entre áreas; lo que impacta a una, impactará al resto.

Recomendaciones

1. La cadena de suministro se integra por la participación de diferentes áreas como logística, compras, producción y comercial, es por eso importante evitar los picos en los pronósticos en las operaciones de estas áreas, es por eso que el trabajo colaborativo es la clave para generar una cadena de suministro confiable (volúmenes, precios, entregas, calidad, etc.); por tanto se recomienda tener una capacidad de análisis para considerar KPIS cuantificables y que sean relevantes para la gestión adecuada de las compras, donde permitan realizar periódicamente mediciones y feed back de los para evitar falsos positivos.
2. Luego del análisis FODA se recomienda que los equipos encuentren soluciones y estrategias que permitan reforzar las fortalezas y oportunidades, además que ayuden a superar las debilidades y amenazas del entorno; por tanto conocer los planes comerciales, descuentos y precios por clientes; además del portafolio de productos nuevos, activos, discontinuados o combos que saldrán a la venta permitirá establecer una demanda estadística y demanda consensuada.
3. Dentro de la realidad actual de las industrias se recomienda que la gestión de compras y todos sus integrantes manejen total accountability para mejorar los modelos de compras apalancados de los procesos afianzados. Además manejar

tecnología donde las herramientas como BI (Business Intelligence) y softwares especializados trabajen en favor de la industria, como parte de los modelos de compras, que permiten manejar una analítica predictiva en planificación de forecast, lead time precisos y manejo del embarque óptimo.

4. Se recomienda que las áreas que integran la cadena de suministro tengan una constante comunicación con el fin de establecer planes de trabajo, comités de inventarios, donde todos los partícipes realicen un seguimiento continuo, con el fin que no existan sobrantes de inventarios (Capital de trabajo mal invertido) o faltantes de inventarios (pérdida de ventas, servicio y reputación).

Contribuciones Teóricas y Prácticas

De acuerdo a la investigación de la literatura del presente tema, se observa que los aportes teóricos pueden ubicarse en los siguientes puntos:

- i. La gestión de compras como parte estratégica de la inteligencia de la cadena de suministro y del negocio, que sugiere tener una planeación integral de las competencias de los proveedores
- ii. Consideraciones del JIT Just in time, TOC Teoría de restricciones, considerando uno de los mayores problemas el trabajar en sesgos y no como un todo que forma parte de la cadena de suministros.

Además como herramientas prácticas se puede considerar lo siguiente:

- i. Según lo indicado por Lorenzo, Díaz & Claes, et al., 2008, uno de las mejores herramientas tecnológicas es el sistema ERP líder en el mercado es SAP Business, logrando integrar información entre proveedores y clientes con data en línea para planeación y compras, donde las alertas de disminución en el stock, pueden programar órdenes de compra en automático enviándolas por herramientas como correo electrónico, además del resultado de la evaluación periódica a proveedores.

- ii. Como lo expresa Nelson Doria Arcila, et al.,2010: “Reunir un grupo de élite gerencial que posea visión, lumbre y una orientación a los negocios permitirá un avance”. Por tanto los aportes prácticos sugieren determinar en estas industrias un comité de inventarios que reúne los conocimientos necesarios para que se fusione los integrantes de la cadena de suministro a corto plazo, con la funcionalidad de integrar los demás eslabones de la misma.

Futuras Investigaciones

Por la particular del presente estudió dentro del entorno de la industria o manufactura , se apertura futuras líneas de investigación que permitirán apalancarse de este artículo y que podrían tener incidencia en los siguientes puntos. Por tanto considerando estos puntos es importante indicar que las estructuras académicas posteriores nos indican de forma resumida las líneas futuras de investigación de los puntos citados:

i. Respetto a la Logística Integral 4.0

La logística integral 4.0 es el conjunto de soluciones tecnológicas que tienen un nexo con la cadena de valor de la cadena de suministros y refuerza sus procesos buscando resolver uno de los problemas de eficiencia de la cadena de suministro, como son adquisición de materias primas a tiempo, mejorando el nivel del servicio, el aumento de ventas y el fortalecimiento de las relaciones entre socios estratégicos.

ii. Respetto a la Logística Verde o Logística Inversa

La logística verde está evolucionando y se adapta gradualmente a las necesidades del medio ambiente a través de aumentar la cantidad y calidad de recolección de los residuos y material reciclado en las industrias, creando canales de recogida selectiva de desechos y valorar los procesos que impacten para disminuir las devoluciones de inventario.

iii. Respetto a la Gestión de la Calidad Total (TQM)

El sistema de gestión de la calidad total se enfoca a los intereses de los clientes, para conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad en todos los procesos y subprocesos de la industria, guiándolos a la obtención de objetivos sólidos y sustentables a corto, mediano y largo plazo.

iv. Respetto a la Planificación de la Demanda y Forecasting

Como ya se revisó la importancia de la gestión de compras, se determinan varios aspectos apalancados a la planificación de la demanda, como lo es un manejo adecuado de un forecast para aprovisionamiento hasta de cuarenta semanas posteriores. Los esquemas colaborativos que obtenga un demand planner permiten la fortaleza de la cadena de suministros, donde se pueden establecer alianzas estratégicas de los partícipes que permitan el fortalecimiento de la cadena de valor integral, conociendo los inputs de las otras áreas como Marketing y Comercial y realizando una medición y gestión del error que se presenta en el plan de la demanda de una industria.

Referencias

- Álvarez, E. Díaz, F. Larrinaga, M. (2011) Panorama de la Gestión de la Cadena de Suministro. Retos, Colaboración y Gestión de Excepciones.
- Alvarez-Gayou, J. (2010). Como hacer investigaciones cualitativas. Fundamentos y metodología.
- Arango, Castrillón &Giraldo (2013). Gestión de compras e inventarios a partir de pronósticos Holt-Winters y diferenciación de nivel de servicio por clasificación ABC. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Ayala, J. (2016) Gestión de Compras. Editorial Editex. Madrid. Rescatado de <https://books.google.com.ec/books?id=tZpcDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ballou, R. (2004) Logística Administración de la cadena de suministro. Weatherhad School of Management Case Western Reserve University.
- Calatayud, A., Katz, R. (2019) Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Camarillo, G. (1997). Confiabilidad y Validez de Estudios Cualitativos. Nueva época. Volumen 1.
- Casanovas, A. (2011) Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing. Profit Editorial.
- EAE Business School (2017) Negociación con proveedores en la gestión de compras. Retos en Supply Chain. Rescatado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/negociacion-con-proveedores-en-la-gestion-de-compras/>
- EconomíaSimple.net, Rescatado de <https://www.economiasimple.net/terminos/economia>

- Errasti, A. (2012) Gestión de compras en la empresa. Ediciones Pirámide
- Gitman, L. (2003) Principios de Administración Financiera. Pearson Educación, México.
- González, E. (2014). Influencia de la Gestión de Compras en la Cadena de Abastecimiento. Universidad Nueva Granada.
- Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación Rescatado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20a%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Jones, S. (1985). "The analysis of depth interviews". In R. Walker (Ed.), Applied Qualitative Research, Gower, Aldershot
- Kvale, S. (2011). Doing interviews. Las entrevistas en investigación cualitativa. La importancia de la gestión de compras, Artículo rescatado de <https://biddown.com/la-importancia-de-la-gestion-de-compras/>
- Lorenzo, O. Díaz, A. Claes, B. (2008). Experiencias y factores de éxito en implantaciones de ERP en España y Latinoamérica
- Martín-Andino, R. (2006) Cadena de Suministro. Escuela de Negocios. Operaciones y Logística.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Revista Arje.
- Maxwell, J. Creswell, E. Stringer, (2009) Qualitative Research Design / Research Design / Action Research
- Mentzer, J. (2001) Defining Supply Chain Management. Journal of Bussines Logistic.
- Mora, L. (2004) Indicadores de Gestión Logísticos. Recuperado de https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- Nelson, D. (2010). Cinco consejos para el éxito empresarial. Portafolio

- Oxford Languajes and Google, Rescatado de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Sage Publications, Inc.
- Perrotin, Roger, Heusschen (1997). *Optimizando Las Compras: Las claves para una negociación Eficaz*. España: Gestión 2000.
- Porter, M (2017). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. 9na. edición. Deusto.
- Revista Ekos (2019) Ranking empresarial por sector. Rescatado de <https://www.ekosnegocios.com/sector/fabricacion-de-articulos-de-limpieza-y-cuidado>
- Rodríguez, Flores &García (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*.
- Sánchez, J. (1996) *La calidad de la encuesta*. Recatado de <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n48/02102862n48p127.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003) *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Stake, R. (2007). *Investigación con Estudios de Caso*. Cuarta Edición. Morata Marshall,
- C. & Rossman, G. (1999). *Designing Qualitative Research*. Londres Sage.
- Tejeira, P. (2013) *¿Qué es Forecast?* Rescatado de <http://pablotejeira.es/blog/forecast-que-es-y-para-que-sirve/>

Apéndice A: Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

Me encuentro realizando una investigación relacionada con la gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal. Por ello mucho agradecería su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario el cual le tomará alrededor de 10 minutos. Esta no es una prueba de conocimiento y por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Los resultados no serán individualizados, por lo que su nombre y el de su empresa no serán considerados de manera única y se mantendrán bajo estricta confidencialidad. En caso de requerirlo, un resumen de los resultados obtenidos se le remitirá por email previo a la solicitud de los mismos de su parte.

Al completar este cuestionario usted está manifestando su consentimiento de participar en esta investigación. En espera de su apoyo, quedo a su disposición y en caso de cualquier pregunta, sírvase dirigirla por email a: magalarzaal@uide.edu.ec o solmeda@uide.edu.ec (docente tutor).

Atentamente,

Martha Galarza Alvarado

Maestrante en Administración de Empresas

Universidad Internacional del Ecuador

Apéndice B: Cuestionario elaborado para la entrevista para obtener data

primaria:

- 1.¿Considera usted que el proceso de producción pudiera verse afectado por una incorrecta gestión de compras?
- 2.¿Qué amenazas y oportunidades, identifica usted son de gran relevancia para la gestión de compras en la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal ?
- 3.¿Cuál es el eslabón de la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal, que presenta mayores problemas en la gestión de compras?
- 4.¿Cómo considera usted debe ser la relación proveedor-productor-cliente (característica clave de la cadena de suministro)?
- 5.Considera que el modelo de la cantidad óptima del pedido EOQ, es de ayuda el momento de generar una propuesta firme en compras? Tal vez usted utilizado este modelo o conoce algún otro modelo, lo podría indicar?
- 6.¿Si hubiera una mayor conexión entre los partícipes de la cadena de suministro, qué beneficios en logística y compras se generarían?
- 7.¿Considera usted que el proceso de planificación de la demanda es clave en el proceso integral de cadena de suministro?
- 8.¿Qué impacto puede tener el no considerar los niveles de inventario para planificar las compras, dentro de la cadena de suministro de la industria ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal?
- 9.Según su criterio ¿La gestión de compras hace que una empresa sea productiva y competitiva? ¿Si usted pudiera cambiar algo para que las empresas de la industria

ecuatoriana de productos para la higiene del hogar y cuidado personal fueran más productivas y competitivas que sería?

10.¿Considera usted que un comité de inventarios podría ser de ayuda para establecer los niveles óptimos de generación de órdenes de compra?