



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL

TEMA

REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE ADQUISICIONES
DEL FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO
f.c.p.c.

TUTORA

MG. JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO

AUTORA

JOSELINE ELIZABETH MERIZALDE LAGUA

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Rediseño del manual de proceso de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.	
AUTOR/ES: Joseline Elizabeth Merizalde Laguna	REVISORES O TUTORES: Mg. Jenny Magdalena Medina Hidalgo
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniera Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACION DE EMPRESAS	CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGES: 81
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Gestión, Servicio, Satisfacción, Clientes y Empresas.	
RESUMEN: Los procesos administrativos u operativos en las organizaciones son fundamentales para el correcto y normal desarrollo de las actividades a fin de lograr los resultados esperados.	

Muchos procesos, sean estos en áreas de producción, marketing, ventas, bodegas, logística, finanzas, contabilidad, talento humano, entre otras, son generalmente conocidos y aceptados por los colaboradores. El problema reside en que, en muchos casos, tales procesos o no se encuentran diseñados, o no están actualizados en función de las realidades y nuevos contextos y escenarios que año a año se presentan con aspectos desafiantes para las empresas, o simplemente no se encuentran formalmente descritos y establecidos de manera sistemática. El caso que nos ocupa en este proyecto de investigación guarda más relación con el segundo escenario, es decir, procesos que aun cuando existen, no han sido debidamente actualizados en consonancia con nuestras tecnologías, nuevos objetivos organizacionales o nuevos y más eficientes métodos de hacer las cosas.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Joseline Elizabeth Merizalde Laguna	Teléfono: 0991617838	E-mail: jmerizaldel@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>Mgtr. Oscar Machado Alvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>Mgtr. Irma Aquino Onofre Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

MANUAL DE PROCESOS DE ADQUISICIONES MAGISTERIO

INFORME DE ORIGINALIDAD

2 %	3 %	1 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) JOSELINE ELIZABETH MERIZALDE LAGUA, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Rediseño del Manual de Procesos de Adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c , corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

Joseline Elizabeth Merizalde Laguna

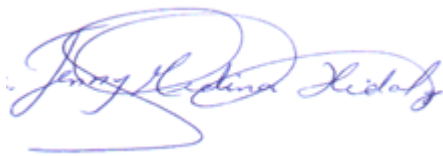
C.C.092980048-0

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “Rediseño del Manual de Procesos de Adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.” designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Rediseño del Manual de Procesos de Adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.” presentado por la estudiante como requisito previo para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma

Máster Jenny Magdalena Medina Hidalgo

C.C.0910691021

Agradecimiento

Mi agradecimiento en a especial a Dios, quién me protege y bendice en cada día de mi vida, que guía los pasos de mi andar y ha permitido alcanzar este éxito importante en mi vida.

Agradezco al Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, institución que me abrió las puertas y me ha permitido crecer en el ámbito laboral y profesional. A sus Directivos, quienes con una mentalidad moderna y eficiente incentivan y promueven el desarrollo profesional de nosotros sus colaboradores.

Un especial agradecimiento a mis Profesores de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil quienes aportaron decididamente con sus orientaciones técnicas y metodológicas a mi formación académica universitaria

Joseline Elizabeth Merizalde Laguna

Dedicatoria

El camino nos lo diseñamos nosotros mismos, uno elige que sendero seguir, que pasaje llevar con la convicción de cumplir nuestros sueños anhelados. Tener buenas y malas experiencias han hecho de mí una mujer que aprendió que la constancia y la dedicación con las claves para lograr porque nos proponemos.

Ahora estoy aquí escribiendo todos los agradecimientos para las personas que indiscutiblemente me acompañaron y fueron testigos durante todo este camino al éxito deseado.

Dedicado con profundo cariño a mi familia, especial a mi madre, a mi abuelo, a mis amigos por su apoyo permanente, a mi amor bonito que a pesar de la distancia no dejo de ser mi motivación diaria para cumplir este importante logro en mi vida.

Joseline Elizabeth Merizalde Laguna

1. Contenido

1. CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Sistematización	6
1.5 Objetivo general.....	6
1.6 Objetivos específicos	6
1.7 Justificación de la investigación	7
1.8 Alcance de la investigación	7
1.9 Idea a defender.....	8
1.10 Línea de Investigación Institucional / Facultad	8
2. CAPITULO II	9
2.1 MARCO TEORICO.....	9
2.2 Estado del Arte.....	9
2.2.1 Reseña Histórica del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.....	9
2.2.2 Tesis del marco teórico.....	9
2.3 Bases teóricas.....	15
2.3.1 Clasificación de las organizaciones.....	15
2.3.2 Manual	16
2.3.3 Gestión de procesos	16
2.3.4 Teorías administrativas.....	27
2.4 Marco Conceptual.....	28
2.5 Marco legal	29
3. CAPITULO III	33
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	33
3.1 Metodología.....	33
3.2 Tipo de investigación.....	33

3.3	Enfoque	34
3.4	Técnicas e instrumentos.....	35
3.4.1	Entrevista.....	35
3.4.2	Revisión Documental	35
3.4.3	Observación directa	36
3.5	Muestra	36
3.6	Análisis de resultados	37
3.6.1	Entrevista.....	37
3.7	Sistematización de las entrevistas.....	37
3.8	Revisión Documental.....	39
3.8.1	Análisis del proceso actual de adquisiciones.....	39
3.8.2	Políticas de servicios provistos por terceros.	39
3.8.3	Políticas solicitud de adquisición	39
3.8.4	Políticas de incorporación.	40
3.8.5	Políticas de Clasificación de Proveedores.....	41
3.8.6	Políticas de contratación de proveedores.....	41
3.8.7	Contrato.....	42
3.8.8	Políticas control y monitoreo.....	42
3.8.9	Políticas de pagos a proveedores	43
3.8.10	De las prohibiciones de políticas	43
3.8.11	Niveles de Autorización	44
3.8.12	De la solicitud para la adquisición de un bien o servicio	44
3.8.13	Selección de proveedores	46
4.	CAPÍTULO IV	48
4.1	Políticas de abastecimientos	50
4.1.1	Parámetro precio.....	50
4.1.2	Calidad del bien	51
4.1.3	Calidad del servicio	51
4.2	Política de calificación de proveedores.....	51
4.3	Política de evaluación de proveedores.....	51
4.3.1	Frecuencia de evaluación.....	52

4.3.2	Aspectos técnicos de los bienes o servicios.....	52
4.3.3	Aspectos documentales.....	52
4.4	Política de capacitación referente al proceso	53
4.5	Política de multas a proveedores por atrasos injustificados de entregas	54
4.5.1	Tiempo de entrega.	54
4.5.2	Lugar de entrega.	54
4.5.3	Incumplimiento en los requisitos técnicos del producto o servicio.....	54
4.5.4	Variaciones en el precio.	55
4.6	Políticas de auditorías al proceso de adquisiciones	55
4.7	Política de planificación de abastecimientos	56
4.7.1	Compras históricas.	56
4.7.2	Proyectos que impliquen nuevos productos o servicios.	56
4.8	Políticas de montos para compras.....	56
4.9	Relación beneficio-costos.....	57
	Conclusiones.....	61
	Recomendaciones	63
5.	Bibliografía.....	64
6.	Anexos.....	69

Índice de Tablas

Tabla.1.	37
Tabla 2.	37
Tabla 3.	57
Tabla 4.	58

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de la etapa de generación de la solicitud de compra. Elaborado por Merizalde, J (2022).....	5
Figura 2. Niveles de autorización. Fuente: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano. (2021). Elaborado por: Merizalde, J (2022)	44
Figura 3. Diagrama de flujo proceso de abastecimientos. Elaborado por Merizalde, J(2022)	49

Índice de Anexos

Anexo 1.....	69
Anexo 2.....	70

Abstract

Administrative or operational processes in organizations are essential for the correct and normal development of activities to achieve the expected results. Many processes, whether in the areas of production, marketing, sales, warehousing, logistics, finance, accounting, human talent, among others, are generally known and accepted by employees. The problem lies in the fact that, in many cases, such processes are either not designed, or are not updated according to the realities and new contexts and scenarios that year after year are presented with challenging aspects for the companies, or simply are not formally described and established in a systematic way. The case that concerns us in this research project is more related to the second scenario, that is, processes that even when they exist, have not been duly updated in line with our technologies, new organizational objectives or new and more efficient methods of doing things. The Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. has a procurement manual that for a long time was very useful to guide the procurement processes in each of its stages, especially in the case of an entity that, although it is not for profit, manages funds of the teachers' employees, which requires extreme care in each of the stages of such a delicate process as procurement management. The process that we will describe in the following pages is carried out in a normal manner, however, it is evident to many collaborators who work closely with it, that it requires an urgent update, either because there is actually a large gap in some stages of the process induced by technological aspects, or because things are simply being done correctly within the framework of the law, but in a different way from certain aspects indicated in the manual precisely because of the outdatedness we are talking about. We intend to give the necessary update to a priority document in the procurement management of the Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. and to contribute to the improvement or optimization of the procurement process by submitting it to the consideration of the institution's officers for an eventual operative application.

Resumen

Los procesos administrativos u operativos en las organizaciones son fundamentales para el correcto y normal desarrollo de las actividades a fin de lograr los resultados esperados. Muchos procesos, sean estos en áreas de producción, marketing, ventas, bodegas, logística, finanzas, contabilidad, talento humano, entre otras, son generalmente conocidos y aceptados por los colaboradores. El problema reside en que, en muchos casos, tales procesos o no se encuentran diseñados, o no están actualizados en función de las realidades y nuevos contextos y escenarios que año a año se presentan con aspectos desafiantes para las empresas, o simplemente no se encuentran formalmente descritos y establecidos de manera sistemática. El caso que nos ocupa en este proyecto de investigación guarda más relación con el segundo escenario, es decir, procesos que aun cuando existen, no han sido debidamente actualizados en consonancia con nuestras tecnologías, nuevos objetivos organizacionales o nuevos y más eficientes métodos de hacer las cosas. El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. cuenta con un manual de adquisiciones que por mucho tiempo sirvió de gran manera para orientar los procesos de compras en cada una de sus etapas, más aún tratándose de una entidad que, si bien no tiene fines de lucro, maneja fondos de los empleados del magisterio lo cual obliga a extremar cuidados en cada una de las etapas de un proceso tan delicado como lo es la gestión de adquisiciones.

El proceso que en páginas posteriores describiremos se lleva a cabo de manera normal, sin embargo, es evidente para muchos colaboradores que trabajamos de cerca con este, que requiere una urgente actualización ya sea porque en realidad existe una brecha grande en algunas etapas del proceso inducida por aspectos tecnológicos, o porque simplemente las cosas se están haciendo correctamente dentro del marco de la ley, pero de manera distinta a ciertos aspectos indicados en el manual precisamente por la desactualización de la que estamos hablando. Pretendemos entonces darle ese matiz de actualización tan necesario a un documento prioritario en la gestión de compras del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. y aportar en la mejora u optimización del proceso de adquisiciones poniendo a consideración de los funcionarios de la institución para una eventual aplicación operativa.

1. CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Tema

Rediseño del manual de procesos de Adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.

1.2 Planteamiento del problema

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. es una institución privada sin fines de lucro presente en las 24 provincias del Ecuador, con 27 de oficinas, encargada de administrar cuentas individuales del Sector del Magisterio que tiene como objeto brindar una cesantía digna y servicios financieros para su participes (maestros) quienes aportan mensualmente para obtener beneficios y una cesantía adicional a la del Seguro Social.

La institución cuenta con 16 unidades administrativas incluyendo el departamento de Servicios Generales que tiene como una de sus áreas la de adquisiciones.

El área de adquisiciones centraliza el proceso de adquisición de bienes y servicios de las 27 oficinas a nivel nacional.

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. cuenta con 26 oficinas provinciales y una oficina Matriz en la cual se centraliza todos los procesos de los diferentes departamentos y oficinas.

Los procesos de adquisición son llevados a cabo acorde a lo contemplado al Manual de Políticas Servicios Provistos por Terceros que incluye los siguientes subprocesos:

- Selección de proveedores
- Calificación de proveedores
- Evaluación de proveedores
- Contratación de proveedores

El manual de políticas ha sido elaborado por el jefe del departamento de Servicios Generales y aprobado el Presidente del Consejo de Administración del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano su última actualización fue en 2020-09-24. Las modificaciones son revisadas por la Gerencia Financiera y Gerencia General.

En la revisión efectuada se determinó que el área de Adquisiciones realiza las siguientes compras y contrataciones:

- Compra de suministros de oficina y limpieza
- Contratación de Servicio de hospedaje
- Compra de suministros de bioseguridad
- Compra de equipos, muebles y enseres
- Contratación de mantenimientos (equipos, vehículos, bienes muebles e inmuebles)
- Contratación de profesionales (Servicios varios)
- Contratación de servicios de alimentación.

El área de Adquisiciones es la encargada de realizar las compras según las necesidades del área requirente.

Dentro del proceso que se maneja actualmente nos encontramos con a siguiente dinámica:

1. Se realiza el formulario de Solicitud de compra, donde se detalla que se requiere contratar sea este algún tipo de bien o servicio, adicional de las especificaciones técnicas en el caso de adquisición de temas informáticos y de mantenimiento.
2. Asistente o Supervisora hace la recepción del documento y procede a realizar el análisis y convocatoria respectiva dentro de la base de proveedores que se encuentran calificados para adquirir el bien o servicio solicitado.
3. El Manual de Políticas Servicios Provistos por Terceros se establece un tiempo determinado para realizar la presentación del cuadro de costos y análisis respectivo a la Jefatura de Área; siguiendo así los lineamientos de aprobaciones respectivas que indica el Manual de compra vigente.
4. Una vez que se analiza y se selecciona al proveedor se realiza la confirmación al proveedor enviándole la orden de compra para que se proceda al realizar la entrega del bien o servicio solicitado por el área requirente.

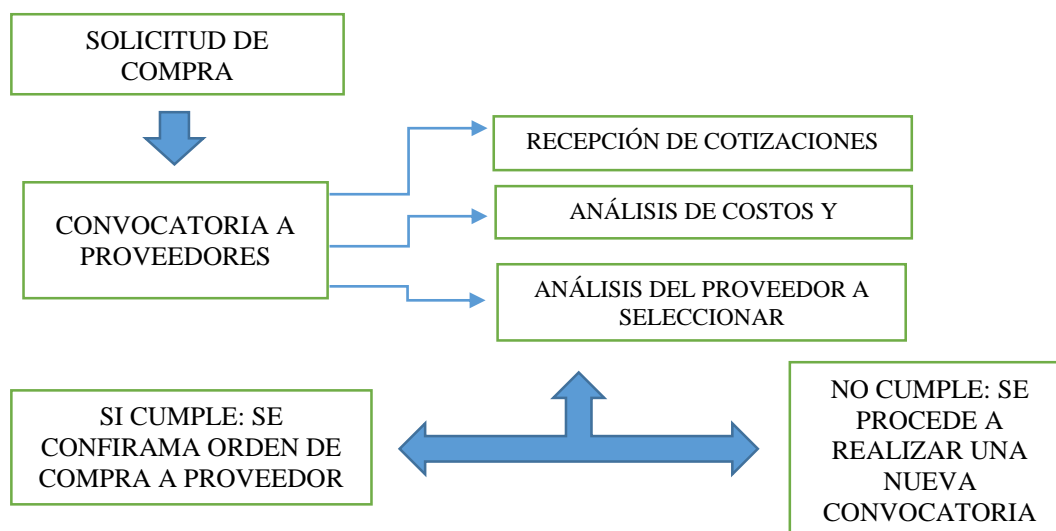


Figura 1. Diagrama de la etapa de generación de la solicitud de compra. Elaborado por Merizalde, J (2022).

Dentro del proceso que se lleva a cabo actualmente, se generan los siguientes inconvenientes:

- Las solicitudes no cuentan con las especificaciones necesarias para la contratación.
- Retraso de procesos.
- Los documentos son firmados repetitivamente por los mismos funcionarios.
- No existe una segmentación de las compras que permita priorizar el orden, se atienden por orden de llegada.
- Coordinación interdepartamental para los eventos y campañas estacionales.

Se ha constatado que el área de adquisiciones maneja tres tipos de compras: las emergentes, recurrentes y no recurrentes. Pero no se cuenta con un catálogo en compras recurrentes que agilite el proceso de adquisiciones ya que siempre se requiere solicitar cotizaciones. Además de eso, no se cuenta con una estadística de compras recurrentes que permitan establecer compras a escala.

El área de adquisiciones no conoce el presupuesto (centro de costo) que generan las solicitudes de compra, actualmente toda adquisición pasa por la revisión del departamento de Planificación Financiera quien revisa si se cuenta presupuesto aprobado para la compra dentro centro de costo, esta revisión genera un tiempo entre 1 y 2 días laborables.

Otra de las problemáticas detectadas dentro del proceso de adquisiciones son las compras de los materiales promocionales por campañas estacionales que no cuentan con una proyección anual de suvenires y alquileres de locales; que no permite contar con proveedores calificados y cotizaciones entregadas con antelación para el análisis, afectando en el tiempo de respuesta del producto o servicio.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera el rediseño del manual de procesos de compras permitirá optimizar el desarrollo de las actividades de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.?

1.4 Sistematización

- ¿Cuáles son los procesos que actualmente se llevan a cabo para la adquisición de compras del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?
- ¿Cuáles son procesos que deberían actualmente realizar los trabajadores para la adquisición de compras del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?
- ¿Cómo realizar un proceso de rediseño u optimización y mejoras para la gestión de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?
- ¿Cómo se determinará los beneficios que se obtienen con la optimización del Manual para los procedimientos en el área de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?

1.5 Objetivo general

Rediseñar el manual de procesos para la gestión de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.

1.6 Objetivos específicos

- Identificar los procesos que actualmente ejecuta el área de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.

- Determinar cuáles son los procesos que deben realizar el área de adquisiciones del Fondo de Cesantía de Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.
- Revisar el manual actual a fin de rediseñar los procesos para su optimización.
- Determinar los beneficios que se obtendrá con la optimización del manual de procesos de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c.

1.7 Justificación de la investigación

El proceso de adquisición de la empresa, se encuentra normado con un manual de políticas de servicios provistos por terceros, pese a esto el proceso en ocasiones es considerado como el embotellamiento al momento de satisfacer la necesidad de un área, por lo que dentro de la investigación es necesario que se identifiquen las falencias que tiene el proceso que pueden ser ocasionadas al inicio, durante o al final del requerimiento.

Considerando la optimización de los tiempos desde la aprobación de la compra hasta el desembolso, ya que, durante el flujo de aprobación desde el inicio hasta el final del requerimiento lo genera la gerencia administrativa financiera, por lo que se receipta la firma hasta cinco veces dentro del mismo requerimiento.

Por lo que, se ve en la necesidad de rediseñar dicho manual para la optimización del proceso de adquisiciones, enfocando al manual como una herramienta que constituirá al adecuado cumplimiento en los procedimientos, los cuales facilitarán la revisión y supervisión de cada actividad.

1.8 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación se enfocará en un análisis del manual de políticas de servicios provistos por terceros del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME-fcpc. Su alcance temporal es hasta tanto se incluyan cambios provenientes en particular de disposiciones o reglamentaciones legales dispuestas por los organismos estatales componentes. La delimitación o alcance espacial está referido únicamente para el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c. aunque, el producto final de esta investigación podría ser aplicado a otras organizaciones atendiendo las particularidades de cada una.

Es muy importante indicar que, tratándose de una institución como lo es el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, se debe guardar toda la confidencialidad exigida, lo cual implica que no se podrá exponer el proceso de compras actual en detalle ni los formatos utilizados ya que son de exclusiva propiedad de la institución, por lo que nos limitamos, dentro del rediseño propuesto, a exponer las oportunidades de mejora así como políticas que pueden ser incluidas por la institución en sus actuales procesos y que forman parte del mencionado rediseño detalladas en el capítulo cuatro.

1.9 Idea a defender

El Rediseñar el manual de procesos para la gestión de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c., permitirá mejorar los procesos de abastecimiento de bienes y servicios solicitados al área de adquisiciones de Servicios Provistos por Terceros.

1.10 Línea de Investigación Institucional / Facultad

- Línea institucional: desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de la facultad: Desarrollo empresarial y talento humano.
- Sublínea de investigación: Gestión integral de procesos de empresas y emprendimiento

2. CAPITULO II

2.1 MARCO TEORICO

2.2 Estado del Arte

2.2.1 Reseña Histórica del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano fue creado en 1991, llevando su primera convención de representantes al elegir su primer directorio nacional, durante ese tiempo hasta el 2000 su administración era dirigida por Filanbanco S.A; quienes fueron ganadores para su administración, plasmando su primer contrato el 20 de diciembre de 1991 por un periodo de 5 años. Posteriormente Filanbanco ganó un segundo concurso para continuar con la administración financiera del FCME, por un periodo de 5 años más. En 2010 el FCME obtuvo su certificado ISO 9001-2008, cuya certificación ha sido semestralmente ratificada luego de la respectiva auditoría; tuvo una recertificación en el año 2013 y 2016.

Para el 2015, el Fondo pasó de la administración privada a ser administrado por el BIESS, y en el 2019, el FCME nuevamente vuelve a los maestros, recuperando la administración, institucionalidad y la democracia. (Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, 2021).

2.2.2 Tesis del marco teórico.

En su trabajo de titulación, Franco Bastidas & Lainez Medina (2019), plantearon rediseñar los procesos para el control de inventario para mantener el nivel de existencia de los productos de forma eficaz, y así mejorar los procesos para cada control interno.

Los errores en los procedimientos de atención a las necesidades las empresas por compras y pagos a proveedores, es en gran medida lo que motiva a iniciar esta investigación debido a que estos procedimientos son parte fundamental de las empresas ya que sin ellos se podrían perder proveedores fundamentales para los requerimientos internos de la empresa.

“Debido a esto se obtendría un mayor beneficio determinando ciertas condiciones en el procedimiento de pago a proveedores que permitan el adecuado manejo de recursos...” (Manzaba Gonzabay, 2019, p.6).

“El estudio realizado en Distribuciones Eléctricas GB Ltda., permitió identificar las falencias en el área de compras que serán mencionadas en el desarrollo del proyecto...” (Andrade Moreno, 2012).

Por otra parte, se toma también como referencia el trabajo de Osorio Madrid (2017), el cual se realizó para el diseño de un plan de dentro de lo relacionado con un adecuado proceso de abastecimientos de la parte administrativa de la empresa Inverbosques S.A,

El trabajo de grado mostrado por Bonilla Fuentes & Montero Cervantes (2020) busca comprender desde el diagnóstico inicial de la empresa hasta el planteamiento de la creación y explicación detallada del manual de procedimientos, siguiendo una secuencia lógica que permite el fácil entendimiento de las actividades realizadas para lograr el propósito establecido.

El propósito de la investigación de Pinza Quezada (2019) es de aportar en la mejora de la organización por medio de un control previo en coherencia con los funcionarios de crédito fundamentado en una profundización del área de crédito institucional.

Por otra parte, un referente importante se encontró en el proyecto de investigación de Suárez Santos & Asencio Rosales (2014) el cual fue realizado en base a la necesidad que tenía Tiosa S.A. en especial para el adecuado cumplimiento de los procesos y arreglar problemas en el área de adquisiciones, así como en sus instalaciones de almacenaje de insumos y otros.

En la tesis de maestría de Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte, se realiza una evaluación de los procesos de compras a fin de establecer indicadores orientados a mejorar el proceso. La idea central del establecer este tipo de control por indicadores es que las organizaciones se vuelvan más competitivas y productivas. La Máster Espinoza Ugarte propone la identificación de puntos débiles en el proceso de compras con base en los indicadores establecidos y a partir de ahí diseñar un plan de mejoras. Se establece incluso que las deficiencias en el proceso de adquisición pueden derivar en desabastecimientos de materias primas e insumos claves para la operación productiva.

“...contar con indicadores de gestión en las empresas en su totalidad o en los procesos críticos, llevará a generar información confiable y relevante que ayude a la planificación estratégica y a la toma de decisiones...” (Espinoza Ugarte, 2018, p.6).

La Máster Espinoza Ugarte aporta con sus conceptos referentes a que es muy importante en todas las etapas de los procesos organizacionales el diseñar y aplicar indicadores a fin de poder determinar si tales procesos se encuentran dentro de control, así como establecer brechas entre lo deseado a nivel de los estándares con las observaciones reales que muestren tales indicadores. Esto permitirá una mejor y más acertada toma de decisiones con la finalidad de aplicar mejoras a los procesos. Ahora bien, uno de tales procesos son los de adquisiciones o compras los cuales también deben ser controlados, monitoreados y mejorados buscando su eficiencia y eficacia. “Para llevar un proceso transparente y controlado es necesario que se establezcan indicadores que permitan cumplir objetivos de su análisis y que orientes a tomar decisiones de manera estratégica” (Espinoza Ugarte, 2018, p.24).

El proceso de compras es susceptible de ser controlado y mejorado. Por mucho tiempo fue uno de los procesos menos atendidos dentro de la administración organizacional tal vez debido a que se pensaba que al estar el poder de negociación del lado de la empresa en la mayoría de los casos y solo excepcionalmente del lado del proveedor, solo por ese hecho se pensaba que no era un proceso crítico, lo cual, con el paso del tiempo, con los cambios en tecnologías, se ha podido demostrar que no es correcto y que por el contrario se trata de un proceso muy sensible y crítico que afecta a muchos otros procesos directamente en la empresa indiferente del tipo de organización. En el caso de empresas de manufactura, el proceso de compras es altamente importante por ejemplo para el caso de compras de materias primas e insumos que afectan a la producción. Ese tipo de organizaciones debe asegurarse de contar con proveedores altamente calificados sobre todo cuando se trata de materiales que van a ser procesados en producción y que deben reunir requisitos técnicos o especificaciones muy precisas para asegurar la calidad de producto final. Aquí aplica mucho aquello de que la calidad no se controla, sino que la calidad se produce, si bien, consideramos que la calidad si debe ser controlada, este pensamiento se orienta a poner énfasis en que los insumos adquiridos sean de la calidad adecuada para lograr productos terminados conforme a especificaciones.

En el caso de empresas de servicios la situación no cambia mucho ya que hoy en el campo empresarial se escuchan conceptos tales como la calidad de servicio o la producción del servicio de manera que los temas de adquisiciones en empresas de servicios cobran también especial relevancia e importancia y también deben ser

debidamente administrados y permanentemente atendidos y mejorados. En este tipo de empresas las compras de software, así como las compras de insumos para proveer el servicio son fundamentales en el desarrollo de las actividades empresariales.

Para el caso de organizaciones como el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, se trata de un proceso muy importante que aporta a la mejora de la eficiencia de la institución como un todo ya que, si no se atiende adecuadamente este delicado proceso se podría generar una vía de escape de recursos valiosos dentro del proceso de compras y no solo nos referimos a lo económico sino también al recurso tiempo y a la calidad de los materiales que se adquieren. “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...” (Espinoza Ugarte, 2018, p.27).

Un aspecto importante en el proceso de compras es el establecimiento de clasificaciones de los insumos comprados en función de su impacto en el proceso y una caracterización de los proveedores calificados. En cualquier tipo de empresas, y en particular en el sector industrial, las materias primas con de alto impacto para la producción, así como algunos insumos. En el caso de compañías importadoras y distribuidoras de materias primas el proceso logístico y de abastecimiento cobra una alta importancia dentro de todos los procesos empresariales. Entonces clasificar los materiales, materias primas, insumos, contratación de servicios, en función de su impacto en la empresa resulta ser una práctica muy importante dentro las operaciones normales de la organización y a partir de dicha clasificación se pueden establecer políticas de relacionamiento con estos proveedores en cuanto a parámetros de calidad, planificación de largo plazo, establecimientos de precios de largo plazo en función por ejemplo de los volúmenes de compra realizados, entre otros.

En este mismo orden de ideas, la calificación de proveedores es otra práctica administrativa de suma importancia dentro de los procesos de abastecimiento al menos como un proceso de soporte paralelo a la gestión de compras. Los proveedores deben ser clasificados de acuerdo a la importancia del producto o material suministrado y eso a su vez tiene que derivar en procesos de calificación periódicos de proveedores que incluyan visitas a sus instalaciones, revisión documental de cumplimiento de obligaciones legales, auditorías de impacto ambiental, revisión y aseguramiento de licitud de fondos y claro, lo más importante, asegurar que sus procesos y en especial el producto o servicio que proveen cumpla con los requisitos exigidos por la empresa compradora.

El control interno es importante en todos los procesos de las empresas. Se trata de “...un conjunto de normas, procesos y procedimientos que constituyen un medio para lograr la eficacia, integridad y transparencia de las funciones administrativas y operativas de la organización, contribuyendo decisivamente al alcance de las metas organizacionales.” (Aburto Irigoyen, 2017, p.iv). Clara está la interpretación de que los procesos de compras deben también ser sometidos a procesos de controles internos que garanticen o aseguren la calidad de este, desde los inputs o entradas, el proceso propiamente dicho hasta los outputs o salidas del proceso. Esto genera la identificación de etapas susceptibles de riesgos o errores que deben ser debidamente determinadas por la organización con la finalidad de establecer acciones correctivas en el caso de encontrar fallas en el proceso y/o acciones preventivas que eviten la reproducibilidad de tales fallas en la aplicación posterior del proceso.

En la cita de la tesis de Aburto Irigoyen aporta una excelente definición del proceso de compras o adquisiciones en la cual describe en términos muy prácticos lo que implica dicho proceso y sus objetivos. Hace hincapié en que se debe enfocar en la parte económica orientándose a la optimización de costos de pedidos, así como en poner mucha atención a lo relacionado con costos de almacenaje. Este punto es de suma relevancia ya que muchas veces no se toma en cuenta el aspecto almacenaje dando más importancia a la compra de un volumen elevado a fin de lograr mejores condiciones de compra pero no se realiza el debido estudio que incluya el análisis de la disponibilidad de espacio físico para almacenamiento y cuando no se dispone de espacio suficiente muchas veces las empresas se ven obligadas a alquilar otros espacios incurriendo en costos extras de manera que la supuesta ventaja lograda por un mejor precio por volumen se ve reducida debido a tales gastos adicionales en los que la organización se ve obligada a realizar precisamente por la falta de un estudio previo que considere estos aspectos.

Ahora bien, si se logra resolver el tema de la capacidad operativa de almacenamiento, en ese caso es pertinente que la organización se oriente a buscar la posibilidad de incrementar las unidades compradas a fin de mejorar las condiciones comerciales, pero, como ya se indicó, teniendo la precaución de no incurrir en costos extras de bodegaje. Un aspecto a tener en consideración en cuanto a órdenes de compras es el volumen del pedido, como ya se indicó, pedidos más grandes suponen en teoría mejores condiciones comerciales para el comprador pero también se debe tener en cuenta el tiempo estimado que esos materiales van a estar embodegados sobre todo cuando se trata

de insumos perecibles, con fechas de caducidad no muy extensas, de manera que se debe evitar que lo que inicialmente era adecuado para la empresa por órdenes de compras altas en volumen no resulte ser en el largo plazo un inconveniente por materiales que no puedan ser utilizados.

En este punto surgen dos variables muy importantes en el proceso de adquisiciones y es lo relacionado a el momento exacto en el que se debe poner o generar la orden de compra y por otra parte la cantidad óptima del pedido en función del inventario requerido. Más allá de fórmulas que se suelen aplicar para determinar el tamaño óptimo de pedido, existen otras consideraciones sobre todo de carácter subjetivo pero que también deben ser tomadas en consideración y que tienen que ver por ejemplo, en el caso de empresas que provean materiales o insumos, y que deseen cuidar la fidelidad de sus clientes por medio de entregas a tiempo y de manera oportuna, en estos casos muchas empresas prefieren abastecerse por encima de sus niveles usuales de inventario con un porcentaje razonable pero que les asegura tener siempre abastecidos a sus clientes de manera que se fortalece la relación de largo plazo con estos y se gana una imagen de proveedor confiable. Esto debe ser analizado por la empresa a fin de decidir cuál es su mejor posición o estrategia hacia el mercado.

Lo indicado por el Doctor Rodríguez Escobar (2008) respecto a la definición de la gestión de compras, refuerza la idea de la evolución positiva y favorable de los procesos de compras en las organizaciones de manera que lo que hasta hace unos años incluía no más allá de la recepción de requisiciones de los diferentes departamentos de la empresa para su posterior colocación como órdenes de compra, ha variado tremendamente a operaciones de tipo estratégico altamente tecnificadas y utilizando información de primera mano a fin de mejorar los procesos. Es así como, al momento de que un proveedor comunica la intención o decisión de incrementar precios, la organización puede y debe verificar las razones que motivan tal incremento y tiene todo el derecho de exigir justificación de tales incrementos. Por ejemplo, en el caso de empresas que suministran insumos e indican que deben subir precios porque a ellos también les han incrementado el precio, la empresa compradora o que desea tecnificar sus procesos de compras puede solicitar fundamentos y verificar por cuenta propia que en efecto tales variaciones hayan sido aplicadas por el mercado al comprador.

Todo lo anterior dentro de un marco de excelentes relaciones con los proveedores, entiendo que hoy, en organizaciones modernas que busquen el sostenimiento en el largo

plazo, más que proveedores son socios comerciales y por tanto actores importantes dentro de la búsqueda de eficiencia de las empresas de nuestros tiempos.

2.3 Bases teóricas

Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. (Asanza Molina, Miranda Torres, Ortiz Zambrano & Espín Martínez, 2016).

El Control Interno asegura que la información sea confiable frente a los fraudes dando una eficiencia y eficacia operativa para ejecutar las actividades. (Vivanco Vergara, 2017).

El Control Interno ha existido siempre. Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de implantar controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. (Barquero, 2013)

2.3.1 Clasificación de las organizaciones

Empresas: es toda organización económica, ya sea pública, privada o mixta tomando en cuenta diversos factores de producción como: capital, mano de obra, tecnología, etc. Teniendo como actividad principal la de extraer, fabricar o vender bienes y/o servicios a consumidores, empresas a medida que satisface sus necesidades o crea en ellos esa necesidad. (Barcos, 2009)

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas. Define muchas características de su organización y su función principal es definir autoridad, jerarquía, cadena de comando, organigramas y servicios.

Las organizaciones deben tener una estructura organizativa acorde con todas las actividades o tareas que desean realizar y una estructura adecuada para definir sus funciones y servicios para producir sus servicios o productos a través del orden y el control adecuados para lograr tus objetivos. (Dessler & Varela Juárez, 2011).

2.3.2 Manual

Es una guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo, transmiten información relevante a las personas para que puedan desenvolverse en una situación determinada.

Como se mencionó, un proceso es un conjunto de actividades, donde se especifican puntos, sin embargo, para que un proceso tenga éxito, se primero gestionarlo.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Entonces se puede decir los procesos aumentan la productividad y control de la empresa, ahorrando recursos como: tiempo, calidad y costo.

2.3.3 Gestión de procesos

La Gestión de procesos identifica la estructura de estos, interaccionando con todas las personas; clientes y empleados de la organización, además, se puede conocer los documentos, tiempo y actividades que se realizan.

Según Juan Bravo Carrasco (2011), menciona que gestionar un proceso aporta en la administración de la organización a fin de que dichos procesos sean más productivos.

De acuerdo con Iturralde-Solórzano (2017) “lo más importante a resaltar en este punto del proceso de compras es que el administrador de ventas y su equipo comercial logren entender cómo funcionan sus clientes.” (p.143). Lo que ocurre es que los procesos de compras, aun cuando generalmente tienes objetivos similares, responden muchas veces a diferentes actividades desde lo administrativo de manera que, desde el punto de vista del proveedor, debe entender cuáles son esas funciones o acciones que diferencian a cada empresa en particular a fin de establecer los puntos críticos a tomar en cuenta, sobre todo de cumplimiento, si quiere realmente vender.

Desde el punto de vista del comprador, debe establecer en sus procesos los criterios de compra más importantes que pueden oscilar entre lo económico, esto es, el precio, hasta aspectos de carácter técnico. Es decir, la institución debe establecer si el análisis de la compra pasa primero por aspectos relacionados con el precio y luego a las especificaciones de tipo técnico y legales o si, por el contrario, primero establecen requisitos generales de calificación o de cumplimiento mínimo del proveedor para recién ahí pasar al análisis comparativo de los precios ofertados.

Por otra parte, este autor no dice que “Muchas veces se pueden tener clientes del mismo tipo o sector de mercado pero que muestran diferentes procesos de compras. (Iturralde-Solórzano, 2017, p.143). En esta misma línea de pensamiento, aun cuando se tengan empresas que pueden pertenecer al mismo sector de mercado, o de características similares, los procesos de adquisiciones pueden variar por criterios propio de cada organización, sobre todo en cuanto a la aplicación de controles especiales para determinadas etapas en las compras. Esto no implica que se altere la función sustantiva de compras ya que fin sigue siendo el mismo, esto es, adquirir el bien deseado en las mejores condiciones y en los tiempos esperados. Esto implica agilidad en el proceso por lo cual las organizaciones deben cuidar que sus controles y procesos de aprobación no excedan lo razonable para que no se vuelva un proceso engorroso lejos de ser práctico y sobre todo eficaz.

Los autores Sotomayor Pereira, Castillo Ríos & Riofrío Orozco (2018) nos aportan con un muy interesante artículo científico de la base SciELO. Un aspecto no tan abordado dentro de los procesos de compras, talvez por su carga alta de subjetividad y percepción alejados si se quiere de objetividad y aspectos de tipo cualitativos, tiene que ver con las decisiones intuitivas dentro del proceso de compras, pero que de alguna manera se las debe como mínimo revisar más allá de que al final el proceso pudiera no incluir este tipo de parámetros para las decisiones finales que se toman en cuenta al momento de decidir.

“Tiempo atrás no se consideraba el estudio real del proceso de compra como factor importante en la satisfacción del cliente, la preocupación era únicamente que las personas puedan tener ofertas asequibles durante este proceso.” (Sotomayor Pereira, Castillo Ríos & Riofrío Orozco, 2018, p.37). El proceso de compra debe ir más allá del intercambio comercial frío de un bien o un servicio por valores monetarios. El proceso de compra, a fin de que sea de beneficio mutuo, tanto para el comprador cuanto, para el vendedor, debe incluir un proceso en la cual exista satisfacción en el cliente o empresa compradora pero también en condiciones favorables para el vendedor, es un poco lo que significa una relación de tipo ganar-ganar, en la que las concesiones otorgadas impliquen ganancias en doble sentido o doble vía.

Entonces, en este mismo orden de ideas, las percepciones juegan un rol importante ya que por muy beneficiosa que haya sido la operación comercial, si las partes, y en

particular la compradora, no percibe satisfacción o no logra niveles de percepción favorables para su empresa posterior a la gestión de compra, es posible que no se repita o que la compra u operación con ese mismo proveedor se dé nuevamente de manera esporádica o se empiecen a compartir los volúmenes de compra con otras empresas. Por tanto, las percepciones sí son importantes en el proceso de compra y venta más allá de los parámetros cuantitativos que se apliquen para establecer las ventajas o resultados de la compra.

En la administración moderna, las empresas que aplican de manera estratégica el uso y aprovechamiento de los recursos incluyen dentro del listado de los mismos a sus proveedores, en los cuales ven un aspecto del que pueden sacar provecho además del beneficio para el proveedor. Más allá de obtener un producto de calidad, lo cual debería darse por entendido, o de obtener bajos costos u optimizar los mismos al trabajar en mayor medida con uno u otro proveedor, también es importante incluso como parámetro de evaluación del proveedor el que estos siempre dispongan en su inventario de la cantidad suficiente de insumos como para que la organización que hace las veces de comprador tenga la tranquilidad de que siempre va a poder contar de manera oportuna con el producto.

En muchos estratos industriales o empresariales se suele decir que no existe producto más caro que aquel que no está disponible al momento de que el cliente lo necesita, para lograr esto, el proveedor debe entonces realizar un adecuado cálculo del nivel de inventario incluso teniendo un margen de holgura que le permita atender algún incremento no planificado en cuanto a los niveles regulares de consumos del cliente.

Una etapa muy importante dentro del proceso de compras es aquella relacionada con la evaluación y calificación de proveedores. Cuando esa práctica administrativa se la realiza de manera correcta, escogiendo adecuadamente los parámetros ideales de evaluación, existe una alta probabilidad de que esto derive en un banco o listado de empresas proveedoras de muy buen nivel. Si bien esta práctica de evaluar y seleccionar proveedores puede resultar en un principio un tanto burocrática y hasta molesta si se quiere, para la empresa, los frutos de este esfuerzo se verán claramente en relaciones comerciales de mutuo beneficio.

La evaluación de proveedores debe hacerse con base en algunos aspectos, desde lo legal, cumplimiento de normativas tributarias, administrativas e incluso ambientales, demostrar trabajar dentro de alguna normativa legal de calidad, mejor todavía si presente

algún certificado de calidad en sus procesos y/o productos, hasta llegar a los cumplimientos de calidad en cuanto al producto o servicio ofrecido en coherencia con los requisitos del cliente. Obviamente las condiciones comerciales, y dentro de estas el precio, serán aspectos claves en la evaluación de proveedores.

“La logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente de bienes y servicios, así como de la información asociada” (Escrivá Monzó, Savall Lindó & Martínez García, 2014, p.8). Esta cita del libro Gestión de Compras ilustra la parte relacionada con la logística dentro del proceso de compras. Inicia con la planificación la cual es de suma importancia, por ejemplo, en lo que tiene que ver con la planificación semanal, mensual, trimestral, semestral e incluso anual de las compras. Las compras diarias solo deberían darse por alguna emergencia, lo más usual es empezar con planificaciones semanales. Las compras con alta frecuencia de realización se deben por una parte a las características del producto adquirido, sobre todo por alguna limitación en cuanto a lo perecible de los mismos, o porque no son insumos o materiales que impacten significativamente en la operación de la organización.

Por otra parte, los insumos o materiales con mayor impacto o importancia dentro de las actividades de la organización, su planificación de adquisición debe ser debidamente organizada lo cual puede implicar abastecimientos mensuales o trimestrales. La implementación es la parte de la aplicación propiamente de todas las etapas del proceso de compras con el correspondiente monitoreo por parte del personal de la empresa compradora. El control es muy importante a fin de establecer las diferencias entre lo planificado y lo realmente desarrollado, en este caso comprado. Este control se da con base en la medición por ejemplo de que lo solicitado se ajuste a lo requerido por la institución, generalmente detallado en una orden de compra, así como el control de que las condiciones comerciales tales como el precio, plazo de entrega o lugar de entrega sean consecuentes con la negociación y acuerdo realizado.

El almacenamiento es muy importante sobre todo cuando el material adquirido requiere o exige ciertas condiciones básicas de almacenamiento, tales como lugares secos y frescos o con restricciones climáticas artificiales, o simplemente por seguridad y control de niveles de inventarios y disminución de riesgo de confusión con otros materiales

terminados o en proceso. Por último, la información, esto es, con las áreas de la institución u organización que deben estar al tanto del ingreso de los bienes o servicios adquiridos tales como bodegas (para actualizar el inventario), contabilidad (para procesar los pagos que correspondan), servicio al cliente (para cumplir con la entrega del producto o servicio ofrecido), entre otras.

De acuerdo con Escrivá Monzó, Savall Lindó & Martínez García (2014, p.11), el ciclo de compra se compone de las siguientes fases: Solicitud de compra, evaluación y selección del proveedor, negociación de las condiciones de compra, seguimiento del pedido, recepción de la mercadería y recepción de la factura de compra. Si bien este el proceso normal o habitual en el que se pueden condensar el proceso de abastecimiento, existen otras etapas no consideradas por estos autores pero que también forman parte importante del proceso y que están antes, durante y después de lo mostrado. Entre las actividades que se realizan antes tenemos la identificación o detección de la necesidad de la compra, generada usualmente por el departamento que hace la solicitud y que se realiza generalmente con base en una disminución del inventario a un nivel tal que se hace necesario abastecerse nuevamente de ese material. Entre las actividades omitidas durante el proceso se encuentra el control o evaluación de la calidad del bien o servicio adquirido así de la constatación de que las condiciones de entrega se encuentren en concordancia con el acuerdo realizado, sea este verbal o escrito. Finalmente, una etapa en la parte final es lo relacionado con el pago de la factura que se elabora una vez el material o servicio ha ingresado en el inventario de la institución y se ha constatado y aceptado la calidad de la compra.

Just in Time es un Sistema de programación en el que la cadena de suministros es sincronizada para responder a los requerimientos de operaciones o de clientes. (Escrivá Monzó, Savall Lindó & Martínez García, 2014, p.14). Aplicar el sistema justo a tiempo en mercados como los nuestros no resulta tarea sencilla. Este tipo de sistemas implican muchos ajustes y el tener medido el nivel de consumo al interior de la organización a un nivel tal que el riesgo quede minimizado casi a cero. Implica también disponer de una matriz de proveedores altamente confiables en los que las fallas tengan tendencia a cero. No es tarea sencilla sobre todo porque la dependencia a terceros está muy próxima y porque la planificación de consumos o de producción no es una práctica administrativa por la cual se destaquen nuestras empresas. Teniendo en cuenta lo anterior, no es menos

cierto que las organizaciones en general deben tender u orientarse hacia la búsqueda de la optimización de sus niveles de inventario a fin de mejorar el uso de los recursos disponibles y utilizarlos en otros campos, y cuando hablamos de recursos no solo es lo referido a lo económico sino a recursos tales como la capacidad de almacenaje, entre otros importantes.

El libro Administración de Compras de Sangri Coral (2014) es un aporte importante en este trabajo de investigación por su aporte valioso con conceptos y guías referenciales para la construcción del capítulo cuatro. “Las compras buscan a proveedores de calidad, se les desarrolla y se les compra bajo ciertas condiciones, que se les conoce como negociaciones.” (Sangri Coral, 2014, p.XIII). Una de las actividades más importantes en la gestión de compras es precisamente la identificación, calificación y evaluación permanente de proveedores. Muchos errores en la gestión de compras sobre todo a nivel de instituciones es pensar que los proveedores estarán ahí siempre cuando la empresa los necesita. La relación con los proveedores debe construirse, debe pensarse en los proveedores como socios comerciales de largo plazo en donde se persiga una relación ganar-ganar o de mutuo beneficio. Debe ser una relación comercial clara y directa en donde la institución tenga la libertad de indicar aspectos que deberían ser mejorados por el proveedor si este desea mantenerse en el listado de proveedores aprobados.

La parte de la evaluación también es de suma importancia ya que implica una revisión formal y sistemática de aspectos claves en varias dimensiones. Una de las dimensiones que se deben evaluar es lo documental, por ejemplo lo de la existencia legal del proveedor, personería jurídica, cumplimiento de obligaciones legales, entre otros, Otra dimensión a la que deben ser sometidos es lo de aspectos de responsabilidad social, que talvez no sean temas de cumplimiento legal obligatorio sino más bien de tipo voluntario pero que tienen mucho que ver con la imagen corporativa y los esfuerzos que hacen los proveedores por mejorar constantemente y que necesariamente deberían ser considerados con una importante ponderación dentro de la matriz de evaluación, entre los que se tienen por ejemplo el cumplimiento o el accionar dentro de una normativa de calidad tales como la ISO 9000, y mejor aún si muestra un certificado que lo avale. Otros aspectos son aquellos relacionados con el manejo medio ambiental y que en muchas ocasiones si obedecen a exigencias legales locales y otras a aspectos voluntarios

importantes. También se deberían considerar temas tales como la activa participación o involucramiento del proveedor con la sociedad lo cual puede tener muchas variantes que van desde la aceptación dentro de su rol de empleados a personas con determinadas capacidades especiales, sea esto por cumplimiento obligatorio o voluntario, así como la aceptación de pasantes o practicantes dentro de sus colaboradores.

Finalmente, y el aspecto más importante, es aquel relacionado con las negociaciones o con las condiciones comerciales que es posiblemente en donde más se destaca la participación o gestión del personal de compras ya que es en esta etapa en donde se definen los aspectos comerciales tales como el precio de compra, el plazo de pago, el lugar de entrega, la forma de pago entre los más importantes.

“El Canadian Imperial Bank of Commerce, con sede en Taranto, automatizó su función de compras, con lo que ahorra varios millones de dólares anuales.” (Robbins & Coulter, 2010, p.428). La automatización de la gestión de compras es una actividad que debe ser considerada por las organizaciones, al menos en ciertas etapas de esta. Una parte de gran ayuda para el analista de compras serían las alarmas generadas por niveles de inventario tal que un reabastecimiento sea pertinente. Ahora bien, esto implica que previamente se debería tener calculado el nivel óptimo de pedido, sin que necesariamente esto genere automáticamente un pedido al proveedor sin antes pasar por una revisión manual por parte del administrador encargado de las compras en donde aplique el criterio para aprobar el pedido, criterio que jamás un sistema automatizado le otorgará al proceso. Esta automatización también implica que previamente se debe tener alimentado o actualizado el sistema tanto con los ingresos previos de material a la bodega, así como los egresos o usos que la empresa haya realizado.

Cada unidad estratégica de negocios de una empresa debe administrar su presupuesto operativo, así como propender a la reducción de los costos y cuidar sus niveles de inventario. (Robbins & Coulter, 2010, p.462)

El área de compras tiene ciertas autonomías al igual que otros procesos de las empresas, autonomías que deben ser previamente aprobadas por los niveles jerárquicos pertinentes en la organización. Dentro de esa autonomía autorizada, compras puede y debe elaborar sus presupuestos operativos periódicos, pudiendo ser estos, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, para lo cual se debe tener en cuenta por una parte los

consumos históricos, por ejemplo de los últimos cinco años, así como las proyecciones de incremento o disminución de servicios prestados o bienes producidos y con estos dos factores construir su presupuesto operativo, así como un estudio formal, técnico y sistemático de reducción de costos que debería ser exigido por la máxima autoridad de la institución.

Hay dos áreas adicionales muy importantes que el departamento de compras debe considerar y es, por una parte, las necesidades de personal que requerirán de cara a los siguientes ejercicios operativos, y no solo por incremento de los volúmenes de trabajo sino también por una tecnificación de las funciones de compras, por ejemplo, para análisis del entorno del mercado, evaluación de proveedores, proyecciones de incrementos de precios sobre todo en aquellos insumos o servicios que se adquieran y sean claves para el funcionamiento de la institución. El otro aspecto importante a considerar por el departamento de compras adicional al ya analizado que es la necesidad futura de personal, también tiene que ver con la gestión de talento humano, talento humano de compras, y es lo relacionado a la capacitación del personal ya que, no por ser el área de compras, eso no implica que se desarrolle una gestión automática o rutinaria, por el contrario, la capacitación es clave en esta gestión por ejemplo en uso de los sistemas, en relaciones y comunicación interpersonal para un adecuado trato con los proveedores, interpretación de señales de mercados en posibles incrementos de precios entre otros aspectos en los cuales debe ser capacitado el personal.

“Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p.135).

El poder de negociación estará en función de varios factores. Por una parte, si el insumo es de difícil consecución o es escaso, normalmente el poder de negociación estará del lado del proveedor, en cuyo caso la organización debería preocuparse por buscar otros canales de abastecimiento con la finalidad de no estar a disposición del proveedor o de los pocos proveedores que tienen el producto o servicio requerido. Ahora bien, si se trata de un genérico el mismo que es de fácil adquisición o se lo encuentra en el mercado con relativa facilidad, en ese caso se podría decir que la institución tiene el poder de negociación en cuyo caso podría negociar mejores condiciones de compra o concesiones.

El tema de las concesiones merece un capítulo aparte en las habilidades de negociación por parte del personal de compras que no forman parte del presente estudio

pero que abordaremos brevemente desde el punto de vista de la institución compradora. Las concesiones deben saber administrarlas y obtener la mayor cantidad posible de ellas sobre todo con base en condiciones de pago en cuanto a tiempos y en cuanto a precio de compra, si bien el proveedor es quien las irá “poniendo sobre la mesa” al momento de negociar, es deber y atribución del comprador obtener el mayor provecho de ellas sobre todo cuando tiene el poder de negociación de su lado.

El precio no es el único aspecto para cuidar en una negociación de compra y venta por tanto se debe tratar de evitar que la adjudicación de contratos y órdenes de compra se basen únicamente o especialmente en el precio ya que esta práctica puede afectar a la calidad. (Münch, 2010, p.169)

A menos que la decisión sea de entre proveedores calificados con productos y servicios más o menos similares, la decisión de compra no debería pasar únicamente por el precio más bajo. Menos aún si se trata de proveedores nuevos o productos o servicios nuevos, en cuyo caso normalmente es un error basar la decisión final de compras solamente en el precio más bajo ya que esta política no asegura la calidad de servicio o del bien adquirido y normalmente termina en experiencias poco gratas para la organización compradora. Como ya se indicó, solo en el caso de tener un proceso de calificación de proveedores terminado y con varias experiencias favorables de compras, y si la decisión es entre proveedores de buen nivel, solo en ese caso podría aceptarse que la decisión final de compra se base en un criterio de decisión como lo es el precio.

“Los distintos presupuestos de producción controlan la materia prima, las compras, la mano de obra directa, los gastos de los departamentos de servicio, los inventarios y otros gastos.” (Münch, 2010, p.224). Cada departamento de las empresas debe elaborar sus respectivos presupuestos operativos de cara a las actividades de los siguientes ejercicios. Así como el área de ventas lo hace con los presupuestos de ventas al mercado de los diferentes productos, y lo hace muchas veces en función de los mercados atendidos, de los clientes captados, de manera similar la gente de compras debe establecer sus presupuestos y lo puede hacer en muchos formatos dependiendo de sus necesidades o de lo que le resulte más práctico. Por ejemplo, en el área de compras se pueden establecer presupuestos por tipo de producto o servicio comprado, por proveedor estratégico o por líneas o aplicación, presupuestos que pueden ser en unidades pero, para

finalmente poder condensarlos en un solo documento general o totalizado, deberá ser traducido a valores monetarios expresados de manera mensual, trimestral, semestral y anual, nuevamente, dependiendo de las necesidades de la organización y generando un documento que sea de aplicación práctica para la institución.

El proceso de compras implica una serie de etapas o actividades administrativas genéricas pero que adquieren ciertas particularidades al momento de que se las adecúa a la realidad de cada organización. Sin embargo, tal como se ha venido detallando en este marco teórico, la evaluación de proveedores es una gestión clave, si se quiere de soporte o apoyo a la administración de compras. El personal de compras no debe olvidar que su gestión no finaliza en la colocación del pedido, el personal de compras es responsable del seguimiento de la entrega a tiempo del producto o servicio adquirido, en las condiciones pactadas y claro, al precio acordado y solo dará aprobación al pago de la factura en el momento en que el personal responsable de su aceptación a que las cantidades recibidas sean correctas y que el personal generalmente del área de calidad, de la aprobación en cuanto al cumplimiento de las especificaciones técnicas de los bienes o servicios adquiridos.

“El departamento de compras es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, para que esta pueda conseguir los objetivos marcados.” (Escudero Serrano, 2011, p.3) Esta definición de departamento de compras es muy aplicable al presente proyecto. Sin embargo, más allá de la particularidad de la presente investigación, también es importante indicar que muchas empresas, sobre todo aquellas que no son tan grandes, tienen distribuidos los procesos de compras en cada departamento, en donde se cumple un procedimiento general debidamente detallado y difundido, pero que no responde a una persona o personas que estructuralmente se encuentren en un departamento de compras sino que son funcionarios de otras áreas, como ventas, mercadeo, o bodegas, y que realizan gestión de compras como parte de sus actividades.

“Como es obvio el departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada...” (Escudero Serrano, 2011, p.4). Esta cita del libro de Escudero Serrano es muy acertada y aplicable en toda gestión de compras ya que la organización no puede desarrollar sus actividades de compras de manera independiente, ya sea que la empresa distribuya la gestión de compras entre sus empleados o ya sea que tenga un departamento

específico para este fin, y en este segundo caso es más notorio todavía, que no puede hacer operaciones de compras de manera aislada sino por el contrario necesita estar en permanente coordinación con otras áreas tales como bodegas, ventas, calidad y más aun con el área que solicitó el bien o servicio adquirido.

Por otra parte, se debe recordar las importantes funciones que se tienen por parte del departamento de compras, y una muy importante reside en el análisis de las tendencias del mercado incluso previendo variaciones o fluctuaciones futuras en cuanto a precios en función de otras variables que lo afecten y que el área de compras debe identificar y analizar para que la empresa pueda prepararse ante tales cambios. Otra actividad muy importante del área de compras es el estudio y consideración especial respecto al uso de materiales estándar, esto es, bienes o servicios que cumplen con los parámetros de calidad pero que por su uso prolongado a través del tiempo se ha convertido en un genérico que puede ser conseguir de excelente calidad, pero a precios menores a los que se los conseguía al inicio de su uso y aplicación. Esta actividad es importante ya que permite reducción de costos para la institución.

Finalmente, una actividad base en el área de compras es aquella relacionada con el pronóstico de las necesidades de la organización con base en los consumos históricos o a los pedidos que las diferentes áreas o procesos de la empresa realizan y que pueden ser sometidos a modelos matemáticos que en gran medida ayuden a pronosticar las necesidades de la organización en cuanto a compras con el fin de volverse más eficientes en este sentido.

“Las empresas de servicios centran sus funciones en satisfacer las necesidades de los clientes. Los bienes que adquieren son para llevar a cabo la actividad que realizan...” (Escudero Serrano, 2011, p.14). Lo indicado por Escudero Serrano aporta mucho en este proyecto de investigación ya que claramente ubica y centra la principal función de una empresa de servicios, lo cual está decididamente orientado a la satisfacción de los clientes, y en el caso del Fondo de Cesantía como prestadora de un servicio, esto no es la excepción. Del mismo modo, las compras que esta institución objeto de estudio realiza, son materiales necesarios para llevar a cabo las operaciones necesarias para servir a los afiliados del fondo, por tanto, se trata de un proceso de mucha importancia dentro de la

intención de servir de la mejor manera a los clientes y de que los procesos internos se desarrollen en las mejores condiciones. Dentro del ordenamiento natural de los procesos, el personal de compras en su gestión, debe tener previamente un estudio del mercado, en especial del mercado de proveedores a fin de establecer los mejores en cuanto a los bienes o servicios que se deseen adquirir, esto es, identificar las fuentes de aprovisionamiento o lo que es lo mismo, los proveedores que de preferencia deberían ser aquellos aprobados por los procedimientos previamente establecidos a menos que se trate de una material o servicio nuevo que se requiera por primera vez.

2.3.4 Teorías administrativas.

Dentro de las principales teorías administrativas que aportan o sustentan el presente trabajo de investigación podemos resumir las siguientes:

Empezaremos por el importante aporte que, desde una visión del talento humano, hacen los autores Iturralde-Solórzano, Ordoñez-Iturralde, Guamán-Aguilar & Rodríguez-Basantes (2020) en el artículo denominado La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador, de la revista Yachana.

“De acuerdo con Herzberg (2003), hay tres filosofías generales de la administración de personal, la primera se basa en la teoría organizacional, la segunda en la ingeniería industrial y la tercera, en la ciencia de la conducta.” (Iturralde-Solórzano, Ordoñez-Iturralde, Guamán-Aguilar & Rodríguez-Basantes, 2020, p.99).

Es importante también el aporte de Taylor en sus estudios referidos a la productividad, y, dado que los procesos de abastecimientos son también parte de los procesos administrativos, también debe ser medidos y estudiados tal y como lo indica Frederick Taylor. El Doctor Rafael Iturralde, en su tesis doctoral denominada “Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materias primas en el Ecuador” del año 2017, hace referencia a estos importantes enunciados de Taylor:

Peter Drucker en su libro denominado “El Ejecutivo Eficaz” de 1989, recalca la importancia de ser efectivo en los procesos organizacionales y la gestión de abastecimiento no puede ser la excepción. Este autor nos hace el siguiente aporte:

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo efectuar y ejecutar son casi sinónimos. Ya sé que trabaje en una empresa o en un hospital, en una repartición estatal o en un sindicato, en la universidad o el ejército, se espera de todo ejecutivo que mande hacer lo que debe hacerse. Lo cual simplemente, significa que debe ser eficiente. (Druker P. F., 1989, p. 9)

Por su parte Abraham Harold Maslow en su libro denominado “Motivación y Personalidad” del año 1991, resalta que descubrió que las personas consiguen un nivel óptimo de funcionamiento cuando las organizaciones desarrollan prácticas que abarcan la naturaleza holística de los seres humanos. Pensaba que una política de empresa humana y bien formada, centrada en el potencial humano, también resultaría ventajosa económicamente. (Maslow, 1991, p. 389).

El autor Douglas MacGregor en su libro denominado “El lado humano de las organizaciones” de 1994, presente sus teorías, por una parte, la teoría X la cual presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con los que cuenta. (McGregor, 1994, p. 48).

Finalmente, el gran pensador Michael Eugene Porter, en uno de sus grandes aportes a la admiración moderna, en su libro “Ventaja Competitiva” de 1985, señala que la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (Porter, 1985).

2.4 Marco Conceptual

Rediseño. – Práctica administrada que consiste en el análisis sistemático de los procesos organizacionales con el objetivo de optimizarlos buscando una mejora sustantiva de su eficacia y eficiencia operativa evidenciado por medio de indicadores de control que

muestren las mejoras para la empresa sea en ahorros en costos, tiempos o incremento de ingresos.

Manual de Procesos. - Documento formal, aprobado de manera sistemática por personal autorizado al interior de la organización, especificando sus fechas de aprobación y revisión, en el cual se detallan las etapas a seguir en aquellas actividades críticas para la empresa, descritas de manera ordenada y coherente con los objetivos organizacionales, con la visión y con la misión corporativa.

Gestión de Adquisiciones. – Proceso administrativo organizacional que tiene como finalidad articular de manera sistemática actividades y prácticas administrativas orientadas a la identificación de requerimientos de servicios, materiales o insumos dentro de la empresa, canalizar dicho requerimiento hacia los mercados de proveedores correspondientes, establecer condiciones comerciales de mutuo beneficio para el aprovisionamiento a satisfacción de dicho requerimiento, verificando estándares de cumplimiento sean estos de calidad de producto o servicio así como de los acuerdos comerciales establecidos, hasta la verificación de la recepción del mismo, incluso supervisando el cumplimiento de las condiciones de pago hacia el proveedor.

Optimización de Procesos. – Análisis técnico y sistémico a los procesos administrativos u operativos en cualquier área de la organización que busca reducir mermas, retrabajo, tiempos, esto es, mejorar la eficiencia del proceso logrando los mismos o mejores resultados, y también la eficacia, manteniendo los mismos niveles de calidad del producto, sea este producto/servicio en proceso o producto/servicio terminado.

2.5 Marco legal

Constitución de la República del Ecuador 2008.

La Constitución en su artículo 288 respecto a las compras públicas indica:

Art. 288.- Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios

nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas. (Presidencia de la República. Constitución de la República del Ecuador, 2011).

En términos generales, la Constitución de la República del Ecuador abala en derecho la actividad comercial y en particular las compras públicas priorizando los productos y servicios nacionales, lo cual debe ser considerado por las organizaciones, sean estas de tipo público o privado a fin de incentivar la actividad y el crecimiento comercial local.

Reglamento para la aplicación ley de Régimen Tributario Interno 2010.

El Reglamento para la aplicación ley de régimen tributario interno 2010, en dos de sus artículos indican:

Art. 40.- Registro de compras y adquisiciones. - Los registros relacionados con la compra o adquisición de bienes y servicios, estarán respaldados por los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, así como por los documentos de importación. Este principio se aplicará también para el caso de las compras efectuadas a personas no obligadas a llevar contabilidad. (Reglamento para la aplicación ley de régimen tributario interno, 2010).

El Reglamento para la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno promueve la actividad comercial debidamente formal y legal en todas sus etapas, incluyendo la documentación debidamente autorizada por los organismos de control estatales, los cuales deben ser observados de manera estricta en toda actividad empresarial e incluso ser considerado para efectos de evaluación y aprobación de proveedores para cualquier tamaño de la operación de compraventa.

Art. 246.- Los valores que por las tarifas deba facturar la contratista al Estado ecuatoriano como consecuencia de la prestación de servicios, están gravados con tarifa 12% de IVA. La contratista tendrá derecho a crédito tributario por el IVA pagado en sus compras locales e importaciones de bienes y servicios, de conformidad con el Título II de la Ley de Régimen Tributario Interno. (Reglamento para la aplicación ley de régimen tributario interno, 2010).

Se deben acatar todas las disposiciones tributarias, así como normativas y directrices vigentes respecto a los valores gravados con IVA, así como velar por el cumplimiento de los créditos tributarios que correspondan producto de la operación comercial de manera que toda actividad empresarial esté regida por principios de ética y cumplimiento cabal y exhaustivo de la reglamentación tributaria correspondiente.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado 2011.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado en su artículo 11 señala:

Art. 11.- Acuerdos y prácticas prohibidas.- Están prohibidos y serán sancionados de conformidad con las normas de la presente ley todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general todos los actos o conductas realizados por dos o más operadores económicos, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general. (Presidencia de la República. Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, 2011).

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado señala varias conductas que no se ciñen a un actuar ético ni legal, como, por ejemplo, el concertar precios u otras condiciones comerciales que perjudiquen a un tercero, o acordar especificaciones técnicas del producto o servicio por fuera de lo que las especificaciones señalan. Tampoco se permite el condicionar la compra o venta de un producto o servicio con el entrega o intercambio de otros bienes.

Código de Comercio 2019

El código de comercio en su artículo 225 indica:

Art. 525.- Los contratos de distribución podrán adoptar las características que las partes acuerden en cuanto a territorio, exclusividad, volúmenes y periodicidad en las compras entre las partes, formas de remuneración, y otras que consideraren adecuadas. (Asamblea Nacional República del Ecuador. Código de Comercio, 2019).

El código de comercio es un referente legal que de cierto modo debe también ser observado en los procesos de compraventa y en este proyecto de investigación. Si bien este artículo se refiere a contratos de distribución, los acuerdos en cuanto al volumen y frecuencia de compras aplican a las operaciones de compra y venta empresariales e institucionales y en esa parte aplican los acuerdos a los que las parten lleguen a fin de optimizar o viabilizar la relación comercial.

3. CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Metodología

Las actividades metodológicas desarrolladas en este proyecto de investigación iniciaron con una revisión teórica profunda de los principales referentes tales como antecedentes por una parte o bases teóricas por otra que permitió la construcción de un marco teórico fuerte el cual fundamenta esta investigación. Dentro de los antecedentes se investigaron fuentes tales como tesis, sean doctorales, de maestría y de grado que aportaron en un modo específico al proyecto. Artículos científicos también forman parte del marco teórico tal y como se detalla en el capítulo dos. Dentro de las bases teóricas se consideraron libros referentes tanto clásicos, así como algunos de producción de la ULVR. Posterior a la revisión teórica, se realizaron entrevistas a expertos en el área de compras y a personal del Fondo de Cesantía con profundo conocimiento del proceso logrando un aporte importante para la construcción del capítulo cuatro. La revisión documental fue otra técnica aplicada sobre todo para el análisis del proceso actual de compras y para la aplicación de acciones de mejoras y políticas que lograron la adecuada optimización del proceso.

3.2 Tipo de investigación

El presente proyecto tiene un carácter de tipo descriptivo, precisamente por la descripción, análisis y posterior enfoque del sistema de compras del Fondo de Cesantía de Magisterio Ecuatoriano. Este estudio es de tipo descriptivo ya que busca especificar las actividades claves que se desarrollan en el proceso de compras midiendo y evaluando determinados aspectos del mencionado proceso.

“Los estudios descriptivos -por lo general- son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p.78). Si bien esta investigación fue de tipo descriptivo, tal como lo indican los autores de esta fuente, los resultados pueden ser el inicio o punto de partida para otras investigaciones que eventualmente pudieran ser de tipo correlacional, por ejemplo, a partir de este tipo de

estudios se podrían identificar otras variables que hipotéticamente pudieran incidir sobre el proceso de compras tales como los proveedores, la planeación de compras, el nivel de formación académica y capacitaciones formales del personal que maneja el proceso de compras. Tal como lo indica la cita anterior, a partir del mencionado estudio correlacional se pueden estructurar estudios de tipo explicativos a manera de importantes conclusiones de los procesos metodológicos investigativos previos.

La cita anterior se ajusta en gran medida a lo que se realizó en esta investigación ya que se estudió el proceso de compras del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano a fin de tener una descripción del mismo y poder analizarlo de manera independiente. Es decir, es una investigación en la cual se aborda solo una variable, la cual es el proceso de compras, de manera individual sin tener que interpretar, por el momento en esta investigación, relaciones o correlaciones con otras variables que en efecto sí pudieran incidir, pero cuyo efecto no fue considerado dado el tipo de investigación (descriptivo) que se llevó a cabo.

3.3 Enfoque

En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, para el análisis de los procesos del manual actual y las causas que han suscitado en la mala organización de los recursos.

“Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p.xxvi). Esta descripción del enfoque cualitativo da soporte al presente proyecto de investigación ya que, aun cuando se realizó una investigación de tipo cualitativo, que a lo largo de la misma fue abierta, por ejemplo cuando se aplicaron las entrevistas, esto nunca implicó un desorden en la ruta metodológica tomada, muy por el contrario, se logró una investigación ordenada, con rigor metodológico y en la cual se pudo estudiar el proceso de compras, lo cual apuntalado en las técnicas de investigación aplicadas, permitió el logro de los objetivos planteados.

“Enfoque cualitativo. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p.7). Es una importante cita que aportó en gran medida a la investigación ya que, en efecto, durante la aplicación de las técnicas de investigación, si bien no hubo una recolección numérica para medición de variables ya que la investigación fue cualitativa, pese a eso, los datos recolectados por medio de las entrevistas y del análisis documental que líneas abajo se explica, permitieron estructurar acciones de mejora que a su vez derivaron en lo que proponemos como el rediseño del manual de adquirentes de Fondo de Cesantía del Magisterio.

3.4 Técnicas e instrumentos

Inductivo: La investigación es inductiva porque se parte del ámbito general que abarca el control de gestión en las empresas hacia la identificación de un entorno particular enfocado en las organizaciones de seguridad privadas medianas de la ciudad de Guayaquil.

3.4.1 Entrevista.

Se utilizó la técnica de la entrevista como parte del proyecto a fin de encontrar puntos débiles en el proceso de compra que fueron identificados y corregidos como parte de los importantes aportes de este proyecto.

El objetivo de la entrevista es establecer un nivel profundo de comunicación de manera que se logró recabar valiosa información para la mejora de los procesos. Ahora bien, el tipo de entrevista que se utilizó tuvo una característica muy marcada de entrevista estructurada ya que se diseñó previamente las preguntas claves que se realizaron y que apuntaron al logro de los objetivos, así como a obtener información para el rediseño del proceso de compras.

3.4.2 Revisión Documental

La revisión documental es una técnica que se utilizó en esta investigación para recolectar datos claves dado el carácter cualitativo del proyecto. El principal y medular

documento consultado fue precisamente el procedimiento actual de compras que es justamente el objetivo de estudio que se rediseñó, se lo clasificó en sus diferentes etapas o pasos relevantes o críticos que debieron ser sometidos a un riguroso análisis para entender sus partes rescatables, así como sus debilidades, luego se analizó lo encontrado y se establecieron conclusiones y recomendaciones basadas justamente en la revisión documental.

“La revisión de la literatura puede iniciarse directamente con el acopio de las referencias o fuentes primarias, situación que ocurre cuando el investigador conoce su localización, se encuentra muy familiarizado con el campo de estudio y tiene acceso a ellas.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p.53). La anterior cita permitió centrarnos en el proceso de compras y nos aclaró que el enfoque debía ser (como en efecto se hizo) en el proceso actual de adquisiciones, lo cual, sumado a la experiencia de la tesista (esto es muy válido en investigación cualitativa) en el proceso estudiado, derivó en un rediseño sencillo pero muy práctico en donde el principal beneficiado es la institución, esto es, el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

3.4.3 Observación directa

Se ejecuta un análisis situacional mediante el diseño y aplicación de una ficha de observación, la misma que va a permitir conocer la realidad por la que atraviesa la entidad, sus principales problemáticas identificables a simple vista, así como el desempeño del personal por la ausencia de un manual de funciones.

3.5 Muestra

Dado el tipo descriptivo de investigación y en especial el carácter cualitativo que se utilizó, en esta ocasión no aplica la parte de determinación de población y muestra. En adición, y dado el carácter cualitativo, se aplicaron entrevistas a expertos como parte de las técnicas de investigación que se utilizaron.

3.6 Análisis de resultados

3.6.1 Entrevista

Tabla.1.

Breve descripción de los entrevistados

Entrevistados	Descripción
Ingeniera Kathia Tello Baquero	Kathia Tello es Ingeniera en Sistemas Computacionales. Tiene amplia experiencia empresarial en sistemas y procesos informáticos, así como organizaciones en general, liderando importantes actividades en las empresas en las que laboró, tales como los de CRM (o ARC Administración de Relaciones con los Clientes).
Ing. Mariuxi Ramírez.	Ingeniera Ramírez. Es Ingeniera en Sistemas lo cual le permitió ingresar a la institución en 2008 al departamento de sistemas, en donde desarrolló habilidades y conocimientos profundos respecto a los sistemas informáticos internos.
Ingeniera Andrea Asinc.	Andrea Asinc es Ingeniera en Tributación y Finanzas, labora en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano desde noviembre de 2011 en el área de compras, lo cual la convierte en una profunda conocedora del proceso actual y de las eventuales propuestas de mejora.

Elaborado por: Merizalde, J (2022).

3.7 Sistematización de las entrevistas

Tabla 2.

Sistematización de los aspectos relevantes de las entrevistas

Entrevistados	¿Cuáles son las etapas del proceso de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano que en su	¿Qué acciones tomaría Usted para realizar las mejoras en las etapas antes indicadas y cómo lo haría?	¿Cuál es la parte del proceso de adquisiciones que en su opinión es la más sensible o en la que se debería poner mucha más	¿Qué se debería hacer en cuanto a aspectos legales o de procedimientos internos para implementar los cambios	En su opinión, ¿qué beneficios se obtendrían si se implementaran las mejoras que Usted indica al proceso de adquisiciones?

	opinión deberían ser mejoradas?		supervisión por parte de la institución?	que Usted sugiere?	
Kathia Tello Baquero	Selección del proveedor y Contratación	Notificar por correo a los proveedores que no fueron seleccionados. Mantener informada al área requirente de los avances del proceso.	Definición del alcance de lo que se fuera a contratar, de los tiempos y condiciones de entregas.	Programar semanalmente reuniones del comité de compras. Generar actas del comité de compra al día siguiente de la sesión.	Evitar retrasos en las contrataciones
Mariuxi Ramírez	El área requirente debería entregar proformas como referencia. Priorizar requerimientos más importantes. Realizar reuniones de comité de compras una vez cada 15 días.	Entregar tres proformas al Departamento de Adquisiciones. Los contratos ya establecidos y firmados con presupuesto aprobado deberían gestionarse automáticamente. Que el Comité de compras se reúna al menos una vez cada 15 días	La negociación del producto a adquirir y en las partes contractuales para realizar los pagos a tiempo	Reunión con las gerencias y jefaturas para indicar los puntos que se deben de cambiar	Adquisiciones más rápidas y de manera eficiente además del cumplimiento del POA anual.
Andrea Asinc Vera	Receptar la solicitud de compras. Buscar Proveedores y solicitar cotización. Selección de Proveedor.	Reorganizar base de proveedores para depuración paulatina. Seguimiento de órdenes de	Analizar las propuestas de los bienes y servicios recibidos para alimentar la	Depuración mensual de la base de datos. Calificación mensual de las órdenes de compra.	Optimizar los tiempos en el proceso de la selección. Competitividad de los proveedores. Satisfacción de los clientes

	Contratación. Confirmación de orden de compra. Seguimiento de orden de compra. Recepción de bienes o servicios. Recibir factura. Evaluar al proveedor.	compra confirmadas. Evaluar calidad de bienes o servicios recibidos.	base de datos.		internos y externos.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	----------------	--	----------------------

Elaborado por: Merizalde, J (2022).

3.8 Revisión Documental

3.8.1 Análisis del proceso actual de adquisiciones.

3.8.2 Políticas de servicios provistos por terceros. Versión # 5. Aprobada por el Consejo de Administración en 2020-09-24.

Normar y estandarizar las políticas para la compra o adquisición de bienes o servicios provistos por Terceros que sean requeridos para la ejecución de todos los procesos y operaciones del FCME-f.c.p.c.

3.8.2.1 Oportunidad de mejora de la política

Definir claramente, desde lo conceptual, la diferencia entre un bien y un servicio para lo cual se deberá elaborar un listado de las dos tipologías mencionadas haciendo hincapié sobre todo en los bienes o servicios comprados con mayor frecuencia, así como aquellos cuyos montos sean elevados (superiores a mil dólares) o críticos para la operación de la institución.

3.8.3 Políticas solicitud de adquisición

ADQUISICIÓN se solicitará: Formulario de la Jefatura y/o Gerencia del área solicitante, debidamente presupuestada. El valor incluirá impuestos respectivos. Solo se exceptúa la solicitud formal en el caso de bienes de uso institucional. Las solicitudes se procesan

cinco días hábiles luego de ser entregadas (siempre que se reciban antes de las 12h00). Se genera la Orden de Compra. En el caso de adquisición de bienes tales como equipos, maquinarias, accesorios, bienes muebles, vehículos u obras, se exigirá al proveedor la entrega de una Garantía Técnica.

El proveedor de servicio crítico debe tener Proveedor Alternativo. Servicios críticos acorde a Metodología Riesgos – Plan de Contingencia.

Base de Proveedores (administración, verificación y actualización de documentación).

3.8.3.1 Oportunidad de mejora de la política.

Definir las condiciones básicas requeridas para la emisión de la garantía técnica, la cual, podría venir respaldada por garantías reales en caso de defectos generados por un bien o servicio adquirido que produzca daños a terceros.

Del mismo modo, se deben definir claramente los proveedores alternos por cada proveedor de servicio crítico.

La base de proveedores deberá ser revisada y actualizada con una periodicidad máxima de seis meses pudiendo ser más frecuente para el caso de bienes o servicios críticos.

3.8.4 Políticas de incorporación.

Selección de Proveedores: Servicios Generales gestionará mínimo tres cotizaciones de proveedores y se elabora un cuadro de evaluación de propuestas. En el caso de existir requerimientos especiales, se coordina con el área solicitante.

No se requieren tres ofertas en los siguientes casos:

1. Cuando la solicitud es inferior a quinientos dólares. Además, y previa revisión y aprobación de informes y soportes requeridos, tampoco se requiere en los siguientes casos:
 1. Proveedores Únicos.
 2. Proveedores Recurrentes previamente calificados y cuyo monto de contratación sea hasta diez mil dólares.
 3. Cuando no se tenga respuesta de los proveedores posterior al tercer día laborable y cuando la compra no supere los mil dólares.
 4. Compras emergentes o reparación inmediata de un bien indispensable para la operación FCME.

3.8.4.1 Oportunidades de mejora de la política.

En lugar de colocar valores referentes a los montos a considerar para aplicar la acción que corresponda, se sugiere hacerlo en términos del salario básico unificado a la fecha de la adquisición.

3.8.5 Políticas de Clasificación de Proveedores.

La calificación interna se realiza de acuerdo con la metodología institucional. Es una calificación anual. Son exentos al proceso de calificación aquellos incluidos en los siguientes casos:

- Proveedores eventuales
- Empresas públicas y monopolios
- Proveedores que cuenten con una calificación de entes de control.

3.8.5.1 Oportunidades de mejora de la política.

Establecer políticas claras de evaluación de proveedores indicando con precisión los parámetros tanto de calificación cuanto de evaluación de los proveedores considerando aspectos generales tanto como el cumplimiento, calidad de producto o servicio entregado, y otros relativos a la función de compras y ventas.

3.8.6 Políticas de contratación de proveedores.

El Administrador del contrato es responsable de proveer y entregar a Servicios Generales todos los insumos requeridos para la elaboración del contrato, los cuales son:

1. Detalle de los Productos y/o servicios a ser entregados por el proveedor.
2. Detalle del equipo de trabajo y administrador del contrato de ambas partes.
3. Posibles causales de terminación de contrato.
4. Multas por incumplimiento.
5. Confidencialidad.
6. Revisión y seguimiento de los servicio o bienes contratados.
7. Garantías técnicas y financieras que protejan al FCME-f.c.p.c de posibles incumplimientos (SA).
8. Buen uso del anticipo (SA)
9. Derecho de propiedad intelectual (SA)
10. Capacitación del servicio contratado y entrega de documentación soporte del proceso o servicio (SA)

11. Personal suficiente y capacitado para brindar el servicio (SA)
12. Niveles mínimos de calidad del servicio (SA): tiempos de respuestas y disponibilidad del proveedor, up time (%) requerido por el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, información del personal asignado al servicio por el proveedor.

Servicios Generales solicita a Asesoría Jurídica la elaboración del contrato. Asesoría Jurídica elabora el contrato y otorga el visto bueno previo a la firma del representante legal del FCME-f.c.p.c. Gestiona firma en dos (2) juegos del contrato: 1 entrega a Servicios Generales quien entrega al Proveedor y 1 queda en custodia de Asesoría Jurídica.

3.8.7 Contrato.

Monto superior \$5001,00 antes de impuestos. Se otorga un anticipo máximo del treinta por ciento del valor total del contrato.

Adquisiciones entre cinco mil y diez mil dólares antes de impuestos, no se requerirá contrato solo en casos de fuerza mayor o casos fortuitos. En este caso el pago podrá ser contra entrega.

3.8.8 Políticas control y monitoreo.

Administrador del Contrato del FCME-f.c.p.c. es responsable:

Evaluación de la calidad del servicio o bien al menos una vez al año.

Confirmación de renovación o cancelación del contrato.

Velar por la ejecución del cabal y oportuno cumplimiento de todas las cláusulas del contrato

Comunicar formalmente al jefe de Servicios Generales con copia GAF, atrasos injustificados e incumplimientos, con las respectivas recomendaciones a fin de poder tomar medidas y acciones necesarias para ejecutar las multas y/o sanciones definidas en el contrato.

Analizar las solicitudes de prórrogas por parte del proveedor que estén debidamente justificadas y presentar a las instancias respectivas para su aprobación de ser el caso.

Desvinculación del proveedor junto con un informe del servicio y/o bien contratado. Servicios Generales comunicará al proveedor formalmente su desvinculación con el FCME.

3.8.8.1 Oportunidades de mejora de la política

Respecto a las solicitudes de prórrogas del proveedor, estas deben estar debidamente justificadas, con la documentación de soporte que se debe exigir al proveedor además de incluir en el contrato o en la orden de compra, eventuales multas previamente acordadas por atrasos en la entrega del bien o servicio.

3.8.9 Políticas de pagos a proveedores

Administrador del Contrato o Beneficiario del Bien/Servicio (cuando no exista contrato) es responsable de gestionar los pagos, para lo cual deberá entregar al área de Cuentas por Pagar informe de conformidad o acta de entrega-recepción o mecanismo definido en el contrato; en los cuales debe quedar expreso la aceptación por parte del FCME de los entregables, monto a pagar y detalle de los bienes o servicios recibidos.

Cuentas por Pagar es responsable:

- Recibir y validar los comprobantes de ventas físicos o electrónicos.
- Ingreso de comprobantes de ventas y generación de retención (SA).

Contabilidad es responsable de confirmar registro contable

Pagos es responsable de la emisión del desembolso y gestionar firmas.

3.8.10 De las prohibiciones de políticas

Directivos o administrativos del FCME no deben participar en ninguna actividad/decisión que genere un conflicto de interés; se incluye trabajadores que tengan alguna relación familiar hasta segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad, financiera o de otro tipo.

No se podrá solicitar, aceptar o recibir, dádivas, recompensas o contribuciones en especies, bienes o dinero que puedan ayudar a cerrar una contratación.

Ex colaboradores y Proveedores que su salida se haya dado por irregularidades, no podrán ser contratados por el FCME-f.c.p.c

3.8.11 Niveles de Autorización

DE	HASTA	FIRMAS DE AUTORIZACION	CONDICIONES
-	USD \$3,000	Gerencia Administrativa Financiera.	Una sola firma
USD \$3,001	USD \$10,000	Gerencia Administrativa Financiera Gerencia General	Dos firmas
>USD \$10,000		Comité de Compra	Acta de aprobación del comité de compras

Figura 2. Niveles de autorización. Fuente: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano. (2021). Elaborado por: Merizalde, J (2022)

El monto es por el total que comprende la adquisición del bien y/o servicio y no incluye impuestos.

3.8.11.1 Oportunidades de mejoras para los niveles de autorización,

Establecer como política un rediseño a nivel de los niveles establecidos de manera que, sin disminuir los controles ni rigurosidad en las autorizaciones, se pueda disponer de un sistema más ágil en el proceso que permita disminuir los tiempos burocráticos que muchas veces han derivado en pérdida de dinero y tiempo valioso en el aprovisionamiento de un bien o servicio.

3.8.12 De la solicitud para la adquisición de un bien o servicio

- Toda adquisición de bienes o servicios debe ser solicitada al Departamento de Servicios Generales.

- Las solicitudes deberán estar presupuestadas, el área beneficiaria adjuntará a la solicitud el formulario de certificación presupuestaria emitido por Planificación Financiera.
- Se deberá adjuntar también una constancia de inventario de bodega o proveeduría.
- Las solicitudes serán procesadas en un mínimo de cinco días hábiles.
- Para la contratación de un bien o servicio se generará la respectiva orden de compra.
- Para asegurar la calidad y buen funcionamiento de las adquisiciones de bienes se exigirá una garantía técnica del fabricante con una validez de al menos un año a partir del acta de entrega.
- Todo proveedor debe ser registrado en la base de proveedores.
- Todo proveedor de un servicio crítico debe tener un proveedor alternativo.
- Servicios Generales administrará un registro actualizado de los proveedores identificando aquellos que proveen servicios críticos (incluyendo sus respectivos alternos).
- La documentación que deben tener los proveedores de servicios críticos y sus alternos, así como de aquellos cuya contratación anual supere los cinco mil dólares, son:
 - Formulario de vinculación de proveedores con la declaración de origen y destino lícito de los fondos.
 - Copia de cédula de identidad y certificado de votación vigente del representante legal o apoderado.
 - Copia RUC o RISE.
 - Planilla de servicios básicos actualizada máximo del mes anterior.
 - Carta de presentación.
 - Certificado de cumplimiento tributario emitido por el SRI.
 - Certificado de obligaciones patronales emitido por el IESS.
 - Declaración de IVA de los tres últimos meses.
 - Certificado bancario.
 - Dos referencias comerciales.
 - Copia certificada del nombramiento del representante legal. (si aplica)
 - Estados financieros auditados. (si aplica)

- Estatutos sociales vigentes y/o últimas reformas (si aplica)
- Nómina actualizada de los accionistas (si aplica)
- Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal emitido por la Superintendencia de Compañías (si aplica)
- Certificaciones expedidas por clientes sobre la calidad de los productos y servicios del proponente.

3.8.13 Selección de proveedores

Servicios Generales recibe las solicitudes aprobadas por Gerencia y Jefatura del área y gestiona al menos tres cotizaciones de proveedores y compara precios, calidad y oportunidad.

Servicios Generales selecciona la mejor oferta en precios, calidad y oportunidad.

Se elabora un cuadro de evaluación considerando:

- Proveedor, solidez financiera y experiencia en el mercado.
- Características del bien o servicio, referencias, entre otros.
- Cumplimientos de requisitos acordados para la contratación.
- A cada aspecto se le asignará un peso determinado.

En caso de requerimientos especiales o conocimientos específicos, Servicios Generales coordina la búsqueda de proveedores.

El cuadro de evaluación las realiza el área solicitante.

En caso de proveedores únicos se puede omitir las tres ofertas. El área solicitante entrega informes y soportes.

También se pueden omitir las tres ofertas para contratar con proveedores recurrentes calificados cuyo momento de contrato sea inferior a diez mil dólares.

Para bienes o servicios cuyo monto no supere los quinientos dólares, se pueden omitir las tres ofertas.

Otra omisión de las tres ofertas se puede dar cuando han pasado tres días y no se hayan recibido cotizaciones siempre que el monto no sea superior a mil dólares.

De igual manera, se podrán omitir las tres cotizaciones en el caso de compras emergentes de servicios de mantenimiento o reparación inmediata.

3.8.13.1 Oportunidades de mejora de la selección de proveedores.

La institución debe elaborar e implementar un proceso de calificación y evaluación de sus proveedores estableciendo parámetros para estos efectos. Se deben diseñar tales parámetros de manera que se establezcan los elementos claves para que un proveedor pueda ser considerado como tal para el Fondo de Cesantía, así como para mantenerse en dicho listado una vez que se hayan aplicado las acciones.

4. CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE ADQUISICIONES DEL FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO F.C.P.C.

En el presente capítulo se realiza la propuesta, misma que tiene como finalidad el rediseño del manual de procesos de adquisiciones del fondo de cesantía del magisterio ecuatoriano f.c.p.c.

El proceso general de abastecimientos no dista en su contexto general de la lógica y aspectos técnicos de los que debe estar revestido cualquier otro proceso de compras. Es así como el proceso de abastecimientos del Fondo de Cesantía estará conformado por las siguientes etapas:

- Recepción de la solicitud de compras.
- Búsqueda de proveedores y cotizaciones para el bien o servicio requeridos.
- Selección del proveedor.
- Contratación y determinación de los términos y condiciones de compras.
- Confirmación de la orden de compra.
- Seguimiento a la orden de compra.
- Recepción de bienes o servicios adquiridos acompañados de la correspondiente factura.
- Evaluación del proveedor.

Como se puede observar, es un proceso coherente en sus etapas, sin embargo, lo que aporta este proyecto de investigación es el diseño y rediseño del manual en cuanto a sus políticas que a manera de directrices aportan al proceso y a su mejoramiento y que se describen a continuación.

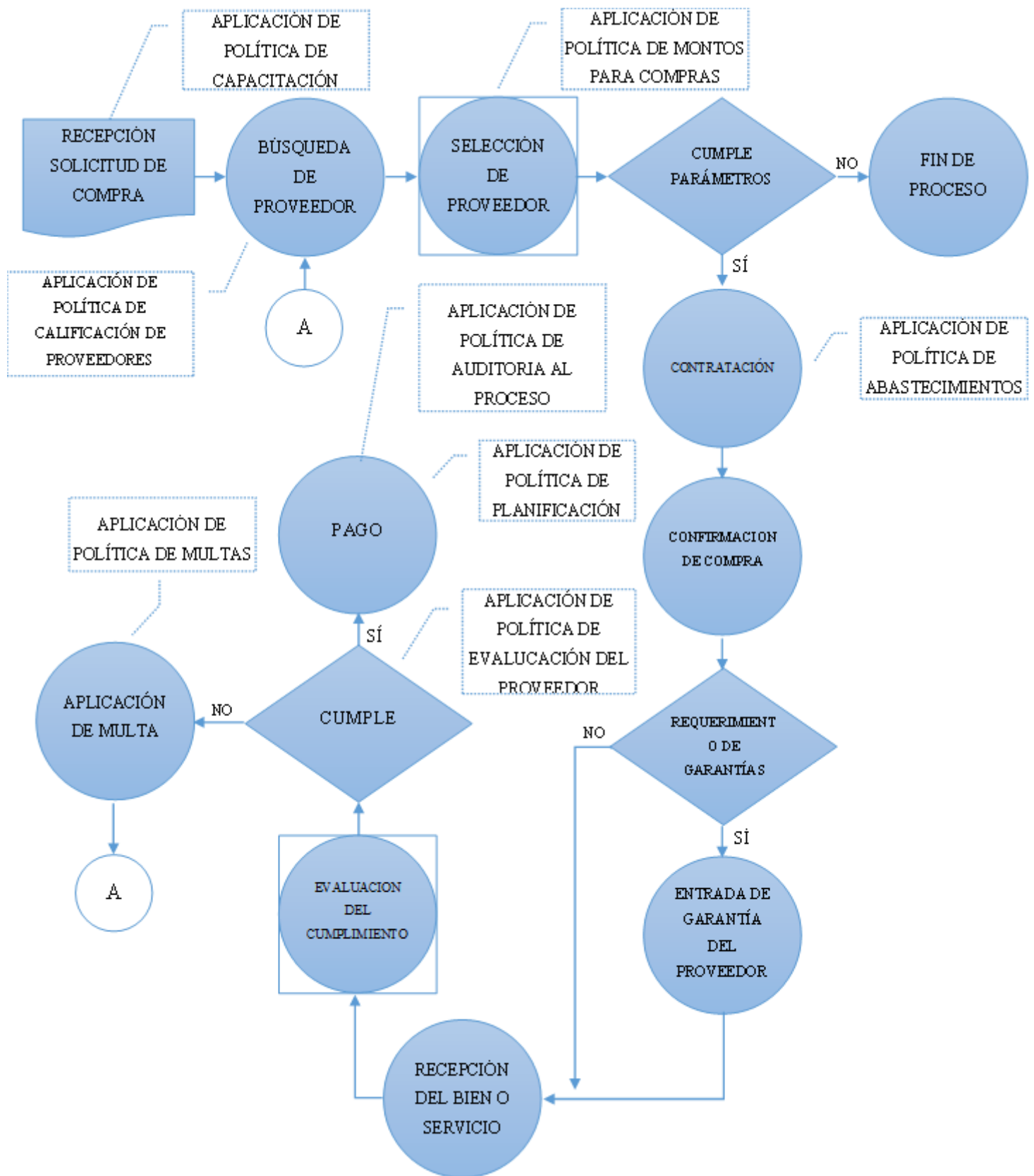


Figura 3. Diagrama de flujo proceso de abastecimientos. Elaborado por Merizalde, J(2022)

4.1 Políticas de abastecimientos

El área solicitante de la adquisición de un bien o servicio adjunta a la solicitud de requisición debe entregar proformas referenciales del mismo. Esto debido a que no hay nadie que conozca más de sus insumos que la misma área. Con esto se buscan dos efectos, el primero es agilizar el proceso de compras ya que el departamento de abastecimientos tendrá un punto de partida sobre todo para aquellos bienes o servicios de difícil consecución en el mercado. Por otra parte, desde lo teórico garantizará que la calidad de lo requerido sea más ajustada a la necesidad institucional precisamente por el conocimiento técnico más profundo que el área solicitante tiene respecto a sus insumos. Esto no implica que Abastecimientos esté obligado a comprar a alguno de los referidos y tiene la total libertad y autoridad para comparar con otras ofertas del mercado que le resulten más beneficiosas desde lo económico y, en análisis conjunto con el área solicitante, establecer comparaciones y sobre todo ponderaciones que permitan la selección de la mejor oferta.

Los contratos que ya se encuentren vigentes, con toda la documentación en regla, debidamente firmados, con las garantías técnicas entregadas, serán gestionados de manera automática en caso de cumplir con el parámetro precio dentro de un rango aceptable.

4.1.1 Parámetro precio

Para efectos de la compra el menor precio no será el único factor para tomar en cuenta para la adjudicación de la adquisición de un bien o servicio. El precio será uno de los parámetros, tal vez ponderando con mayor peso, pero bajo ningún concepto será el único, sino que existirán otros parámetros tales como la calidad del producto y el desempeño previo de la empresa como proveedor de la institución, que también tendrán una ponderación importante para efectos de la compra.

El precio solo será el factor decidor en caso de que los demás parámetros, tales como la calidad del bien o servicio o la calidad del servicio propiamente dicho, se encuentren en igualdad de condiciones.

Para el establecimiento adecuado de esta política es necesaria la inclusión de la definición conceptual de aspectos tales como calidad de producto y calidad de servicio para el proceso institucional.

4.1.2 Calidad del bien

Calidad expresada como el cumplimiento de los requisitos técnicos del producto o servicio adquirido, respaldado en normativas técnicas nacionales o en especificaciones institucionales oportunamente negociadas con el proveedor.

4.1.3 Calidad del servicio

Expresado como parámetros tales como tiempos de entrega, lugar de entrega, cumplimiento de términos y condiciones de compra, entre otros, oportunamente acordados con el proveedor y expresados en el convenio firmado entre las partes o como parte de este a modo de anexos.

4.2 Política de calificación de proveedores

Las personas naturales o jurídicas que deseen formar parte del banco de proveedores del Fondo de Cesantía deben pasar por un exigente proceso de calificación para este fin, el cual cuenta con la etapa de revisión documental y de las especificaciones técnicas del producto o servicio ofrecido.

En lo relacionado con la revisión documental, se trata de los mismos parámetros a los cuales se hace referencia en la Política de Evaluación de Proveedores, con la diferencia de que, para calificación, se solicitará información de al menos dos años anteriores en función.

Con respecto a las especificaciones técnicas, se someterá a las mismas evaluaciones descritas para este fin en la Política de Evaluación de Proveedores con el agregado de presentar certificación de no ser proveedor incumplido con el estado además de al menos tres referencias de cumplimiento como proveedor en empresas del medio local.

4.3 Política de evaluación de proveedores

La actual base de proveedores del Fondo de Magisterio debe ser revisada con el objetivo de depurarla. Para esto se debe establecer en primer lugar aquellos productos o servicios que ya no se adquieran o que no lo sean durante los últimos cinco años y que no formen parte de la planificación futura de compras. Una vez depurada la base bajo este primer criterio, se debe proceder con un segundo criterio de depuración y será aquel basado en los volúmenes de compra adquiridos a un proveedor en particular de manera que, si un proveedor no registra movimientos comerciales con la institución en los últimos tres años, debería analizarse la posibilidad de eliminar su registro de la base, con la excepción de

aquellos proveedores críticos de bienes o servicios que por su naturaleza no se adquieran dentro del periodo antes señalado.

Ahora bien, los proveedores que finalmente queden en la base posterior a la depuración deben ser evaluados de manera frecuente bajo una serie de parámetros que garanticen la calidad de los bienes o servicios que proveen a la institución.

4.3.1 Frecuencia de evaluación

Los proveedores de bienes y servicios críticos deben ser evaluados al menos una vez cada semestre en tanto que los proveedores de bienes y servicios que no encuentren categorizados como críticos con frecuencia mínima anual.

Parámetros de evaluación: Los parámetros de evaluación serán tres: Aspectos técnicos de los bienes o servicios. Condiciones o términos de compraventa. Aspectos documentales.

4.3.2 Aspectos técnicos de los bienes o servicios

Este parámetro evalúa el cumplimiento de normativas técnicas vigentes a nivel nacional de los bienes o servicios o especificaciones institucionales requeridas. En caso de no existir una norma técnica nacional, se tomará como referencia, normas internacionales de calidad o, una vez más, normativas internas institucionales. En cualquier caso, las condiciones técnicas exigidas serán previamente acordadas con el proveedor reservándose, el Fondo de Cesantía, el derecho a no contratar con proveedores que por aspectos operativos no puedan cumplir con las exigencias técnicas necesarias.

El disponer de certificaciones actualizadas de tener implementado un sistema de calidad bajo una normativa reconocida, otorgará al proveedor puntos adicionales en el proceso de evaluación.

Condiciones o términos de compraventa: Se evaluará el cumplimiento del tiempo entrega, cantidad entregada, requisitos de empaque y embalaje, horarios de entrega, entre otras en función de las características del producto o servicio ofrecido.

4.3.3 Aspectos documentales

El tercer aspecto o tercera dimensión para evaluar es la relacionada con los aspectos documentales, tales como el cumplimiento del proveedor con las entidades estatales que regulan el accionar de las empresas, es el caso de la Super Intendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, cumplimiento de aspectos municipales, de la Seguridad Social (IESS), no tener mora patronal entre los más importantes. Esta dimensión de

aspectos documentales se replica en su totalidad para el caso de la calificación de proveedores, radicando la diferencia en que, para un proveedor ya existente, la evaluación se hace en base con la documentación del año que corresponda en tanto que para los proveedores nuevos que deseen ser evaluados para calificación se les solicitará documentación al menos de los últimos dos años de existencia legal.

4.4 Política de capacitación referente al proceso

La capacitación es un aspecto fundamental en todo proceso organizacional. El proceso de adquisiciones ha evolucionado de tal manera que no es posible en la actualidad desarrollarlo sin incluir permanentes acciones de capacitación alrededor del mismo.

Los insumos de este proceso son básicamente los siguientes: En primer lugar, los resultados de evaluaciones del personal que tiene a cargo la parte operativa y administrativa del mismo, de manera que dichos procesos de evaluación evidencian zonas de mejora que deben ser incluidos en los programas de capacitación departamentales e institucionales. Otro insumo que debe ser tomado en consideración para el diseño de los programas de capacitación son los objetivos que tenga el Fondo de Cesantía del Magisterio a corto, largo y mediano plazo, así como los proyectos de tipo informático u operativos en general y que requieran el desarrollo de habilidades y destrezas del personal que labora en el área. Un último insumo para el diseño de los programas de capacitación es la opinión de los jefes o supervisores inmediatos obtenidos de manera formal bajo técnicas tales como la entrevista con el objetivo de identificar, desde la óptica del jefe inmediato, zonas u oportunidades de mejora.

Estos procesos de capacitación pueden llevarse a cabo ya sea por funcionarios de la misma institución o por organizaciones externas que brinden el servicio en cuyo caso debe ser sometidas a los mismos procesos de calificación y evaluación como cualquier otro proveedor de servicios. Los procesos de capacitación pueden ser desarrollado dentro las instalaciones físicas de la organización, también conocido como modalidad in house o en instalaciones fuera del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c., esto estará en función de las disposición, diseño y requerimientos técnicos del curso o programa de capacitación a desarrollar.

4.5 Política de multas a proveedores por atrasos injustificados de entregas

Las relaciones entre la institución y sus proveedores siempre serán favorecidas y se promoverá que se fortalezcan y mejoren con el paso del tiempo y de las operaciones de compras que se generen. Sin embargo, esta relación comercial debe desarrollarse dentro de un marco de cumplimiento de acuerdos en los que las partes ganen en sus expectativas. Esto implica que necesariamente, dentro de las negociaciones, se deben detallar sanciones por incumplimiento en los términos y condiciones de la adquisición. Esta política no sustituye a lo relacionado con las garantías que el proveedor debe entregar al momento de ser adjudicado, tales como la garantía del buen uso de anticipo (en caso de que la operación sea sujeta de este), la garantía de fiel cumplimiento del contrato o la garantía técnica del bien o servicio a proveer.

4.5.1 Tiempo de entrega.

El tiempo de entrega es un parámetro de calidad de suma importancia para el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, por tanto, los proveedores deberán cumplir con este elemento fundamental que afecta directamente a la calidad operativa del proceso.

4.5.2 Lugar de entrega.

En términos generales, el lugar de entrega será negociado en el contrato siendo este en las instalaciones de la institución, salvo excepciones ocasionadas por la naturaleza del bien o servicio adquirido, lo cual constará expresamente en la orden de compra o contrato. En caso de incumplimiento, la institución podrá acceder a retirar lo adquirido de las instalaciones del cliente pudiendo aplicar una multa de entre el 1% y el 3% debido a los gastos incurridos por los temas logísticos.

4.5.3 Incumplimiento en los requisitos técnicos del producto o servicio

En caso de incumplimiento en cuanto a los requisitos técnicos del producto o servicio, se establecerá un grupo técnico conformado por un funcionario designado por el proveedor y al menos un funcionario de parte de la institución a fin de establecer si efectivamente existe la distorsión del parámetro técnico con respecto a lo indicado en la normativa o en el acuerdo establecido. Este incumplimiento es causal de terminación del contrato en cuyo caso se devolverá al proveedor lo entregado, así como la institución se reserva el derecho de hacer efectiva la garantía de fiel cumplimiento del contrato y de buen uso de anticipo en caso de haberlo entregado. Si la diferencia técnica correspondiera a una no

conformidad menor y la institución acepta el uso del bien o servicio proveído, podrá aplicar una multa que irá entre el 1 al 5% del monto total contratado.

4.5.4 Variaciones en el precio.

Una vez adjudicada la compra y acordado el precio, este no podrá variar por iniciativa del proveedor y se mantendrá invariable hasta entrega total de lo adjudicado a satisfacción de las partes. En caso de comunicación formal de parte del proveedor manifestando expresamente una variación que implique incremento del precio, la institución se reserva el derecho de no aceptarlo, así como de incluirlo como causal de terminación del contrato o anulación de la adjudicación, pudiendo hacer uso de la garantía de fiel cumplimiento de contrato y la garantía de buen uso de anticipo en caso de haberla entregado.

4.6 Políticas de auditorías al proceso de adquisiciones

Los procesos de abastecimientos deben ser permanentemente auditados por personal que puede ser de la misma institución, pero independiente del área de compras. El personal interno recibirá la capacitación respectiva y el respaldo de la alta dirección designado y el área auditada deberá prestar todas las facilidades, así como la entrega de la documentación que le sea requerida. Las auditorías internas pueden ser desarrolladas en cualquier momento y sin necesidad de aviso previo, debiendo realizarse con frecuencia mínima semestral. La auditoría podrá diseñarse de manera total o parcial al proceso de abastecimientos y los resultados serán informados a la alta dirección. Las no conformidades detectadas así las acciones correctivas y preventivas derivadas de esta serán socializadas con el personal de área, reservándose la alta dirección el derecho a iniciar acciones administrativas pertinentes en caso de evidenciarse no conformidades mayores.

Por otro lado, se deberán contratar auditorías externas con una frecuencia al menos anual que verifique la transparencia del proceso y del cumplimiento de las normativas y directrices vigentes. La institución se reserva el derecho de aplicar acciones administrativas en función de los hallazgos de la auditoría.

4.7 Política de planificación de abastecimientos

Se deberá realizar una planificación de abastecimientos de corto y mediano plazo, entendiéndose para este efecto el año inmediato siguiente y un horizonte de tiempo que alcance al menos los dos años siguientes. Para la elaboración de esta planificación se considerarán los siguientes factores:

4.7.1 Compras históricas.

Se utilizarán los datos históricos de compras al menos de los últimos tres años para efectos de los productos y cantidades adquiridas, sin embargo, para efectos de la planificación, se utilizará el precio vigente del producto o servicio al cual se le aplicará un incremento equivalente al dato de inflación que determinen los organismos gubernamentales oficiales para este fin. En caso de que la inflación publicada sea negativa, se utilizará el precio registrado en la última adquisición del bien o servicio.

Esta planificación incluirá también el o los posibles proveedores calificados para este ítem.

4.7.2 Proyectos que impliquen nuevos productos o servicios.

En el caso de proyectos institucionales o departamentales que implique la compra de bienes o servicios cuya adquisición no se hay realizado anteriormente, se incluirá el mismo en la planificación tomando como referencia de cantidad de unidades lo que el proyecto aprobado indique, así como el precio del bien o servicio nuevo. En caso de no incluir esta última variable, es decir, el precio, se realizará una búsqueda técnica entre los proveedores existentes a fin de conocer precios referenciales o en segunda instancia se hará la consulta entre otros proveedores de lo que se proyecte adquirir.

4.8 Políticas de montos para compras

Si bien existe actualmente referentes para efectos de no solicitar o requerir tres cotizaciones, estas se encuentran en función de valores absolutos que no toman en cuenta la inflación y otros factores importantes. Por tanto, se propone hacer referencia al salario básico unificado vigente a la fecha de la adquisición. A continuación, se muestra la comparación entre lo que existe actualmente y lo que se propone a fin de transparentar este importante proceso:

Tabla 3.

Montos referenciales para no solicitar tres ofertas.

Montos de cuando no se requieren tres ofertas	
Cuando la solicitud es inferior a quinientos dólares	Cuando la solicitud sea inferior a 1,25 del SBU
Proveedores Recurrentes previamente calificados y cuyo monto de contratación sea hasta diez mil dólares	Proveedores Recurrentes previamente calificados y cuyo monto de contratación sea hasta 25 SBU
Cuando no se tenga respuesta de los proveedores posterior al tercer día laborable y cuando la compra no supere los mil dólares	Cuando no se tenga respuesta de los proveedores posterior al tercer día laborable y cuando la compra no sea mayor a 2,5 SBU

Elaborado por Merizalde, J (2022).

4.9 Relación beneficio-costos.

El índice beneficio/costo o relación beneficio/costo es una comparación que se realiza entre los beneficios de la propuesta y los costos de esta a fin de establecer si este es viable o si deben realizarse ajustes a fin de alcanzar dicha viabilidad. Cuando la relación beneficio costo (B/C) es mayor a uno (1) quiere decir que los beneficios que se obtienen son mayores a los costos incurridos en el desarrollo y aplicación del proyecto.

Esta relación suele ser conocida también por varios autores como el índice neto de rentabilidad y se obtiene dividiendo el valor actual de los ingresos o beneficios entre el valor actual de los costos de la inversión efectuada.

La fórmula para su cálculo es:

$$\text{Índice } b/c = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costo de inversión}}$$

Para efectos del cálculo de la relación B/C en este proyecto de investigación se utilizarán valores actuales estimados tanto de los beneficios cuanto, de los costos, resultantes de la aplicación de las políticas diseñadas para el proceso de adquisiciones.

Para efecto de los beneficios se utilizará como referencia la tabla de montos en función del SBU (salario básico unificado) ya que es a partir de esa referencia que se establecen las actividades esenciales del área de compras de la institución. Para efectos de los costos se aplicará lo equivalente al SBU de una persona contratada o de la misma institución, reasignada a estas tareas y en función del tiempo que dedique a cada actividad.

La tabla mostrada a continuación detalla de este indicador, mostrando la relación por actividad y la relación (B/C) total.

Tabla 4.

Criterios y establecimiento de la relación Beneficio/Costo.

POLÍTICA/ACTIVIDAD	VALOR DE LOS BENEFICIOS NETOS	VALOR DE LOS COSTOS TOTALES	RELACIÓN B/C	OBSERVACIONES
POLÍTICAS DE ABASTECIMIENTOS	1000,00	14,17	70,6	Incluir proformas referencias, el beneficio se da en el usufructo del bien o servicio adquirido más rápidamente y el costo está en el día de trabajo de la persona dedicada a la actividad
POLÍTICA DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	10625,00	212,50	50,0	El beneficio se centra en las ventajas de calidad que implica tener proveedores calificados en tanto que el costo reside en la asignación de una persona a esta actividad
POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	1062,50	212,50	5,0	El beneficio se centra en las ventajas de calidad que implica tener proveedores evaluados de manera periódica en tanto que el costo reside en la asignación de una persona a esta actividad
POLÍTICA DE CAPACITACIÓN REFERENTE AL PROCESO	1062,50	1700,00	0,6	El beneficio reside en la agilidad de los procesos y el usufructo del bien o servicio de manera más ágil, así como de mejor calidad en tanto que el costo reside en la contratación de una empresa externa.

<p align="center">POLÍTICA DE MULTAS A PROVEEDORES POR ATRASOS INJUSTIFICADOS DE ENTREGAS</p>	<p align="center">1062,50</p>	<p align="center">106,25</p>	<p align="center">10,0</p>	<p>El beneficio está la presión positiva ejercida sobre el proveedor orientada al cumplimiento de lo acordado en tanto que el costo implica en la asignación de una persona dedicada al seguimiento de esta actividad al menos en una cuarta parte de su tiempo (o una semana de labores)</p>
<p align="center">POLÍTICAS DE AUDITORÍAS AL PROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p align="center">10625,00</p>	<p align="center">2125,00</p>	<p align="center">5,0</p>	<p>El beneficio reside en la detección de no conformidades mayores o menores en el proceso de abastecimiento mientras que el costo se enfoca en la contratación de una empresa externa para este fin más la asignación de tiempo completo de una persona para este fin o su contratación para las auditorías internas</p>
<p align="center">POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTOS</p>	<p align="center">10625,00</p>	<p align="center">850,00</p>	<p align="center">12,5</p>	<p>El beneficio está en el establecimiento de presupuestos, bienes o servicios, proveedores, precios, etc. Que se tendrán en los siguientes ejercicios operativos de la institución en tanto que el costo se centra en la dedicación a tiempo completo de una persona para este fin (planificación)</p>
<p align="center">POLÍTICAS DE MONTOS PARA COMPRAS</p>	<p align="center">1062,50</p>	<p align="center">42,50</p>	<p align="center">25,0</p>	<p>El beneficio está en la agilidad de los procesos toda vez se establezcan de manera clara los rangos requeridos para aplicar mayores pero necesarias acciones burocráticas de control al proceso. Por otra parte, el costo está en la aplicación del criterio de cada caso efectuado por la persona de compras que lidere el proceso.</p>

TOTAL	37125,00	5262,92	7,1	Se observa una relación B/C positiva, por tanto, se puede concluir que el proyecto es viable
--------------	-----------------	----------------	------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por Merizalde, J (2022)

Como se muestra en la tabla anterior, para cada política diseñada se establece una metodología de cálculo tanto para los costos incurridos al aplicar la misma, así como para los beneficios potenciales que se obtendrían. A ser este un proyecto de tipo organizacional administrativo no se profundiza en aspectos financieros dado que la línea de investigación de facultad está referida a otro campo, sin embargo, se realizan asunciones que nos llevan a estimar la relación beneficio costo obteniendo un resultado mayor a uno (7,1) por lo que se concluye que el diseño y la aplicación de estas políticas son adecuadas y pertinentes para la organización.

Conclusiones

- Para identificar los procesos que actualmente ejecuta el área de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c., se empleó un análisis mediante una ficha de observación y un análisis FODA que pudo identificar que, si bien las operaciones internas se están llevando de manera estable, no deja de ser preocupante al ejercer las actividades económicas de manera mecanizada o por la instrucción informal de otros colaboradores para con los nuevos trabajadores, ausencia de capacitaciones, entre otros.
- En lo respecta a determinar cuáles son los procesos que deben realizar el área de adquisiciones del Fondo de Cesantía de Magisterio Ecuatoriano f.c.p.c., se analizó la gestión de compras de materiales o servicios los mismos que no cumplen los parámetros de calidad exigidos pero que pueden en alguna medida considerarse estándares para su aplicación, es decir, no una especialidad que encarezca su compra, sino más bien una especie de genérico que, como se indicó, cumpliendo los requerimientos técnicos básicos, se los pueda adquirir en precios relativos menores y que aporten a la disminución de los costos de los distintos procesos de la organización.

La revisión del manual de proceso de abastecimiento de la institución e adolece de aspectos que al momento requieren una revisión y mejora urgente sobre todo a nivel de políticas que a manera de estructura firme lo afiancen y permitan el logro de los objetivos. Es decir, el proceso como tal si bien mantiene el orden lógico de un proceso de adquisiciones, es a nivel de las políticas que logrará alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia operativa y contribuir a las metas institucionales. Dicho de otra manera, son las directrices y lineamientos generales las que aportarán al rediseño y mejora del proceso de adquisiciones.

- El rediseño integral del manual tomó un giro no tan drástico durante la investigación y se fue orientando hacia el diseño de políticas que viabilicen el proceso. Este redireccionamiento de la idea a defender y descubrimiento de nuevas preguntas de investigación, es un aspecto muy válido y común en investigación cualitativa y que fue demostrado en este proyecto de investigación.

Recomendaciones

- Se recomienda a la institución y a instituciones similares, el inicio de un estudio cuyo objetivo sea el diseño de una batería de indicadores que permitan medir el estado actual del proceso de compras, de las condiciones comerciales, incluso, de ser posible, parámetros de calidad del producto o servicio.

- Se recomienda elaborar una caracterización de los proveedores en función de la importancia o impacto que tenga el insumo o servicio que proveen sobre los procesos institucionales. Esta caracterización puede hacerse por el volumen suministrado, frecuencia de entrega o por la importancia que tenga sobre la actividad de la institución.

- Es recomendable también que se desarrolle un procedimiento de evaluación de los proveedores en varios aspectos, uno el de cumplimiento legal, otro, y talvez el más importante, el relacionado con la calidad del producto o servicio que entregan y finalmente, una evaluación de cumplimiento de las condiciones comerciales usuales o acordadas entre las partes.

- Una importante recomendación surgida de la revisión teórica es que, a partir del presente estudio descriptivo, puedan iniciar otros estudios de tipo correlacional como por ejemplo la incidencia de variables tales como los procesos de calificación de proveedores o el nivel de proveedores sobre los resultados del proceso de compras, u otra variable como el nivel de formación académica y capacitaciones del personal que gestiona los procesos de compras en el mismo.

5. Bibliografía

- Aburto Irigoyen, O. D. (2017). *Evaluación del control interno en el proceso de adquisiciones de la fundación Nuestros Pequeños hermanos Nicaragua en el año 2016*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias Económicas, Managua. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021
- Andrade Moreno, E. C. (2012). *Diseño del Manual de Procedimientos de Gestión de Compras en Distribuciones Eléctricas GB Ltda.* Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Departamento de Ciencias Económicas, Santiago de Cali. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4929/1/TCT01316.pdf>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. Código de Comercio. (2019). Asamblea Nacional República del Ecuador. Código de comercio. Ley 0. Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019. Estado: Vigente. Ecuador. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (Noviembre de 2016). Manual de Procedimiento en la Empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Baena, D. (s.f). *Análisis Financiero Enfoque y proyecciones*. ECOE ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Analisis-financiero.-Enfoque-y-proyecciones.pdf>
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno. Teoría y aplicación práctica*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado el 10 de Noviembre de 2021, de https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bonilla Fuentes, V. V., & Montero Cervantes, M. C. (2020). *repository.ucc.edu.co*. Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio Internacional, Santa Marta. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16592/1/2020_manual_gestion_compras.pdf

- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)* (Cuarta ed.). Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A. Recuperado el 10 de Noviembre de 2021, de https://www.academia.edu/25290023/Libro_Gestion_de_Procesos
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México, México: Pearson Education. Recuperado el 10 de Noviembre de 2021
- Drucker, P. F. (1989). *El Ejecutivo Eficaz* (Primera ed.). (H. Laurora, Trad.) Barcelona, España: Edhasa.
- Escribá Monzó, J., Savall Llindó, V., & Martínez García, A. (2014). *Gestión de Compras*. Madrid, España: McGraw-Hill. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021
- Escudero Serrano, M. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento* (Tercera ed.). Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=jabS4x3L2oEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Espinoza Ugarte, C. E. (2018). *Análisis del Proceso de Compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras*. Tesis de maestría, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021
- FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO. (2021). www.fcme.com.ec. Obtenido de <https://www.fcme.com.ec/institucion/historia/>
- FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO, fcpc. (01 de 12 de 2017). www.fcme.com.ec. Recuperado el 06 de 05 de 2021, de <https://www.fcme.com.ec/docs/estatuto-organico/reformaestatutofcme.pdf>
- Fraj, E. (2012). *Comportamiento del consumidor ecógico*. Mexico: ESIC Editorial.
- Franco Bastidas, R. S., & Lainez Medina, J. K. (2019). *Rediseño de procesos para el control de inventarios bajo las normas de buenas prácticas de almacenamiento (BPA) en la empresa Pharmedic S.A.* . Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3216>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Iturralde Solorzano, R. A. (2017). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR IMPORTADOR COMERCIAL DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.
- Iturralde-Solórzano, R. A. (2017). *Administración para Pymes* (Segunda ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil - Manglar Editores.
- Iturralde-Solórzano, R. A., Ordoñez-Iturralde, D. D., Guamán-Aguilar, S. O., & Rodríguez-Basantes, V. V. (Julio-Octubre de 2020). La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. (U. L. Guayaquil, Ed.) *YACHANA*, IX(2), 93-104.
- Manzaba Gonzabay, A. S. (2019). *Manual de Procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Furoiani Obras y Proyectos*. Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2961>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. (C. Clemente, Trad.) Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. (L. M. Rodriguez A, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Normas ISO. (22 de enero de 2016). *normas-iso.com*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Osorio Madrid, A. (2017). *Plan de mejoras en el proceso de compras y suministros en la empresa Inverbosques S.A*. Tesis de grado, Tecnológico de Antioquia, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Medellín. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/195/PLAN%20DE%20MEJORA%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20COMPRAS%20Y%20SUMINISTROS%20EN%20LA%20EMPRESA%20INVERBOSQUES%20S.A..pdf;jsessionid=A3597AD292469EA0CD4635B35AC17487?sequence=1>

- Pinza Quezada, A. J. (08 de julio de 2019). *Plan de mejora en el Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano*. Tesis de grado, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Unidad Académica de Educación Comercial, Administrativa y Ciencias, Guayaquil. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/1128>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. (M. A. De la Campa Perez-Sevilla, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina, S.A.
- Presidencia de la República. Constitución de la República del Ecuador. (2011). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Última modificación: 25-ene.-2021. Nota: Disposición dada por Resolución Legislativa No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 653 de 21 de diciembre del 2015. Ecuador. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021
- Presidencia de la República. Ley Orgánica de Regulación y control del poder de mercado. (2011). Ley Orgánica de Regulación y control del poder de mercado. Ley 0. Registro Oficial Suplemento 555 de 13-oct-2011. Estado: Vigente. Ecuador. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021
- Reglamento para aplicación ley de régimen tributario interno. (2010). Reglamento para aplicación ley de régimen tributario interno. Decreto Ejecutivo 374. Registro Oficial Suplemento 209 de 08-jun.-2010. Última modificación: 04-ago.-2020. Estado: Reformado. Ecuador. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez Escobar, J. A. (2008). *La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: El papel de la integración estratégica y de la implantación de tecnologías de la información y la comunicación*. Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Salamanca. Recuperado el Noviembre de 2021
- Sangri Coral, A. (2014). *Administración de Compras* (Primera ed.). México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021
- Sotomayor Pereira, J. G., Castillo Ríos, G. B., & Riofrío Orozco, O. (Febrero de 2018). Rol de los sentidos en el proceso de compra de los consumidores en un mercado. *Revista Universidad y Sociedad*, X(2), 34-39. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200034

Suárez Santos, R. J., & Asencio Rosales, A. A. (2014). *Diseño de un Manual de Procedimiento Interno para el Departamento de Compras y Bodega de Insumos y Repuestos de la empresa Tiosa S.A. para el año 2014*. Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2524>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Décimo octava ed.). (J. Mares Chacón, Ed., R. M. Rubio Ruiz, J. F. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trads.) México D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Vivanco Vergara, M. E. (junio de 2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

6. Anexos

Anexo 1

Entrevista a expertos en procesos de adquisiciones

1. En su opinión, ¿cuáles son los pasos que se deberían seguir para realizar un rediseño a un proceso de adquisiciones en una institución pública o privada?
2. ¿Qué tan importante es el proceso de abastecimientos en una organización moderna?
3. En su opinión, los administradores o ejecutores de un proceso de abastecimientos, ¿deberían tener alguna competencia o educación formal en algún área en particular? Y, ¿cuáles serían?

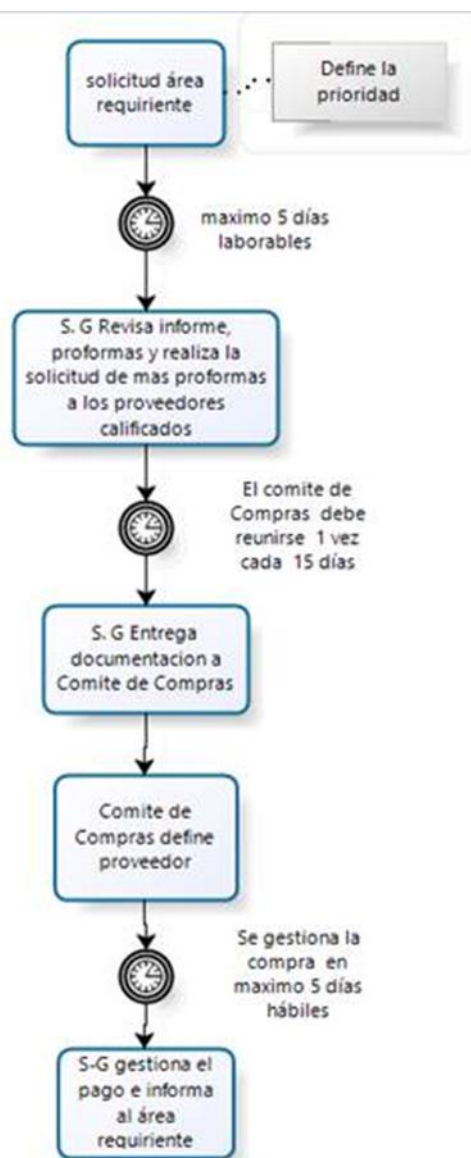
PARTE ESPECÍFICA. Para funcionarios del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

1. ¿Cuáles son las etapas del actual proceso de adquisiciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano que en su opinión deberían ser mejoradas?
2. ¿Qué acciones tomaría Usted para realizar las mejoras en las etapas antes indicadas y cómo lo haría?
3. ¿Cuál es la parte del proceso de adquisiciones que en su opinión es la más sensible o en la que se debería poner mucha más supervisión por parte de la institución?
4. ¿Qué se debería hacer en cuanto a aspectos legales o de procedimientos internos para implementar los cambios que Usted sugiere?
5. En su opinión, ¿qué beneficios se obtendrían si se implementaran las mejoras que Usted indica al proceso de adquisiciones?

Elaborado por: Merizalde, J (2022).

Anexo 2

Descripción del proceso de abastecimiento realizada



Elaborado por: Merizalde, J (2022).