

## **009. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN NEGOCIOS COMERCIALES. CASO KASTAÑO DISTRIBUCIONES**

### **Datos autor (s):**

Ing. Juan Carlos Murillo Vera\*  
Universidad Ecotec – Ecuador  
juancarlosmurillovera@hotmail.com

MSc.Alina M. Sánchez\*\*  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Ecotec - Ecuador  
alsanchez@ecotec.edu.ec

### **Resumen**

El estudio analiza la estrategia que mejore la gestión de compras de productos tecnológicos para Kastaño Distribuciones, negocio que funciona como persona natural a través de este nombre comercial, este proceso de compras es clave para que los negocios alcancen mayor participación en el mercado. Para esta investigación se ha aplicado el método deductivo con enfoque cuantitativo; entre las herramientas empíricas de medición utilizadas están las encuestas y entrevistas con la finalidad de determinar las variables precio, cantidad, tiempos de entrega y satisfacción del servicio que influyen en el proceso de compra para responder a la problemática del caso propuesto.

Con los resultados obtenidos se puede concluir que los tiempos de compras pueden ser mejorados, así como los precios de acuerdo al criterio de importaciones directas o con intermediarios, para ello se ha propuesto un modelo de compras mediante un esquema de flujo de proceso que incluye un manual de políticas dado que en los negocios comerciales existe ausencia de una estructura formal en gestión de compras.

**Palabras Clave:** gestión, compras, políticas, organización

## **INTRODUCCIÓN**

Según Sosa (2014) los negocios deben fijarse objetivos razonables que sean alcanzables, hay empresas que trazan horizontes demasiado altos y que quieren alcanzar sin importar el coste, lo cual ocasiona problemas en su margen de utilidad. De este modo la necesidad existente es optimizar la cadena de abastecimiento, costos, procesos y análisis para identificar como mejorar el rendimiento actual. La herramienta Foda permitirá identificar y evaluar los resultados, sobre los cuales se comenzarán a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo, para determinar que hace falta para llegar a la situación óptima. (Riquelme, 2016)

De acuerdo a Cardenillas (2013) se entiende por ingeniería de procesos como el desarrollo de las competencias las habilidades y las herramientas necesarias para el diagnóstico, análisis, diseño, desarrollo, medición, mejoramiento y control de los procesos de una organización. La Gestión de compras requiere de un funcionamiento estructural en el desarrollo de competencias y habilidades para que los manejos de las herramientas en los procesos estandarizados para la optimización de las estrategias de la organización.

Kastaño Distribuciones desde sus inicios ha comercializado con proveedores locales y requiere mejorar la estrategia de compras al considerar la alternativa de importar directamente, para ello deberá revisar los tiempos y costos de operación que respondan a la competitividad de la actividad de la empresa. Este trabajo, precisa el proceso con actividades acorde a las exigencias de las operaciones y propone un modelo de gestión de compras dado que no existe una formalidad para realizar esta función.

Esta investigación presenta en su primera sección el marco teórico relacionado a los negocios comerciales y la gestión de compras; en la segunda sección se presentará la metodología con resultados alcanzados y finalmente, en la tercera sección, se plantea el modelo del proceso de compras con el manual políticas que le permita mejorar la gestión de compras al negocio en referencia.

## **DESARROLLO**

### **Negocios comerciales y la Gestión de Compras**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) constituyen un factor fundamental para el desarrollo productivo de los países. En Ecuador, la mayoría de instituciones públicas y privadas como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros acogen la clasificación de Mipyme, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en función de su tamaño en cuanto a variables como: monto de activos, nivel de ventas y número de trabajadores, de esta manera una microempresa es aquella que tiene hasta \$100

mil dólares, menor o igual ventas a \$100 mil y personal ocupado entre 1 a 9 trabajadores (Araque, 2015).

De acuerdo al Censo Nacional Económico realizado por el INEC en el 2010, de cada cien establecimientos empresariales, alrededor de noventa y nueve están clasificados como Mipyme, de este grupo la mayor parte (54%) se dedica a actividades vinculadas al comercio, seguido por el sector de servicios (36%) y la diferencia a otras labores como manufactura, agricultura, minas, entre otras. Por otro lado, el Monitor Global de Emprendimiento -Global Entrepreneurship Monitor o GEM en inglés- (2017), señala que el grado de formalización de los negocios en el país ha sido bajo, por ejemplo en 2017, sólo un 37.3% de los negocios establecidos tenía algún tipo de registro, ya sea en la Cámara de Comercio, RISE, Patente Municipal; de los negocios nuevos sólo un 29.6% se encontraba registrado y de los nacientes solo un 12.1%.

Dada la importancia de los negocios comerciales en el país se debe señalar que este grupo se dedica a la compra y ventas de bienes, no realiza proceso productivo porque no transforma materia prima en productos terminados como sucede con las empresas industriales, por tanto, su función principal es la comercialización de los productos finales, por tanto, es el nexo, entre productores y consumidores para lo cual debe encargarse de la compra de inventarios, almacenaje, distribución y/o venta directa de los artículos (Contreras, 2017).

Para la EAE Business School (2018) existen comercios muy variados, según el tipo de producto que ofertan, se puede hablar de tiendas comerciales en la línea de alimentos, electrodomésticos, autos, maquinarias, equipos tecnológicos, ropa, o incluso, comercios de segunda mano. Una empresa comercial se encarga de adquirir los bienes terminados (listos para el consumo) o bienes de capital (maquinarias, equipos, repuestos, entre otros) para venderlos a otras empresas o a los consumidores finales.

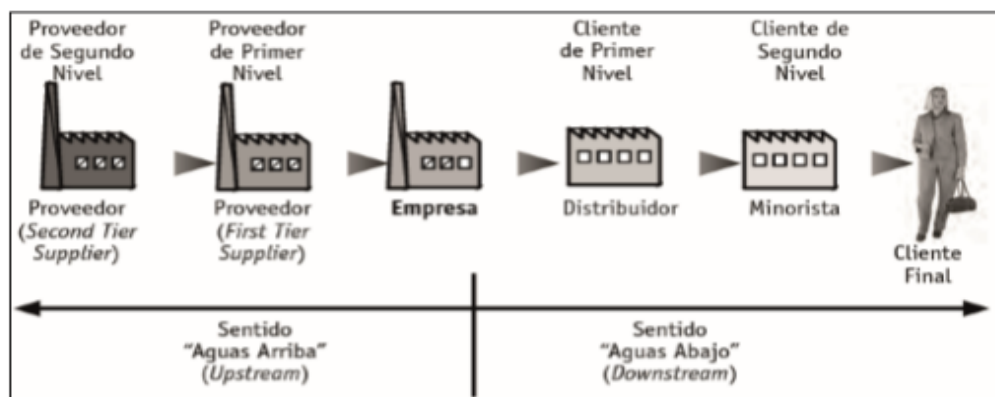
Según Coral (2014) las compras bien planeadas deben redituar a la empresa ahorros en efectivo en su liquidez, y en la fluidez del capital bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidades de uso y otros beneficios. Las compras en empresas comerciales representan la mayor parte del giro del negocio; si se las planea bien le dan a la empresa ahorros en efectivo y en su liquidez permitiéndole a la organización la oportunidad de usar eficientemente el manejo del efectivo en la misma para que maximice la utilidad bruta de los productos adquiridos.

Para Urbina G., Perego N., Pacheco A., (2014) la administración de la cadena de suministro es la coordinación sistemática de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de las funciones empresariales, las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo; mientras que para Zuluaga A.; MontoyaG, Rodrigo A; Fernández, Henao S. (2014) la cadena de suministro busca identificar, seguir y controlar el desempeño de sus procesos con el

fin de garantizar niveles adecuados de prestación de servicios a sus clientes. Los clientes son los primeros en darse cuenta de las políticas ya que son la razón de que estos se encuentren planificados para ser experimentados de esta manera.

Ilustración 1: Representación de la cadena de suministro. Fuente: Pires y Carretero, D 2007, p.24

Representación de la de la cadena de suministro SCM



Fuente: (Pires & Carretero, D, 2007. p.24)

La gestión de compras es una actividad de vital importancia en las empresas ya que es un elemento muy estratégico que se requiere en las operaciones de la empresa para poder contar con los mejores proveedores, abastecer los mejores productos y servicios al mejor valor total. (Portal, 2014). La política más importante en Kastaño Distribuciones es otorgarles a sus clientes los mejores precios. Este enfoque requiere ir en busca de la optimización de los costos. Para ello es esencial una adecuada gestión en el proceso de compras, lograr mejores porcentajes sobre las ventas, abastecer a tiempo la demanda de los productos requeridos por los clientes y proporcionar la mejor calidad del producto.

Según Peña (2018) la Gestión por Procesos es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. Implica que la clave del cambio de una organización está justamente en la mejora de las estrategias de los procesos de la organización. Mientras que, para Loouffat (2017) el proceso organizacional puede definirse como el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor para un cliente interno o externo, mediante la transformación de insumos en productos o servicios finales. Al tener como referencia el enfoque sistémico, a los insumos también se les suele denominar inputs o entradas, mientras que a los productos o servicios finales también se les identifica como outputs o salidas.

Las áreas de las organizaciones son como las partes del cuerpo cada una cumple una función que nadie más puede reemplazar y que al realizar un movimiento colaboran con las operaciones de la organización y a la vez son parte importante de los resultados que se logren. Al final el resultado es fruto de la actuación colectiva de toda la organización. Los procesos como tal no se dan sin que haya una entrada para ser llevados a la acción en sí, es decir si alguien no los solicita es como si en realidad jamás hubiera existido porque nadie los solicitó.

La entrada es la apertura a que el proceso se encuentre iniciado y en esa misma vía la terminación de un proceso es finiquitado por la salida. La salida significa que el proceso ha terminado y ha dejado como resultado un producto que ha sido destinado al cliente externo o interno. Adicionalmente, hay un paso denominado retroalimentación en esta secuencia es muy importante para obtener información de lo que aconteció en el proceso y que se puede mejorar en el tiempo. Y que no se deberá hacer en situaciones futuras.

La organización integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados. Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos. Proporciona confianza a los clientes y otras interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización. Transparencia de las operaciones dentro de la organización (...). Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos. Mejores resultados, coherentes y predecibles. Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora. Estimula la participación del personal y la clasificación de sus responsabilidades. (Argelio et al., 2017)

Una secuencia de actividades bien establecidas es la respuesta para las organizaciones que siempre están con la mirada en el enfoque de mejora continua. Los resultados tienen impacto en todas las áreas comenzando desde la planificación de la empresa, sin dejar de pensar en resultados a alcanzar. Si una organización no es eficaz y eficiente realmente va a enfrentar muchas situaciones de frustraciones y fracasos no solo en términos de gestión, también en razón a la rentabilidad.

El factor de éxito de un proceso en una empresa es generar valor agregado al producto que el cliente recibe. Los clientes siempre piden más respecto al beneficio de los productos esto se ve reflejado directamente proporcional a los procesos ya que sin ellos una organización no tendría nada por mejorar ni transformar de las estrategias, las actividades, los objetivos y más que nada la cultura de cambio. La toma de decisiones es uno de los factores más importantes en la administración de las organizaciones ya que en el día a día para las microempresas es muy difícil llevarlo a cabo sin antes poder observar los movimientos del inventario las cuentas por cobrar, ventas y compras. Lo que se convierte en una tarea mucho más laboriosa en el proceso como tal.

De este modo la necesidad existente es optimizar la cadena de abastecimiento, costos, procesos y análisis para identificar como mejorar el rendimiento actual. La

herramienta Foda permitirá ordenar y evaluar los resultados, sobre los cuales se comenzarán a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo, para determinar que hace falta para llegar a la situación óptima. (Riquelme, 2016)

El caso de estudio, Kastaño Distribuciones, es un negocio de persona natural dedicado a la comercialización de equipos tecnológicos, en la ciudad de Guayaquil; sus ventas están por alrededor de \$100.000, dentro de los activos que posee la empresa el inventario está valorado por \$10.000 que representa el stock permanente para la distribución a sus clientes al por mayor (95%) y menor (5%) (Castaño, 2018). Esta microempresa ha realizado sus compras con intermediarios locales, pero requiere desarrollar un estudio para analizar la situación de compras con proveedores en el exterior, así como mejorar la actividad de compra al formalizar el proceso de la gestión de compras.

## **Materiales y métodos**

Este estudio, utiliza el método deductivo bajo la modalidad de investigación descriptiva. Basado en esta metodología, se analizan los pasos considerados para la compra de mercadería local o importada, así como sus principales variables: costos, márgenes de comisiones, tiempos, entre otros detalles que se requieren medir para las compras con proveedores del exterior. El enfoque aplicado es cuantitativo, para ello se ha utilizado como instrumentos de medición las encuestas y entrevistas, así como información documental. El periodo en el que se realizó la investigación fue el segundo trimestre del año 2018 en la ciudad de Guayaquil.

Para recabar la información a través de las encuestas se elaboró un cuestionario siete preguntas cerradas, de las cuales cinco fueron elaboradas mediante escala de Likert dado que se requería conocer niveles de satisfacción en recepción de pedidos, tiempos de entrega, atención al cliente, precios, calidad de productos y las otras dos para determinar la mayor demanda de productos en el mercado. Para realizar la investigación de campo y determinar la muestra que debía encuestarse, se utilizó la fórmula de población finita, para ello, se procedió a identificar el universo que está compuesto por los clientes frecuentes que se registran en la base de datos del negocio, que suman 150 y la probabilidad de ocurrencia como de no ocurrencia será de 50%, respectivamente; mientras que el margen de error al elegir la muestra será del 5%, el porcentaje de fiabilidad es 1,96 por lo cual se obtuvo una muestra de 108 clientes. Estas personas fueron seleccionadas al azar, a quienes se los contactó personalmente, vía teléfono y/o correo electrónico a fin de recopilar las respuestas al cuestionario planteado.

En el caso de las entrevistas se diseñó una guía de catorce preguntas abiertas cuyo objetivo fue recoger información sobre temas relacionados al proceso de compras, entre ellas las variables definidas en el estudio. De esta manera, a fin de precisar los pasos que se realizan en el proceso de compra se entrevistó a ocho expertos que

fueron seleccionados a discreción de los autores, quienes debían tener las siguientes características: trabajar actualmente en el mismo giro de negocio y contar con más de cinco años de experiencia; ya que se considera que tienen la perspectiva más atinada respecto a lo que un departamento de compras requiere de acuerdo a la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas.

## Discusión de resultados y propuesta

Entre los principales resultados que se obtuvo fue que la mayoría (67%) afirma estar muy satisfechos porque consideran que los artículos comercializados por Kastaño Distribuciones son de excelente calidad. En cuanto al tiempo de entrega que reciben sus pedidos (ver ilustración 2), los clientes se sienten muy satisfechos con el 60%, seguido de otros clientes que indican que ni satisfechos ni insatisfechos con el 22%, mientras que otro grupo menciona que se encuentra un poco satisfecho con el 15% y el otro grupo percibe la entrega de sus pedidos un poco insatisfechos, de acuerdo a lo que se muestra en la ilustración 2. De acuerdo a lo investigado una de las razones por las cuales a veces se tarda la entrega del pedido es cuando se trata de productos que no están con mucha demanda en el mercado y/o están descontinuados. Hay que destacar que ningún cliente señaló que se siente muy insatisfecho.

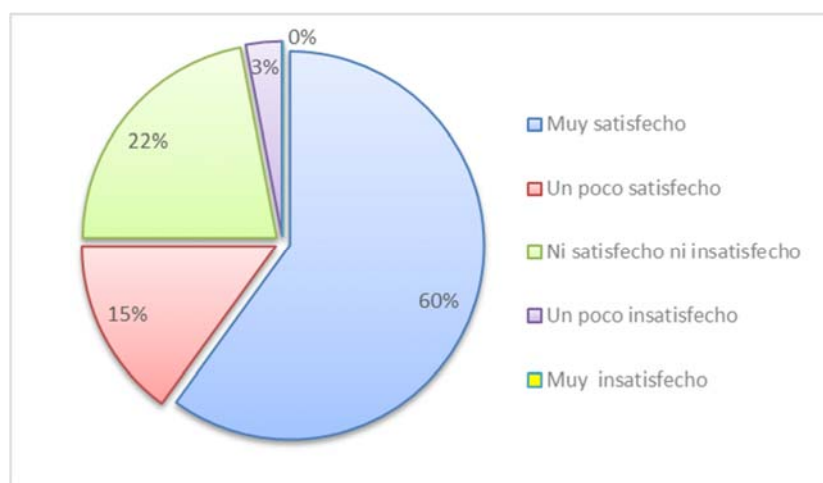


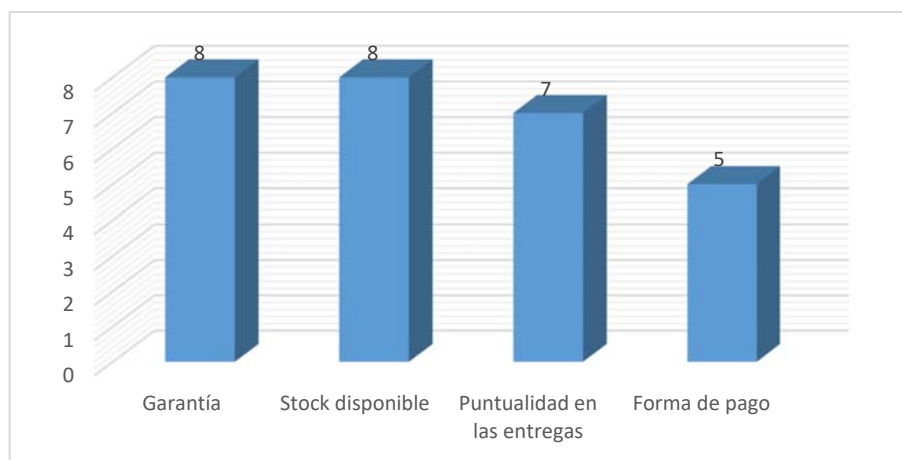
Ilustración 2. Fuente: Encuesta a clientes. Elaboración propia

En cuanto a la pregunta realizada a los clientes por el nivel de satisfacción de los precios de los productos, los encuestados señalan muy satisfecho un 44%, seguido de ni satisfecho ni insatisfecho con 22%, luego un poco satisfecho el 15%, un poco insatisfecho el 16% y muy insatisfecho el 3%; estos resultados implican medidas correctivas y de mucha atención para mantener a los clientes satisfechos. Una de las

alternativas es mejorar los costos que se generan en el proceso de gestión de compras.

Entre los productos que los encuestados señalaron de mayor consumo están los teléfonos celulares cuyas marcas y modelo, respectivamente, se mencionan a continuación: Nokia (105 2017), Samsung (J2 Prime 16 GB y 8 GB) y Huawei (Y5 2017), entre otros modelos de la segunda y tercera marca; por ello se reconoce el potencial que tienen las dos últimas marcas en el desarrollo de nuevos prototipos y características de los equipos.

Por otro lado, los resultados de las entrevistas realizada a cada uno de los expertos, referente a los criterios de selección de proveedores, la mayoría afirma que se debe considerar aspectos como garantía, stock disponible, puntualidad en las entregas (ver ilustración 3), y también otros coincidieron en la forma de pago. Por otro lado, en cuanto a la búsqueda de proveedores en el extranjero, ellos indican que el negocio debe identificar al menos dos alternativas de proveedores para cada producto que se comercialice así también establecer políticas de trabajo antes de iniciar la relación con el proveedor donde se pacte las condiciones de pago y de ser posible establecer créditos ya que son muy importantes para las gestiones donde la organización se orienta a un crecimiento sostenido.



*Ilustración3: Criterios de selección de proveedores. Fuente: Entrevista a expertos. Elaboración propia*

En cuanto a la consulta de cuál es la clave de los negocios comerciales para reducir los precios y mejorarlos, en forma unánime, han resaltado que los mejores precios se obtienen cuando se realizan las compras por volumen y se aprovecha la modalidad de pronto pago. Además, se les consultó, cuál será el país de origen de los proveedores que recomiendan en función mejores tiempos de llegada de la mercadería, costos de los productos y aranceles, la mayoría señaló Estados Unidos, con embarque desde Miami. Esto reconfirma, cuando se menciona a EUA como el principal socio comercial del país, dado que los trámites aduaneros son más



estandarizados, puntualidad de las fechas de entrega y garantía de los productos solicitados.

Por otro lado, los entrevistados han señalado los costos que se deben considerar cuando se negocia con un proveedor directo (Miami), entre ellos está la liquidación de la logística de embarque, flete y gastos de origen, seguro y honorario de aduana, tasa aduanera, tasa bancaria, comisión agente aduanero, entre otros. En cuanto al tiempo estimado en la compra con proveedores directos, se encuentra especificado en 9 días: envío de solicitud de compra (1), respuesta del proveedor (1), preventa (0,5), solicitud de pedido a proveedor (0,5), despacho de proveedor (1), entrega a bodega de Miami (1), desaduanización (2), ingreso a bodega de la empresa y despacho a clientes (1).

Con la información proporcionada por los datos internos de la microempresa en función de las variables: tiempo, precios, costos, aranceles, entre otros, a continuación, se presenta el análisis de precios para realizar la comparación de las compras locales versus las compras al exterior. En el primer caso, se puede observar un margen de utilidad bruta del 5,51% y el tiempo por cada compra es de 13 días para poder recuperar el efectivo y proceder con la siguiente compra. Este es el ritmo de operaciones de Kastaño Distribuciones lo que implica que es un margen muy bajo para la rotación del producto y los clientes en las encuestas demostraban esta inconformidad.

*Tabla # 1: Margen bruto por compras locales*

COMPRAS LOCALES SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2018					
MODELO	CANTIDAD	PRECIO COMPRA	SUBTOTAL	PVP	VENTAS
NOKIA 105 2017	1000	\$ 21,00	\$ 21.000,00	\$ 21,21	\$ 21.210,21
HUAWEI Y5 2017	51	\$ 125,00	\$ 6.375,00	\$ 131,25	\$ 6.693,75
HUAWEI Y6 2018	16	\$ 155,00	\$ 2.480,00	\$ 162,75	\$ 2.604,00
HUAWEI Y7 2018	12	\$ 195,00	\$ 2.340,00	\$ 204,75	\$ 2.457,00
HUAWEI P SMART	6	\$ 230,00	\$ 1.380,00	\$ 247,25	\$ 1.483,50
HUAWEI MATE 10 LITE	10	\$ 325,00	\$ 3.250,00	\$ 329,88	\$ 3.298,75
SAMSUNG J2 PRIME 8GB	43	\$ 120,00	\$ 5.160,00	\$ 126,00	\$ 5.418,00
SAMSUNG J2 PRIME 16GB	60	\$ 130,00	\$ 7.800,00	\$ 147,55	\$ 8.853,00
SAMSUNG J2 PRO	25	\$ 135,00	\$ 3.375,00	\$ 153,23	\$ 3.830,63
SAMSUNG J7 PRO	20	\$ 270,00	\$ 5.400,00	\$ 306,45	\$ 6.129,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.417,84	TOTAL COSTO	\$ 58.560,00	TOTAL VENTAS	\$ 61.977,84
MARGEN BRUTO	5,51%				

*Fuente: Kastaño Distribuciones. Elaboración propia*

Para el segundo caso, con la información obtenida de las encuestas, se ha proyectado la compra con proveedores en el exterior y se obtiene mejores precios de los productos, lo cual mejora el margen de utilidad bruta a 11,31%, margen que resulta aproximadamente el doble debido al proceso de compra basado en la importación a un proveedor directo de Miami y el tiempo estimado es de 9 días.

Tabla # 2: Margen bruto por compras con proveedores directos

COMPRAS CON PROVEEDORES DIRECTOS							
MODELO	CANTIDAD	PRECIO COMPRA	SUBTOTAL	MERCA PUESTA GYE	T. COSTO	PVP	TOTAL
NOKIA 105 2017	1000	\$ 14,00	\$ 14.000,00	\$ 17,61	\$ 17.610,72	\$ 21,13	\$ 21.132,87
HUAWEI Y5 2017	51	\$ 95,00	\$ 4.845,00	\$ 119,50	\$ 6.094,57	\$ 131,03	\$ 6.682,69
HUAWEI Y6 2018	16	\$ 117,00	\$ 1.872,00	\$ 147,18	\$ 2.354,81	\$ 161,89	\$ 2.590,29
HUAWEI Y7 2018	12	\$ 149,00	\$ 1.788,00	\$ 187,43	\$ 2.249,14	\$ 202,42	\$ 2.429,07
HUAWEI P SMART	6	\$ 179,00	\$ 1.074,00	\$ 225,17	\$ 1.350,99	\$ 247,68	\$ 1.486,09
HUAWEI MATE 10 LITE	10	\$ 242,00	\$ 2.420,00	\$ 304,41	\$ 3.044,14	\$ 328,77	\$ 3.287,67
SAMSUNG J2 PRIME 8GB	43	\$ 86,00	\$ 3.698,00	\$ 108,18	\$ 4.651,75	\$ 116,29	\$ 5.000,63
SAMSUNG J2 PRIME 16G	60	\$ 91,00	\$ 5.460,00	\$ 114,47	\$ 6.868,18	\$ 126,49	\$ 7.589,34
SAMSUNG J2 PRO	25	\$ 99,00	\$ 2.475,00	\$ 124,53	\$ 3.113,32	\$ 134,62	\$ 3.365,50
SAMSUNG J7 PRO	20	\$ 204,00	\$ 4.080,00	\$ 256,61	\$ 5.132,27	\$ 279,97	\$ 5.599,30
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>1243</b>	<b>C.MIAMI</b>	<b>\$ 41.712,00</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 52.469,89</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 59.163,46</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>\$ 6.693,57</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>11,31%</b>		

Fuente: Entrevistas a expertos Elaboración propia

Finalmente, con los datos recolectados y con la observación directa, se ha plasmado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa Kastaño Distribuciones:

<b>FODA</b>	<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muy buena ubicación del local.</li> <li>- Base de datos de clientes.</li> <li>-Personal experimentado en el área de ventas e investigación de mercados.</li> <li>-Capital propio para operar.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de organización en la gestión de compras.</li> <li>-Ausencia de una estructura empresarial.</li> <li>-Falta de manuales de procedimientos.</li> </ul>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sector comercial óptimo para la venta.</li> <li>- Ubicado en el centro de la ciudad.</li> <li>-Afluencia de clientes al por mayor y menor.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Abolición de los cupos de importación.</li> <li>-Los cambios climáticos o los desastres naturales.</li> </ul>

		-La reubicación de todos los centros de negocios del sector.  -Alta tasa de delincuencia en el sector.
--	--	--

*Ilustración 4: Análisis FODA. Fuente Kastaño Distribuciones y otras. Elaboración: Propia*

### **Propuesta del Manual y políticas del proceso de compras**

Como respuesta al problema planteado, acerca de la ausencia de un procedimiento de compras en los negocios comerciales, específicamente, Kastaño Distribuciones se ha propuesto establecer un manual de políticas. El objetivo del presente manual es definir las políticas de compras para brindarle al negocio un esquema basado en la información obtenida de la investigación que ayude a la toma de decisiones y mejora continua en función de optimizar la adquisición del inventario, la logística interna y externa. A continuación, se presentan las políticas para la selección de proveedores y recepción de mercaderías:

#### **POLITICAS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

<b>A. Requisitos de Calidad</b>
a. Requisitos de Control de Calidad. - Los proveedores tienen el compromiso de enviar las respectivas especificaciones de sus productos, con las recomendaciones incluidas.  - Tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de sus productos mediante un certificado de garantía en donde se especifican los parámetros de control de calidad de los equipos celulares.
b. Condiciones de Transporte - El medio de transporte debe contar con las condiciones que eviten manipulación y acceso de personal no autorizado dentro del mismo hasta la entrega correspondiente.
c. Controles - Los proveedores deben aceptar la intervención de nuestro agente de aduana y ejecutivo seleccionado al momento de la recepción ya que ellos deben verificar que todo lo recibido este completo, y calidad del producto, para aceptar y/o rechazar productos.

<b>B. Negociación de Precios y formas de pago</b>
<p>a. Precios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de los proveedores deben ser razonables, y deben tener relación coherente entre la calidad del producto y servicio que ofrecen, y el precio promedio de mercado.</li> <li>- Verificar si adiciona gastos al precio de producto, a razón de gastos de transporte, seguros, embalaje, carga, entro otros.</li> <li>- Verificar si ofrecen descuentos por volumen de compra, por pronto pago y/o por cancelar en efectivo.</li> </ul> <p>b. Formas de Pago</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar si el proveedor está dispuesto a recibir pagos por transferencia bancaria.</li> <li>- El proveedor debe tener la opción de recibir pagos a plazos, a 15 o 30 días, o pagar el 50% a 30 o 60 días, acorde a las necesidades y condiciones de ambas partes.</li> <li>- Verificar si el proveedor está dispuesto a otorgarnos en algún punto de la relación, un crédito comercial.</li> </ul>
<b>C. Servicios de Post- Venta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar si el proveedor ofrece garantías, y si las ofrecen cuáles son sus condiciones.</li> <li>- Evaluar si ofrecen asistencia, servicio de mantenimiento, devoluciones, y/o posibilidad de intercambiar productos de poca rotación.</li> </ul>
<b>D. Otros parámetros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar sus años de experiencia.</li> <li>- Considerar la reputación que ostenta.</li> <li>- Considerar la localización de las instalaciones del proveedor, mientras más cerca este de la bodega seleccionada en Miami, es mejor.</li> <li>- Tamaño de su organización, si es pequeña hay probabilidades de que su atención sea un poco más directa y rápida.</li> </ul>

*Ilustración 5: Políticas de selección de proveedores. Fuente: Entrevistas a expertos  
Elaboración propia*

## POLITICAS PARA LA RECEPCION DE MERCADERÍAS

<p><b>A. Elementos del Proceso de Recepción</b></p> <p>a. Personal capacitado y competente El encargado de recibir la mercadería debe ser una persona específica, permanente o por rotación cada cierto tiempo.</p> <p>b. Horas y días de recepción Los horarios y días de recepción deben programarse tomando en cuenta el abastecimiento de productos requeridos y la disponibilidad de tiempo por parte del equipo de ventas.</p> <p>Prestar mucha atención y cuidado durante la recepción de la mercadería hasta que esta llegue a su lugar de almacenamiento.</p> <p>Comprobar que la mercadería cumpla con las especificaciones establecidas previamente con los proveedores.</p>
<p><b>B. Proceso de Recepción</b></p> <p>a. Preparación para el recibo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Debe prepararse anticipadamente el área de recepción de la mercadería, por lo que se debe llevar los registros por llenar y documentos necesarios (órdenes de compra), accesorios como las pistolas de barras, bolígrafo, computadora.</li><li>- El área de recepción debe estar vacía sin ningún producto que no corresponda a la orden de compra.</li></ul> <p>b. Revisión de la mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Las cantidades, deben contarse con mucho cuidado y atención, y así asegurarse de que ha llegado mercadería según lo establecido en la orden de compra.</li><li>- La calidad, debe ser revisada mediante la revisión de las especificaciones de los productos que se solicitó.</li><li>- El precio, es importante confirmar que el precio de la mercadería recibida concuerde con el precio de la cotización.</li></ul> <p>Una vez revisado estos tres aspectos en los productos recibidos.</p>
<p>c. Aceptación/Rechazo de la mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cuando el pedido recibido cumple con los estándares anteriormente mencionados, se prosigue a firmar la factura y archivar la copia con la orden de compra.</li><li>- Cuando se rechaza productos por incumplir con algunos de los parámetros establecidos, se la debe devolver inmediatamente y elaborar una nota de</li></ul>

crédito, e informar al área encargada que no ha llegado el producto solicitado.

- Ejemplos de rechazo de productos. Cajas en mal estado, productos que no concuerdan con las especificaciones descritas en la orden de compra.

d. Registro de recepción

- Llenar los registros, formularios establecidos por el establecimiento para el control de bodegas. El encargado de la recepción debe notificar que productos llegaron, cuántos, su fecha de llegada, proveedores, precios y en donde se almacenaron.

- Guardar las facturas para el control de costos.

- Almacenar los productos inmediatamente una vez completado el proceso de recepción.

*Ilustración 6: Políticas de Recepción de inventarios. Fuente: Entrevistas a expertos. Elaboración propia*

El proceso de gestión de compras en Kastaño Distribuciones inicia con la solicitud de los clientes quienes requieren los productos tecnológicos ofertados como telefonía, tarjetas de saldo y accesorios. Después se recurre al inventario para proceder con el despacho si es que se posee la existencia, de lo contrario se procede con la cotización a los proveedores. Posterior a la cotización sucede la compra al proveedor en el exterior y después se les ofrece a los clientes la propuesta que mejor se adapte a su necesidad.

A fin de establecer los pasos que se deben considerar para realizar la gestión de compra, recepción de la mercadería y despacho de la misma, se ha elaborado en forma esquematizada bajo el enfoque de flujos de proceso, los cuales se encuentran en anexo.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo al levantamiento del marco teórico, varios autores han señalado que el proceso de gestión de compras es fundamental para los negocios comerciales que se dedican a la compra y venta de productos terminados, como los equipos tecnológicos. Las compras bien planeadas aportan a las Mipymes con ahorros en efectivo lo que mejora su liquidez, por tanto, se requiere una buena administración de las compras que mejoren los márgenes de utilidad de los negocios.

Los instrumentos utilizados para la investigación como fuente primaria de información, fueron la encuesta y la entrevista; entre los resultados de la primera se obtuvo los productos de mayor demanda son los teléfonos celulares con las marcas Nokia, Samsung y Huawei así también se evidenció que la mayoría de clientes se encuentran muy satisfechos con la parte logística, sin embargo, es necesario tomar medidas en cuanto a la mejora de los niveles de precios y una de las alternativas es analizar las compras con proveedores directos en el exterior, que a pesar, de incurrir con costos adicionales como los fletes y seguros por la compra en el exterior y lo relacionado a la aduana, los cálculos realizados reflejan que las compras directas duplican el margen de utilidad bruta, por tanto, se concluye que importar es una alternativa para dar mayor competitividad al negocio.

Los expertos han señalado que para seleccionar proveedores se deben considerar aspectos como garantía, stock disponible, puntualidad en los despachos y formas de pago, además de otras recomendaciones para la compra, por lo tanto, con la información recolectada se ha propuesto un manual de políticas y flujo de proceso que ayudarán Kastaño Distribuciones a tener un departamento de compras con un sistema organizado de gestión. Adicional, se sugiere a esta microempresa evaluar la gestión de compras, periódicamente, dado que le permitirá verificar el funcionamiento para mantener en orden los recursos que le permita ser más competitivo en el mercado de equipos tecnológicos.

## BIBLIOGRAFÍA

Argelio, A. Hidalgo, A.; Greter, L. Real P.; Yolanda, E. Llosas A. (Febrero de 2017). *Administración de operaciones y mantenimiento*. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Araque, W. (2015), *Caracterización de la Pyme Ecuatoriana*. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20la%20PYME%20Ecuatoriana.pdf>

Ballou, R. H. (2004). *Logística ración de la cadena de suministro*. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Castaño, J. (2018). *Informe Ejecutivo Kastaño Distribuciones*. Ecuador: Guayaquil, 2017.

Contreras, S. (2017). *¿Qué es una empresa comercial? Características principales*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/empresa-comercial/>

Cadenillas, D. J. (2013). *Manual autoformativo de Ingeniería de Procesos*. Perú: Universidad Continental.

Cenobio, J., Jaramillo, D., Serrano, I. (19 de 06 de 2018). *bibliotechnia.com.mx*. Obtenido de Gestión de calidad: <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Coral, A. (2014). *Administración de compras adquisiciones y abastecimiento*. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Dexter, J., Del Pozo, R. (2012). *Contabilidad y negocios*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1318935649/fulltextPDF/989DF96FCFA D4538PQ/1?accountid=130858>

EAE Business School, (2018), *Retos de la empresa familiar*. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/tipos-de-negocios-y-sus-principales-caracteristicas>

Estadísticas, C. d. (10 de 06 de 2018). <https://www.dspace.espol.edu.ec>. Obtenido de [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2\\_SECTOR ES%20MUNICIPALES.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2_SECTOR ES%20MUNICIPALES.pdf)

Garrido, I., Cejas, M. (2017). *La Gestión de inventario como factor estratégico en la* <https://search.proquest.com/docview/1967041595/abstract/CC19EC0F1E64018PQ/1?accountid=130858>



- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Reporte Ecuador 2017*. Obtenido de <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- González, J. (18 de 06 de 2018). *bibliotechnia.com.mx*. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>
- Loouffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>
- Martínez, M. (2016). *Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1857218031/5DBB758E0CE74E1APQ/1?accountid=130858>
- Muñoz, H., Osorio, M., Zúñiga, P. (2016). *Inteligencia de los negocios*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1923982710/fulltext/71EA8BF520EA4417PQ/1?accountid=130858>
- Nicuesa, M. (12 de 01 de 2015). *www.definicionabc.com/*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-empirico-analitico.php>
- Norte, R. G. (10 de 06 de 2018). *search.proquest.com*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/316406379/fulltext/3FBEDA645AC44C49PQ/2?accountid=130858>
- Peña, F. (21 de 02 de 2018). *www.isotools.org*. Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Portal, C. (2014). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/las-funciones-de-la-gestion-de-compras/>
- QuestionPro. (17 de 06 de 2018). *www.questionpro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Riquelme, M. (12 de 2016). *http://www.analisisfoda.com/*. Obtenido de <http://www.analisisfoda.com/>
- Ruiz, M; Palací, F., Salcedo, F.; Prieto, Garcés J. (2018). *Satisfacción del cliente*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1241008026/D6293C76C11D45F0PQ/1?accountid=130858>
- Sosa, E. (21 de 01 de 2014). *www.eoi.es*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2014/01/21/importancia-de-la-gestion-de-costes/>
- Universidad Eloy alfaró de Manabí. (2017). *Gestión de procesos "Un principio de la gestión de calidad"*. Portoviejo: Mar abierto.

Urbina, G., Perego, N., Pacheco, A. (2014). *Administración integral*. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Ziobro, P.; Ng, Serena. (2015). *search.proquest.com*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1668127010/9FDD7261617F40F7PQ/1?accountid=130858>

Zuluaga, A; Gómez, M., Fernández, A., Henao, S. (2014). *Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1835700590/fulltextPDF/B25DD2F2B32D45B8PQ/1?accountid=130858>