



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Dirección de Investigación y Posgrados

**Análisis de los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios de la
Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de
Esmeraldas**

Línea de investigación

Análisis y Mejoramiento de Procesos

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación

Autora

Ing. Sandra Vanessa Paredes Duque

Asesora

Mgt. Wendy Arias Carpio

Esmeraldas, Ecuador, Julio, 2021

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA LEONARDO HERNANDEZ S.A., EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS.

Autora: Ing. SANDRA VANESSA PAREDES DUQUE

Mgt. Wendy Arias Carpio
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Francisco Mila
LECTOR 1

f. _____

Mgt. Ramón Angulo
LECTOR 2

f. _____

Mgt. Washington Puente Holguín
COORDINADOR DE POSTGRADO

f. _____

Mgt. Alex Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

f. _____

ESMERALDAS - ECUADOR

JULIO, 2021

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad

Yo, **SANDRA VANESSA PAREDES DUQUE** portadora de la cédula de ciudadanía No. **0802862029**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Vanessa Paredes Duque
0802862029

Certificación

Yo, Mgt. Wendy Arias Carpio, Directora de Tesis, certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Wendy Arias Carpio
1206324731

Dedicatoria

Dedico este proyecto de Tesis a Dios que ha estado conmigo en cada paso que he dado dándome fuerza para continuar y finalmente concluir este reto personal que establecí para mi vida.

A mi esposo Juan Carlos por sus palabras de motivación, y siempre encontrar en él apoyo en todo lo que me propongo realizar.

A mis hijos Renatta y Ezequiel que son en mi vida mi fuente de inspiración, y el motor que me anima cada día en seguir luchando por un mejor porvenir.

A mi Madre y hermana por su apoyo incondicional, y siempre estar para mí cuando las necesito.

A mis queridas princesitas Raphaela y Gabriela con su amor sincero me impulsan cada día.

A mi cuñado, mi papito, tíos y primos que con la demostración de cariño fortalecen mi camino.

Ing. Vanessa Paredes Duque

Agradecimiento

Agradezco a Dios en primera lugar porque sin el nada es posible, gracias Papito Dios por brindarme salud y los medios necesarios para cumplir con este proyecto.

Quiero agradecer a la Mgt. Wendy Arias, por haberme guiado en el proceso de elaboración del proyecto.

A cada uno de mis maestros que han impartido sus conocimientos y despejado mis dudas, a mis compañeros de aula con quienes hemos compartido todo este tiempo y brindado todo el apoyo necesario para llegar a la meta establecida y de manera particular a las instituciones y personas que me proporcionaron información para el sustento este proyecto de Tesis.

Ing. Vanessa Paredes Duque

TÍTULO: Análisis de los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la Provincia de Esmeraldas.

RESUMEN

Una empresa se constituye con la finalidad de realizar una actividad económica específica, con recursos debidamente estructurados y utilizados que permitan lograr beneficios, tanto para los clientes como para los propietarios. Con el objetivo de analizar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, se realizó un estudio mixto, que permitió realizar el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que emanaron durante la aplicación de las encuestas y entrevistas aplicadas. El muestreo fue no probabilístico, de tipo expertos, y conformada por el equipo del Departamento de Adquisiciones de la Constructora Leonardo Hernández S.A. y los jefes departamentales de las áreas de Producción, Mantenimiento de vehículos, Talento Humano, Financiero y Administración, así como por la Gerencia. Los principales resultados mostraron que el 62,5% de los trabajadores consideran no tener conocimiento de todos los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios, que no se cuenta con un plan de compras y que hay un inadecuado control interno del proceso, con falta de procedimientos actualizados para definir parámetros de rendimiento, lo que ocasiona la inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones. Fue positivo saber que el Departamento de Adquisiciones mantiene actualizado un listado de proveedores de la empresa y que conserva archivos de control permanente. Se concluye que para todos los procedimientos faltan herramientas que faciliten la planeación de la administración y el control de las operaciones, lo que conduce a que en esta investigación se realice una propuesta de mejoras para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.

Palabras clave: empresa; constructora; adquisición de bienes; contratación de servicios; Esmeraldas.

Title: Analysis of the Processes of the Acquisition of Goods and Services of Leonardo Hernández S.A. Construction Enterprise, of Esmeraldas province.

ABSTRACT

A company is constituted for the purpose of carrying out a specific economic activity, with properly structured and used resources that allow achieving benefits, both for customers and owners. To analyze the processes of acquisition of goods and contracting of services of Leonardo Hernández AS Construction Enterprise, of the province of Esmeraldas, a mixed study was carried out, which allowed the analysis of the quantitative and qualitative data that emanated during the application of the surveys and interviews applied. The sampling was non-probabilistic, expert type, and made up of the Department of the Acquisition of Goods and Services of Leonardo Hernández AS and the departmental heads of the areas of Production, Vehicle Maintenance, Human Talent, Finance and Administration, as well as the Management. The main results showed that 62.5% of the workers consider not having knowledge of all the procedures to carry out the acquisition of goods and contracting services, that they do not have a purchasing plan and that there is inadequate internal control of the process, with a lack of updated procedures to define performance parameters, which causes inadequate programming in the Annual Contracting Plan. It was positive to know that the Acquisition Department maintains an updated list of the company's suppliers and that it maintains permanent control files. It is concluded that all the procedures lack tools that facilitate the planning of the administration and the control of the operations, which leads to the fact that in this investigation a proposal for improvements is made for the work of that Department at Leonardo Hernández AS Construction Enterprise.

Keywords: company; construction company; acquisition of goods; contracting services; Esmeraldas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Tribunal de Graduación.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Certificación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Resumen y Palabras clave.....	vii
Abstract y Keywords.....	viii
Índice de Contenidos.....	ix
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	19
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	23
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	33
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	39
6.1 Conclusiones.....	39
6.2 Propuesta.....	40
REFERENCIAS.....	51
Anexos.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
Tabla 1. Situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.....	19
Tabla 2. Opiniones sobre los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
Figura 1. Existencia de archivo con los procedimientos realizados para las adquisiciones.....	20
Figura 2. Conocimientos sobre los contratos formales del Departamento con los proveedores.....	20
Figura 3. Opiniones sobre la capacitación del personal del Departamento para desempeñar sus funciones.....	21
Figura 4. Cumplimiento con las entregas a tiempo de las adquisiciones de bienes y contratación de servicios.....	21
Figura 5. Organigrama de la Constructora Leonardo Hernández S.A.....	28

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del Tema

Una empresa se constituye con la finalidad de realizar una actividad económica específica, con recursos humanos y materiales debidamente organizados, estructurados y utilizados que permitan lograr beneficios, tanto para los clientes como para los propietarios.

Todo diagnóstico situacional de esa empresa es de vital importancia para identificar los problemas respecto a las condiciones de operación y administración de sus procesos, a partir del cual se puedan trazar lineamientos que sirvan para definir las acciones prioritarias, las que a su vez permitan resolver las falencias detectadas.

El proceso administrativo tiene su base en la planificación, organización, dirección y control; base que es afinada por los integrantes de la compañía para amoldarla y perfeccionarla a sus necesidades y funciones de cada área; y no está enfocada solo para la alta gerencia, razón por la cual en el área de compras es trascendental y primordial la función administrativa.

En el caso de las empresas constructoras se considera fundamental el potencial significativo de mejora continua del desempeño de los departamentos de compras y de prestación de servicios, la clasificación de roles, y donde cada proceso e indicador es de primordial relevancia para alcanzar los objetivos como negocio. En tal sentido el conocimiento y la práctica para el área de adquisición de bienes y servicios sirven de base para su entendimiento, estrategias y funciones.

La finalidad de la gestión de compras consiste en cubrir las necesidades de la empresa con agentes del exterior a ésta, maximizando la inversión realizada. Sin embargo, esta gestión debe complementarse con la contribución armónica de todos los demás departamentos que conduzca a la consecución de los objetivos de la empresa (Martínez, 2014, p.17). Así mismo, de acuerdo a la razón social de cada empresa, se deben establecer las políticas que regirán su actuación, estableciendo objetivos a mediano y

largo plazos; es por eso que el Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios de la empresa Leonardo Hernández S.A. es responsable de proveer la materia prima, productos y materiales necesarios para la producción en la empresa.

1.2 Planteamiento del Problema

La Constructora Leonardo Hernández S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de construcción, así como a la venta de material pétreo y hormigón. Para su óptimo funcionamiento se conforma por diferentes áreas que, en teoría, a través de un efectivo sistema de comunicación interdepartamental, permite el seguimiento y control de sus actividades y la calidad del producto, proporcionando a sus clientes la seguridad y confianza ante el bien o servicio que reciben.

Una de las causas que puede producir problemas en los procesos de adquisición de bienes y servicios se produce si en el área de compras no se miden los avances y logros en periodos cortos de tiempo, o si hay un mal desempeño en una negociación de precios, alcances o responsabilidades en una adquisición, lo que se reflejará en una pérdida notoria en la economía de la empresa, aunque si pudiera ser minimizado si se detecta a tiempo y se corrige.

Otra causa de problemas se produce cuando un departamento de adquisición de bienes y servicios se convierte en foco de urgencias, tanto por descuidos o por la no planificación de usuarios o proveedores, teniendo entonces que estar preparados para afrontar planes de contingencias para todo tipo de contratiempos o urgencias y de esa forma dar una solución, algo que la teoría de contingencia del liderazgo, según Chiavenato (2012) define “ debe ser bastante flexible y adaptable a las circunstancias y a las situaciones” (p. 402).

Una tercera causa de problemas radica no comprender o desconocer la realidad competitiva en la que la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad son las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados (Alemán, 2014, p. 12). Y es aquí donde la logística juega un rol central, a partir del trabajo del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Otra causa común de problemas en las empresas se da por los trabajadores no tener conocimiento de cada uno de los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios. De igual forma, el no contar con un plan de compras, el descontrol del proceso de adquisición de bienes y servicios o la falta de procedimientos actualizados para definir parámetros de rendimiento, ocasiona la inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones. En este sentido cobra pertinencia la valoración de Veritas (2009), cuando valora que todas las actividades de adquisición de bienes y/o servicios deben basarse en organización, previsión y control de la actividad; en la que se consta de una serie de fases que deben ser diferenciados con las de aprovisionamiento. Define las fases de la compra como: operaciones previas a la compra, búsqueda y selección de proveedores potenciales, petición y evaluación de ofertas, negociación de la compra y realización del pedido, seguimiento y control de la compra (p. 102).

El análisis de estas causas, que se pueden manifestar en cualquier empresa, nos lleva a formular las siguientes preguntas científicas: ¿Cómo se están desarrollando los procesos de adquisición de bienes y servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas? ¿Qué áreas muestran mayor debilidad? ¿Qué solución serviría de ayuda para lograr mejoras para la empresa?

1.3 Justificación

Para que una empresa pueda crecer y permanecer posicionada en el mercado es necesario que mantenga un alto nivel de competitividad. Eso se logra a través de la definición de una estructura interna estable y fortalecida, que determine de manera precisa el rol y el alcance de cada una de sus instancias o departamentos. En ellos, sus procesos han de ser planificados, medidos y evaluados, orientándolos al logro de la misión y visión de la empresa, considerando que, en la actualidad, el contexto empresarial es muy dinámico y el desafío es cada vez mayor para las organizaciones (González, 2016, p.31).

Hay que tener en cuenta que una empresa podrá competir solo cuando brinde servicios y productos de calidad a los clientes de manera responsable, lo que se obtiene

a través de la consecución de una verdadera sinergia entre todos sus procesos, asegurando ventas de alta calidad que permitan a la institución obtener el reconocimiento de sus clientes.

El análisis de los procesos de adquisición de bienes y servicios es de vital importancia para la Constructora Leonardo Hernández S.A. y tendrá un gran impacto, ya que le permitirá identificar los cuellos de botella en sus procesos, la determinación de estrategias de solución al problema planteado, partiendo de la realización de un diagnóstico general y siguiendo una serie de actividades que permitan analizar dichos procesos y evaluar su eficiencia.

Con esta investigación se espera que los distintos departamentos de la Constructora Leonardo Hernández S.A. superen los problemas de desabastecimiento, logrando el impacto para que la empresa logre el mejoramiento continuo de sus procesos y ser más competitiva, lo cual reducirá las pérdidas económicas que se han venido produciendo por el retraso en las adquisiciones de materiales. El logro de esas metas se traduciría en grandes beneficios económicos para la empresa, además de la recuperación de su posicionamiento en el mercado, teniendo como propósito la satisfacción del cliente.

El Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios de la Empresa Leonardo Hernández S.A. no cuenta con un manual de procedimientos para la ejecución de sus procesos. Aquí radica lo más novedoso de este estudio, porque el presente trabajo aportará el diseño de una propuesta de mejoras de los procesos de adquisición de bienes y servicios de la Constructora, basada en el Ciclo de Deming.

El contar con un manual actualizado de procedimientos proporcionaría ventajas en la dirección de las unidades administrativas de la empresa porque permitiría una adecuada instrucción y capacitación al personal. En él se detallarán de manera ordenada las acciones y actividades a seguir en un determinado proceso en estos tiempos; y se establecerá la forma de relacionarse con las demás áreas de la empresa, permitiendo una adecuada coordinación operacional

1.4 Objetivos

Objetivo General:

Analizar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas.

Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar la situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.
- 2) Describir los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios que se realizan en la Constructora Leonardo Hernández S.A., que conlleve al diseño de una propuesta de mejoras de los procesos, basada en el Ciclo de Deming.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica/Conceptual

Para el análisis de los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, se debe partir de la visión de que, como toda empresa, la misma ha de funcionar como un sistema, visto desde la Teoría General de Sistemas del biólogo alemán Karl Ludwig von Bertalanffy.

Bertalanffy (1987) fue el primero en definir el término, planteando que todo “sistema” se puede conceptualizar como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos. Según su teoría, los sistemas se pueden dividir en función de su nivel de complejidad y esos niveles (o subsistemas) interactúan entre ellos, de modo que no pueden independientes unos de otros.

Analizado de este modo, varias son las clasificaciones de los tipos de sistemas planteados por Bertalanffy (1987), en función de las características estructurales y funcionales, que se aplican a la Constructora Leonardo Hernández S.A. En primer lugar tenemos la distinción de sistemas reales e ideales.

En función de su entitividad, la Constructora es un sistema real, ya que existe físicamente como entidad y que puede ser observada (no siendo entonces un sistema ideal, porque éstas son construcciones simbólicas derivadas del pensamiento y del lenguaje). La situación no es igual cuando se valora la clasificación como sistema natural, artificial o compuesto. Si bien es cierto que en el concepto estricto los sistemas artificiales son aquellos que surgen como consecuencia de la acción humana (y aquí se ubican las empresas), también es cierto que la Leonardo Hernández S.A., al hacer uso de recursos materiales de la naturaleza, e incluso sus labores se pueden ver a veces paralizadas por el clima, debe ser clasificada como un sistemas compuesto, donde se combinan elementos naturales y artificiales.

De igual forma, para Bertalanffy (1987) el criterio básico que define a un sistema es el grado de interacción con el suprasistema y otros sistemas. Los sistemas abiertos intercambian materia, energía y/o información con el entorno que los rodea, adaptándose a éste e influyendo en él. Ese es el caso de la Constructora objeto de estudio, ya que los sistemas cerrados se encuentran teóricamente aislados de las influencias ambientales.

También a la Constructora esmeraldeña se le aplica la propiedad de la sinergia, la que establece que el funcionamiento como sistema no puede entenderse sólo a partir de la suma de los elementos que lo componen, sino que la interacción entre estos genera un resultado cualitativamente distinto.

Al valorar la teoría en cuanto a la acción e influencia de los distintos miembros de un sistema (entendiéndose aquí los diferentes departamentos que componen la empresa constructora) sobre el resto de las áreas, se aprecia el principio de la causalidad circular o codeterminación recíproca, debido a que la conducta o accionar de ninguno de ellos es independiente del sistema en su conjunto, produciéndose además la tendencia a la repetición de los patrones de funcionamiento.

Siguiendo la teoría de Bertalanffy, en la Leonardo Hernández S.A. se debe desarrollar y siempre tener presente el principio de la equicausalidad, que establece que las empresas pueden desarrollarse de forma distinta en función de las influencias que reciban y de la conducta de sus miembros. Es por eso que Bertalanffy consideraba que al analizar un

sistema hay que focalizarse en la situación presente y no tanto en las condiciones iniciales.

La Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, a su vez, valora la limitación o proceso estocástico, que establece que los sistemas tienden a desarrollar determinadas secuencias de funcionamiento y de interacción entre miembros. Si se trabaja coordinadamente, en la Constructora de estudio se disminuiría la probabilidad de que se den respuestas diferentes a las que ya están consolidadas. A esto, según la Teoría, se le conoce como “limitación”.

Hay que considerar, además, dos principios elementales: la Regla de relación y la Ordenación jerárquica. Las reglas de relación determinan cuáles son las interacciones prioritarias entre los componentes del sistema y cuáles deben ser evitadas, lo que contribuiría al mejor funcionamiento de una empresa como la Leonardo Hernández S.A. El principio de ordenación jerárquica se aplica tanto a los miembros del sistema como a las conductas determinadas, dándole a algunos elementos y funcionamientos más peso que a otros, siguiendo una lógica vertical. La Constructora se beneficiaría enormemente en sus procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios.

A continuación, se hace una valoración teórica de la empresa constructora, vinculada a la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy.

2.1.2. La empresa y la relación de sus componentes en la adquisición de bienes y contratación de servicios.

Existen innumerables conceptos sobre lo que es una empresa y la correspondencia con sus diferentes procesos. En esta investigación se consideran las acepciones de tres autores que se refieren a este tema, cuyas menciones indican que la empresa es un organismo de la sociedad que hace uso de los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados; además, es un sistema en el cual una o varias personas desarrollan actividades que se orientan a producir bienes y servicios para un fin social determinado. Asimismo, otros autores la consideran como una unidad técnica y económica que transforma insumos a través de aplicaciones tecnológicas, con la finalidad de ofrecer bienes y servicios a los consumidores (Chiavenato, 1993, p.72; Pallares, Romero, & Herrera, 2005, p.41).

Una empresa se constituye con la finalidad de realizar una actividad económica específica y debe contar con recursos, tanto humanos como económicos y materiales, los que debidamente estructurados y utilizados permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos, logrando el beneficio tanto para los clientes como para los socios o propietarios de la organización.

Existen diferentes fines para la creación de una empresa; así tenemos, por ejemplo, que una empresa constructora se puede comparar con los seres vivos, considerando a sus socios parte fundamental de un todo; además, para organizar este tipo de empresa se debe estructurar la cooperación de sus socios con la finalidad de dar cumplimiento a cada una de las funciones establecidas (Dressel, 1976, p.1).

Entre estas partes fundamentales del todo, tenemos a las personas encargadas de la dirección de cada una de las áreas de la empresa, de acuerdo con la estructura interna establecida. De esta forma, existen diferentes departamentos entre los que se encuentra el Departamento de Compras o Adquisiciones, que tiene bajo su responsabilidad la detección y recepción de las necesidades de materiales para el adecuado funcionamiento de la empresa.

2.1.3. El rol del Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios en las empresas de construcción.

Una labor fundamental para cualquier empresa es el aprovisionamiento de materia prima o productos que les permitan proporcionar un servicio de calidad a los clientes, razón por la que es fundamental que las organizaciones cuenten con un Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios, correctamente organizado, con metas y funciones claras y procesos debidamente implementados para que las actividades se desarrollen de la mejor manera.

Estas actividades en las empresas constructoras, en ocasiones, suelen estar a cargo de los denominados Jefes de Obras, debido a que se considera que son las personas capacitadas para expresar en los pedidos las especificaciones técnicas que deben tener los materiales y maquinarias a solicitar (Dressel, 1976, p.1).

El objetivo fundamental del aprovisionamiento en una organización radica en adquirir de fuera de la empresa los materiales, servicios o productos que requiere para su funcionamiento, en los tiempos y los volúmenes necesarios, con la más alta calidad y al menor precio que admita el mercado (Martínez, 2014, p.17).

Entre las funciones de la gestión de compras, de acuerdo con Martínez (2014), tenemos las siguientes:

- *Realizar previsiones:* Prevé la utilización de diferentes técnicas que permitan contar con los materiales requeridos a tiempo.
- *Negociación de precios:* Se refiere a la capacidad de negociación que tenga el departamento para conseguir los mejores precios del mercado, sin que esto signifique disminuir la calidad del producto y de esta manera obtener mayor rentabilidad de los suministros exteriores.
- *Búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento:* Dentro de esta actividad se busca mejorar la gestión del Departamento de Compras, diversificando las opciones de suministradores, sin crear competencia entre ellos; de esta manera se encontrará un punto de equilibrio entre potencia de compra y seguridad en la entrega.
- *Contratos de aprovisionamiento:* Este nivel en la gestión se refiere a establecer formalidad en los procesos de compra con los proveedores o suministradores, que los mismos tengan un determinado tiempo de duración, y en los que se establezcan plazos de entrega.
- *Rotación de Stocks:* Uno de los principales objetivos del Departamento de Compras es contribuir a minimizar la existencia de recursos inmovilizados en la empresa, situación que además de reducir los costos, reduce el riesgo de deterioro de los materiales no movilizables.
- *El Personal de Compras:* Las personas que ejerzan función en este departamento deben tener las competencias necesarias para el puesto, además de ser entusiasta para desarrollar sus actividades.

2.1.4. El manual de procedimientos como componente de control interno.

Actualmente los organismos institucionales a nivel mundial se manejan a través de procesos; los que, para desarrollarse eficientemente, es necesario establecer un control

interno aplicado a manuales de procedimientos, los cuales se constituyen en guías operativas para los diferentes procesos asignados a una persona o departamento con una función específica en una organización (Vivanco, 2017, p.247).

El manual de procedimientos recoge las directrices que permitirán el desarrollo organizado de las actividades del personal, debido a que en él se registran, sin ambigüedades, la información básica referente al funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa (Gobierno Municipal Puebla, 2015, p.8). De acuerdo con Vivanco (2017), el manual de procedimientos es el instrumento donde se recogen, de forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una determinada área.

El manual de procedimientos de un Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios cumple con el objetivo principal de adquirir los bienes y servicios necesarios para el abastecimiento y eficiente funcionamiento de las unidades administrativas de una organización (Gobierno de la República de Guatemala, 2016, p.3).

2.2. Fundamentación Legal

Este estudio se enmarca en la Constitución Política de la República, que en el Art. 52 dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos (Asamblea Nacional, 2008, p.25).

Las acciones de las empresas, entre las cuales se enmarca la Constructora Leonardo Hernández S.A., se encuentran amparadas la Ley de Compañía, la cual en su Art. 6 establece que “Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas” (Comisión de Legislación y Codificación, 1999, p.3).

De acuerdo con la clasificación de compañías que se establece en esa misma Ley, la empresa en estudio se ubica en la denominación de Compañía Anónima.

El Art. 143 de la Ley de Compañías manifiesta que la Compañía Anónima “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Comisión de Legislación y Codificación, 1999, p.35).

De igual forma, el Código de Comercio, que en su Art. 30 plantea: “El Registro se llevará en un solo libro foliado, en el que se inscribirán:

1o.- Las matrículas de los comerciantes y de las compañías anónimas, comerciales, industriales y agrícolas” (Congreso Nacional, 2015, p.3).

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

El Art. 144 indica que una compañía anónima se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar (Comisión de Legislación y Codificación, 1999, pp.35-36).

2.3. Estudios previos

Entre las investigaciones consultadas a procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios destaca el trabajo realizado por la Escuela de Organización Industrial, donde se analizó el proceso de gestión de compras en la empresa Alstom TLS España, a través de la falta de homologación de proveedores y la discrepancia entre procesos, los cuales causan los principales problemas percibidos en la empresa. Ese estudio concluye que los procesos no pueden estar totalmente centralizados; de igual

manera, se determina que es necesaria la existencia de una asignación automática a compradores; se debe además, implementar un control sobre acciones, como es el caso de los rechazos; finalmente recomiendan evaluar el desempeño de los funcionarios (Martínez, Niño, & Domínguez, 2018).

Varios de los antecedentes encontrados fueron estudios realizados en Perú. Por ejemplo, en la Universidad de Trujillo se realizó una investigación sobre la eficacia del control interno en la contratación de bienes y servicios en el que destaca la importancia del cumplimiento de los planes de contratación tanto de los bienes como los servicios; en este caso por el Estado, en la toma de decisiones acertadas y oportunas (Cruz, 2012). Entre sus hallazgos identificó que existe debilidad en el sistema de control interno de la institución, y que esto se debe a la brecha existente en la gestión de los procesos de contrataciones de bienes y servicios. Entre las situaciones problemáticas identificadas están que los directivos no socializaron oportunamente las leyes, normas y reglamentos del Estado con los funcionarios; que no se ha capacitado al talento humano encargado de esta actividad; no se realizaron auditorías internas al proceso de contratación y que el sistema implementado no tiene incidencia en las fases de los procesos de contratación. Finaliza la investigación proponiendo el diseño de un sistema de control interno eficaz, coherente y transparente aplicable a los procesos de contrataciones de bienes y servicios del Estado en la Unidad de Logística de la institución.

Perca (2015) realizó un trabajo de investigación titulado “La Gestión Administrativa-Contable y su relación con la Adquisición de Bienes y Servicios en la ejecución de los proyectos de la Corporación de Construcciones JRH EIRL en el periodo 2014”. El autor parte del problema de las deficiencias de la gestión administrativa-contable con relación a las adquisiciones de esa empresa constructora peruana. Los datos se recolectaron de una población de 20 trabajadores administrativos a través de la observación directa y la aplicación de un cuestionario. Los resultados más significativos mostraron que el 50% manifestó que casi nunca la planeación en el proceso de adquisiciones es adecuado; acerca de la “Clasificación de ingresos y gastos”, el 35% de la población encuestada indicó que casi nunca los ingresos y gastos son clasificados por proyecto, lo cual no permite un adecuado control de la rentabilidad esperada por proyecto ejecutado.

Sobre el “Control en la ejecución de proyectos”, el 40% manifestó que casi nunca existen procedimientos de control para la evaluación en la ejecución de proyectos. La experiencia y conocimiento por parte del personal de la entidad que realizan las actividades sobre adquisición de bienes y servicios mostró que el 50% de la población mencionó que a veces los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios son adecuados, porque básicamente dichos procedimientos no son respetados por las necesidades de bienes que se deben adquirir en el momento. A la pregunta sobre los “Plazos establecidos”, el 55% manifestó que casi nunca se cumple con los plazos por la empresa constructora con respecto a la adquisición de bienes y servicios. En la pregunta sobre los “Recursos financieros”, el 45% respondió a que casi nunca y a veces los recursos financieros de la empresa son repartidos eficientemente.

También en Perú, Espino (2016), realizó un estudio con la finalidad realizar el diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos en la ciudad de Lima. Para lograr este objetivo, se realiza un análisis teórico práctico de los procesos en el área de compras, siendo la meta el demostrar que el problema es la gestión deficiente en esas compras. Mediante el diagnóstico obtenido, se realizó un análisis de las actividades, procedimientos, costos, tiempos, funciones, procesos y formas como se vienen ejecutando en el área de compras y el tiempo que les demanda realizarlas. La metodología de investigación incluyó el enfoque cuantitativo y aplicativo, de tipo correlacional y su diseño fue transversal y no experimental. Se usaron técnicas e instrumentos científicamente comprobados y validados a nivel internacional como Pareto, Ishikawa, Toma de tiempos, Flujogramas, Diagnóstico Analítico de Procesos (DAP). Esas herramientas han permitido la mejor empleabilidad de los recursos en la compañía, que los costos de producción y tiempos sean reducidos, la mejora en la entrega de los productos y que la demanda de clientes atendida fuera incrementada en forma sustancial.

Cabrera (2017), en la investigación titulada “Gestión de compras en empresas constructoras. Lima, 2017”, tuvo como objetivo general determinar los niveles de gestión de compras en tres empresas constructoras. El estudio, de tipo descriptivo

comparativo, se desarrolló bajo un diseño no experimental, con tres muestras del tipo probabilístico estratificado de los trabajadores de las empresas constructoras A, B y C, muestras de 67, 79 y 72 trabajadores respectivamente, en el área de logística y compras de las empresas en el año 2017. La técnica de recogida de información fue la encuesta, la cual se aplicó a las tres muestras. Se hizo el contraste de hipótesis mediante Kruskal-Wallis. El análisis de contraste permitió llegar a la conclusión de que las empresas constructoras en estudio tienen grandes divergencias en los niveles bajo, medio y alto. Se estableció que existen diferencias significativas en los diferentes niveles de gestión de compras en las tres empresas constructoras, al obtener un $p\text{-valor} < 0,05$ en la prueba de Kruskal-Wallis, por lo que se tiene un valor mayor al 95 % de confiabilidad.

Romero (2020) plantea que los recursos públicos son limitados y están disponibles en las instituciones públicas para el manejo institucional y en bien de la población; sin embargo, su manejo es muy cuestionado por el pueblo, porque no se cumplen los procedimientos de contrataciones de bienes y servicios. El estudio tuvo por objetivo determinar la relación de las contrataciones de bienes y servicios de la UGEL Cajabamba, en Perú. La investigación fue de tipo cuantitativa, de diseño no experimental, transversal, y la población de estudio la conformó la UGEL de Cajabamba, mientras la muestra fueron las contrataciones y recursos de la institución en el periodo 2018. La recopilación de la información se realizó mediante el análisis documental. Los resultados muestran que hubo una diferencia S/. 353,755.33 que se adicionó al presupuesto anual, que al final originó un incremento del 134.43% en tres contrataciones de un bien y un servicio. Se concluye que las contrataciones de bienes y servicios tienen una incidencia en los recursos públicos ya que origina incrementos al PAC, siendo 3 contrataciones que originan una variación del 134.43%.

Por otro lado, un estudio realizado sobre problemas relacionados con la gestión de inventarios en 14 empresas de San Salvador, El Salvador (Castellanos, 2012), tuvo como finalidad conocer el funcionamiento de la gestión de aprovisionamiento, debido a que se reportaban pérdidas en las empresas, siendo una de las principales razones el uso de estimaciones de ventas en lugar de pronósticos las cuales, por su carácter subjetivo, causan impactos negativos en las operaciones de los negocios; el estudio identificó

además que el personal no estaba capacitado en procesos de planificación de inventarios, la ausencia de definición del proceso de gestión de inventarios y la falta de uso de herramientas para la planificación de los mismos. La investigación evidencia la realidad de la industria de ese país en cuanto a la distribución de productos masivos, concluyendo que el principal problema a resolver por el sector se relaciona directamente con el aprovisionamiento, ya que en ocasiones las empresas manejan altos inventarios que no utilizan, e incurrir también en el desabastecimiento de algunos bienes y servicios que sí requieren, situación que reduce su posibilidad de desarrollo y crecimiento, así como su nivel de competitividad.

De igual manera, Arce (2012), en su tesis sobre la “Identificación de los principales problemas en la logística de abastecimiento de las Empresas Constructoras Bogotanas y propuesta de mejoras”, concluye que la administración eficiente y efectiva del flujo de productos, dinero e información es la clave del éxito para los resultados que obtienen las empresas que implementan la integración de su cadena de suministros. Tomando como referencia el Modelo SCOR, se tratan aspectos y procesos críticos como la adquisición de los materiales y la infraestructura que soporta esta importante actividad. Con la investigación realizada, se encontró que los principales problemas en la logística de abastecimiento de las empresas constructoras bogotanas son el control y manejo de los inventarios, el deficiente almacenamiento y la carencia de sistemas de información. Como resultado, las empresas constructoras experimentan interrupción en los trabajos de obra por falta de materiales requeridos y las pérdidas, robos y daños en los materiales, que a su vez, generan desperdicio, sobrecostos, incumplimiento en los plazos, y en general, pérdida de productividad.

En dicho estudio, en la mayoría de los casos, los resultados arrojaron evidencia suficiente para afirmar que existen relaciones entre algunas variables planteadas. Por ejemplo, contar con sistemas de información integrales contribuye a reducir las interrupciones en el trabajo por falta de materiales requeridos en obra. Otro factor determinante en la reducción de la frecuencia de interrupción de trabajos es contar con un adecuado control de inventarios de los materiales. De la misma manera, contar con una planificación y distribución de los materiales en almacén y calcular el área real de

almacenamiento, acceso, manipulación y otras áreas asociadas a materiales son factores importantes que contribuyen a que las empresas constructoras vean reducidas sus pérdidas y daños de materiales debido al apilamiento deficiente, las condiciones adversas del clima, los robos o las estructuras deficientes de los almacenes.

En el Ecuador, Asubadin (2011) realizó una investigación sobre el control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga, la cual tuvo, como razón de ser, la venta de llantas al por mayor y menor, y que había venido teniendo problemas desde el año 2010 debido a la desactualización del plan de compras causado por un inadecuado control interno del proceso de esas compras, situación que tuvo como consecuencia la disminución de su liquidez, afectando la estabilidad de la empresa. Entre los hallazgos de la investigación se obtuvo que el 64% de las órdenes de compra no tuvieron firmas de responsabilidad, el 64% de las facturas no poseían órdenes de compra, que el 84% de los documentos no tenía firma de autorización por parte de la gerencia y que el 57% de los documentos analizados no constan en un plan de compras. La investigación también reveló que en un 98% no existe convenio de negociación por escrito que sustente la forma de pago al proveedor. Estas situaciones en su conjunto impidieron que la empresa mantuviera controlada su liquidez. Para dar solución a los problemas de la compañía, el autor propuso la reestructuración del control interno al proceso de compras, con la finalidad de manejar adecuadamente la liquidez de la empresa.

Piedra (2014), en su tesis sobre el “El Control Interno como herramienta fundamental contable, administrativa y financiera, en las empresas Constructoras. Propuesta para CONRIJU Constructora de Ripios del Jubones Cia. Ltda. de la ciudad de Machala”, concluye diciendo que la aplicación de los procedimientos efectuados en la tesis son de gran importancia en el correcto y eficaz desarrollo de esa compañía, ya que son un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Luego de realizado el diagnóstico y determinadas las falencias en la que se estaba incurriendo se

determinaron las principales actividades financieras, administrativas, contables presupuestarias y tributarias que se ejecutan en la Constructora. Los cambios generados introdujeron en sus políticas de atención una dosis creciente de calidad y eficiencia y el cultivo de una coparticipación de parte de todos los integrantes de la compañía “CONRIJU” Constructora De Ripios del Jubones desde cada uno de sus puestos y funciones, es decir que se han superado los procesos de aplicación del sistema de control interno. Además se valora que las acciones implantadas en el Manual de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero para la compañía permitirán alcanzar progresivamente las metas y objetivos estratégicos a fin de establecer cambios de calidad empresarial, administrativa y financiera, fortaleciendo sus actividades operacionales, a fin de apoyar a la sociedad y al campo laboral de nuestro país.

Pagalo (2018) realizó una investigación que tuvo como finalidad proponer mejoras para el procedimiento de compras de materiales en la empresa MAXPLOT S.A, de Guayaquil. Para el desarrollo de ese trabajo se utilizaron técnicas y herramientas como diagramas de flujo y el análisis de causa raíz. La investigación fue de tipo descriptiva al describir el proceso de compras en la compañía y sus actividades. Se efectuaron observaciones para definir y analizar el origen del problema y sus causas. La variable independiente fue los procedimientos de compras y la variable dependiente la entrega en los tiempos establecidos. El proceso de compras que realiza la empresa MAXPLOT S. A incide en los resultados desfavorables que muestra en cuanto a la entrega a tiempo de las obras de construcción a sus clientes. La causa de mayor incidencia relacionada con el proceso de compras es ocasionada por la falta de un procedimiento para evaluar a los proveedores. La propuesta de mejora de la investigación relaciona los pasos a seguir por la empresa para evaluar a los proveedores, estableciendo una clasificación de acuerdo a la evaluación que dieron los especialistas.

Por su parte Vivar (2015) desarrolló una investigación con el título “Levantamiento de Procesos de Adquisición de Bienes, Servicios, Obras y Consultorías” en la Unidad de Compras Públicas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, cuya finalidad fue la de diseñar un manual de procesos y procedimientos que ayudara a disminuir el tiempo de

la etapa contractual para lograr satisfacer la necesidad de los clientes. De acuerdo con la investigación, se identificó que, en el marco de los procesos de contratación, esta unidad administrativa tenía como principal limitante la inexistencia de un manual de procedimientos, lo que acarrea el incumplimiento de los requisitos mínimos de contratación establecidos en la ley, ocasionando retraso en el inicio de la contratación e inconformidad en el cliente.

Cada uno de los estudios expuestos aportan objetividad a la presente investigación, ya que evidencian experiencias desde diferentes ángulos, sobre los procesos y procedimientos de contratación de bienes y servicios mínimos necesarios para que una empresa logre eficacia en los procesos de adquisición.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

- **Tipo de investigación**

Se desarrolló una investigación de tipo aplicada, con una metodología mixta, que permitió realizar el análisis tanto de los datos cuantitativos que se obtuvieron como los cualitativos que emanaron de las opiniones y percepciones de la muestra encuestada y entrevistada. De esa forma, se ha podido contextualizar el sistema de los procesos que se realizan en el Departamento de Adquisiciones de la empresa objeto de estudio. Al respecto plantean Hernández y Mendoza (2008), citados por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) que este tipo de investigación permite un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).

El enfoque cuantitativo tuvo un alcance descriptivo. Se determinaron las características y aspectos relevantes del proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios de la empresa en su situación actual.

- **Procedimiento**

La primera fase de la investigación fue el diagnóstico de la situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios. Con ese objetivo en mente, y con el apoyo del estudio de los documentos rectores, se aplicó la encuesta, adaptada de Ramírez (2017).

Como segunda fase del proceso de estudio, se procedió a la aplicación de dos tipos de entrevistas para poder describir los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios que se realizan. Una de las entrevistas, estructurada, fue realizada a la muestra de Gerencia y el Departamento de Adquisiciones de Bienes y

Servicios (n=3), mientras la segunda, para la entrevista semiestructurada, se aplicó a los jefes de las áreas de Producción, Mantenimiento de Vehículos, Talento Humano, Financiero, Administración (n=5). En todos los casos eran las personas ideales, las que diariamente tienen que usar procedimientos normados para adquirir los bienes de la empresa y contratar los servicios.

En la última fase, y ya con el dominio de las fortalezas y debilidades de la empresa, y con las bases teóricas que fundamentan el trabajo específico de las empresas constructoras, según los documentos rectores, se procedió a realizar una Propuesta de Mejoras de los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, basada en el Ciclo de Deming, documento que ha de permitir mayor control, agilidad y cumplimiento en todo el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios.

Como métodos teóricos se utilizaron la deducción- inducción, mediante la entrevista, observación y encuestas que se llevó a cabo en el departamento de adquisiciones de la empresa, se desarrolló entrevista a las autoridades de los del departamento de producción, mantenimiento y logística, para de este modo conocer la situación de la empresa, también se desarrolla la observación viendo tiempos que se pedían los bienes y servicios, y en qué tiempo el departamento solicitante lo recibía, a su vez se llevó a cabo la encuesta, que se realizó a todos los departamentos enfocada en conocer el motivo de retraso en la adquisición de bienes y contratación de servicio. La deducción permitió partir de las premisas generales para llegar a conclusiones específicas y la inducción para analizar la situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios, partiendo de lo particular hasta llegar a generalizaciones empíricas.

3.2 Universo y Muestra

En la actualidad la Constructora Leonardo Hernández S.A., cuenta con un establecimiento propio para el área administrativa, ubicada en el Km 1 ½ vía a Quinindé, siendo esta su oficina principal para atención a clientes. Sus servicios principales son los diseños arquitectónicos, los cálculos estructurales, la construcción de

casas, las asesorías, obras de ingeniería civil y trabajos de movimientos de Tierra, y su Categoría Mi PYMES es mediana.

Por los objetivos investigativos, se optó por un muestreo no probabilístico. La muestra, de tipo expertos, quedó conformada por el equipo del Departamento de Adquisiciones de la Constructora Leonardo Hernández S.A., y los jefes departamentales de las áreas de Producción, Mantenimiento de vehículos, Talento Humano, Financiero y Administración, así como por la Gerencia de la empresa. Según Hernández et al. (2014), la muestra de expertos “son comunes cuando se pretende mejorar un proceso industrial o de calidad” (p.387), por lo que se avenía como la indicada para lograr el objetivo general de la investigación.

Distribución de la muestra por departamento

N	Departamento	Muestra (Número de personas)
1	Adquisiciones de Bienes y Servicios	2
2	Producción	1
3	Mantenimiento de Vehículos	1
4	Talento Humano	1
5	Financiero	1
6	Administración	1
7	Gerencia	1

3.3 Instrumentos

Los instrumentos aplicados en el presente estudio fueron tomados o adaptados, por su validez de contenido, de diferentes autores que ya habían sometido sus técnicas e instrumentos a pruebas empíricas- investigativas. De esta forma, para recopilar la información sobre el proceso de adquisiciones en la Constructora Leonardo Hernández S.A., se utilizaron varios instrumentos afianzados en Chipia (2012, pp.5-9).

En primer lugar, se utilizó el estudio documental, en el que se estudiaron los documentos normativos sobre los manuales de procedimientos, los inventarios, los proveedores y los registros de gestión, así como los procesos para la adquisición de bienes y servicios en una empresa.

La técnica de la encuesta se la realizó con un cuestionario (Anexo A) compuesto por 10 preguntas cerradas (5 dicotómicas y 5 de opción múltiple), y se aplicó a toda la muestra (n=8), para conocer la situación actual del Departamento. Dicho instrumento fue adaptado del trabajo de investigación de Ramírez (2017).

La tercera técnica fue la entrevista, en las que se buscó obtener una visión general de los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios en la empresa. Se utilizaron dos guías de entrevistas, adaptadas de Vivar (2015): una de 6 preguntas para la entrevista estructurada a la muestra de Gerencia y el Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios (n=3) (Anexo B); y otra guía de 4 preguntas para la entrevista semiestructurada realizada a los jefes de las áreas de Producción, Mantenimiento de Vehículos, Talento Humano, Financiero, Administración (n=5). En esta última se habían preconcebido algunas preguntas adicionales ante la posibilidad de necesitar la precisión de algún dato, especialmente en las preguntas 3 y 4 (Ver anexo C).

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios

Una vez realizado el levantamiento de información correspondiente al objetivo uno se pudo indicar lo siguiente. La Tabla 1 muestra las respuestas de los trabajadores encuestados (n=8) sobre la situación actual de esos procesos. Se puede observar que el 62,5% considera no tener conocimiento de los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios y el 75% plantea que no cuentan con un plan de compras que describa los productos, sus prioridades y especificaciones, aunque ese 75% dice seguir los procedimientos que les indican las autoridades para la adquisición de bienes y servicios y que el departamento mantiene actualizado el listado de proveedores de la empresa. A la par de esa información, también todos coinciden que se conserva un archivo general de control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas porque se lleva control del inventario dentro de la empresa, donde se archivan las proformas solicitadas y aprobadas, así como las órdenes de compras junto a las facturas de lo comprado.

Tabla 1

Situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.

Ítem	Si	%	No	%
- Conocimiento de los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios	3	37,5	5	62,5
- Sigue los procedimientos que se le indican para la adquisición de bienes y servicios	6	75,0	2	25,0
- El Departamento mantiene actualizado el listado de proveedores de bienes y servicios de la empresa	6	75,0	2	25,0
- Cuentan con un plan de compras que describe los productos, sus prioridades y especificaciones	2	25,0	6	75,0
- Se lleva un control de inventario dentro de la empresa	8	100	0	0,0
- Conserva el Departamento un archivo general de control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas	8	100	0	0,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Por su parte, la Figura 1 muestra lo que se conoce sobre la existencia de un archivo con los procedimientos realizados para las adquisiciones. Se puede notar que, para el 75% de los encuestados, el archivo que se tiene es de todos esos procedimientos realizados y sólo el 25% considera que se tiene un archivo de la mayoría y no de todos, lo que coincide con las valoraciones sobre la existencia y conservación de un archivo general de control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas.

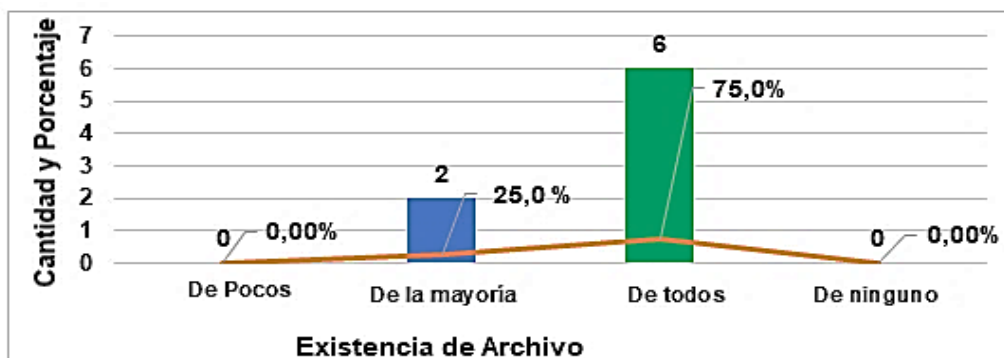


Figura 1. Existencia de archivo con los procedimientos realizados para las adquisiciones.
Fuente: Encuesta aplicada.

Con relación a los contratos formales del departamento con los proveedores, la Figura 2 presenta la realidad conocida por los encuestados sobre el tema. Una amplia mayoría (el 87,5%) respondió que existen con algunos, mientras un encuestado (12,5%) planteó que no hay contratos formales con ninguno.

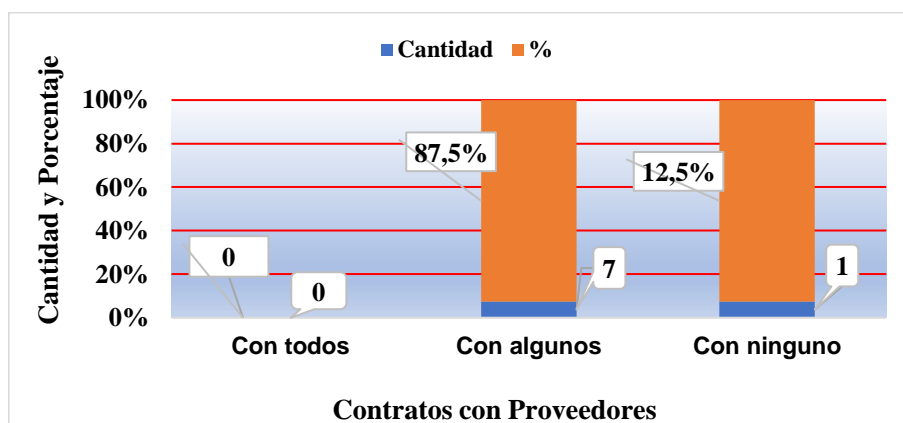


Figura 2. Conocimientos sobre los contratos formales del Departamento con los proveedores.
Fuente: Encuesta aplicada.

La Figura 3, por su parte, muestra las opiniones vertidas acerca de si el personal del Departamento se encuentra capacitado para desempeñar sus funciones. Como se puede apreciar, el 62,5% de la muestra considera que pocos están capacitados, el 25% piensa que la mayoría si lo están y sólo el 12,5% valora a todos como capacitados para el trabajo que realizan.

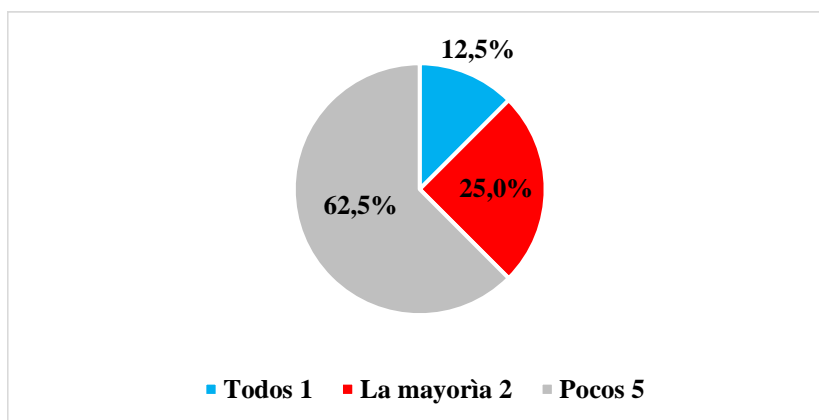


Figura 3. Opiniones sobre la capacitación del personal del Departamento para desempeñar sus funciones.

Fuente: Encuesta aplicada.

Al investigar con los encuestados si el Departamento cumple con las entregas a tiempo de las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios (Figura 4), la mitad de la muestra planteó que “con pocos”, mientras que el 37,5% considera que sí se cumple “con la mayoría” y el 12,5% dijo que “con todos”.

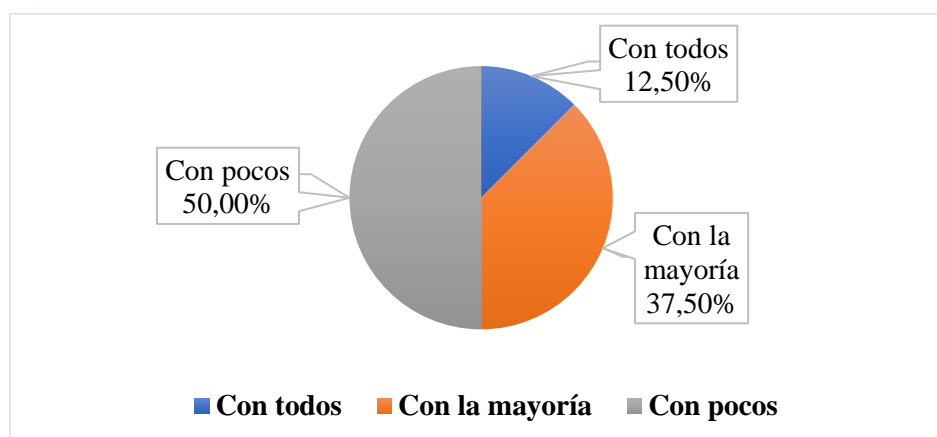


Figura 4. Cumplimiento con las entregas a tiempo de las adquisiciones de bienes y contratación de servicios.

4.2 Procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios que se realizan en la Constructora Leonardo Hernández S.A.

Los resultados acerca de los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios se obtuvieron a través de entrevistas. La primera entrevista aplicada fue a la muestra de Gerencia y el Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios.

En la Tabla 2 se pueden observar las opiniones cuantificables de los entrevistados (n=3). Los tres entrevistados coincidieron al plantear que no existe un manual de procedimientos para la adquisición de bienes y contratación servicios, aunque sí que hay creados algunos indicadores que a ellos les permiten medir los resultados y evaluar la gestión del Departamento, así como que existe de un tiempo delimitado para las adquisiciones de bienes y contratación de Servicios; pero el 100% también coincide en que todo está desactualizado, pues se cuenta con los indicadores y los tiempos para la adquisición de bienes y servicios desde que se fundó la empresa.

De igual manera, los tres entrevistados coincidieron al plantear que, al no existir un

Tabla 2

Opiniones sobre los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios

Ítem	Si	%	No	%	Actualizado	%
- Existencia de manual de procedimientos para la adquisición de bienes y contratación servicios	0	0,0	3	100	-	-
- Hay indicadores que permitan medir los resultados y evaluar la gestión del Departamento	3	100	-	-	0	0%
- Existencia de un tiempo delimitado para las adquisiciones de bienes y contratación de Servicios	3	100	-	-	0	0%

Nota: n=3

Fuente: Entrevistas a la Gerencia y trabajadores del Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios.

manual de procedimientos que detalle los pasos a seguir en la ejecución de un contrato, los funcionarios y trabajadores de la constructora realizan sus labores en base a la experiencia que han acumulado; es decir, que realizan sus actividades basándose en el

conocimiento empírico y en aquellas personas con más experiencia y muchas veces con procesos completamente centralizados por la Gerencia.

Todos también coinciden, al ampliar sus respuestas, que hay falta de procesos y procedimientos documentados y actualizados, lo que provoca que muchas veces los funcionarios interpretan y aplican procesos a su manera, lo que dificulta definir parámetros de rendimiento y que ocasiona la inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones (PAC), porque hay más estimaciones de ventas que pronósticos. Por otra parte, consideran una agravante que el personal no esté suficientemente capacitado en procesos de planificación de inventarios y hay falencias en el uso de herramientas para la planificación de los mismos, por lo que, en ocasiones, la constructora maneja altos inventarios que no se utilizan o se incurre en el desabastecimiento de algunos bienes y servicios que sí se requieren, lo que ha llegado a producir interrupción en los trabajos de obra por falta de los materiales requeridos.

Sobre el proceso que se realiza para la selección de los proveedores, hay coincidencia de criterios cuando se respondió que falta un procedimiento para evaluar a los proveedores, pero la Gerencia y el Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios tienen hecha una selección histórica de proveedores calificados para las actividades recurrentes, y que buscan lograr siempre negociaciones beneficiosas para la constructora en cuanto a los precios que les ofertan, la calidad de los materiales y todo tipo de insumos, así como el aseguramiento de disponibilidad y la entrega a tiempo.

La Gerencia informó que cuando es posible, algo que no siempre se puede, la selección de los proveedores calificados para necesidades recurrentes se realiza por medio de métodos competitivos, con plazos de contratación que oscilan entre los 6 meses y un año. Sin embargo, también se informó que, precisamente por la desactualización del tiempo delimitado para las adquisiciones de bienes y contratación de Servicios, hay una desactualización del plan de compras, lo que es reflejo del inadecuado control interno del proceso de esas compras.

Con respecto a la manera de identificar la urgencia para la adquisición de bienes o la contratación de servicios de aquellas las órdenes de compras que llegan al Departamento, la respuesta unánime de los tres entrevistados fue que se analiza la

solicitud recibida del encargado del departamento y que se debe haber indicado como “prioridad”. Esa solicitud debe haber sido formalmente enviada al Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, y a través del correo electrónico debe llegar a la Gerencia, no sólo para su conocimiento sino también para su aprobación.

Los entrevistados concuerdan en que está prohibido para todo el personal que tiene autorización de enviar solicitudes de materiales o de gestionar directamente con el proveedor algún material, sin que tenga su correspondiente Orden de Compra emitida por Adquisiciones; que algunas veces ese procedimiento no es respetado completamente debido a las necesidades de bienes que se deben adquirir en el momento, pero que sin han existido casos en que los trabajadores, con la autorización del gerente, van donde los proveedores que tienen crédito y solicitan un producto que el gerente ha autorizado por teléfono. Luego todo el proceso formal se completa adecuadamente.

La segunda entrevista, que también permitió describir los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios (objetivo específico 2), fue realizada a los jefes de las áreas de Producción, Mantenimiento de Vehículos, Talento Humano, Financiero, y Administración (n=5). Al preguntar a la muestra sobre qué tipo de herramientas se han diseñado para llevar un control eficaz sobre la adquisición de bienes y servicios en la empresa, todos apuntan al uso de computadoras. Por ser una entrevista semiestructurada, y previendo ese tipo de respuesta, se les solicitó ser más específicos. El entrevistado de Financiero planteó el uso de una herramienta de interrogatorio a archivos o datos de pruebas de auditoría, que es usada cuando los sistemas de contabilidad y de control interno no dan evidencias visibles que documenten el desempeño de los controles internos programados; mientras la representante de Administración se refirió a los controles en el área de inventarios, porque para la comercialización de los mismos es necesario mantener registros contables adecuados y confiables, aunque reconoció que no siempre están actualizados, por el dinamismo que se da con tanta frecuencia con los precios de ventas para cumplir los objetivos de mercado. También esta funcionaria se refirió a los controles del sistema de autorizaciones y aprobaciones, pero que no siempre están al día con los registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos.

Por su parte, la representante de Talento Humano habló de la existencia de ciertos controles administrativos, que incluyen un plan de organización y métodos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones, pero por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros, y que no incluyen a todos los controles, tales como análisis estadísticos, reportes de operaciones ni controles de calidad.

Los entrevistados de los departamentos de Producción y de Mantenimiento de Vehículos consideran que, por la desactualización de muchos documentos de control, faltan herramientas que faciliten la planeación de la administración y el control de las operaciones. Se considera que la planificación financiera es un arma muy importante en los procesos de toma de decisiones, pero en la Constructora no se le dedican suficientes recursos, por lo que en reiteradas ocasiones no se hacen provisiones a futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

La siguiente pregunta a los entrevistados versó sobre la estrategia de comunicación que el Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios utiliza para mantener el contacto permanente con todos los departamentos y niveles de la empresa. Los miembros de los cinco departamentos vinculados consideran que sí existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el ejercicio del manejo de los recursos, pero que los medios de comunicación que utiliza el Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios para difundir las instrucciones e información relacionada con las actividades propias de la Constructora no siempre son de fácil acceso para el personal. Al profundizar en el tópico, no se conoce que usen mecanismos de calificación para medir la efectividad en la comunicación ni que existan actividades de control establecidas para mantener una comunicación constante entre el personal, para realizar con mayor eficiencia la aplicación y el ejercicio de los recursos de la empresa. Tres entrevistados comentaron que el Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios debe contar con sistemas de información más eficientes y que emitan informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para lograr el manejo y control de todas las operaciones, ya que el uso de una información adecuada y oportuna logra una efectiva gerencia administrativa.

A la pregunta de qué porcentaje de las adquisiciones de bienes y contratación de servicios realizados consideraban que no se realizaron a tiempo hubo respuestas cautelosas y muy generales por parte de los entrevistados, como que en el presente año habían sido más bajas en comparación con años anteriores, debido a la crisis provocada por el covid-19, que limitó mucho el trabajo del departamento y de la Constructora en general. Pero al profundizar vuelven a referirse a la falta de controles más eficientes en el área de inventarios, ya que para la comercialización de los mismos es necesario mantener registros contables más confiables y actualizados, y en este caso la apropiada utilización, custodia y el precio de venta en el mercado, para poder alcanzar las utilidades deseadas. En opinión del representante de Financiero, la mayor falla se da por no haberse plasmado correctamente las diferentes necesidades de la Constructora para poder satisfacer a los clientes internos y externos.

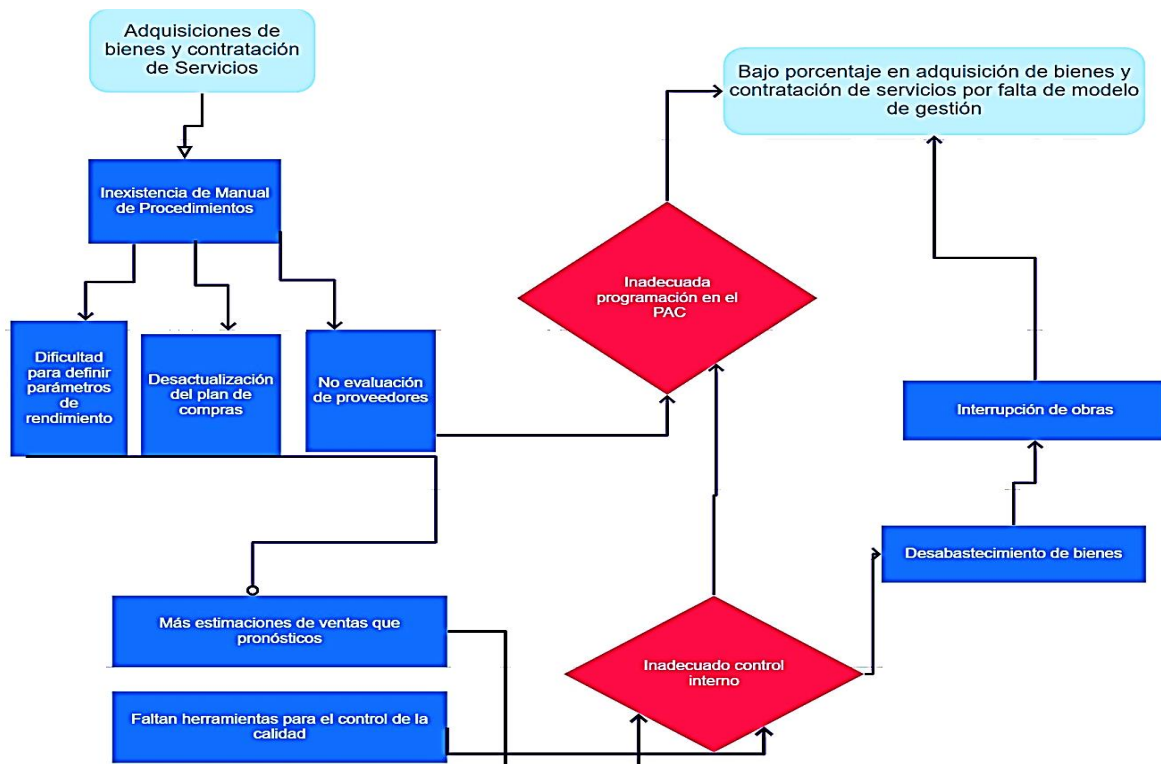


Figura 5. Flujograma de los procesos actuales de la Constructora.

Fuente: Compendio de las respuestas a la encuesta aplicada.

Finalmente, sobre cuáles son los factores que le impiden al Departamento realizar las entregas a tiempo, en las adquisiciones de bienes y contratación de servicios, todos señalan la no existencia de un manual, y que se requiere de un modelo de gestión que

sirva como guía a los diferentes profesionales de la Constructora; que no solo cuente con una relación de proveedores, sino también de mejores lugares de expendio para recepcionar materiales de construcción que cumplan con los estándares de calidad requeridos; que debería estar claro el flujo de materias primas, productos y otros insumos que conforman los procesos logísticos, al igual que las tareas que brindan una base apropiada para lograr la conversión de todos los elementos en productos terminados, y que incluyen las adquisiciones, el acopio, la administración de inventarios, el mantenimiento de maquinaria o instalaciones, y los servicios de planta, como es el caso de los suministros de agua, electricidad, combustibles, entre otros materiales que se utilizan.

El análisis producto de la valoración de los datos recabados en la encuesta y las entrevistas permite delimitar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- El Departamento de Adquisiciones mantiene actualizado el listado de proveedores de la empresa y que se conserva un archivo general de control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas.
- Se cuenta con un plan digital de organización y métodos relacionados con la eficiencia en las operaciones
- La comunicación es efectiva dentro de la Constructora por lo que hay buena retroalimentación entre todo el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el trabajo diario.
- Hay creados algunos indicadores que les permiten medir los resultados y evaluar la gestión del Departamento de Adquisiciones.

Debilidades

- Muchos trabajadores consideran no tener conocimiento de todos los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios, ya que pocos reciben capacitaciones. Es generalizado que realizan sus actividades basándose en el conocimiento empírico y en las personas con más experiencia.
- No se cuenta con un plan de compras que describa los productos con su grado de prioridad y las especificaciones técnicas.
- La constructora maneja altos inventarios, muchos que no se utilizan o hay veces que se incurre en el desabastecimiento de algunos bienes y servicios que sí se requieren.

- No está establecido un procedimiento para evaluar a sus proveedores y se tienen contratos solo con algunos de ellos, lo que dificulta definir parámetros de rendimiento y que ocasiona la inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Vinculado a esto, está el problema de las entregas a tiempo de las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios. Las demoras en los tiempos de entrega afectan la imagen de la empresa.
- Faltan herramientas para la planificación de los procesos, solo se hace uso de computadoras.
- La no existencia de un manual de procedimientos afecta la eficiencia y calidad, ya que muchas de las acciones se hacen de forma operativa- dinámica.

Es a partir de todo lo encontrado que surge la necesidad de una propuesta de mejoras, en este caso basada en el Ciclo de Deming. Esta propuesta contempla la estructura institucional que tiene la Constructora, ya que va dirigida específicamente a ella.

Como se puede ver en la Figura 5, hay dos direcciones directamente subordinadas a la Gerencia General: la Financiera y la Administrativa. A la primera se subordinan los departamentos de Talento Humano y el de Adquisiciones (objeto de estudio en esta investigación); a la segunda se vinculan los departamentos de Producción (de la Planta de Hormigón y de la Planta Trituradora) y el de Mantenimiento de Vehículos. Esas son las áreas clave, las partes más visibles de la estructura institucional, y por tanto, son los que se han vinculado en este estudio para la propuesta de mejoras, que se presenta en Capítulo 5.2.

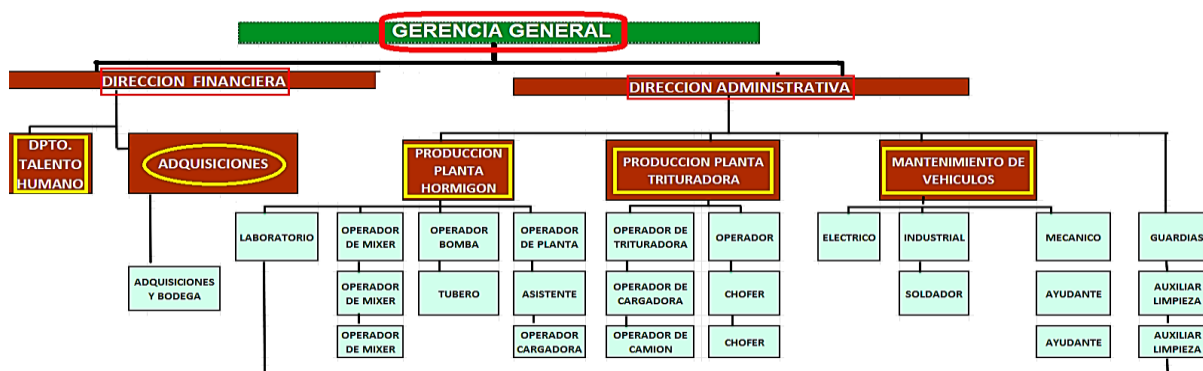


Figura 6. Organigrama de la Constructora Leonardo Hernández S.A.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

El análisis de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, pasó por dos etapas imprescindibles: el diagnóstico de la situación actual de los procesos y la descripción de los procedimientos para la adquisición de esos bienes y la contratación de los servicios, lo que permitió el diseño de una propuesta de mejoras basada en el Ciclo de Deming. A continuación, se presenta la discusión de esos resultados.

Es realmente alto el porcentaje (62,5%) de los que consideran no tener conocimiento de todos los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios, así que lo común es seguir lo que les instruyen las autoridades, hecho confirmado con éstas, al plantear que los trabajadores realizan sus actividades basándose en el conocimiento empírico y en aquellas personas con más experiencia. Más alto aún (75%) es el consenso de los que plantean que no se cuenta con un plan de compras que describa los productos con su grado de prioridad y las especificaciones técnicas. Las autoridades entrevistadas reflejaron que la constructora maneja altos inventarios que no se utilizan o se incurre en el desabastecimiento de algunos bienes y servicios que sí se requieren, precisamente porque hay una desactualización del plan de compras, lo que es reflejo del inadecuado control interno del proceso.

Estos resultados coinciden con el estudio de Asubadin (2011), en Latacunga, quien encontró que la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. tenía desactualización en el plan de compras causado por un descontrol interno del proceso de esas compras, situación que tuvo como consecuencia la disminución de su liquidez, afectando la estabilidad de la empresa. Ese resultado también es similar a lo encontrado por Castellanos (2012), quien certificó que principal problema a resolver por el sector se relaciona directamente con el aprovisionamiento, ya que en ocasiones las empresas manejan altos inventarios que no utilizan, e incurren también en el desabastecimiento de algunos bienes y servicios que sí requieren, situación que reduce su posibilidad de desarrollo y crecimiento, así como su nivel de competitividad.

En la Constructora Leonardo Hernández S.A. fue positivo que la mayoría de los encuestados considera que el Departamento de Adquisiciones mantiene actualizado el listado de proveedores de la empresa y que se conserva un archivo general de control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas. Sin embargo, la Gerencia y el Departamento de Adquisiciones opinaron que falta establecer un procedimiento para evaluar a sus proveedores. En este sentido, esa opinión coincide con las conclusiones a las que llegaron Martínez et al. (2018) y Pagalo (2018). Martínez et al. analizaron el proceso de gestión de compras en la empresa Alstom TLS España, y demostraron la falta de homologación de los proveedores y la discrepancia entre procesos, los cuales causaban los principales problemas percibidos en la empresa. Y Pagalo concluyó proponiendo mejoras para el procedimiento de compras de materiales en la empresa MAXPLOT S.A, de Guayaquil, cuando encontró que la causa de mayor incidencia relacionada con el proceso de compras estaba ocasionada por la falta de un procedimiento para evaluar a los proveedores.

También en este contexto, esta investigadora concuerda con Martínez (2014), quien al conceptualizar los contratos de aprovisionamiento los define como un nivel en la gestión donde se establece la formalidad en los procesos de compra con los proveedores o suministradores, que los mismos deben tener un determinado tiempo de duración y en los que se establezcan plazos de entrega. Sin embargo, con respecto a la existencia de contratos formales del Departamento con los proveedores, la realidad conocida por el 87,5% de los encuestados es que se tienen contratos solo con algunos. Ese dato fue confirmado por las autoridades, al afirmar que ciertamente hay falta de procesos y procedimientos documentados y actualizados, lo que dificulta definir parámetros de rendimiento y que ocasiona la inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones (PAC), porque hay más estimaciones de ventas que pronósticos.

Esta información habla claramente sobre impactos negativos en las operaciones de los negocios de la Constructora, por su carácter subjetivo. Decididamente, estas situaciones son más comunes que lo que usualmente se piensa. Por ejemplo, en el estudio de Romero (2020), para determinar la relación de las contrataciones de bienes y servicios de la UGEL Cajabamba, en Perú, también encontró que no se cumplen los procedimientos de contrataciones de bienes y servicios, concluyendo que esto tuvo una

incidencia en los recursos ya que origina incrementos al PAC, siendo 3 contrataciones que originaron una variación del 134.43%. Y también es en este sentido que la presente investigación coincide con lo referido por Cruz (2012), al destacar la importancia del cumplimiento de los planes de contratación tanto de los bienes como los servicios, al identificar la existencia de debilidades en el sistema de control interno de la institución estudiada y que eso se debía a la brecha existente en la gestión de los procesos de contrataciones de bienes y de servicios.

Muy vinculado a lo anterior está el problema que se detectó con las entregas a tiempo de las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios. El 50% de los encuestados planteó que se cumplen con pocos, mientras que el 37,5% considera que se cumple con la mayoría, pero eso es indicativo que el problema es real. La información fue verificada en las entrevistas a los jefes de las áreas de Producción, Mantenimiento de Vehículos, Talento Humano, Financiero, y Administración, que manifestaron no se realizaron a tiempo por causas como que en el presente año (2020) habían sido más bajas en comparación con años anteriores debido a la crisis provocada por el covid-19, lo que limitó mucho el trabajo del departamento y de la Constructora en general. Por otra parte, los entrevistados de la Gerencia y el Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios no negaron esa información, y aunque reconocen que existe un tiempo delimitado para las adquisiciones de bienes y contratación de servicios, todo está desactualizado pues los indicadores y los tiempos por los que se guían son los establecidos desde que se fundó la empresa.

Al margen de la existencia de causas objetivas y subjetivas, lo cierto es que las demoras en los tiempos de entrega afectan la imagen de la empresa, y coincidiendo con este estudio se encontró el de Pagalo (2018), quien demostró que en el proceso de compras que realiza la empresa MAXPLOT S.A., el incumplimiento en los tiempos de entrega incidió en los resultados desfavorables que mostró la misma en cuanto a la entrega de las obras de construcción a sus clientes.

Durante la segunda entrevista, realizada en esta investigación a los jefes de las áreas de Producción, Mantenimiento de Vehículos, Talento Humano, Financiero y Administración sobre qué tipo de herramientas se han diseñado para llevar un control eficaz, como se planteó en el capítulo de los resultados, solo se hace uso de

computadoras en las que se cuenta con una herramienta de interrogatorio a archivos o datos de pruebas de auditoría, otra para realizar los controles en el área de inventarios y una tercera para los controles del sistema de autorizaciones y aprobaciones. De igual manera, se cuenta con un plan digital de organización y métodos relacionados con la eficiencia en las operaciones, pero carecen de herramientas (o un software) que faciliten la planeación de la administración y el control de las operaciones a causa de los insuficientes recursos financieros.

En este sentido, la empresa estudiada presenta marcadas diferencias con lo investigado por Espino (2016), en la que usan herramientas científicamente comprobadas y validadas a nivel internacional como Pareto, Ishikawa, Toma de tiempos, Flujogramas y Diagnóstico Analítico de Procesos, herramientas que han permitido la mejor empleabilidad de los recursos en la compañía, que los costos de producción y tiempos sean reducidos, la mejora en la entrega de los productos y que la demanda de clientes atendida fuera incrementada en forma sustancial. Sin embargo, en este aspecto el estudio en la Constructora Leonardo Hernández S.A. coincide con lo hallado por Castellanos (2012) en la falta de uso de herramientas para la planificación de los procesos, y Piedra (2014), que en su estudio en CONRIJU Constructora de Ripios del Jubones Cia. Ltda., de Machala, demostró la importancia del control interno como herramienta fundamental contable, administrativa y financiera en las empresas constructoras.

Otro aspecto clave que no se puede obviar en una empresa es la comunicación. Según los entrevistados, este elemento no se constituye en falencia en la Constructora e incluso hay buena retroalimentación entre todo el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el trabajo diario; sin embargo, los demás departamentos desconocen si se usan mecanismos de calificación para medir la efectividad en esa comunicación interdepartamental ni que existan actividades de control establecidas para mantener una comunicación constante entre el personal y los proveedores. Esta autora coincide con Cabrera (2017) que, en su investigación sobre la gestión de compras en empresas constructoras en Lima, encontró que la comunicación con los proveedores es esencial para que se establezca la negociación y la ganancia mutua, y que enfatiza su idea al plantear que tiene que haber “comunicación para transmitir los argumentos en ambas

partes, el proveedor requiere vender por lo tanto debe de incentivar el intercambio, la posición que tiene el proveedor es la de buscar ventajas que cubran sus necesidades” (p.77).

Un resultado álgido en el presente estudio fue el tema capacitación. De acuerdo con los encuestados, pocos de ellos están capacitados y se limitan a seguir las indicaciones de sus superiores. La Gerencia y el Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios lo ven de la misma forma y están conscientes que es una agravante que el personal no esté suficientemente capacitado en procesos de planificación de inventarios y con falencias en el uso de herramientas para la planificación de estos. En este sentido, se vuelve a coincidir con Cruz (2012), quien identificó entre las situaciones problemáticas la no capacitación al talento humano y con Castellanos (2012), quien encontró que específicamente el personal no estaba capacitado en procesos de planificación de inventarios y en el uso de herramientas para la planificación de estos.

Finalmente, en la etapa de diagnóstico y descripción de la situación de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, se llegó al clímax del estudio: la no existencia de un manual de procedimientos como instrumento de control y regulación de sus procesos.

En cualquier centro de trabajo pueden existir regulaciones, instructivos, documentos con etapas y procedimientos en los procesos, pero la existencia de un manual que norme cada una de las etapas productivas y de servicios es básico para el acertado y apropiado funcionamiento de cualquier empresa. Como ha planteado Vivanco (2017), hoy en día los organismos institucionales a nivel mundial se manejan a través de procesos y, para desarrollarse eficientemente, es necesario tener un control interno aplicado a manuales de procedimientos (que no son más que guías operativas para los diferentes procesos).

Aunque la Gerencia y el Departamento de Adquisiciones respondieron que no existe tal manual, pero que sí hay creados algunos indicadores que a ellos les permiten medir los resultados y evaluar la gestión del Departamento, lo cierto es que no se puede hablar de eficiencia y calidad, o de ganancias y pérdidas, si muchas de las acciones se hacen de forma operativa- dinámica. Retomando las ideas de Vivanco (2017), es a través del manual de procedimientos, como instrumento, donde se recogen, de forma secuencial y

cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una determinada área dentro de una empresa.

En este sentido el presente estudio coincide con el de Vivar (2015), que en su estudio sobre los procesos de adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías, en la Unidad de Compras Públicas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, encontró como principal limitante la inexistencia de un manual de procedimientos, lo que acarrea el incumplimiento de los requisitos mínimos de contratación establecidos en la ley, ocasionando retraso en el inicio de la contratación e inconformidad en el cliente.

Piedra (2014), con su tesis sobre el “El Control Interno como herramienta fundamental contable, administrativa y financiera, en las empresas Constructoras. Propuesta para CONRIJU Constructora de Ripios del Jubones Cia. Ltda. de la ciudad de Machala”, concluye valorando que las acciones implantadas en el Manual de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero para la compañía permitirían alcanzar progresivamente las metas y objetivos estratégicos para establecer cambios de calidad empresarial, administrativa y financiera. Es por eso que, a partir de estos elementos, se procedió a trabajar en el objetivo de diseñar una propuesta de mejoras de los procesos de adquisición de bienes y servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, basada en el Ciclo de Deming y teniendo en cuenta el resumen de las fortalezas y debilidades presentadas en el Capítulo 3. Esa propuesta se encuentra en el 5.2 del presente Informe Final de Investigación.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

6.1 Conclusiones

Después de analizar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico de la situación actual de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A. mostró que un alto por ciento de los encuestados considera no tener conocimiento de todos los procedimientos para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios, de forma tal que es común seguir lo que les orientan las autoridades o que se basan en el conocimiento empírico o en las personas con más experiencia. También hay consenso que no se cuenta con un plan de compras y de que hay un inadecuado control interno del proceso. Sin embargo, fue positivo saber que el Departamento de Adquisiciones mantiene actualizado un listado de proveedores de la empresa y que conserva archivos de control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas.

De igual forma, el diagnóstico mostró que hay falta de procesos y procedimientos actualizados para definir parámetros de rendimiento, lo que ocasiona la inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Se carece de herramientas que faciliten la planeación de la administración y el control de las operaciones a causa de los insuficientes recursos financieros. Además, los departamentos desconocen si se usan mecanismos de calificación para medir la efectividad en la comunicación interdepartamental ni que existan actividades de control establecidas para mantener una comunicación constante entre el personal y los proveedores.

La descripción de los procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios que se realizan en la Constructora Leonardo Hernández S.A. demuestra que falta establecer un procedimiento para evaluar a sus proveedores, aunque la selección de

los proveedores calificados para necesidades recurrentes se realiza por medio de métodos competitivos. También se puede concluir que existe de un tiempo delimitado para las adquisiciones de bienes y contratación de servicios, aunque a veces se incumplen, y que se sabe identificar la urgencia para la adquisición de bienes o la contratación de servicios por los tipos de órdenes de compras que llegan al Departamento.

Para todos los procedimientos faltan herramientas que faciliten la planeación de la administración y el control de las operaciones, especialmente que sean más eficientes en el área de inventarios y comercialización, para poder alcanzar las utilidades deseadas.

6.2 Propuesta

Propuesta conducente a la creación de un Plan de Mejoras de los Procesos y Procedimientos para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.

Fundamentación

La no existencia de un manual de procedimientos para el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A. es una marcada debilidad para su Departamento de Adquisiciones.

Uno de los procesos más importantes que se deben llevar a cabo dentro de la constructora es la evaluación, selección y mejora continua de los proveedores, ya que la adquisición de bienes y contratación de servicios es el primer paso dentro del proceso comercial de la empresa. Si ese proceso no es óptimo, no se puede aspirar a que sus procesos de ventas, mercadeo y distribución sean efectivos; es por eso por lo que se procede a realizar la propuesta de la creación de un Plan de Mejoras de los Procesos y Procedimientos para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.

Introducción

El proceso de compras y contratación de servicios de una empresa tiene dentro de sus objetivos establecer una base de datos sólida de proveedores y representantes que facilite a todas sus dependencias la adquisición de bienes y contratación de servicios en las mejores condiciones posibles, porque la efectividad y calidad de las compras afecta a la rentabilidad de la mayoría de las empresas, aunque no en las mismas proporciones. En toda organización se requiere algún producto o servicio para realizar sus actividades y que estén dirigidos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Un correcto proceso de compras tiene etapas bien definidas:

- a) Identificar una necesidad: es cuando se detecta la necesidad de compras (lo ideal es que se haga formalmente), y en esto se tiene en cuenta la cantidad necesitada. Este es el momento de implementar los formatos para los procedimientos correspondientes dentro del Departamento de Adquisiciones y de las demás áreas de la Constructora para las solicitudes de los respectivos productos. En este momento es importante comenzar a valorar los costes de manipulación y almacenaje, que tienden a disminuir cuando se compran según necesidad.
- b) Investigar a los proveedores potenciales: primero, hay que tener presente que todo comerciante debe regirse por las normas y leyes que son estipuladas en el Código de Comercio del Ecuador. Para esto hay que realizar un estudio a profundidad y una evaluación de cada uno de los proveedores potenciales. La evaluación que se haga permite tener un grado de control sobre los costos de producción y de los gastos, a la vez que ayuda a mantener una eficiencia desde el punto de vista operativo. Sin lugar a dudas, esto tiene un impacto en la rentabilidad de la constructora y se optimizan los procesos de producción al interior de esta.
- c) Seleccionar el producto específico, basados en sus especificaciones técnicas: no siempre la oferta más barata es la más conveniente. Hay que considerar parámetros de calidad y algunos aspectos no directamente relacionados con los productos como pueden ser el servicio postventa (plazo posterior a la compra, en el que el proveedor garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado) o el periodo de garantía (la más extensa posible). Se debe comparar el producto con los de otros

proveedores.

d) Presupuestar la compra: analizar el precio por unidad (que sean precios competitivos), considerando que el precio justo depende de la calidad del producto. Todo buen comprador debe solicitar al proveedor descuentos de precio por compra al por mayor o volumen de compra. También hay que tener en cuenta el precio de los artículos, los descuentos comerciales, el pago de los gastos ocasionados (transporte, embalajes, carga y descarga, etc.).

También hay que considerar que los costos de compra se hacen mayores no sólo por depender de factores económicos, sino también por factores climáticos o si la compra del producto es a crédito, en efectivo o mixto.

e) Asignar a un equipo de compra: el Departamento de Adquisiciones de la constructora tiene que contar con el personal capacitado, y siempre que sea necesario, la gerencia ha de promover la capacitación continua de ese personal. De igual forma, es esencial el mantener motivado a todo el personal del área de compras, para la realización de las tareas con el compromiso y sentido de pertenencia suficientes.

f) Almacenar e inventariar: El correcto almacenamiento consiste en preservar la calidad de los productos desde que ingresan al almacén hasta que salen para ser usados y mantener siempre actualizado el registro de materiales físicos con el material registrado en tarjetas o en sistemas electrónicos. No hacerlo de esa forma conlleva al descontrol de los registros y con ello a una pérdida de dinero. El control de los inventarios optimiza las operaciones logísticas de la Constructora. Tener un almacén ordenado e inventariado correctamente tendrá múltiples beneficios en lo funcional y en la gestión de los bienes, pero sobre todo tendrá un fuerte impacto en lo económico.

Objetivo: Mejorar los procesos y procedimientos de adquisición de bienes y servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., a partir de la revisión, ajuste y fortalecimiento de sus componentes, y que conduzca a la utilización del Ciclo de Deming.

Propósito: Mejorar los componentes estratégicos (alineación con la misión y visión, ajuste a políticas, objetivos, metas e indicadores de calidad en el corto, mediano y largo plazos); componente táctico (procesos y procedimientos para la adquisición de bienes y

servicios, documentación); y del componente operativo (recursos, estrategias de comunicación, estructura de cargos y funciones), que permita a la empresa la implementación de un plan de mejoras basado en el Ciclo de Deming.

Indicadores: cumplimiento de los elementos de los componentes estratégico, táctico y operativo de los procesos de adquisición de bienes y servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., mejorados en los balances semestrales y anuales.

Fuentes de verificación: Evidencias documentales, observacionales, presupuestales y testimoniales.

Supuestos para el cumplimiento del objetivo: voluntad de mejora por los directivos; disposición del personal de la Constructora Leonardo Hernández S.A. para llevar a cabo las mejoras en los procesos de adquisición de bienes y servicios; responsabilidad de la Gerencia y del Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios de llevar a efecto la propuesta de mejoras.

FASES Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA LEONARDO HERNÁNDEZ S.A., BASADOS EN EL CICLO DE DEMING.

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
<p>PLANIFICAR:</p> <p>1) Solicitud a la Gerencia de la necesidad del autodiagnóstico interno.</p> <p>2) Presentación al Departamento de los resultados del estudio realizado para la tesis que aquí se presenta.</p> <p>3) Definir el personal que llevará a cabo el autodiagnóstico interno.</p> <p>4) Presentar a la Gerencia los resultados del autodiagnóstico interno y proponer el resto de los objetivos y fases.</p>	<p>1.- Realizar un autodiagnóstico interno del proceso y procedimientos del Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios para confirmar la situación detectada en la presente investigación, identificando los aspectos positivos y los aspectos a mejorar.</p>	<p>Se presentarán los resultados de las fases 1 y 3 del objetivo 1, por medio de reuniones formales.</p> <p>El Departamento hará la selección del personal para el autodiagnóstico.</p>	<p>Dos primeras semanas, a partir de la aceptación de la propuesta de Mejoras de los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A.</p>	<p>Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos normativos, tesis de maestría de Ing. Vanessa Paredes. - Control de asistencia a la reunión. - Informe a la Gerencia de los resultados del autodiagnóstico interno

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
5) Sensibilización y motivación del personal.	2.- Alinear el proceso del Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes diarios por el correo de la Constructora, elevando la motivación y compromiso de los trabajadores. - Reunión con el personal a cargo de la adquisición de bienes y servicios. - Taller de ejemplificación de buenas prácticas. 	Últimas 2 semanas del 1er mes de inicio de aplicación de la propuesta	Gerencia y Jefe Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes enviados en medio digital. - Evidencias de actas de análisis. - Fotos del taller
6) Creación de un equipo de trabajo con representantes seleccionados de cada área vinculada a Adquisiciones de Bienes o Servicios		<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar un Integrante de cada área, relacionado directamente con el Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios de la Constructora. - Reunión para proponer acciones que mejoren las falencias detectadas en este estudio. 	1ra semana después del 1er mes de inicio de aplicación de la propuesta	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Formatos impresos y firmados por todo el equipo de trabajo con los representantes seleccionados de cada área vinculada a Adquisiciones de Bienes o Servicios.

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
7) Capacitación del equipo de trabajo de los representantes seleccionados de cada área vinculada a Adquisiciones	3.- Estructurar acciones que permitan el fortalecimiento de los procesos del Departamento de Adquisición de Bienes y Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de un experto capacitador en temas legales y en procedimientos para la adquisición de bienes y contratación de servicios. - Impartición de 4 sesiones de trabajo de dos horas semanales de duración cada una, en un local apropiado y con los materiales docentes necesarios para la capacitación. -Evaluación de la capacitación. 	1ra semana del 2do mes del inicio de la propuesta	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato laboral del experto - Evidencias documentales de la capacitación. - Registros de asistencia. - Pruebas de la evaluación formativa y final, con su rúbrica de calificación.

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
<p>8) Sesión de trabajo del equipo de representantes seleccionados de cada área vinculada a Adquisiciones (con el acompañamiento del experto capacitador) para definir la misión, visión y objetivos de trabajo.</p> <p>9) Sesión de trabajo del equipo y el experto capacitador para alinear los procedimientos e indicadores con la misión, visión y objetivos con los indicadores a corto, mediano y largo plazos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Preparación de la agenda de trabajo con el experto formador. -Selección y consecución del local y los recursos didácticos necesarios. -Realización de dos sesiones de trabajo. - Retroalimentación de los documentos elaborados a la Gerencia de la Constructora. 	<p>2da semana del 2do mes del inicio de la propuesta</p>	<p>Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.</p>	<p>Documentos creados en las sesiones de trabajo, bajo la tutela del experto capacitador.</p>

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
<p>10) Dos sesiones de trabajo de 4 horas, del equipo de trabajo, con el acompañamiento del experto capacitador para el diseño del Plan de Mejoras de los Procesos, que incluya misión, visión, objetivos de trabajo, procedimientos a seguir en el uso del archivo, el control de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas, el listado de proveedores, formas de seleccionarlos y los contratos, inventario de todos los bienes, la capacitación del personal, las estrategias de comunicación, así como los indicadores que permitan medir los resultados y evaluar la gestión del Departamento.</p>	<p>4.- Diseñar el Plan de Mejoras de los procesos y procedimientos para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.</p>	<p>-Preparación de la agenda de trabajo con el experto capacitador. - Consecución de recursos, el local y equipos necesarios. -Realización de las dos sesiones de trabajo. -Retroalimentación a la Gerencia.</p>	<p>3ra semana del segundo mes desde el inicio de la aplicación de la propuesta de mejoras.</p>	<p>Gerencia y Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.</p>	<p>Plan de Mejoras de los procesos y procedimientos para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios (en formatos digital e impreso).</p>

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
11) Socialización y capacitación a todo el personal de la Constructora, sobre la propuesta en el Plan de mejoras de los procesos y procedimientos creado para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	5.- Socializar el Plan de Mejoras para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de la Constructora.	-Preparación de la socialización y capacitación por medio de reunión con todo el personal.	4ta semana del segundo mes desde que inició el trabajo de la aplicación del Plan de mejoras.	Gerencia y Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	- Documentación de las reuniones y capacitaciones, fotos de las actividades realizadas. - Documento contentivo del Plan de Mejoras.
HACER 1) Puesta en marcha del Plan de Mejoras de los procesos y procedimientos para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	6.- Implementar el Plan de Mejoras para el trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de la Constructora.	Entrega formal y oficial de responsabilidades para la aplicación del Plan de Mejoras al Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de la Constructora.	Permanente	Gerencia y jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	Registros y documentos oficiales de la Constructora en el seguimiento de los procesos y procedimientos de trabajo del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios

Fase/ Etapa	Objetivo	Metodología	Tiempo	Responsable	Fuente de verificación
CHEQUEAR 1) Análisis del sistema de evaluación que se propuso en la fase uno (Planificación)	7.- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y las mejoras introducidas en la empresa.	- Reunión de análisis del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios sobre el cumplimiento de los objetivos y las mejoras introducidas en la empresa.	Al cierre de cada semestre, y balance anual.	Gerencia y Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	- Documentación con el balance financiero de cada etapa (por semestre y año).
ACTUAR 1) Estudio de los resultados del control para elaborar informes y hacer las comparaciones requeridas. 2) Realización de los ajustes correspondientes al Plan de mejoras, y reiniciar el ciclo.	8.- Elaborar el siguiente plan tras realizar los análisis y ajustes correspondientes	- Reunión del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios con el equipo de trabajo, con el acompañamiento del experto capacitador del Plan de Mejoras.	Primera semana posterior al análisis del balance financiero anual.	Gerencia y jefe del Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	- Documento contentivo del Plan de Mejoras actualizado y ajustado al presente contexto.

REFERENCIAS

- Alemán Lupu, K. (2014). Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa constructora Jordan S.R.L. de la ciudad de Tumbes (Tesis de ingeniería). Universidad Privada Antenor Orrego. Facultad de Ingeniería. Trujillo. Recuperado de <https://1library.co/document/zleewk6q-propuesta-mejora-gestion-logistica-empresa-constructora-jordan-tumbes.html>
- Arce Manrique, S. (2012). Identificación de los principales problemas en la logística de abastecimiento de las empresas constructoras bogotanas y propuesta de mejoras. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/9110>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asubadin, I. (2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1707/1/TA0051.pdf>
- Bertalanffy, L.V. (1987). Teoría general de sistemas. Barcelona: Editorial Herder.
- Cabrera Maceda, C.E. (2017). Gestión de compras en empresas constructoras Lima, 2017 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13580/Cabrera_MCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castellanos de Echeverría, A. (2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo* (tesis de maestría). Universidad Francisco Gavidia. San Salvador, El Salvador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10972/510>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México DF, México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill/Interamericana editores S.A.
- Chipia, J. (2012). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JoanFernandoChipia/tcnicas-e-instrumentos-13930114>
- Comisión de Legislación y Codificación. (1999). *Ley de Compañías - Codificación*. Registro Oficial N°312. Ecuador. Recuperado de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf.
- Congreso Nacional. (2015). *Código de Comercio*. Ediciones Legales. Recuperado de <https://www.etapa.net.ec/Portals/0/transparencia/literal-a2/codigo-de-comercio.pdf>
- Cruz, O. (2012). *Eficacia del sistema de control interno de contrataciones de bienes y servicios de Estado en la Unidad de Logística del Hospital La Caleta de Chimbote (proyecto de doctorado)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4826>
- Dressel, G. (1976). *Organización de una empresa constructora*. Barcelona, España: Editores Técnicos Asociados S.A.
- Espino Acevedo, E. J. (2016). *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos (Tesis de Ingeniería)*. Facultad de Ingeniería, Universidad San Ignacio Loyola, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2459>
- Gobierno de la República de Guatemala. (2016). *Manual de procedimientos de la sección de compras*, Guatemala. Recuperado de <http://138.117.140.116/Documentos/2018/Art10/6/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20LA%20SECCION%20DE%20COMPRAS.pdf>
- Gobierno Municipal de Puebla. (2017). *Manual de procedimiento de la Dirección de Recursos Humanos*. México. Recuperado de

<https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/mejora-regulatoria/catalogo-municipal-de-regulacion-de-tramites-y-servicios/registro-municipal-de-regulaciones/dependencias/item/5438-manual-de-procedimientos-de-la-direccion-de-recursos-humanos>

González Tamayo, J.L. (2016). Régimen jurídico del nuevo sistema de contratación pública ecuatoriano en el contexto internacional (Tesis Doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/5301>

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Jiménez, E., & Roca, M. E. (2017). Innovación en los métodos de contratación pública en América Latina y el Caribe: Casos de Estudio. Casos de estudio, BID. Recuperado de <http://publications.iadb.org>

Martínez, C., Niño, L., & Domínguez, C. (2018). *Proyecto de mejora del proceso de gestión de compras, ALTOM TLS España* (Tesis de Maestría). España: Escuela de Negocios.

Martínez, E. (2014). *Gestión de Compras, Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid, España: Ediciones de la U.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). Ciclo de Deming (PDCA) (Internet). Recuperado de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/ciclo-de-deming-pdca/>

Pagalo León, M.V. (2018). Propuesta de Procedimiento de Compras para La Empresa Constructora Maxplot S.A. Unidad Académica De Ciencias Comerciales, Administrativa Y Ciencias, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano De Tecnología. Guayaquil. Recuperado de <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/628/1/proyecto%20de%20grado%20de%20pagalo%20leon.pdf>

- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer una Empresa*. Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Perca Coaquira, J.K. (2015). La gestión administrativa-contable y su relación con la adquisición de bienes y servicios en la ejecución de los proyectos de la corporación de construcciones JRH EIRL en el periodo 2014 (Tesis de Grado). Universidad Privada de Tacna, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/40?offset=0>
- Piedra Benalcázar, G. D. (2014). El control interno como herramienta fundamental contable, administrativa y financiera, en las empresas constructoras. Propuesta para conriju constructora de ripios del jubones cia. Ltda de la ciudad de Machala. Recuperado de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/7294>
- Ramírez, K. (2017). *Análisis de los procesos de compras del Departamento de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1000>
- Romero Calderón, H. E. (2020). Contratación de Bienes y Servicios de la Ugel Cajabamba – 2018 (Tesis de Grado). Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Contabilidad. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe>
- Veritas, B. (2009). *Logística integral*. Madrid: Fundación confemetal.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*. 9(3). 247-252. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/637>
- Vivar Cusme, C.J. (2015). Levantamiento de Procesos de Adquisición de Bienes, Servicios, Obras y Consultorías (Tesis de Maestría). Dirección de Investigación y Postgrados. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/454>

ANEXOS



Anexo A

Encuesta (Adaptada del trabajo de investigación de Ramírez, 2017)

1. ¿Conoce usted los procedimientos de la empresa para realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios?

Si lo conozco

No tiene

No lo conozco

2. ¿Utiliza los procedimientos establecidos para la adquisición de bienes y servicios?

SI

NO

3. ¿El Departamento mantiene un archivo con los procedimientos realizados para estas adquisiciones?

De todos

De la mayoría

De pocos

De ninguno

4. ¿El Departamento mantiene actualizado el listado de proveedores de bienes y servicios de la empresa?

SI

NO

5. ¿Mantiene el Departamento contratos formales con los proveedores?

Con todos

Con algunos

Con ninguno

6. ¿Cuentan con un plan de compras que describa los productos, sus prioridades y especificaciones?

SI

NO

7. ¿Se lleva un control de inventario dentro de la empresa?

SI

NO

8. ¿El personal del departamento se encuentra capacitado para desempeñar sus funciones?

Todos

La mayoría

Pocos

9. ¿Conserva el Departamento un archivo general que le permita tener control permanente de las solicitudes recibidas y las compras efectuadas?

SI

NO

10. ¿Considera usted que el departamento cumple con las entregas a tiempo de las Adquisiciones de Bienes y Contratación de servicios?

Con todos

Con la mayoría

Con pocos



Anexo B

Entrevista a Gerencia y Departamento de Adquisiciones de Bienes y Servicios (Adaptada de Vivar (2015))

1. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimiento para la adquisición de bienes y contratación servicios actualizado y ajustado a la realidad del contexto?
2. ¿Cuál es el procedimiento para la adquisición de bienes y contratación de servicio?
3. ¿Qué proceso realiza para la selección de proveedores?
4. ¿Cuenta con indicadores que permitan medir los resultados y evaluar la gestión del Departamento de Adquisiciones de Bienes y contratación de servicio?
5. ¿De las órdenes de compras que llegan al Departamento, cual es la manera de identificar la urgencia para la Adquisición de Bienes y Contratación de Servicio?
6. ¿Existe un tiempo delimitado para las Adquisiciones de Bienes y Contratación de Servicio, de existir indíquelo?



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Anexo C

Entrevista a los jefes de las áreas de Producción, Mantenimiento de Vehículos, Talento Humano, Financiero, Administración (Adaptada de Vivar (2015))

1. ¿Qué tipo de herramientas se han diseñado para llevar un control eficaz sobre la adquisición de bienes y servicios en la empresa?
2. ¿Cuál es la estrategia de comunicación que el Departamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios utiliza para mantener el contacto permanente con todos los departamentos y niveles de la empresa?
3. ¿De las Adquisiciones de Bienes y Contratación de Servicio realizadas que porcentaje considera usted que no se realizan a tiempo?
4. ¿Cuáles son los factores que le impiden realizar las entregas a tiempo, en las Adquisiciones de Bienes y Contratación de servicios?