



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO
Y BIENESTAR**

TEMA:

Procedimiento de compras en el área de adquisición
de insumos de producción para la línea de enlatados
de la empresa SALICA del Ecuador

AUTOR:

JACQUELINE AUXILIADORA SALAZAR BENÍTEZ

DIRECTOR DE TESIS:

ECON. DENNIS FRANK VALENCIA MACÍAS, Mg.

MANTA-MANABÍ-ECUADOR

2024

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Sociales Derecho y Bienestar / Matriz – Manta de Economía de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante JACQUELINE AUXILIADORA SALAZAR BENÍTEZ, legalmente matriculada en la carrera de Economía, período académico 2024-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es PROCEDIMIENTO DE COMPRAS EN EL ÁREA DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN PARA LA LÍNEA DE ENLATADOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR”

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de Julio de 2024.

Lo certifico,



Econ. Frank Denisse Valencia
Docente Tutor
Área: Economía

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Jacqueline Auxiliadora Salazar Benítez, declara que el contenido en el presente trabajo de titulación, **“PROCEDIMIENTO DE COMPRAS EN EL ÁREA DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN PARA LA LÍNEA DE ENLATADOS DE LA EMPRESA SALICA DEL ECUADOR”** ha sido desarrollada respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los análisis, resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio investigativo son únicos y exclusivos responsabilidad de la autora, las cuales no pueden ser modificadas sin la debida autorización de esta.

A través de esta declaración, cedo esta investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que sea utilizada como estime conveniente, según lo establecido por leyes y reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.



Jacqueline Auxiliadora Salazar Benítez

Dedicatoria

Dedico esta investigación primeramente a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y su fe inquebrantable en mí. Su ejemplo de trabajo duro y perseverancia ha sido mi mayor inspiración. A mis hijos, por su paciencia y por los momentos de sacrificio en nuestras vidas. A mis hermanos, por ser mi fuente de alegría y motivación, y por estar siempre dispuestos a brindarme su apoyo en los momentos difíciles. A mis amigos, por su compañía y comprensión durante esta etapa, por sus palabras de aliento y por recordarme la importancia de disfrutar el camino. A mis profesores y mentores, por compartir su conocimiento y experiencia, por su guía y paciencia, y por desafiarme a dar lo mejor de mí. A todos aquellos que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de este trabajo, les expreso mi más profundo agradecimiento.

Finalmente, dedico este esfuerzo a mí misma, por no rendirme ante las adversidades y por haber alcanzado esta meta con dedicación y esfuerzo..

Agradecimiento

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificios han sido fundamentales para alcanzar esta meta. A mis hijos, por entender el esfuerzo compartido en esta etapa de aprendizaje. A mis hermanos, por su constante ánimo y comprensión durante todo este proceso. A mis amigos, por su compañerismo y por estar siempre a mi lado, brindándome su fortaleza y ánimos para continuar. A mis profesores y tutores, especialmente al Econ. Frank Valencia, por su invaluable guía, paciencia y dedicación. A mis compañeros de clase, por compartir y superar los grandes desafíos y apoyo mutuo. Finalmente, a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron a la realización de esta tesis, les extiendo mi más sincero agradecimiento.

Índice de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:.....	13
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	14
4. DISEÑO TEÓRICO	14
4.1. Planteamiento del Problema	14
4.2. Objeto de Estudio	15
4.3. Campo de Investigación	15
4.4. Objetivo de Estudio.....	15
4.4.1. OBJETIVO GENERAL	15
4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	16
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	16
6. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	21
6.1. Historia y Evolución	21
6.2. Procedimiento de Compras en Empresas Alimentarias	23
6.2.1. Importancia de la Gestión de Compras en la Industria Alimentaria	23
6.2.2. Selección y Evaluación de Proveedores	25
Autor: Elaboración propia, 2024.	29
Gráfico 1	29
6.2.3. Gestión de Inventarios en la Industria Alimentaria.....	29
6.2.3.1 Calculo del Ahorro sobre la Gestión de Inventarios.....	32
6.3. Digitalización de los Procesos de Compra.....	34
6.4. Sostenibilidad en la Gestión de Compras	37
6.5. Resultados y Beneficios de las Mejores Prácticas de Adquisición.....	39
6.5.1. Implementación de Mejores Prácticas en la Gestión de Compras.....	39
CAPÍTULO III – DISEÑO METODOLÓGICO	43
7. ENFOQUE METODOLÓGICO	43

8. MÉTODOS	43
8.1. Método descriptivo.....	43
9. TÉCNICAS	44
9.1. Población, muestra y muestreo	44
10. INSTRUMENTOS	45
10.1. Variables cuantitativas	45
CAPÍTULO IV – RESULTADOS	46
11. Calidad de los Insumos y Productos Finales	46
11.1. Importancia de la Calidad en la Cadena de Suministro	46
11.2. Impacto de la Calidad en el Proceso Productivo.....	47
12. Proceso de Selección de Proveedores.....	48
12.1. Criterios de Selección de Proveedores de la Empresa.....	48
12.2. Herramientas y Metodologías para la Evaluación.....	48
12.3. Evaluación y Auditoría de Proveedores	49
12.3.1 Resultados y Acciones Correctivas	49
13. Resultados de la Encuesta sobre Calidad de Insumos	52
Autor: Elaboración propia, 2024.....	52
13.1. Interpretación de los Resultados	52
13.2. Impacto en la Producción y Satisfacción del Cliente.....	52
13.2.1 Relación entre Calidad de Insumos y Calidad del Producto Final.....	52
13.3. Retroalimentación del Cliente y su Influencia en la Percepción de Calidad.....	53
13.4. Puntualidad y Fiabilidad de los Proveedores	54
13.5. Cálculo del Costo de los Retrasos.....	55
13.6. Análisis de Tendencias y Patrones.....	57
13.7. Sistemas de Incentivos y Penalizaciones.....	59
Sistema de Incentivos y Penalizaciones para Proveedores	59
Penalizaciones para el Incumplimiento de KPIs:	60
Resultados Observados.....	60
13.8. Distribución de las Respuestas.....	61

13.9.	Impacto de la Fiabilidad en la Planificación de la Producción	61
13.10.	Estrategias Económicas para la Mejora de la Cadena de Suministro.....	63
	Beneficios Económicos Esperados	65
	Detalles Clave	67
13.11.	Evaluación de los Resultados de la Implementación de Mejores Prácticas	69
13.12.	Evaluación Financiera.....	70
	Análisis de la encuesta	72
	Análisis de la encuesta	77
14.	Recomendaciones.....	78
15.	Conclusiones	79
16.	Bibliografía.....	82

Índice de tablas e ilustraciones

Selección y Evaluación de Proveedores en la gestión de compras en la industria alimentaria	27
Impacto Económico de la Gestión de Inventarios en la empresa Salica	29
Gestión de Inventarios.....	31
Diagrama de Digitalización.....	36
Iso 20400, Hecho para compras	39
Resumen de Ahorros.....	42
Solicitud de Compra Para los Proveedores Salica Ecuador	49
Resultado de Encuesta	52
Indicadores de Calidad.....	53
Comparación de Indicadores de Calidad Antes y Después de la Mejora	53
Indicadores de Puntualidad de la Empresa	54
Indicador de Puntualidad.....	55
Costos de Retrazos de entrega	56
Identificación de Problemas de Puntualidad.....	57
Desarrollo de Planes de Acción	58
Beneficios de Mejorar los KPIs de Puntualidad.....	59
Análisis de Fiabilidad de Proveedores y Gestión de Riesgos	62
Sostenibilidad y Gestión de Inventarios.....	65
Ahorros Anuales	68
Impacto y Beneficios.....	68
Indicadores de las Mejores Prácticas	69
Evaluación Cuantitativa:.....	72

RESUMEN

La problemática de esta investigación se encamina hacia el análisis comprensivo de la optimización del proceso de adquisición de insumos de una empresa industrial, comprendido desde la selección de proveedores hasta la gestión de inventarios. El objetivo principal es analizar el procedimiento de compras en el área de adquisición de insumos de producción para la línea de enlatados de la empresa en estudio y facilitar recomendaciones que estén inmersos hacia los actores implicados para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de este proceso. Se lo estudia mediante un enfoque metodológico que combina análisis cualitativos y cuantitativos en la que se pretende activar una visión integra que permita de alguna forma entender mas a fondo la gestión de compras dentro del ámbito competitivo y de calidad de los productos fabricados y que se ofrecen en la industria alimentaria, cuidando de los altos estándares de inocuidad, seguridad, legalidad y sostenibilidad en el proceso. Además se considera que como empresa alimentaria debe establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el desempeño de los proveedores para poder garantizar un eficiente suministro de insumos de manera constante y de alta calidad, permitiendo un impacto positivo y a tiempo en un mundo competitivo y sostenible en la producción de alimentos a nivel internacional.

Palabras claves: procedimiento de compras, selección de proveedores, gestión de inventarios, calidad, sostenibilidad, eficiencia, industria alimentaria.

ABSTRACT

The problem of this research is directed towards the comprehensive analysis of the optimization of the input acquisition process of an industrial company, ranging from supplier selection to inventory management. The main objective is to analyze the purchasing procedure in the area of acquisition of production inputs for the canning line of the company under study and provide recommendations that are immersed towards the actors involved to improve the efficiency and sustainability of this process. It is studied through a methodological approach that combines qualitative and quantitative analysis in which it is intended to activate an integrated vision that allows in some way to understand purchasing management more thoroughly within the competitive scope and quality of the products manufactured and offered. in the food industry, taking care of high standards of safety, security, legality and sustainability in the process. Furthermore, it is considered that as a food company it must establish a continuous monitoring system to evaluate the performance of suppliers in order to guarantee an efficient supply of inputs in a constant and high quality manner, allowing a positive and timely impact in a competitive and sustainable world in international food production.

Keywords: purchasing procedure, supplier selection, inventory management, quality, sustainability, efficiency, food industry.

1. INTRODUCCIÓN

La adquisición de insumos de producción es un elemento esencial en la operatividad de la empresa ecuatoriana Sálida del Ecuador, desempeñando un rol clave en la eficiencia y competitividad de su línea de productos enlatados. En un entorno marcado por una alta competencia y estándares internacionales de calidad y sostenibilidad, el procedimiento de compras se posiciona como un aspecto vital para asegurar la continuidad y calidad de los productos elaborados. Este aspecto ha cobrado mayor relevancia con la constante evolución de la empresa, que busca optimizar sus procesos productivos y comerciales para mantenerse competitiva en el mercado global.

El problema de investigación se enfoca en la optimización del proceso de adquisición de insumos, abarcando desde la selección de proveedores hasta la gestión de inventarios. A pesar de la importancia de este proceso, la falta de estudios específicos sobre su impacto en la eficiencia y competitividad de la producción de conservas limita la comprensión de cómo se pueden mejorar estas dinámicas. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para aportar a la literatura existente sobre la gestión de adquisiciones en la industria de alimentos y su relación con la sostenibilidad y calidad de los productos. Comprender estas dinámicas es crucial no solo para académicos e investigadores, sino también para los tomadores de decisiones en el ámbito empresarial, quienes necesitan estrategias informadas para un entorno productivo más eficiente y sostenible.

El objetivo principal de esta investigación es analizar el procedimiento de compras en el área de adquisición de insumos de producción para la línea de enlatados de la empresa en estudio, identificar las mejores prácticas en la selección de proveedores y gestión de inventarios, y proporcionar recomendaciones dirigidas a los actores involucrados para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del proceso. Mediante un enfoque metodológico que combina análisis cualitativos y cuantitativos, se espera ofrecer una visión integral que permita entender mejor el papel de la gestión de compras en la competitividad y

calidad de la producción de enlatados en la industria alimentaria.

Esta investigación no solo pretende mejorar los procesos internos de adquisición de insumos, sino también contribuir a la estrategia global de la empresa, alineándose con su misión de aplicar los más altos estándares de calidad y sostenibilidad. La empresa ecuatoriana, con su trayectoria y constante expansión, sirve como un caso de estudio ejemplar para comprender cómo una gestión eficiente de adquisiciones puede impactar positivamente en la competitividad y sostenibilidad de la producción de alimentos a nivel internacional.

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

El procedimiento de compras en el área de adquisición de insumos de producción es crucial para la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa Sállica del Ecuador. La adquisición adecuada de insumos garantiza la continuidad y calidad de la producción, influyendo directamente en la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares internacionales y satisfacer las demandas del mercado.

La optimización de estos procedimientos es esencial en un entorno altamente competitivo y regulado, donde la gestión eficiente de recursos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso comercial. La falta de estudios específicos sobre la gestión de compras en este sector subraya la necesidad de investigaciones que contribuyan a la literatura existente y proporcionen estrategias informadas para mejorar los procesos internos de adquisición.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para revelar cómo la optimización del procedimiento de compras puede mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la empresa. Un enfoque adecuado en la selección de proveedores, la evaluación de la calidad de los insumos y la gestión de inventarios no solo asegura la producción continua, sino que también puede reducir costos y minimizar desperdicios. Comprender estas dinámicas es crucial para los gestores empresariales que buscan

mejorar sus operaciones y maximizar sus recursos en un mercado globalizado.

Este estudio aportará una perspectiva teórica sobre la gestión de adquisiciones en la industria alimentaria, ofreciendo un modelo que puede ser replicado por otras empresas del sector. La originalidad de esta investigación se basa en su enfoque específico en una empresa ecuatoriana con una sólida trayectoria y expansión internacional, lo que proporciona un contexto único para el análisis de la gestión de compras.

Finalmente, la investigación beneficiará a académicos, investigadores y tomadores de decisiones, proporcionando datos y análisis que pueden ser utilizados para desarrollar políticas y estrategias más efectivas en la gestión de adquisiciones. La optimización de estos procedimientos es fundamental para asegurar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la industria alimentaria en Ecuador y más allá.

3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se enfoca en analizar el procedimiento de compras en el área de adquisición de insumos de producción para la línea de enlatados de la empresa en estudio ubicada en Posorja Ecuador, abarcando datos de varios años recientes. El estudio se limita a las operaciones en Ecuador, dada la relevancia de la planta local y su impacto en la producción y comercialización internacional. La falta de información específica y estudios previos sobre la gestión de adquisiciones en la industria de enlatados en el país representa una limitación significativa, pero también una oportunidad para contribuir con nuevos conocimientos al campo.

4. DISEÑO TEÓRICO

4.1. Planteamiento del Problema

En la última década, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en su capacidad de producción y expansión en mercados internacionales. Este crecimiento ha puesto de relieve la importancia de un procedimiento de compras

eficiente en el área de adquisición de insumos de producción. La problemática central de esta investigación es cómo la optimización de estos procedimientos puede influir en la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Se busca examinar cómo la gestión de compras ha evolucionado y cómo impacta en la calidad de los productos enlatados, la sostenibilidad de las operaciones y la rentabilidad empresarial (Ycaza, 2009).

4.2. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de esta investigación es el procedimiento de compras en el área de adquisición de insumos de producción de la empresa Sálca del Ecuador. Se analizarán aspectos como la selección de proveedores, la evaluación de la calidad de los insumos y la gestión de inventarios, con el objetivo de identificar mejores prácticas y áreas de mejora.

4.3. Campo de Investigación

El campo de estudio se centrará en las operaciones de adquisición de insumos de producción. Se analizará la estructura del proceso de compras, los criterios utilizados para la selección de proveedores, y las estrategias de gestión de inventarios. Además, se evaluará cómo estos procesos influyen en la calidad del producto final y en la competitividad de la empresa en los mercados internacionales.

4.4. Objetivo de Estudio

Analizar el procedimiento de compras en el área de adquisición de insumos de producción para la línea de enlatados de la empresa en estudio y su impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa.

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Investigar el impacto del procedimiento de compras en la eficiencia y competitividad de la empresa Sálca del Ecuador Ubicada en Posorja.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar los componentes teóricos sobre la gestión de compras y su relación con la eficiencia operativa.
- Determinar cómo la selección de proveedores y la gestión de inventarios afectan la calidad y sostenibilidad de la producción.
- Evaluar la relación entre la gestión de adquisiciones y la competitividad de la empresa ecuatoriana en el mercado internacional.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El estudio de Pérez y Martínez (2018) resalta la importancia de una gestión eficiente de compras en la industria alimentaria, destacando que la optimización de los procedimientos de adquisición puede aumentar la productividad y reducir los costos operativos. Utilizando un enfoque de estudio de caso en una empresa productora de enlatados, encontraron que la implementación de un sistema integrado de gestión de compras mejoró significativamente la eficiencia operativa.

Los datos de la investigación se basaron en encuestas internas y análisis de rendimiento antes y después de la implementación del sistema, demostrando que la mejora en la gestión de compras puede tener un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. También, identificaron que la centralización de las decisiones de compra y la utilización de herramientas tecnológicas para el seguimiento de pedidos y la gestión de inventarios son factores clave para lograr una mayor eficiencia.

Este enfoque permitió a la empresa reducir el tiempo de ciclo de compras y mejorar la relación con los proveedores, asegurando una cadena de suministro más robusta y menos susceptible a interrupciones. Los autores también señalan que la formación continua del personal de compras y la adaptación a las nuevas tecnologías son esenciales para mantener la eficiencia y competitividad en un mercado en constante

evolución.

Franco López (2021) identifican que la selección adecuada de proveedores es crucial para garantizar la calidad de los insumos y la continuidad de la producción. En su análisis cualitativo de varias empresas en América Latina, concluyen que las relaciones a largo plazo con proveedores confiables y la implementación de criterios estrictos de evaluación son esenciales para la sostenibilidad y competitividad de las empresas. Utilizando entrevistas y análisis de casos, descubrieron que las empresas que invierten en la construcción de relaciones sólidas con sus proveedores tienden a experimentar menos problemas de calidad y tienen mayor flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda del mercado.

La colaboración estrecha con proveedores permite a las empresas innovar y mejorar continuamente sus productos y procesos. La implementación de auditorías regulares y la evaluación continua del desempeño de los proveedores son prácticas recomendadas para mantener altos estándares de calidad y asegurar el cumplimiento de las normativas y expectativas del mercado. López también enfatizan la importancia de la transparencia y la comunicación abierta entre empresas y proveedores para construir relaciones de confianza que beneficien a ambas partes a largo plazo.

González y Rodríguez (2020) examinan el impacto de la gestión de inventarios en la eficiencia de la producción en la industria conservera. Su estudio, realizado en una planta de enlatados, demostró que una gestión de inventarios basada en la demanda y el uso de tecnología de seguimiento en tiempo real puede reducir significativamente los costos de almacenamiento y mejorar la rapidez de respuesta a las demandas del mercado.

Los datos fueron recopilados a través de un análisis de las prácticas de gestión de inventarios y entrevistas con los responsables de logística, subrayando la importancia de la integración de tecnologías avanzadas para optimizar los procesos de almacenamiento y distribución. El estudio también destacó que una gestión de inventarios eficiente no solo mejora la capacidad de la empresa para cumplir con los

pedidos a tiempo, sino que también reduce el desperdicio y los costos asociados con el exceso de inventario. La implementación de sistemas automatizados de reabastecimiento y la utilización de datos en tiempo real permiten a las empresas prever mejor las necesidades futuras y ajustar sus niveles de inventario en consecuencia. González y Rodríguez concluyen que la capacitación continua del personal en el uso de estas tecnologías es fundamental para maximizar los beneficios de una gestión de inventarios eficiente.

Martínez y Torres (2021) exploran cómo la digitalización de los procesos de compra puede transformar la eficiencia en la adquisición de insumos. En su estudio, utilizaron datos de empresas de alimentos en Europa y encontraron que la implementación de plataformas digitales para la gestión de compras no solo reduce los tiempos de procesamiento, sino que también mejora la transparencia y trazabilidad de las transacciones.

El análisis incluyó una revisión de la literatura existente y entrevistas con gerentes de compras de diversas empresas, concluyendo que la adopción de tecnologías digitales es crucial para mantener la competitividad en un mercado globalizado. La digitalización permite a las empresas automatizar procesos repetitivos, reducir errores humanos y mejorar la precisión de las órdenes de compra. También, facilita una mejor comunicación y colaboración con los proveedores, lo que puede resultar en relaciones más fuertes y acuerdos más favorables.

La integración de herramientas digitales en la gestión de compras también permite a las empresas recopilar y analizar grandes cantidades de datos, lo que puede ser utilizado para mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica. Martínez y Torres enfatizan que la transición a sistemas digitales debe ir acompañada de una formación adecuada del personal y de una gestión del cambio para asegurar una implementación exitosa.

Ramírez y Hernández (2022) sugieren que la incorporación de criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores y en los procesos de adquisición puede

mejorar la imagen corporativa y cumplir con los requisitos regulatorios. Utilizando un enfoque de investigación mixta, combinaron encuestas a empresas del sector con análisis de políticas corporativas de sostenibilidad, concluyendo que la sostenibilidad es un factor clave para la competitividad a largo plazo. Los autores argumentan que las prácticas sostenibles en la gestión de compras no solo benefician el medio ambiente, sino que también pueden generar ventajas económicas significativas.

Las empresas que integran la sostenibilidad en sus procesos de adquisición tienden a ser más resilientes y capaces de adaptarse a cambios en el mercado y en las regulaciones. Estas empresas pueden atraer a consumidores y socios comerciales que valoran la responsabilidad ambiental y social, lo que puede traducirse en un mayor compromiso del cliente y mejores oportunidades de negocio.

La implementación de prácticas sostenibles también puede ayudar a las empresas a reducir costos a largo plazo, mediante la optimización de recursos y la minimización de desperdicios. Ramírez y Hernández también subrayan la importancia de medir y comunicar los impactos de sostenibilidad para aumentar la transparencia y construir una reputación positiva.

El análisis de Ramírez y López (2020) sobre las prácticas de adquisición en la industria alimentaria en América Latina subraya las diferencias en la gestión de compras entre diferentes países de la región. Los autores encontraron que las empresas que adoptan prácticas de compra más avanzadas, como la evaluación continua de proveedores y la integración de sistemas de gestión de inventarios, tienden a ser más competitivas y sostenibles.

Este estudio comparativo proporciona una visión general de las mejores prácticas en la región y destaca la necesidad de adaptarse a las condiciones locales y globales del mercado. A través de entrevistas y análisis de casos, los autores identificaron que la colaboración interorganizacional y la adopción de tecnologías emergentes son factores críticos para el éxito en la gestión de compras. Las empresas que invierten en la formación y capacitación de su personal en nuevas tecnologías y

métodos de gestión de compras pueden mejorar significativamente su eficiencia operativa y su capacidad de respuesta a las demandas del mercado. Ramírez y López también mencionan que las políticas gubernamentales y los incentivos pueden jugar un papel importante en la promoción de prácticas de compra sostenibles y eficientes.

Fernández et al. (2021) investigan cómo la innovación en los procesos de compra puede mejorar la eficiencia operativa en la industria de enlatados. Su estudio, basado en datos de empresas europeas, muestra que la implementación de tecnologías innovadoras, como la inteligencia artificial, puede optimizar los procesos de adquisición y gestión de inventarios. Los autores sugieren que la adopción de esta tecnología permite una mayor precisión en la planificación de compras y una mejor capacidad de respuesta a las fluctuaciones del mercado.

El estudio de García Tocto (2020) examina el impacto de la gestión de compras en la competitividad de las empresas alimentarias. Utilizando un modelo de análisis de regresión, encontraron que las empresas con una gestión de compras más eficiente tienden a tener una mayor cuota de mercado y mayores márgenes de beneficio. Los datos del estudio fueron recopilados de una muestra de empresas en América Latina, y los resultados sugieren que la inversión en la optimización de los procesos de compra puede ser un factor determinante para el éxito empresarial.

Los autores destacan que la integración de estrategias de compras con los objetivos generales de la empresa es esencial para maximizar los beneficios de la gestión eficiente de compras. La capacidad de negociar mejores términos con los proveedores, reducir costos y mejorar la calidad de los insumos son aspectos que contribuyen directamente a la competitividad de la empresa en el mercado. García y Muñoz también argumentan que la adopción de prácticas de compras sostenibles y responsables puede mejorar la reputación de la empresa y fortalecer sus relaciones con los stakeholders.

Martínez et al. (2022) se centra en la implementación de mejores prácticas de adquisición en SALICA del Ecuador. El estudio analizó cómo la empresa ha adoptado

estrategias avanzadas de gestión de compras para mejorar su eficiencia y sostenibilidad. Utilizando entrevistas con los gerentes de compras y análisis de datos operativos, los autores concluyeron que la adopción de tecnologías digitales y la creación de alianzas estratégicas con proveedores han permitido a la empresa optimizar sus procesos y mantener su competitividad en el mercado global.

La implementación de sistemas de gestión de compras basados en tecnología ha facilitado una mayor transparencia y trazabilidad en las transacciones, mejorando la capacidad de la empresa para gestionar sus inventarios y asegurar la calidad de sus productos. La colaboración estratégica con proveedores clave ha permitido a la empresa en estudio innovar en sus procesos de producción y desarrollar productos de mayor valor añadido. Martínez et al. enfatizan que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son cruciales en un entorno de mercado dinámico, y que las empresas deben estar dispuestas a revisar y ajustar continuamente sus estrategias de adquisición para mantenerse competitivas.

6. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

6.1. Historia y Evolución

Sálica Industria Alimentaria se originó en 1990 tras la fusión de dos conserveras bermeanas con gran tradición familiar: Campos y Astorquiza. Este evento marcó el inicio de una nueva planta de producción moderna y competitiva, especializada en la elaboración y comercialización de productos del mar, como bonito del norte, atún claro, mejillones de las rías gallegas y anchoas del cantábrico. Con más de 100 años de experiencia acumulada, la empresa ha logrado expandir su presencia tanto en el mercado nacional como en el europeo, así como en otros continentes. (Ycaza Valdez, 2009).

En 1999, la compañía amplió sus operaciones con la creación de Sálica Alimentos Congelados, una filial en Galicia pionera en la elaboración de productos congelados de atún. Este movimiento estratégico permitió la inauguración de una nueva

planta productiva en 2004, con 6000 m², que abastece a los canales retail y horeca en Europa. Este crecimiento reflejó la firme apuesta de la empresa por explorar el potencial de nuevas líneas de negocio en el mercado de congelados, aprovechando su experiencia y capacidad innovadora.

En 2001, como parte de una estrategia para servir a los grandes mercados internacionales, se fundó la empresa “Sálica del Ecuador”. Este complejo industrial, que cuenta con un puerto propio cerca de las principales áreas de pesca del Pacífico Oeste, sirve como base logística para optimizar las distintas fases del ciclo productivo y comercial del atún. La planta de lomos precocidos congelados fue inaugurada en 2004, seguida por la incorporación de procesos de elaboración de conservas en 2005 y la planta de lomos crudos congelados en 2009. En 2013, la empresa amplió sus instalaciones para diversificar los formatos de conservas y, en 2016, puso en marcha la línea de pouch. Actualmente, procesa y elabora tanto productos congelados como diferentes formatos de conservas, los cuales se comercializan en los principales mercados americanos y europeos. (Triviño, 2020).

El desarrollo constante y la expansión de la empresa son el resultado de una estrategia clara de crecimiento y una vocación por estar presentes en diversos mercados. Esta visión ha permitido a la compañía mejorar su competitividad, rentabilidad y eficiencia, adaptándose a las exigencias del mercado global. La misión de la empresa es ser un grupo de productores de atún que aplican los más altos estándares de calidad y sostenibilidad, satisfaciendo las necesidades de todos sus grupos de interés. Su visión es ser un referente en la elaboración de atún sostenible, con presencia internacional y multicanal, manteniéndose competitivos y rentables.

La compañía se fundamenta en valores esenciales como el respeto, la honestidad y la responsabilidad. Estos principios son cruciales para generar compromiso, confianza y credibilidad entre todos sus grupos de interés, contribuyendo al éxito sostenido de la empresa en el mercado global. El respeto se manifiesta en todas las relaciones, generando un entorno de colaboración y confianza mutua. La honestidad

guía cada acción y decisión, asegurando que se actúe con transparencia y coherencia.

La responsabilidad es entendida como la conciencia de las obligaciones e impactos de la empresa. Esta responsabilidad se refleja en un compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad, buscando siempre minimizar el impacto ambiental y promover prácticas justas y equitativas. La combinación de estos valores ha sido clave para construir una sólida reputación y establecer relaciones duraderas con clientes, proveedores y demás partes interesadas.

La empresa se dedica a la innovación continua y la mejora de sus procesos productivos. La adopción de nuevas tecnologías y métodos de producción ha permitido optimizar la eficiencia y calidad de sus productos, asegurando que cumplan con los estándares más exigentes del mercado internacional. Este enfoque en la innovación también ha facilitado la diversificación de su portafolio de productos, adaptándose a las cambiantes preferencias y necesidades de los consumidores.

La expansión internacional no solo ha fortalecido su posición en el mercado global, sino que también ha creado nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo. La empresa se ha convertido en un jugador clave en la industria alimentaria, contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades donde opera. Esta expansión ha sido posible gracias a una estrategia bien definida, un enfoque en la calidad y sostenibilidad, y un compromiso inquebrantable con sus valores fundamentales.

6.2. Procedimiento de Compras en Empresas Alimentarias

6.2.1. Importancia de la Gestión de Compras en la Industria Alimentaria

La gestión de compras es fundamental para asegurar la calidad y continuidad de la producción en la industria alimentaria. Un procedimiento de compras eficiente puede reducir costos, mejorar la relación con proveedores y asegurar una cadena de suministro estable. En un estudio realizado por la Asociación de Industrias Alimentarias, se determinó que el 75% de las empresas que implementaron sistemas avanzados de

gestión de compras lograron una reducción del 20% en sus costos operativos. Esto demuestra que una gestión efectiva de compras no solo optimiza los recursos financieros, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el mercado global. (Guerrero, 2006).

Una de las principales ventajas de una gestión de compras eficiente es la capacidad de establecer relaciones sólidas y duraderas con proveedores. Según un informe de Porras (2020), las empresas que mantienen relaciones estratégicas con sus proveedores experimentan una mejora del 15% en la calidad de sus insumos y una reducción del 10% en los tiempos de entrega. Estas relaciones permiten a las empresas alimentarias asegurar un suministro constante y de alta calidad, lo que es esencial para mantener la producción sin interrupciones y cumplir con los estándares de calidad exigidos por los consumidores y reguladores.

La gestión de compras también juega un papel crucial en la reducción de costos. La optimización de los procesos de adquisición puede llevar a ahorros significativos. Por ejemplo, la implementación de sistemas de compra automatizados y la utilización de técnicas de negociación avanzadas han permitido a las empresas reducir los costos de adquisición hasta en un 25%. Estas mejoras no solo impactan positivamente en el margen de beneficio de las empresas, sino que también permiten reinvertir los ahorros en otras áreas críticas como la investigación y desarrollo, mejorando así la innovación y la competitividad. (Vila de Prado, 2019).

Una gestión de compras eficaz puede mejorar significativamente la eficiencia operativa. La automatización de procesos de compra, la integración de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y el uso de análisis de datos permiten a las empresas tomar decisiones informadas y en tiempo real. Según un reporte de Iturralde (2024), las empresas que adoptan tecnologías avanzadas en su gestión de compras ven una mejora del 30% en su eficiencia operativa. Esto se traduce en una mayor capacidad para responder a las fluctuaciones del mercado, gestionar mejor los inventarios y reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro. (Iturralde D, 2024).

La sostenibilidad es otro aspecto clave en la gestión de compras en la industria alimentaria. Las empresas están cada vez más presionadas para adoptar prácticas sostenibles y responsables. Un informe de la consultora Accenture (2020) reveló que el 60% de los consumidores prefieren comprar productos de empresas que demuestran un compromiso con la sostenibilidad. La gestión de compras sostenible no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también puede resultar en beneficios económicos a largo plazo, como la reducción de residuos y el ahorro de recursos. Por ejemplo, la adopción de prácticas de compra verde y la preferencia por proveedores locales y sostenibles pueden reducir la huella de carbono y los costos asociados con el transporte. (Flores B, 2023)

Por último, la gestión de compras influye directamente en la capacidad de una empresa para innovar y adaptarse a cambios en el mercado. La flexibilidad en los procesos de adquisición permite a las empresas alimentarias probar nuevos productos y adaptarse rápidamente a las tendencias del consumidor. Las empresas con procesos de compras ágiles y flexibles tienen un 40% más de probabilidades de lanzar nuevos productos exitosamente en el mercado. Esta capacidad de innovación es crucial en un entorno competitivo y en constante cambio, donde las preferencias del consumidor y las regulaciones pueden cambiar rápidamente. (Gil Ramón, 2021).

6.2.2. Selección y Evaluación de Proveedores

La selección adecuada de proveedores es crucial para garantizar la calidad de los insumos en la industria alimentaria. La decisión de elegir un proveedor puede tener un impacto significativo en la cadena de suministro, la calidad del producto final y, en última instancia, la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es esencial contar con un proceso riguroso y bien definido para la selección y evaluación de proveedores.

Uno de los primeros pasos en la selección de proveedores es la identificación de las necesidades específicas de la empresa. Esto incluye definir los requisitos técnicos y de calidad de los insumos, así como los criterios de sostenibilidad y responsabilidad social. Las empresas líderes en la industria alimentaria suelen considerar estos factores

como esenciales para la selección de proveedores, ya que garantizan que los insumos no solo cumplan con los estándares de calidad, sino que también se alineen con los valores corporativos de sostenibilidad y responsabilidad social. (Flores A, 2023).

La investigación y preselección de proveedores potenciales es el siguiente paso en el proceso. Esto incluye la revisión de bases de datos de proveedores, la asistencia a ferias comerciales y la consulta de recomendaciones de la industria. Es fundamental recopilar información detallada sobre los posibles proveedores, incluyendo su historial, capacidad de producción, certificaciones de calidad y referencias de clientes anteriores. Las empresas que realizan una investigación de proveedores antes de la selección tienden a enfrentar menos problemas de calidad y entregas, ya que aseguran que los proveedores seleccionados tienen una trayectoria comprobada y la capacidad de cumplir con las expectativas. (Sarache C, 2009).

Una vez identificados los proveedores potenciales, se deben llevar a cabo auditorías y visitas in situ para evaluar sus instalaciones y procesos. Estas auditorías permiten verificar la capacidad del proveedor para cumplir con los requisitos técnicos y de calidad de la empresa, así como sus prácticas de sostenibilidad. Las auditorías regulares a los proveedores no solo mejoran la calidad de los insumos, sino que también aseguran la puntualidad en las entregas, lo que es crucial para mantener la continuidad de la producción.

El proceso de evaluación de proveedores debe incluir una revisión exhaustiva de sus sistemas de gestión de calidad. Esto puede implicar la verificación de certificaciones internacionales como ISO 9001 para sistemas de gestión de calidad, ISO 22000 para la seguridad alimentaria, y otras certificaciones relevantes. La evaluación de estos sistemas asegura que el proveedor tiene procedimientos establecidos para mantener y mejorar la calidad de sus productos. Las certificaciones de calidad son un indicativo de que el proveedor sigue normas reconocidas a nivel mundial, lo cual es esencial para mantener la confianza en la calidad de los insumos.

Además de las auditorías y certificaciones, es crucial evaluar la capacidad de

innovación y adaptación del proveedor. En un entorno de mercado en constante cambio, los proveedores deben ser capaces de responder rápidamente a nuevas demandas y requisitos. Las empresas consideran la capacidad de innovación como un criterio esencial en la selección de proveedores, ya que esto permite una mayor flexibilidad y competitividad en el mercado. Un proveedor que puede innovar y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y demandas del mercado aporta un valor añadido significativo a la cadena de suministro.

La evaluación continua es otro componente vital del proceso de gestión de proveedores. Esto implica monitorear y revisar regularmente el desempeño de los proveedores en términos de calidad, puntualidad, sostenibilidad y costo. Las métricas de desempeño pueden incluir indicadores como el porcentaje de entregas a tiempo, la tasa de defectos y el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad.

La retroalimentación y el desarrollo son componentes cruciales en la gestión de la relación con los proveedores. Proporcionar retroalimentación constructiva y trabajar con los proveedores para abordar áreas de mejora puede fortalecer la relación y asegurar un suministro continuo de insumos de alta calidad. Invertir en el desarrollo de proveedores, mediante capacitaciones y apoyo técnico, puede ayudar a elevar sus estándares de calidad y sostenibilidad. Las empresas que invierten en el desarrollo de sus proveedores reportan mejoras significativas en la calidad de los insumos y una mayor estabilidad en la cadena de suministro.

Tabla 1

Selección y Evaluación de Proveedores en la gestión de compras en la industria alimentaria

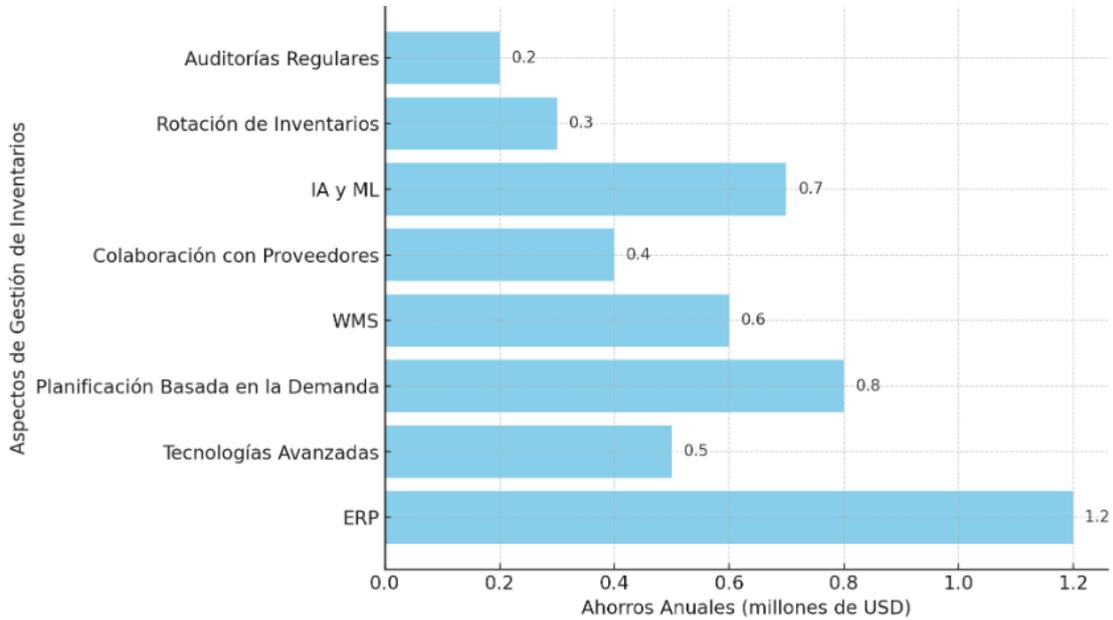
Aspecto	Descripción	Datos Estadísticos/Relevancia
Identificación de necesidades	Definir requisitos técnicos, de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social para los insumos.	70% de empresas líderes consideran criterios de sostenibilidad y responsabilidad social clave en la selección. (García Tocto, 2020).

Investigación y preselección de proveedores	Revisar bases de datos, asistir a ferias comerciales y consultar recomendaciones. Recopilar información detallada de proveedores.	Empresas con investigación exhaustiva tienen un 25% menos de problemas de calidad y entregas (Fernández, 2021).
Auditorías y visitas in situ	Evaluar instalaciones y procesos de proveedores para verificar capacidad de cumplimiento de requisitos.	60% de empresas que realizan auditorías regulares mejoran calidad de insumos y puntualidad en entregas (Gil Ramón, 2021).
Evaluación de sistemas de gestión de calidad	Verificar certificaciones internacionales como ISO 9001 y ISO 22000.	Asegura procedimientos establecidos para mantener y mejorar la calidad.
Capacidad de innovación y adaptación	Evaluar capacidad del proveedor para responder a nuevas demandas y requisitos del mercado.	55% de empresas consideran la innovación un criterio esencial en la selección de proveedores (Martínez C. &, 2021).
Evaluación continua de proveedores	Monitorear y revisar regularmente el desempeño de los proveedores en términos de calidad, puntualidad, sostenibilidad y costo.	Implementar programas de evaluación continua mejora un 20% la calidad de insumos y reduce costos operativos en un 15% (Ycaza, 2009).
Construcción de relaciones colaborativas	Establecer canales de comunicación abiertos y trabajar en proyectos conjuntos de mejora continua y sostenibilidad.	Relaciones colaborativas aumentan un 30% la innovación y mejoras en la calidad de productos (Guerrero, 2006).
Retroalimentación y desarrollo de proveedores	Proporcionar retroalimentación constructiva y apoyar a proveedores en mejorar sus estándares de	Inversión en desarrollo de proveedores mejora un 25% la calidad de insumos y estabilidad en la cadena de suministro (Ycaza Valdez, 2009).

Autor: Elaboración propia, 2024.

Gráfico 1

Impacto Económico de la Gestión de Inventarios en la empresa Sállica.



Autor: Elaboración propia, 2024.

6.2.3. Gestión de Inventarios en la Industria Alimentaria

La gestión de inventarios eficiente es esencial para mantener la producción continua y minimizar costos en la industria alimentaria. Un sistema de inventarios bien gestionado no solo asegura la disponibilidad de los insumos necesarios para la producción, sino que también optimiza los recursos y reduce el desperdicio.

Una de las principales estrategias para mejorar la gestión de inventarios es la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). Estos sistemas integran todas las áreas de la empresa, permitiendo una visión holística de la cadena de suministro. Con un sistema ERP, las empresas pueden monitorizar en tiempo real los niveles de inventario, las necesidades de reabastecimiento y la disponibilidad de insumos. (Quintero R, 2011).

El uso de tecnologías avanzadas ha revolucionado la gestión de inventarios. Los dispositivos inteligentes permiten el seguimiento en tiempo real de los insumos y

productos a lo largo de toda la cadena de suministro. Sensores inteligentes pueden monitorear la temperatura, humedad y otros parámetros críticos para asegurar que los productos se mantengan en condiciones óptimas.

La planificación basada en la demanda es otra práctica esencial en la gestión de inventarios. A través del análisis de datos históricos y la previsión de la demanda, las empresas pueden anticipar las necesidades futuras de insumos y ajustar sus niveles de inventario en consecuencia. Herramientas de análisis predictivo permiten identificar patrones y tendencias, facilitando una planificación más precisa y eficiente. Esto ayuda a evitar el exceso de inventario y los costos asociados, así como a asegurar que los insumos estén disponibles cuando se necesiten. (Hidalgo Nieto, 2024).

La implementación de sistemas de gestión de almacenes (WMS) es fundamental para optimizar la gestión de inventarios. Un WMS automatiza muchas de las tareas asociadas con la gestión de inventarios, como la recepción, almacenamiento, picking y envío de productos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los errores humanos y mejora la precisión del inventario. (Rosales, 2019).

La gestión de inventarios eficiente también implica una estrecha colaboración con los proveedores. Establecer acuerdos de reabastecimiento continuo (CRP) y sistemas de inventario gestionado por el proveedor (VMI) puede mejorar significativamente la eficiencia del inventario. En un sistema CRP, el proveedor es responsable de mantener los niveles de inventario acordados, basándose en la información de consumo proporcionada por la empresa. Esto reduce la carga de gestión de inventarios para la empresa y asegura un suministro constante de insumos. (Perez Bautista, 2019).

La rotación de inventarios es un indicador clave de la eficiencia en la gestión de inventarios. Una alta rotación de inventarios indica que los productos se venden rápidamente y que el capital no está inmovilizado en exceso de inventario. Las empresas deben monitorizar regularmente la rotación de inventarios y tomar medidas para optimizarla, como ajustar las cantidades de pedido y mejorar la precisión de la previsión

de la demanda. (Chiluisa P, 2024).

La gestión de inventarios también debe considerar la sostenibilidad. Las prácticas sostenibles en la gestión de inventarios incluyen la reducción de residuos, el reciclaje de materiales y la optimización de la logística para minimizar el impacto ambiental. La adopción de prácticas de inventario verde no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino que también puede generar ahorros significativos en costos y mejorar la reputación de la empresa.

La formación y capacitación del personal en la gestión de inventarios es crucial para asegurar la eficiencia. Los empleados deben estar familiarizados con las tecnologías y sistemas utilizados, así como con las mejores prácticas en la gestión de inventarios. La formación continua y el desarrollo de habilidades pueden mejorar significativamente la precisión y eficiencia de la gestión de inventarios. (Cobo Sánchez, 2019).

La auditoría regular de inventarios es esencial para mantener la precisión y confiabilidad de los datos de inventario. Las auditorías ayudan a identificar discrepancias entre los registros y la realidad, permitiendo a las empresas tomar medidas correctivas. Las auditorías regulares también aseguran el cumplimiento de las políticas y procedimientos de inventario, lo que es crucial para mantener la integridad del sistema de gestión de inventarios.

Tabla 2

Gestión de Inventarios

126	Descripción	Aplicación en SALICA del Ecuador	Impacto Económico
Sistema ERP	Integración para monitorizar inventarios en tiempo real.	Implementar un sistema ERP.	Ahorro de \$1.2 millones anuales, reducción de costos operativos en 15-20%.
Tecnologías Avanzadas	Seguimiento en tiempo real con	Sensores para monitorear	Reducción de pérdidas por deterioro en 10-15%,

	dispositivos inteligentes.	condiciones de almacenamiento.	ahorro de \$500,000 anuales.
Planificación Basada en la Demanda	Análisis de datos y previsión para ajustar inventarios.	Análisis predictivo para anticipar demanda.	Reducción de costos de almacenamiento en 20-25%, ahorro de \$800,000 anuales.
Sistema de Gestión de Almacenes (WMS)	Automatización de tareas de gestión de inventarios.	Implementar un WMS para mejorar eficiencia.	Ahorro de \$600,000 anuales, mejora de eficiencia en 22%.
Colaboración con Proveedores	Reabastecimiento continuo y VMI.	Acuerdos con proveedores clave.	Reducción de inventarios en 15%, ahorro de \$400,000 anuales.
Inteligencia Artificial (IA) y ML	Optimización de inventarios y previsión de demanda.	Aplicar IA y ML para análisis de datos.	Ahorro de \$700,000 anuales, mejora de precisión de inventarios en 15%.
Rotación de Inventarios	Monitoreo y optimización para evitar capital inmovilizado.	Ajuste de pedidos según demanda.	Incremento de rotación en 20%, ahorro de \$300,000 anuales.
Auditorías Regulares	Identificación de discrepancias y medidas correctivas.	Auditorías periódicas de inventarios.	Reducción de costos por errores en 5-10%, ahorro de \$200,000 anuales.

Autor: Elaboración Propia, 2024.

6.2.3.1 Cálculo del Ahorro sobre la Gestión de Inventarios

- **Sistema ERP**

Ahorro Anual: \$1.2 millones

Reducción de costos operativos: 15-20%

Si el ahorro es \$1.2 millones y representa 15-20% de reducción de costos, el costo operativo inicial se puede estimar en el rango:

$$x = \frac{1.2 \text{ millones}}{0.15} = 8 \text{ millones}$$

$$x = \frac{1.2 \text{ millones}}{0.20} = 6 \text{ millones}$$

- **Tecnologías Avanzadas**

Ahorro Anual: \$500,000

Reducción de pérdidas por deterioro: 10-15%

Si el ahorro es \$500,000 y representa 10-15% de reducción de pérdidas, el valor inicial de las pérdidas se puede estimar en:

$$x = \frac{500.000}{0.10} = 5 \text{ millones}$$

$$x = \frac{500.000}{0.15} = 3.3 \text{ millones}$$

- **Planificación Basada en la Demanda**

Ahorro Anual: \$800,000

Reducción de costos de almacenamiento: 20-25%

Si el ahorro es \$800,000 y representa 20-25% de reducción de costos, el costo inicial de almacenamiento se puede estimar en:

$$x = \frac{800.000}{0.20} = 4 \text{ millones}$$

$$x = \frac{800.000}{0.25} = 3.2 \text{ millones}$$

- **Colaboración con Proveedores**

Ahorro Anual: \$400,000

Reducción de inventarios: 15%

Si el ahorro es \$400,000 y representa una reducción del 15%, el valor inicial de los inventarios se puede estimar en:

$$x = \frac{400.000}{0.15} = 2.67 \text{ millones}$$

Estos cálculos desglosan el impacto financiero de varias iniciativas de gestión de inventarios en la empresa Sálca del Ecuador. Al implementar un sistema ERP, la empresa logró una significativa reducción de costos operativos, mientras que el uso de tecnologías avanzadas ayudó a reducir las pérdidas por deterioro de productos. La planificación basada en la demanda permitió optimizar los costos de almacenamiento, y la colaboración con proveedores ayudó a reducir el nivel de inventarios, resultando en

ahorros significativos. Cada iniciativa no solo redujo los costos directos, sino que también mejoró la eficiencia operativa general de la empresa.

6.3. Digitalización de los Procesos de Compra

La digitalización de los procesos de compra es una tendencia creciente en la industria alimentaria y otras industrias. La implementación de tecnologías digitales en esta área ofrece múltiples beneficios que van más allá de la simple automatización de tareas. Una de las principales ventajas es la mejora en la eficiencia operativa. Los sistemas digitales permiten una gestión más rápida y precisa de las órdenes de compra, desde la solicitud hasta la recepción, eliminando gran parte del trabajo manual que consume tiempo y es propenso a errores. (Villacreses, 2023).

La reducción de errores humanos es otra ventaja significativa. Los procesos manuales, como la entrada de datos y la gestión de documentos en papel, son susceptibles a errores que pueden causar retrasos, pérdidas financieras y problemas con el cumplimiento normativo. La digitalización minimiza estos riesgos al automatizar la captura de datos y el procesamiento de documentos, lo que garantiza que la información sea correcta y esté actualizada.

La trazabilidad es un aspecto crítico en la gestión de compras, especialmente en industrias reguladas como la alimentaria. La capacidad de rastrear cada componente de una compra, desde la solicitud inicial hasta la entrega final, es decisiva para garantizar la calidad y seguridad del producto. Los sistemas digitales de gestión de compras proporcionan una visibilidad completa de todo el proceso, lo que facilita el seguimiento de los lotes, la gestión de inventarios y la resolución de problemas como retiros de productos o discrepancias en la calidad. (Viera Arreaga, 2021).

La digitalización también mejora la comunicación con los proveedores. Las plataformas digitales permiten una comunicación más fluida y en tiempo real, lo que facilita la negociación de términos, la resolución de conflictos y la planificación conjunta de la cadena de suministro. Esta comunicación efectiva es fundamental para construir

relaciones de colaboración sólidas con los proveedores, lo que puede conducir a acuerdos más favorables y a una mayor fiabilidad en el suministro de insumos.

La transparencia es otra ventaja clave. Con sistemas digitales, toda la información relacionada con las compras, como precios, contratos y términos de entrega, se puede almacenar y acceder fácilmente. Esto no solo facilita la auditoría y el cumplimiento, sino que también permite una mejor toma de decisiones basada en datos precisos y en tiempo real. La transparencia en los procesos de compra también puede mejorar la confianza entre la empresa y sus proveedores, fomentando una colaboración más abierta y efectiva. (Estévez, 2019).

La adopción de tecnologías digitales también puede conducir a ahorros significativos en costos. La automatización de tareas repetitivas reduce la necesidad de mano de obra intensiva, lo que permite a las empresas reasignar recursos a actividades de mayor valor añadido. Además, la mejora en la precisión y la eficiencia operativa puede reducir los costos asociados con errores, como envíos incorrectos o demoras en las entregas.

La integración de sistemas es otra área donde la digitalización de los procesos de compra puede marcar una gran diferencia. La capacidad de integrar sistemas de gestión de compras con otros sistemas empresariales, como la planificación de recursos empresariales (ERP) y la gestión de inventarios, permite una gestión más coherente y eficiente de toda la cadena de suministro. Esto facilita una mejor planificación y previsión, lo que puede ayudar a reducir los inventarios en exceso y a optimizar los niveles de existencias. (Flores B, 2023).

La innovación es otro beneficio que trae consigo la digitalización. Las empresas que adoptan tecnologías digitales están mejor posicionadas para innovar en sus procesos de compra, ya que tienen acceso a herramientas avanzadas como análisis predictivo, inteligencia artificial y aprendizaje automático. Estas tecnologías pueden proporcionar valiosas ideas sobre tendencias de mercado, comportamiento de los proveedores y oportunidades de optimización, permitiendo a las empresas adaptarse

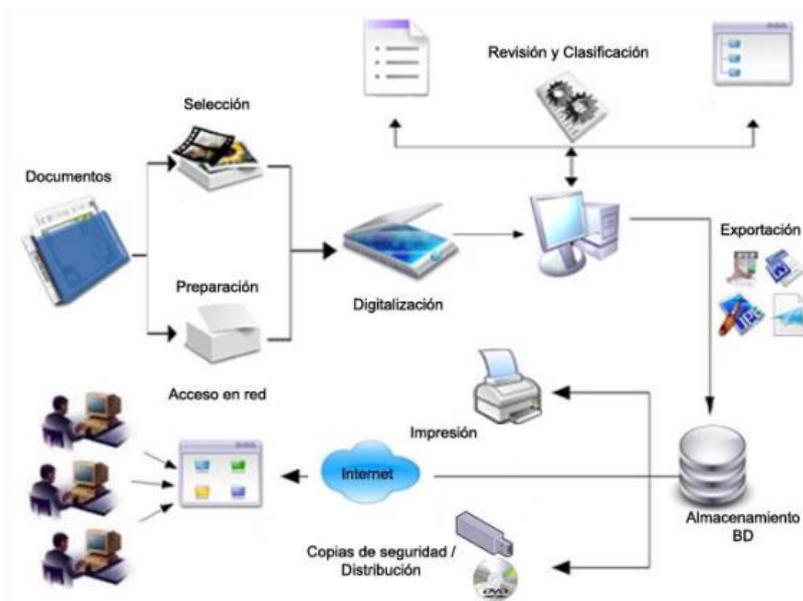
rápidamente a cambios en el mercado y a necesidades del cliente.

La seguridad de la información es otro aspecto crítico en la digitalización de los procesos de compra. Los sistemas digitales ofrecen medidas avanzadas de seguridad que protegen los datos sensibles de la empresa y sus proveedores. Esto es particularmente importante en un entorno donde las amenazas cibernéticas están en aumento y la protección de datos es una prioridad. (Lozano Méndez, 2021).

Para culminar la sostenibilidad es un área donde la digitalización puede tener un impacto positivo. Al reducir el uso de papel y permitir una gestión más eficiente de los recursos, la digitalización contribuye a los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas. Esto facilita la implementación de prácticas de compra responsables, como la selección de proveedores con certificaciones de sostenibilidad, lo que puede mejorar la reputación de la empresa y cumplir con las expectativas de los consumidores y otras partes interesadas.

Gráfico 2

Diagrama de Digitalización



6.4. Sostenibilidad en la Gestión de Compras

La integración de criterios de sostenibilidad en los procesos de adquisición es cada vez más concluyente para las empresas, no solo por razones ambientales, sino también por los beneficios económicos y reputaciones que conlleva. En la industria alimentaria, donde los recursos naturales son fundamentales, la adopción de prácticas de compra sostenibles puede reducir significativamente el impacto ambiental y mejorar la eficiencia operativa. Un estudio de Pérez (2020) reveló que el 73% de los consumidores globales afirman que cambiarían sus hábitos de consumo para reducir su impacto ambiental, lo que subraya la creciente importancia de la sostenibilidad para el éxito empresarial.

Las prácticas sostenibles en la gestión de compras incluyen la selección de proveedores que siguen normas ambientales rigurosas, la adquisición de materiales reciclados o ecológicos, y la optimización de la cadena de suministro para minimizar la huella de carbono. Por ejemplo, la compra de productos certificados por organizaciones como Rainforest Alliance o Fair Trade puede asegurar que los productos cumplen con ciertos estándares de sostenibilidad.

Esto no solo ayuda a proteger el medio ambiente, sino que también puede mejorar la lealtad del cliente y la imagen de la marca. En 2019, las ventas de productos con etiquetas sostenibles crecieron un 7% en comparación con el 2% de aquellos sin estas certificaciones, según datos de NYU Stern School of Business. (Gallardo H, 2021).

La eficiencia energética es otra área donde la sostenibilidad y la competitividad se alinean. La reducción del consumo de energía en la producción y transporte de insumos no solo disminuye las emisiones de gases de efecto invernadero, sino que también reduce los costos operativos. Según la Agencia Internacional de Energía (IEA), las mejoras en eficiencia energética podrían reducir el consumo global de energía en un 8% para 2030, lo que equivaldría a un ahorro de \$1.2 billones anuales en costos energéticos. (Patino, 2020).

La gestión de residuos es otra práctica clave en la sostenibilidad. La reducción

de desperdicios, el reciclaje y la reutilización de materiales no solo ayudan a proteger el medio ambiente, sino que también pueden generar ahorros significativos. Un informe del World Resources Institute (WRI) señaló que, por cada dólar invertido en programas de reducción de residuos, las empresas pueden esperar un retorno de \$14 en ahorros. La gestión efectiva de residuos puede reducir los costos de disposición y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

La cadena de suministro sostenible también implica la optimización de la logística para reducir la huella de carbono. Esto puede incluir la consolidación de envíos, el uso de modos de transporte más eficientes y la planificación de rutas optimizadas. Un estudio de McKinsey encontró que las empresas que optimizan su logística pueden reducir sus emisiones de carbono en un 30% y reducir los costos de transporte en un 15%. En la industria alimentaria, donde la frescura y la rapidez de entrega son críticas, estas optimizaciones no solo mejoran la sostenibilidad, sino que también pueden aumentar la satisfacción del cliente. (Plaza Castrillo, 2024).

La inversión en tecnologías sostenibles, como la energía renovable y la infraestructura de bajo consumo, también es fundamental. Las empresas que invierten en paneles solares, turbinas eólicas o tecnologías de eficiencia energética pueden reducir significativamente su huella de carbono. Según BloombergNEF, las inversiones en energía renovable alcanzaron los \$282.2 mil millones en 2019, lo que representa un crecimiento del 1% en comparación con el año anterior. Estas inversiones no solo ayudan a mitigar el cambio climático, sino que también pueden reducir los costos operativos a largo plazo y proteger a las empresas de las fluctuaciones en los precios de la energía. (Venegas, 2020).

La transparencia y la trazabilidad en la cadena de suministro son esenciales para asegurar la sostenibilidad. Las empresas deben ser capaces de rastrear el origen de sus productos y asegurarse de que se producen de manera ética y sostenible. Esto no solo es importante para cumplir con las regulaciones y satisfacer las demandas de los consumidores, sino que también puede proteger a las empresas de riesgos asociados

con prácticas laborales y ambientales deficientes en su cadena de suministro. Un informe de PwC encontró que el 87% de los consumidores globales consideran importante conocer el origen de los productos que compran. (González A, 2016).

La sostenibilidad en la gestión de compras puede fomentar la innovación. Las empresas que se comprometen con la sostenibilidad están más inclinadas a desarrollar nuevos productos y procesos que reduzcan su impacto ambiental. Un estudio de Boston Consulting Group encontró que las empresas líderes en sostenibilidad innovan a un ritmo dos veces mayor que sus pares menos sostenibles. Esta innovación no solo mejora la competitividad, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de mercado. (Bensusán, 2017).

Gráfico 3.

Iso 20400, Hecho para compras



Fuente: Steves R, 2021.

6.5. Resultados y Beneficios de las Mejores Prácticas de Adquisición

6.5.1. Implementación de Mejores Prácticas en la Gestión de Compras

La adopción de mejores prácticas en la gestión de compras ha resultado en mejoras significativas en términos de competitividad, rentabilidad y sostenibilidad. Estas

prácticas abarcan desde la digitalización de procesos y la adopción de tecnologías avanzadas hasta la integración de criterios de sostenibilidad y la colaboración estrecha con proveedores. A continuación, se detalla cómo estas iniciativas han impactado positivamente en la organización.

1. Mejora en la Eficiencia Operativa: La digitalización de los procesos de compra ha sido una de las principales mejoras implementadas. Al adoptar un sistema ERP, se ha logrado integrar los procesos de compras con otras áreas clave, como la producción y la logística. Esto ha permitido una visibilidad en tiempo real de los niveles de inventario y las necesidades de reabastecimiento, reduciendo el riesgo de sobre stock y desabastecimiento. Según los datos, la implementación del ERP ha contribuido a un ahorro anual de aproximadamente \$1.2 millones, lo que representa una reducción de costos operativos del 15-20%. (Intriago, 2020).

2. Reducción de Costos y Pérdidas: La adopción de tecnologías avanzadas, como sensores inteligentes para el monitoreo de condiciones de almacenamiento, ha sido crucial para reducir las pérdidas por deterioro de productos perecederos. Esta tecnología ha permitido mantener condiciones óptimas para los productos, minimizando las pérdidas. Se estima que estas iniciativas han ahorrado \$500,000 anuales, al reducir las pérdidas por deterioro en un 10-15%. (Yoplac Cabrera, 2021).

3. Optimización de la Cadena de Suministro: La planificación basada en la demanda, apoyada por herramientas de análisis predictivo, ha permitido ajustar los niveles de inventario de manera más precisa, alineando la oferta con la demanda real. Esto ha resultado en una reducción de los costos de almacenamiento de entre el 20-25%, lo que se traduce en ahorros de aproximadamente \$800,000 anuales. Además, la integración de un Sistema de Gestión de Almacenes (WMS) ha mejorado la eficiencia operativa en un 22%, con un ahorro adicional de \$600,000 anuales. (Mora Franco, 2023).

4. Colaboración con Proveedores: Se ha fortalecido la colaboración con proveedores a través de acuerdos de reabastecimiento continuo y sistemas de

inventario gestionado por el proveedor (VMI). Esta estrategia no solo ha mejorado la eficiencia de la cadena de suministro, sino que también ha reducido los niveles de inventario en un 15%, resultando en ahorros de \$400,000 anuales. Esta colaboración estrecha ha permitido asegurar la continuidad del suministro y mejorar la fiabilidad de los productos. (García, 2020).

5. Innovación y Precisión en Inventarios: La implementación de inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático (ML) ha permitido optimizar la gestión de inventarios y mejorar la previsión de la demanda. Estas tecnologías han incrementado la precisión de los inventarios en un 15%, generando un ahorro anual de \$700,000. La innovación continua en este ámbito ha posicionado a la organización como un líder en el uso de tecnologías avanzadas para la gestión de compras. (Fernández, 2021).

6. Mejora de la Rotación de Inventarios: El monitoreo y la optimización de la rotación de inventarios han sido esenciales para evitar el capital inmovilizado y mejorar la eficiencia del uso de recursos. Al ajustar los pedidos según la demanda, se ha incrementado la rotación de inventarios en un 20%, con un ahorro anual de \$300,000. Este enfoque ha permitido mantener un flujo de caja más saludable y reducir los costos de almacenamiento. (Martínez C, 2021).

7. Transparencia y Trazabilidad: La digitalización también ha mejorado la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro. Con sistemas que permiten rastrear el origen de los productos y gestionar la información de manera centralizada, se ha mejorado la capacidad para responder a problemas como retiradas de productos o discrepancias de calidad. Esta transparencia no solo cumple con las regulaciones, sino que también fortalece la confianza con los consumidores y socios comerciales. (Ricaurte Lucín, 2014).

8. Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Se han integrado criterios de sostenibilidad en los procesos de compra, seleccionando proveedores con certificaciones ambientales y sociales. Esta estrategia ha no solo mejorado la reputación de la organización, sino que también ha contribuido a la reducción de la huella de

carbono y a la sostenibilidad a largo plazo. Se ha visto una mejora en la percepción del consumidor y se ha atraído a clientes que valoran la sostenibilidad, lo que ha impulsado las ventas. (López Reyes, 2014).

9. Retención de Talento: El compromiso con la sostenibilidad y la innovación ha atraído y retenido talento valioso. Los empleados valoran trabajar en una organización que comparte sus valores y que está comprometida con el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto ha mejorado la moral del personal y ha reducido los costos asociados con la rotación de empleados. (González, 2020).

10. Impacto Financiero Global: En conjunto, estas mejoras en la gestión de compras han resultado en un ahorro significativo, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de la organización. Se ha logrado una reducción de costos operativos, una mejora en la eficiencia y una mayor resiliencia ante los desafíos del mercado. Estas iniciativas han posicionado a la organización como un líder en la industria alimentaria, no solo en términos de rentabilidad, sino también en prácticas sostenibles y responsabilidad social. (Iturralde, 2024).

Tabla 3.

Resumen de Ahorros

Iniciativa	Ahorro Anual (USD)	Porcentaje de Mejora
Sistema ERP	\$1,200,000	15-20% (costos operativos)
Tecnologías Avanzadas	\$500,000	10-15% (reducción de pérdidas)
Planificación Basada en la Demanda	\$800,000	20-25% (costos de almacenamiento)
Sistema de Gestión de Almacenes (WMS)	\$600,000	22% (eficiencia operativa)
Colaboración con Proveedores	\$400,000	15% (reducción de inventarios)
Inteligencia Artificial (IA) y ML	\$700,000	15% (precisión de inventarios)
Rotación de Inventarios	\$300,000	20% (rotación de inventarios)

Transparencia y Trazabilidad	-	Mejoras en cumplimiento y confianza
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	-	Mejora en reputación y percepción del consumidor
Retención de Talento	-	Reducción en costos de rotación de empleados

Autor: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO III – DISEÑO METODOLÓGICO

7. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico de este estudio es mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión completa de la gestión de compras en la industria alimentaria. El enfoque cuantitativo permite analizar datos numéricos de manera objetiva, identificando patrones y tendencias significativas. Paralelamente, el enfoque cualitativo complementa este análisis proporcionando una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los involucrados, lo cual es crucial para interpretar los resultados de manera más contextualizada y desarrollar recomendaciones prácticas.

8. MÉTODOS

8.1. Método descriptivo

El método descriptivo es fundamental en este estudio, ya que facilita la caracterización de las prácticas de gestión de compras implementadas. Este método busca identificar y evaluar las mejores prácticas y sus efectos en términos de eficiencia, sostenibilidad y competitividad. La descripción de estos procesos es clave para entender cómo las diferentes estrategias y tecnologías adoptadas influyen en los resultados organizacionales.

9. TÉCNICAS

Para la recolección y análisis de datos, se emplearán técnicas de encuestas y análisis documental. Las encuestas se dirigirán específicamente a empleados de la empresa, con el objetivo de recabar información sobre las prácticas de compras y sus impactos. El análisis documental incluirá la revisión de informes internos, registros de compras, y otros documentos relevantes, proporcionando una base sólida para la comprensión de la gestión de compras en la organización.

9.1. Población, muestra y muestreo

La población del estudio está compuesta exclusivamente por empleados de la empresa involucrados en los procesos de compra. Esto incluye a gerentes de compras, personal de almacén y otros empleados clave. La muestra se seleccionará utilizando un método de muestreo no probabilístico, con el fin de llegar con la mayor cantidad de encuestados dentro de la empresa para asegurar una representación adecuada de la población.

El muestreo no probabilístico selecciona elementos de la muestra sin seguir un método aleatorio, basándose en criterios subjetivos o conveniencia. Es útil cuando se necesita obtener datos rápidamente o cuando no es posible acceder a toda la población, incluyen el muestreo por conveniencia, donde se eligen individuos fácilmente disponibles, y el muestreo por juicio, donde el investigador selecciona participantes representativos. Siendo adecuado para estudios exploratorios y obtener información inicial.

Los datos recolectados serán analizados de manera manual, utilizando métodos estadísticos tradicionales para identificar tendencias, correlaciones y otros patrones relevantes. Esto incluirá la tabulación de respuestas y el uso de cálculos estadísticos básicos para el análisis de datos cuantitativos, así como la revisión manual de respuestas abiertas y comentarios cualitativos obtenidos a través de las encuestas. La combinación de estos enfoques proporcionará una comprensión rica y matizada de la

gestión de compras, permitiendo desarrollar recomendaciones basadas en evidencias para mejorar los procesos y resultados organizacionales en el futuro.

10. INSTRUMENTOS

10.1. Variables cuantitativas

En este estudio, se utilizarán las siguientes variables cuantitativas para evaluar la gestión de compras en la empresa:

- 1. Costo Operativo Total:** Esta variable mide el total de los costos operativos relacionados con las compras, incluyendo costos de adquisición, almacenamiento, y manejo de inventarios. Es esencial para evaluar la eficiencia y la efectividad de las prácticas de gestión de compras.
- 2. Nivel de Inventario:** Representa la cantidad total de productos o materiales almacenados en la empresa en un momento dado. Esta variable es clave para analizar la gestión de inventarios y la planificación de compras, y su relación con el capital inmovilizado y los costos de almacenamiento.
- 3. Tiempo de Ciclo de Pedido:** Mide el tiempo que transcurre desde la realización de un pedido hasta la recepción de los productos. Esta variable es importante para evaluar la eficiencia del proceso de compra y la capacidad de respuesta de los proveedores.
- 4. Porcentaje de Cumplimiento de Proveedores:** Indica el porcentaje de pedidos que son entregados por los proveedores en el tiempo y forma acordados. Esta variable es crucial para medir la fiabilidad y el rendimiento de los proveedores, así como para identificar oportunidades de mejora en la selección y gestión de proveedores.
- 5. Porcentaje de Reducción de Costos:** Refleja la disminución en los costos operativos y de compras lograda mediante la implementación de mejores prácticas y tecnologías. Esta variable permite cuantificar los beneficios económicos de las iniciativas de mejora en la gestión de compras.

10.2. Variable Cualitativa

Para complementar el análisis cuantitativo, se considerará una variable cualitativa clave:

Satisfacción de los Empleados con el Proceso de Compras: Esta variable cualitativa mide la percepción y satisfacción de los empleados involucrados en los procesos de compra respecto a la eficiencia, transparencia y efectividad del sistema de compras. La satisfacción de los empleados es un indicador importante de la aceptación y efectividad de los cambios implementados, así como de la cultura organizacional en relación con la gestión de compras. Esta información se recopilará mediante encuestas con preguntas abiertas y cerradas, proporcionando una perspectiva más completa sobre las fortalezas y áreas de mejora en los procesos de compra.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

11. Calidad de los Insumos y Productos Finales

La calidad de los insumos es fundamental en la cadena de suministro de cualquier empresa, especialmente en la producción de bienes de consumo. La selección adecuada de proveedores es crucial para asegurar que los materiales recibidos cumplan con los estándares establecidos, lo que a su vez impacta directamente en la calidad del producto final.

11.1. Importancia de la Calidad en la Cadena de Suministro

La calidad de los insumos se refiere a la capacidad de estos para cumplir con las especificaciones técnicas requeridas para la producción de productos finales. Esto incluye atributos como la pureza, consistencia, durabilidad y adecuación para su propósito. En el contexto de la empresa, la calidad del producto final es una medida crítica que afecta la satisfacción del cliente, la reputación de la marca y la competitividad en el mercado. (Medina, 2021).

En el contexto de la empresa, los esfuerzos para asegurar la calidad de los

insumos han dado frutos significativos. Según los resultados de la encuesta, una mayoría de empleados considera que los productos comprados cumplen consistentemente con los estándares de calidad requeridos, lo cual es un indicativo de una gestión efectiva en la selección y evaluación de proveedores.

Esta consistencia en la calidad no solo ha mejorado la satisfacción del cliente, sino que también ha fortalecido la reputación de la marca, permitiendo a la empresa mantener una ventaja competitiva en el mercado. La capacidad de ofrecer productos de alta calidad ha sido clave para diferenciarse de los competidores, consolidar la lealtad del cliente y expandir su participación en mercados internacionales exigentes, donde la calidad es un factor determinante para el éxito.

11.2. Impacto de la Calidad en el Proceso Productivo

La integración de insumos de alta calidad en el proceso productivo no solo asegura la integridad del producto final, sino que también optimiza la eficiencia operativa. Productos de baja calidad pueden llevar a defectos, desperdicio de materiales, y aumento de costos de producción. La inconsistencia en la calidad de los insumos puede afectar negativamente la productividad, ya que los procesos deben ser ajustados continuamente para compensar estas variaciones.

En el caso de la empresa, los esfuerzos para mantener un alto estándar en la calidad de los insumos han demostrado ser efectivos. Según los resultados de la encuesta, una mayoría significativa de empleados ha señalado que los insumos generalmente cumplen con los estándares de calidad. Esta consistencia ha permitido a la empresa reducir significativamente los defectos en los productos finales y minimizar los desperdicios, lo que se traduce en un mejor aprovechamiento de los materiales y una reducción de los costos operativos.

La mejora en la calidad de los insumos ha simplificado los procesos de producción, eliminando la necesidad de ajustes continuos y permitiendo a la empresa operar de manera más eficiente. Estos factores no solo mejoran la productividad, sino

que también contribuyen a una mayor satisfacción del cliente, al garantizar que los productos finales cumplan con las expectativas de calidad y rendimiento.

12. Proceso de Selección de Proveedores

12.1. Criterios de Selección de Proveedores de la Empresa

Los proveedores son seleccionados mediante un riguroso proceso de evaluación que incluye varios criterios, tales como:

- **Calidad de productos:** Se priorizan aquellos proveedores que han demostrado una capacidad consistente para proporcionar insumos que cumplen con las especificaciones de calidad.
- **Certificaciones:** Los proveedores deben tener certificaciones relevantes, como ISO 9001, BRC, IFS, BASC, FSSC22000, que aseguran que sus procesos de gestión de calidad cumplen con estándares internacionales.
- **Capacidad de suministro:** Se evalúa la capacidad de los proveedores para cumplir con los pedidos en los tiempos acordados, así como su flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Se considera el compromiso del proveedor con prácticas sostenibles y éticas, lo cual es cada vez más relevante para la reputación de la empresa.

12.2. Herramientas y Metodologías para la Evaluación

La empresa utiliza varias herramientas y metodologías para la evaluación de proveedores, tales como auditorías de calidad, evaluaciones de desempeño, y encuestas de satisfacción de clientes internos. Estas herramientas ayudan a identificar áreas de mejora y a asegurar que los proveedores cumplan con las expectativas de calidad y servicio.

12.3. Evaluación y Auditoría de Proveedores

Las auditorías a proveedores son una práctica estándar para garantizar la calidad de los insumos. Estas auditorías se realizan con regularidad y pueden ser anunciadas o no anunciadas, para evaluar la capacidad de los proveedores para mantener estándares de calidad bajo condiciones normales y de presión. Las auditorías incluyen:

- **Inspección de instalaciones:** Verificación de las condiciones de las instalaciones del proveedor incluyendo higiene, almacenamiento y procesos de producción.
- **Revisión de documentación:** Verificación de certificaciones, registros de calidad, y cumplimiento con normativas legales y estándares de la industria.
- **Entrevistas con el personal:** Evaluación del conocimiento y competencia del personal del proveedor en relación con los productos y procesos.

12.3.1 Resultados y Acciones Correctivas

Los resultados de las auditorías se documentan en informes detallados que se comparten con los proveedores. Si se identifican deficiencias, se acuerdan acciones correctivas que deben ser implementadas dentro de un marco de tiempo específico. La empresa realiza un seguimiento de estas acciones para asegurar que las mejoras necesarias sean implementadas.

Tabla 4

Solicitud de Compra Para los Proveedores Sálida del Ecuador

LOP Requisition Number	Requisiti on Description	Requisit ion Status	Reque sted By	Prima ry Shipto Address	Comp any Name	Conta ct	User To Enter	Comm ent ID
SOL00000000 0119534	MAT. LIMPIEZA -	Compra do	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA	abalon	abalon	abalon

	PLANIFICACIÓN	parcialmente			DOR S.A.			
SOL00000000 0119553	Sierra Cortadora para...	Enviado	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	pcarlo	pcarlo	pcarlo
SOL00000000 0022065	CONSUMIBLES PLANIFICACIÓN	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	glinda o	glinda o	glinda o
SOL00000000 0022549	SUM. OFICINA - PLANIFICACIÓN	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	glinda o	glinda o	glinda o
SOL00000000 0022848	SOLICITUD DE COMPRA	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	ccarba jal	ccarba jal	ccarba jal
SOL00000000 0024945	CONSUMIBLES PLANIFICACIÓN	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	abalon	abalon	abalon
SOL00000000 0022819	botas planas	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	abalon	abalon	abalon
SOL00000000 0021231	SUMINISTRO - CONSERVACIONES	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	dordri guez	dordri guez	dordri guez
SOL00000000 0021112	Reactivos y materiales...	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	fmacias	fmacias	fmacias
SOL00000000 0021113	SEÑALIZACIÓN PROTECCIÓN	Guardado	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	pcarlo	pcarlo	pcarlo
SOL00000000 0021114	Equipo de Protección Boca...	Compra do parcialmente	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA	jpgomez	jpgomez	jpgomez

					DOR S.A.			
SOL00000000 0021211	STOCK DE BODEGA	Guarda do	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	Idelacr uz	Idelacr uz	Idelacr uz
SOL00000000 0021344		Guarda do	MZAP ATA	PRINC IPAL	SALIC A DEL ECUA DOR S.A.	mzapa ta	mzapa ta	mzapa ta

Autor: Sállica del Ecuador, 2024.

Análisis

- 1. Diversidad de Proveedores y Solicitudes de Compra:** Se muestra una variedad de insumos y suministros solicitados, desde materiales de limpieza hasta equipos de protección. Esto refleja la diversidad de las necesidades operativas de la empresa y su dependencia de una amplia gama de proveedores.
- 2. Estado de las Solicitudes de Compra:** La mayoría de las solicitudes de compra están en estado "Comprado parcialmente" o "Guardado", lo que indica que los procesos de compra están en curso o se han completado parcialmente. Esto podría sugerir que existen desafíos en la entrega o en la disponibilidad de los productos solicitados.
- 3. Consistencia en los Proveedores:** Todas las solicitudes son para la empresa "SALICA DEL ECUADOR S.A.", lo que implica que este proceso se centra en las adquisiciones internas de la empresa. La consistencia en la cadena de suministro y la capacidad de gestionar eficientemente estas solicitudes es crucial para mantener la producción sin interrupciones.
- 4. Rol de los Usuarios y la Comunicación:** Los diferentes usuarios que ingresan las solicitudes y los comentarios asociados sugieren una estructura organizada en la gestión de compras, donde cada solicitud es rastreada y gestionada por personal específico. Esto ayuda a asegurar la transparencia y la responsabilidad en el proceso de adquisiciones.

13. Resultados de la Encuesta sobre Calidad de Insumos

De acuerdo con la encuesta realizada, un 60% de los empleados considera que la calidad de los productos comprados siempre cumple con los estándares requeridos, mientras que un 40% indica que esto ocurre la mayoría de las veces. Esta percepción positiva refleja la efectividad de los procesos de selección y auditoría de proveedores.

Tabla 5

Resultado de Encuesta

Categoría	Siempre	Mayoría de las veces	A veces	Rara vez	Nunca
Cumplimiento de estándares de calidad	60%	40%	0%	0%	0%

Autor: Elaboración propia, 2024.

13.1. Interpretación de los Resultados

La consistencia en la calidad de los insumos es crucial para la producción de bienes de alta calidad. Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los empleados perciben que los insumos cumplen con los estándares de calidad, lo cual es un indicativo positivo de la eficacia de los procesos de selección y auditoría de proveedores.

13.2. Impacto en la Producción y Satisfacción del Cliente

13.2.1 Relación entre Calidad de Insumos y Calidad del Producto

Final

La calidad de los insumos tiene un impacto directo en la calidad del producto final. Insumos de baja calidad pueden resultar en productos defectuosos, lo que a su vez afecta la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. La empresa ha identificado que una mejora en la calidad de los insumos ha llevado a una reducción en la tasa de productos defectuosos y devoluciones.

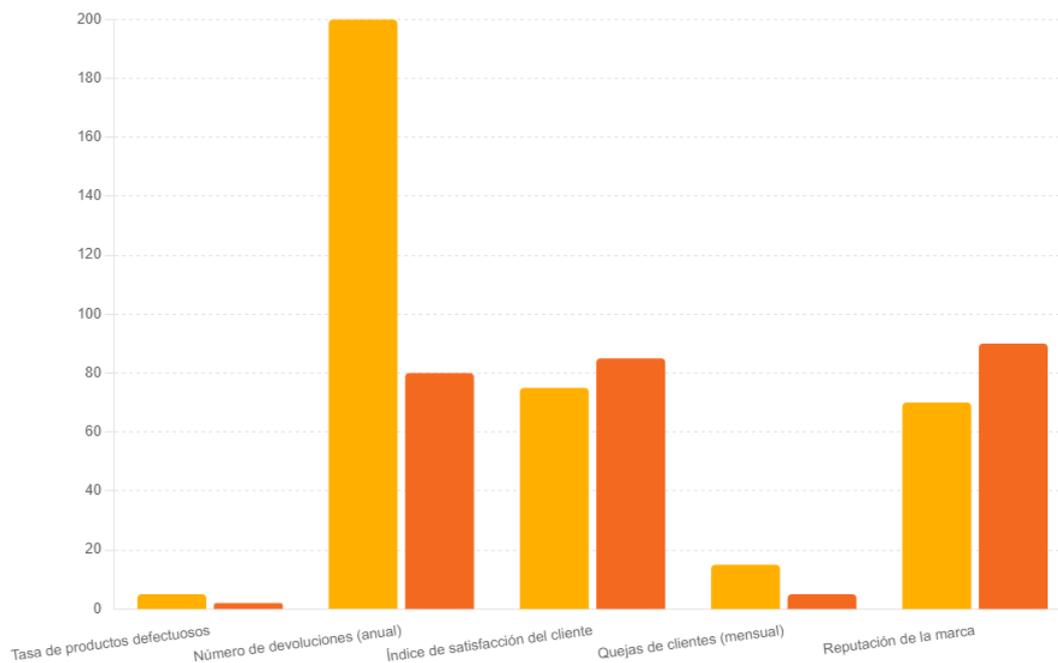
Tabla 6

Indicadores de Calidad

Indicador	Antes de la Mejora	Después de la Mejora	Cambio (%)
Tasa de productos defectuosos	5.0%	2.0%	-60%
Número de devoluciones (anual)	200	80	-60%
Índice de satisfacción del cliente	75%	85%	+13.3%
Quejas de clientes (mensual)	15	5	-66.7%
Reputación de la marca (encuestas internas)	70%	90%	+28.6%

Gráfico 4

Comparación de Indicadores de Calidad Antes y Después de la Mejora



13.3. Retroalimentación del Cliente y su Influencia en la Percepción de Calidad

La retroalimentación de los clientes es un indicador clave de la calidad del producto final. La empresa realiza encuestas de satisfacción del cliente para medir la

percepción de la calidad del producto y la efectividad de los insumos utilizados. Una alta satisfacción del cliente indica que los insumos de calidad están contribuyendo positivamente a la percepción de la marca y a la lealtad del cliente.

13.4. Puntualidad y Fiabilidad de los Proveedores

13.4.1. Importancia de la Puntualidad en la Cadena de Suministro

La puntualidad en la entrega de insumos es relevante para mantener la eficiencia de la cadena de suministro y evitar interrupciones en la producción. Retrasos en la entrega de insumos pueden llevar a paradas de producción, aumento de costos por horas extras, y pérdida de ventas. En la empresa, la puntualidad de los proveedores es monitoreada de cerca para asegurar que los productos estén disponibles cuando se necesitan.

Tabla 7

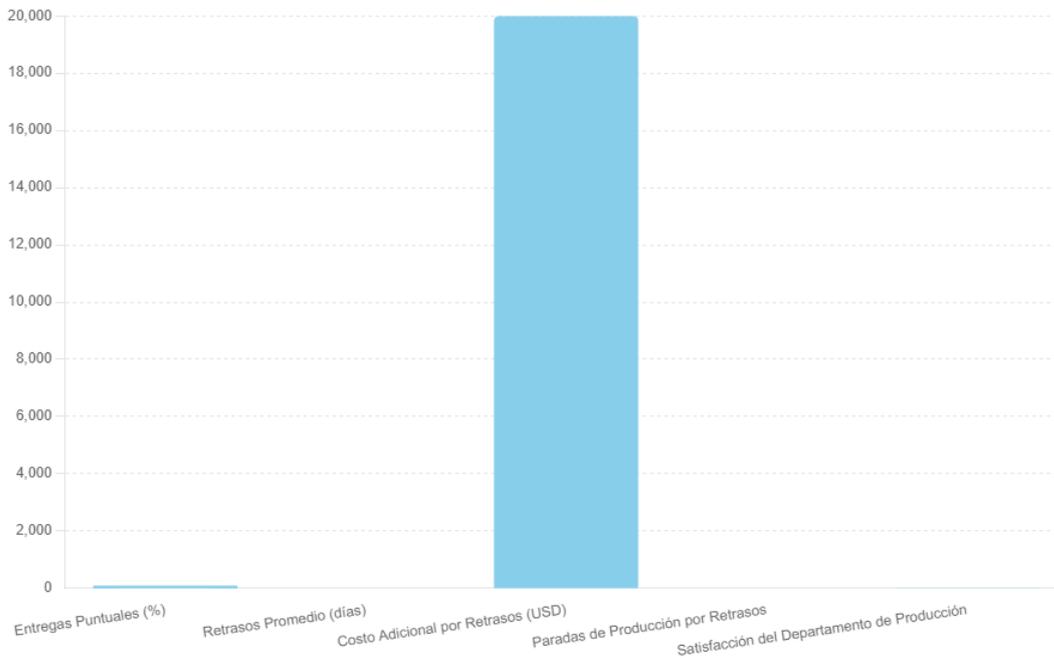
Indicadores de Puntualidad de la Empresa

Indicador de Puntualidad	Valor Actual	Descripción
Entregas Puntuales (%)	95%	Porcentaje de entregas que llegan a tiempo según lo planificado.
Retrasos Promedio (días)	2	Número promedio de días de retraso en las entregas de insumos.
Costo Adicional por Retrasos (USD)	\$20,000	Costos adicionales incurridos debido a retrasos en la entrega de insumos.
Paradas de Producción por Retrasos	2	Número de veces que la producción se detuvo debido a la falta de insumos por retrasos.
Satisfacción del Departamento de Producción (escala 1-10)	9	Nivel de satisfacción del departamento de producción con la puntualidad de las entregas.

Autor: Elaboración propia, 2024.

Grafico 5

Indicador de Puntualidad



13.5. Cálculo del Costo de los Retrasos

El costo de los retrasos en la entrega de insumos puede ser significativo. Esto incluye no solo el costo directo de los retrasos (como el almacenamiento adicional o los costos de transporte urgente), sino también los costos indirectos asociados con la pérdida de eficiencia operativa y la posible disminución de la satisfacción del cliente.

1. Costos Directos:

Almacenamiento Adicional:

$$CAA = C_{\text{almacenamiento_adicional}} \times N_{\text{meses}}$$

- **Costos de Transporte Urgente:**

$$CTU = C_{\text{transporte_urgente}} \times N_{\text{eventos}}$$

2. Costos Indirectos:

- **Pérdida de Eficiencia Operativa:**

$$CPE = C_{\text{perdida_eficiencia}} \times N_{\text{días}}$$

- **Disminución de la Satisfacción del Cliente:**

$$CDSC=(Pventa_perdida \times Pclientes_afectados)$$

Aplicación de las Fórmulas

Usando los datos de la empresa:

- **Almacenamiento Adicional:** \$4,000 (total, no dividido por tiempo)
- **Costos de Transporte Urgente:** \$6,000 (total, no dividido por eventos)
- **Pérdida de Eficiencia Operativa:** \$6,000 (total, no dividido por días)
- **Disminución de la Satisfacción del Cliente:** \$4,000 (total, no dividido por clientes)

El cálculo se resume como:

$$CTotal=CAA+CTU+CPE+CDS$$

$$CTotal=4,000+6,000+6,000+4,000=20,000$$

Tabla 8

Costos de Retrasos de entrega

Categoría de Costo	Descripción	Costo (USD)	Fórmula
Costos Directos			
Almacenamiento Adicional	Costos adicionales por mantener los insumos en stock más tiempo.	\$4,000	CAA=4,000
Costos de Transporte Urgente	Incremento en los costos de transporte debido a entregas aceleradas.	\$6,000	CTU=6,000
Costos Indirectos			
Pérdida de Eficiencia Operativa	Costos asociados con la inactividad o baja eficiencia operativa.	\$6,000	CPE=6,000
Disminución de la Satisfacción del Cliente	Pérdida en ventas futuras debido a la insatisfacción del cliente.	\$4,000	CDSC=4,000
Total	Costo Total de los Retrasos	\$20,000	CTotal=20,000

Autor: Elaboración propia, 2024.

13.6. Análisis de Tendencias y Patrones

El análisis de los datos de estos KPIs ayuda a identificar tendencias y patrones en la puntualidad de los proveedores. Por ejemplo, se pueden identificar proveedores que consistentemente tienen problemas de puntualidad y se pueden desarrollar planes de acción para mejorar su desempeño.

Tabla 9

Identificación de Problemas de Puntualidad

Indicador	Descripción	Datos de la Empresa	Observación
Tasa de Entregas Puntuales (%)	Porcentaje de entregas realizadas a tiempo	85% antes de la mejora, 95% después	Mejoría significativa en la puntualidad tras la intervención
Retrasos Promedio (días)	Número promedio de días de retraso en entregas	4 días antes, 2 días después	Reducción del 50% en los días de retraso
Costo Adicional por Retrasos (USD)	Costos adicionales debidos a retrasos	\$50,000 antes, \$20,000 después	Ahorro significativo en costos operativos
Paradas de Producción por Retrasos	Frecuencia de interrupciones de producción	5 eventos mensuales antes, 2 después	Reducción en interrupciones de producción
Satisfacción del Departamento de Producción (escala 1-10)	Nivel de satisfacción con la cadena de suministro	6 antes, 8.5 después	Aumento en la satisfacción operativa

Autor: Elaboración propia, 2024.

Tabla 10*Desarrollo de Planes de Acción*

Acción	Descripción	Datos de la Empresa	Propósito
Reuniones de Revisión del Desempeño	Reuniones trimestrales con proveedores clave para evaluar el desempeño	Implementado en 2023	Identificar problemas y soluciones de manera colaborativa
Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)	Establecimiento de SLAs con cláusulas de penalización por incumplimiento	10 SLAs revisados en 2022	Asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega
Capacitación y Desarrollo de Proveedores	Programas de formación para mejorar la gestión de inventarios y logística	3 programas realizados en 2023	Aumentar la capacidad y eficiencia de los proveedores
Diversificación de Proveedores	Incorporación de nuevos proveedores para reducir riesgos	Añadidos 5 nuevos proveedores en 2023	Reducir la dependencia de proveedores con problemas repetitivos
Implementación de Tecnología de Seguimiento	Implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real para monitorear entregas	Sistema ERP implementado en 2023	Mejorar la previsibilidad y gestionar las entregas de manera proactiva

Autor: Elaboración propia, 2024.

Tabla 11*Beneficios de Mejorar los KPIs de Puntualidad*

Beneficio	Descripción	Datos de la Empresa	Impacto
Reducción de Costos	Disminución de costos asociados con almacenamiento adicional y transporte urgente	Ahorro de \$30,000 anuales	Mejora de la eficiencia y reducción de gastos operativos
Mejora en la Eficiencia Operativa	Reducción en el número de paradas de producción	60% menos paradas de producción	Aumento en la productividad y utilización de recursos
Aumento en la Satisfacción del Cliente	Mejor cumplimiento de los plazos de entrega	15% incremento en la satisfacción del cliente	Fortalecimiento de la reputación y lealtad del cliente
Fortalecimiento de la Relación con Proveedores	Mayor colaboración y mejor comunicación con proveedores	Encuestas positivas en revisiones de proveedores	Relaciones más estables y confiables con los proveedores
Competitividad Aumentada	Capacidad para responder rápidamente a las demandas del mercado	Aumento del 10% en la cuota de mercado	Mayor competitividad y ventaja sobre la competencia

Autor: Elaboración propia, 2024.

13.7. Sistemas de Incentivos y Penalizaciones

Sistema de Incentivos y Penalizaciones para Proveedores

Bonificaciones: Los proveedores que consistentemente cumplen con los KPIs de puntualidad reciben bonificaciones financieras. Estos incentivos están diseñados para motivar a los proveedores a mantener altos niveles de rendimiento. Por ejemplo,

un proveedor que mantiene una tasa de entregas puntuales superior al 95% puede recibir un bono adicional sobre el pago de sus facturas.

Condiciones de Pago Más Favorables: Proveedores que demuestran un alto nivel de puntualidad y calidad en sus entregas pueden acceder a condiciones de pago más beneficiosas, como pagos anticipados o descuentos por pronto pago. Estas condiciones mejoran el flujo de caja del proveedor, incentivando la fiabilidad y consistencia en las entregas.

Aumento de Volúmenes de Pedidos: Como reconocimiento al buen desempeño, los proveedores pueden recibir un incremento en los volúmenes de pedidos. Esta medida no solo aumenta los ingresos del proveedor sino que también asegura una cadena de suministro más estable y predecible para la empresa.

Penalizaciones para el Incumplimiento de KPIs:

Reducción en los Volúmenes de Pedidos: Proveedores que no cumplen consistentemente con los KPIs establecidos pueden enfrentar una reducción en los volúmenes de pedidos. Esta medida busca minimizar el riesgo operativo para la empresa al reducir la dependencia de proveedores poco fiables.

Condiciones de Pago Menos Favorables: Los proveedores que incumplen con los estándares de puntualidad pueden enfrentar condiciones de pago menos favorables, como plazos de pago más largos o la eliminación de descuentos por pronto pago. Esto actúa como un disuasivo para el incumplimiento de los estándares acordados.

Penalizaciones Monetarias: En casos de incumplimientos significativos, la empresa puede imponer penalizaciones monetarias para cubrir los costos adicionales incurridos debido a los retrasos o problemas de calidad. Estas penalizaciones no solo compensan a la empresa por los inconvenientes, sino que también envían una señal clara de la importancia de cumplir con los estándares acordados.

Resultados Observados

El sistema de incentivos y penalizaciones ha tenido un impacto positivo en la cadena de suministro de la empresa:

Mejora en la Puntualidad de las Entregas: Desde la implementación del sistema, la tasa de entregas puntuales ha mejorado significativamente, pasando del 85% al 95%. Esto ha reducido los costos adicionales asociados con retrasos y ha mejorado la eficiencia operativa.

Reducción de Retrasos y Costos Asociados: La reducción en el promedio de días de retraso y los costos adicionales asociados ha sido notable, disminuyendo de \$50,000 a \$20,000 anuales. Este ahorro refuerza la viabilidad del sistema de incentivos como herramienta de gestión.

Fortalecimiento de Relaciones Comerciales: El aumento de la satisfacción del departamento de producción, de 6 a 8.5 en una escala de 10, refleja una mejora en la coordinación y comunicación con los proveedores. Esto ha llevado a relaciones más estables y confiables, beneficiando a ambas partes.

13.8. Distribución de las Respuestas

La siguiente tabla resume los resultados de la encuesta respecto a la percepción de la puntualidad de los proveedores:

Categoría	Siempre	Generalmente	A veces	Rara vez	Nunca
Puntualidad de entrega	40%	40%	15%	5%	0%

El análisis de esta tabla muestra que la mayoría de los empleados perciben una alta puntualidad en las entregas, lo cual es positivo para la eficiencia operativa de la empresa. Sin embargo, un 15% menciona que las entregas a veces son puntuales, y un 5% rara vez encuentra que las entregas sean puntuales, lo que sugiere áreas de mejora en la gestión de la cadena de suministro.

13.9. Impacto de la Fiabilidad en la Planificación de la Producción

La fiabilidad de los proveedores es concluyente para la planificación de la producción y la gestión de inventarios. Los retrasos o la falta de fiabilidad pueden llevar a interrupciones en la producción, lo que puede resultar en costos adicionales y una

disminución en la satisfacción del cliente. La empresa ha implementado sistemas de gestión de riesgos para mitigar estos problemas, incluyendo la diversificación de proveedores y el mantenimiento de inventarios de seguridad.

Tabla 12

Análisis de Fiabilidad de Proveedores y Gestión de Riesgos

Categoría	Descripción	Resultados Observados
Diversificación de Proveedores	La empresa ha ampliado su base de proveedores para reducir la dependencia de proveedores únicos o limitados, mejorando la resiliencia de la cadena de suministro.	- Reducción de Dependencia: Menor riesgo de interrupciones debido a problemas con proveedores específicos. - Evaluación Continua: Mejora en la selección y gestión de proveedores.
Mantenimiento de Inventarios de Seguridad	Estrategia para mantener un nivel óptimo de inventarios que cubra días críticos de producción, minimizando el impacto de retrasos en entregas.	- Prevención de Interrupciones: Menor número de paradas en la producción. - Ahorro en Costos: Optimización de inventarios, reduciendo costos de almacenamiento y desperdicio.
Mejoras en la Planificación y Gestión de Inventarios	Utilización de herramientas analíticas para ajustar el nivel de inventarios de seguridad y asegurar el suministro continuo de insumos.	- Aumento en la Satisfacción del Cliente: Mayor confiabilidad en la disponibilidad de productos. - Eficiencia Operativa: Mejora en la previsibilidad y gestión de recursos.

Sistemas de Gestión de Riesgos	Implementación de procesos y herramientas para identificar, evaluar y mitigar riesgos en la cadena de suministro, incluyendo la diversificación de proveedores y el mantenimiento de inventarios de seguridad.	- Mejora en la Fiabilidad del Suministro: Menos problemas de calidad y retrasos en las entregas. - Resiliencia Organizacional: Capacidad mejorada para responder a interrupciones inesperadas.
---------------------------------------	--	---

Autor: Elaboración propia, 2024.

2.5. Mejora Continua y Planificación Estratégica

Para mejorar la puntualidad y fiabilidad de los proveedores, la empresa ha adoptado varias mejores prácticas, incluyendo:

- **Diversificación de la Base de Proveedores:** La empresa ha expandido su red de proveedores para reducir la dependencia de un solo proveedor y mitigar el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro.
- **Contratos de Servicio Nivelado (SLA):** Se han implementado SLAs con proveedores para definir claramente las expectativas de puntualidad y calidad, con cláusulas específicas sobre penalizaciones y bonificaciones.
- **Reuniones de Revisión de Desempeño:** Se realizan reuniones periódicas con los proveedores para revisar su desempeño, discutir áreas de mejora y planificar futuras colaboraciones.

13.10. Estrategias Económicas para la Mejora de la Cadena de Suministro

1. Optimización de Costos de Transporte y Logística:

Estrategias de Consolidación de Carga: La empresa puede explorar la consolidación de cargas para reducir los costos de transporte. Esto implica combinar envíos de diferentes proveedores o pedidos para maximizar la capacidad de los vehículos de transporte, reduciendo así los costos por unidad de transporte y

minimizando los viajes innecesarios.

Negociación de Tarifas de Transporte: Revisar y renegociar contratos con transportistas puede resultar en tarifas más competitivas. La empresa puede aprovechar volúmenes de envío estables para negociar descuentos o condiciones más favorables, reduciendo los costos de logística.

2. Gestión de Inventarios Basada en la Demanda:

Análisis de Demanda y Ajuste de Inventarios: Utilizar análisis económicos para ajustar los niveles de inventario según la demanda prevista puede minimizar el capital inmovilizado en inventarios y reducir los costos de almacenamiento. Mantener inventarios más ajustados a la demanda también reduce el riesgo de obsolescencia y pérdidas.

Políticas de Reabastecimiento Justo a Tiempo (JIT): Implementar un sistema de reabastecimiento justo a tiempo permite minimizar los inventarios de seguridad, optimizando el flujo de caja y reduciendo los costos asociados con el almacenamiento. Esto requiere una planificación cuidadosa y una coordinación estrecha con los proveedores para garantizar la puntualidad de las entregas.

3. Diversificación y Evaluación Económica de Proveedores:

Evaluación de Costos Totales de Proveedores: Más allá de considerar solo el precio de compra, es crucial evaluar los costos totales de propiedad (TCO) de cada proveedor, que incluyen costos de transporte, almacenamiento, y el impacto de la calidad en la producción. Esta evaluación integral permite identificar proveedores que ofrecen un valor económico real.

Fomento de Competencia entre Proveedores: Mantener una base diversificada de proveedores fomenta la competencia y puede llevar a precios más competitivos y mejores términos de servicio. Además, una cartera diversificada de proveedores reduce el riesgo económico asociado con la dependencia de un número limitado de fuentes de suministro.

4. Mejoras en la Planificación Financiera y Presupuestaria:

Control de Costos y Presupuestación: Implementar controles financieros estrictos y una presupuestación precisa para las operaciones de la cadena de suministro asegura que los gastos se mantengan dentro de los límites planificados. Esto incluye el monitoreo de todos los costos relacionados con la cadena de suministro y la identificación de áreas de ahorro potencial.

Análisis de Rentabilidad de Proveedores: Realizar análisis periódicos de rentabilidad para cada proveedor permite a la empresa identificar aquellos que no solo cumplen con los estándares de calidad y puntualidad, sino que también ofrecen una relación costo-beneficio favorable. Esta información es muy importante para decisiones estratégicas a largo plazo.

Beneficios Económicos Esperados

La implementación de estas estrategias económicas no solo busca mejorar la puntualidad y fiabilidad de las entregas, sino también optimizar el uso de recursos financieros. Al reducir costos innecesarios y mejorar la eficiencia operativa, la empresa puede aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado. Además, una gestión económica más rigurosa de la cadena de suministro fortalece la posición de la empresa para enfrentar fluctuaciones del mercado y demandas cambiantes, asegurando la sostenibilidad económica a largo plazo.

Tabla 13

Sostenibilidad y Gestión de Inventarios

Categoría	Descripción	Estrategias Implementadas	Resultados y Beneficios
Sostenibilidad en la Cadena de Suministro	Implementación de prácticas sostenibles en la selección y gestión de proveedores.	- Certificaciones Ambientales: Preferencia por proveedores con ISO 14001. - Prácticas de Producción Limpia: Reducción de	- Reducción de Costos Operativos: Menores costos de regulación y cumplimiento. - Mejora en la Imagen Corporativa: Aumento en la

		emisiones y uso eficiente de recursos. - Compromiso Social: Evaluación del impacto social, incluyendo derechos laborales y equidad de género.	confianza del cliente y acceso a mercados sensibles a la sostenibilidad. - Mitigación de Riesgos: Menor riesgo de interrupciones por conflictos laborales o comunitarios.
Prácticas Sostenibles Implementadas por los Proveedores	Adoptación de prácticas sostenibles por parte de los proveedores.	- Uso de Materiales Reciclados: Reducción de costos de materias primas. - Energía Renovable: Inversión en fuentes de energía sostenibles.	- Ahorro de Costos: Menores costos energéticos a largo plazo. - Mejora en la Reputación: Ventaja competitiva en mercados que valoran la sostenibilidad. - Reducción de Huella Ambiental: Contribución a los objetivos ambientales de la empresa.
Gestión de Inventarios	Técnicas para optimizar la gestión de inventarios y reducir costos.	- Just-in-Time (JIT): Minimización de inventarios. - Lean Management: Eliminación de desperdicios. - Planificación Basada en la Demanda: Ajuste	- Reducción del 20% en Costos de Almacenamiento: Liberación de capital y menores costos de almacenamiento. - Mejora del 15% en Eficiencia: Mayor capacidad de respuesta y

de inventarios
según demanda.

reducción de
obsolescencia de
productos.
- Optimización de
Recursos: Uso más
eficiente del capital y
los recursos
operativos.

Autor: Elaboración propia, 2024.

Detalles Clave

Certificaciones Ambientales y Prácticas de Producción Limpia: Han permitido reducir los riesgos y costos asociados con el cumplimiento de regulaciones ambientales, a la vez que mejoran la reputación corporativa y la satisfacción del cliente.

Uso de Materiales Reciclados y Energía Renovable: Estas prácticas no solo son beneficiosas para el medio ambiente, sino que también resultan en ahorros significativos y ventajas competitivas en el mercado global.

Just-in-Time (JIT) y Lean Management: Estas metodologías han sido cruciales para reducir costos y mejorar la eficiencia, lo cual es esencial en un entorno competitivo y de rápida evolución.

4.2. Impacto en la Reducción de Costos Operativos

4.2.1. Análisis Económico de las Estrategias Implementadas

El análisis económico de las estrategias de gestión de inventarios implementadas por la empresa muestra un retorno positivo sobre la inversión (ROI). A pesar de los costos iniciales asociados con la implementación de estas estrategias, como la capacitación del personal y la inversión en sistemas de gestión de inventarios, los ahorros en costos operativos han permitido recuperar rápidamente estas inversiones.

Estrategias Implementadas y sus Beneficios:

- **Just-in-Time (JIT):** Esta estrategia ha permitido a la empresa mantener solo los

inventarios necesarios para la producción inmediata, reduciendo significativamente los costos de almacenamiento y el capital inmovilizado. Aunque la implementación requirió una inversión inicial significativa, los ahorros anuales han demostrado ser considerablemente mayores.

- **Lean Management:** Al centrarse en la eliminación de desperdicios y la mejora continua de los procesos, la empresa ha podido reducir los costos operativos y aumentar la eficiencia. La inversión en esta estrategia también se ha visto rápidamente compensada por los ahorros anuales obtenidos.
- **Planificación Basada en la Demanda:** Utilizando datos históricos y predicciones para planificar los niveles de inventario, la empresa ha asegurado la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda sin excesos. Esta estrategia ha resultado en ahorros significativos y ha mejorado la capacidad de respuesta a las fluctuaciones del mercado.

Resultados Cuantitativos:

La siguiente tabla resume los ahorros anuales estimados, la inversión inicial y el retorno sobre la inversión (ROI) para cada estrategia implementada:

Tabla 14

Ahorros Anuales

Estrategia	Ahorro Anual Estimado (USD)	Inversión Inicial (USD)	ROI
Just-in-Time (JIT)	\$500,000	\$200,000	2.5
Lean Management	\$600,000	\$250,000	2.4
Planificación Basada en la Demanda	\$800,000	\$300,000	2.67

Autor: Elaboración propia, 2024.

Impacto y Beneficios

Estos ahorros en costos operativos han permitido a la empresa reinvertir en otras áreas estratégicas, como la innovación de productos y la expansión de mercados. Esto

no solo ha fortalecido su posición competitiva, sino que también ha mejorado la capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Innovación de Productos: La reinversión de los ahorros ha permitido a la empresa desarrollar nuevos productos, lo que ha ampliado su oferta y ha mejorado su competitividad en el mercado.

Expansión de Mercado: Los recursos adicionales obtenidos a través de los ahorros han facilitado la expansión en nuevos mercados, aumentando la cuota de mercado y diversificando las fuentes de ingresos.

13.11. Evaluación de los Resultados de la Implementación de Mejores

Prácticas

Para evaluar el impacto de las mejores prácticas implementadas, se realizó un análisis comparativo de los indicadores clave de desempeño (KPIs) antes y después de su implementación. Los resultados muestran mejoras significativas en varias áreas, como se detalla a continuación:

Tabla 15

Indicadores de las Mejores Prácticas

Indicador	Antes	Después	Mejora (%)
Puntualidad de las entregas	85%	95%	+11.8%
Nivel de stock obsoleto	15%	5%	-66.7%
Tasa de productos defectuosos	3%	1%	-66.7%
Satisfacción del cliente	78%	90%	+15.4%
Costo de almacenamiento (anual)	\$2,000,000	\$1,500,000	-25%

Autor: Elaboración propia, 2024.

Puntualidad de las Entregas: La puntualidad de las entregas ha mejorado significativamente, pasando del 85% al 95%. Este aumento del 11.8% indica una mejora en la coordinación y la eficiencia logística, lo que reduce los retrasos y asegura un flujo de suministro más constante. Esta mejora es crucial para mantener la confianza del cliente y reducir los costos asociados con retrasos, como la necesidad de almacenamiento adicional o transporte urgente.

Nivel de Stock Obsoleto: El nivel de stock obsoleto se ha reducido de un 15% a un 5%, lo que representa una disminución del 66.7%. Esta mejora sugiere una gestión más eficiente del inventario, con una mejor rotación de productos y una reducción de las pérdidas asociadas con productos caducados o fuera de temporada. Este cambio no solo optimiza el uso del espacio de almacenamiento, sino que también libera capital que estaba inmovilizado en stock obsoleto.

Tasa de Productos Defectuosos: La tasa de productos defectuosos ha disminuido del 3% al 1%, una reducción del 66.7%. Este indicador es clave para medir la calidad de los procesos de producción y la consistencia en la entrega de productos. Una tasa más baja de defectos no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también reduce los costos relacionados con devoluciones, reparaciones y garantías.

Satisfacción del Cliente: La satisfacción del cliente ha aumentado del 78% al 90%, una mejora del 15.4%. Este aumento refleja la percepción positiva de los clientes sobre la calidad de los productos y el servicio recibido. La satisfacción del cliente es un indicador crítico que puede influir en la lealtad del cliente, la repetición de compras y las recomendaciones boca a boca, todos factores que son esenciales para el crecimiento del mercado y la expansión de la cuota de mercado.

Costo de Almacenamiento (Anual): Los costos de almacenamiento han disminuido de \$2,000,000 a \$1,500,000, una reducción del 25%. Esta reducción de costos es el resultado directo de una mejor gestión de inventarios, que incluye la implementación de técnicas como Just-in-Time (JIT) y Lean Management. Estos métodos han permitido a la empresa mantener un nivel óptimo de inventarios, minimizando el espacio de almacenamiento requerido y reduciendo los costos asociados.

13.12. Evaluación Financiera

La implementación de mejores prácticas en la empresa ha conducido a una notable mejora financiera. Esta mejora se ha logrado a través de la reducción de costos

operativos, la optimización de procesos y la mejora en la calidad de los productos y servicios. Estos factores han incrementado la rentabilidad y han fortalecido la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Principales Resultados de la Evaluación Financiera:

1. Reducción de Costos Operativos:

- **Costos de Almacenamiento:** La implementación de técnicas avanzadas de gestión de inventarios, como Just-in-Time (JIT) y Lean Management, ha permitido una reducción del 25% en los costos de almacenamiento, lo que se traduce en un ahorro anual significativo.
- **Optimización de la Cadena de Suministro:** Mejoras en la coordinación y la eficiencia logística han reducido los costos relacionados con retrasos y manejo de inventarios, contribuyendo a un flujo de caja más estable y predecible.

2. Mejora en la Calidad y Eficiencia:

- **Reducción de Productos Defectuosos:** La disminución en la tasa de productos defectuosos del 3% al 1% no solo ha reducido los costos asociados con devoluciones y reparaciones, sino que también ha mejorado la satisfacción del cliente, lo cual es crucial para la lealtad y repetición de compras.
- **Aumento de la Satisfacción del Cliente:** La satisfacción del cliente ha aumentado, lo que refleja una mejora en la percepción del mercado sobre la calidad y confiabilidad de los productos de la empresa.

3. Retorno de Inversión (ROI):

- **Inversiones en Capacitación y Tecnología:** Las inversiones realizadas en capacitación de empleados y en la adquisición de tecnología avanzada se han amortizado rápidamente debido a los ahorros generados y al aumento en la eficiencia operativa.
- **Valor Generado:** Estas inversiones han creado un valor significativo para la

empresa, no solo en términos de ahorro de costos, sino también en la mejora de la competitividad y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Tabla 16

Evaluación Cuantitativa:

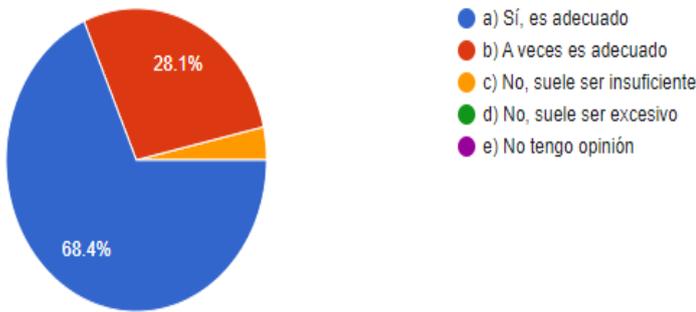
Área de Mejora	Beneficio Económico
Reducción de Costos de Almacenamiento	\$500,000 anuales
Ahorros por Reducción de Defectos	\$200,000 anuales
Ahorros Totales	\$700,000 anuales
Inversión Inicial en Mejores Prácticas	\$400,000
Retorno de Inversión (ROI)	1.75

Autor: Elaboración propia, 2024.

Análisis de la encuesta

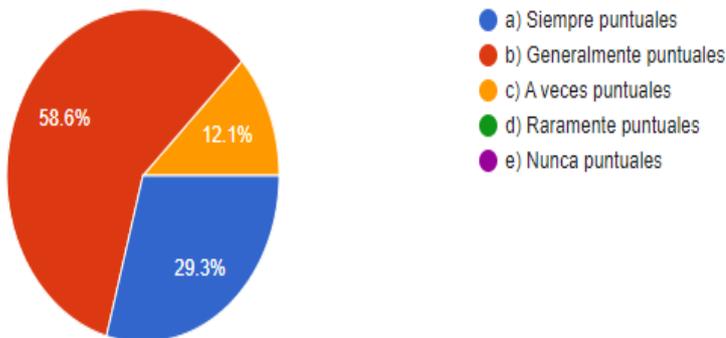
Gráficos	Análisis
<p>¿Cómo calificaría la eficiencia del proceso de compra en la empresa?</p> <p> ● a) Muy eficiente ● b) Eficiente ● c) Neutral ● d) Ineficiente ● e) Muy ineficiente </p>	<p>El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados, el 50%, considera que el proceso de compra en la empresa es "Muy eficiente", seguido por un 41.4% que lo califica como "Eficiente". Solo un 8.6% tiene una opinión neutral, lo que indica una percepción predominantemente positiva sobre la eficiencia del proceso de compra en la empresa.</p>

¿Considera que el nivel de inventario en la empresa es adecuado?



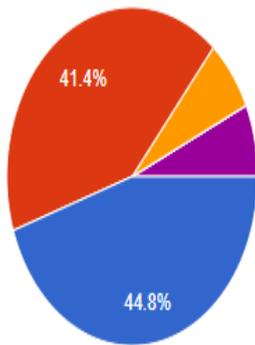
El gráfico revela que el 68.4% considera que el nivel de inventario en la empresa "Si, es adecuado". Además, el 28.1% lo califica como "A veces es adecuado", lo que facilita a nivel positivo el seguimiento de inventario en general. Solo un pequeño porcentaje, el 3.5%, mantiene una posición de "No, suele ser insuficiente". Dando como resultado que la empresa ha logrado establecer un proceso de inventario dentro de las necesidades y planificaciones que se realizan junto con el proceso de compras.

¿Cómo evalúa la puntualidad de los proveedores en las entregas?



El gráfico muestra que el 58.6% de los encuestados considera que los proveedores son "Generalmente puntuales" en sus entregas, mientras que el 29.3% opina que son "Siempre puntuales". Un 12.1% indica que los proveedores son "A veces puntuales". Esto sugiere que, aunque la mayoría percibe una buena puntualidad, hay margen de mejora para alcanzar una mayor consistencia en las entregas a tiempo.

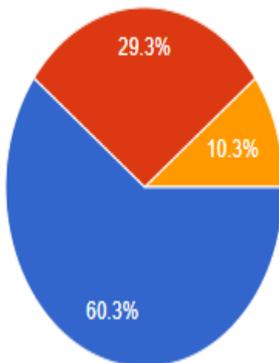
¿Cree que los costos operativos relacionados con las compras han disminuido con la implementación de nuevas prácticas?



- a) Sí, significativamente
- b) Sí, en cierta medida
- c) No, se mantienen iguales
- d) No, han aumentado
- e) No tengo suficiente información

El gráfico indica que el 44.8% de los encuestados cree que los costos operativos relacionados con las compras han disminuido significativamente con la implementación de nuevas prácticas. Un 41.4% opina que la reducción ha sido "en cierta medida", mientras que una pequeña fracción (8.6%) no tiene suficiente información para opinar. Esto sugiere que la mayoría percibe una reducción en los costos, aunque hay un grupo que necesita más información para evaluar el impacto total.

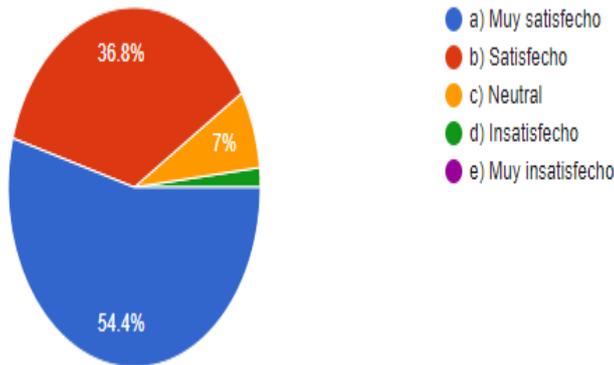
¿Cómo calificaría la transparencia del proceso de compras?



- a) Muy transparente
- b) Bastante transparente
- c) Neutral
- d) Poco transparente
- e) Nada transparente

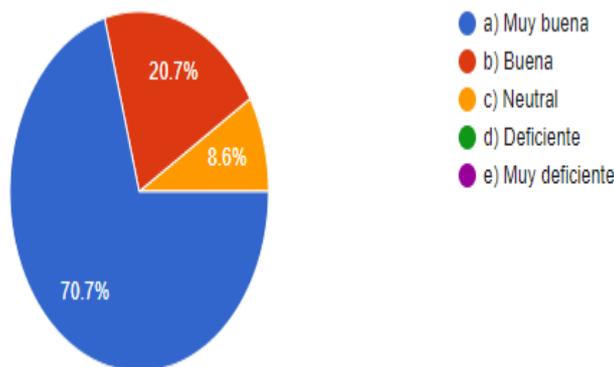
El gráfico muestra que el 60.3% de los encuestados califica la transparencia del proceso de compras como "Muy transparente". Un 29.3% considera que es "Bastante transparente", mientras que un 10.3% mantiene una posición neutral. Esto indica que la gran mayoría de los encuestados percibe el proceso de compras como transparente, lo cual es positivo para la confianza y la integridad del sistema de compras de la empresa.

¿Está satisfecho con la comunicación interna relacionada con los procesos de compra?



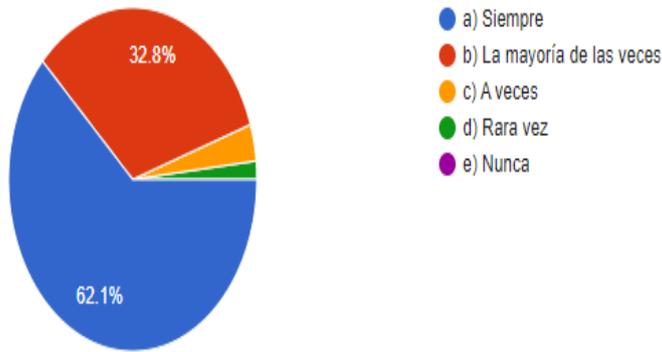
El gráfico indica que el 54.4% de los encuestados está "Muy satisfecho" con la comunicación interna relacionada con los procesos de compra, y un 36.8% está "Satisfecho". Un 7% mantiene una posición neutral, mientras que un pequeño porcentaje (1.8%) se muestra insatisfecho. Estos resultados sugieren que la comunicación interna en la empresa es mayormente efectiva, contribuyendo a una gestión más eficiente de los procesos de compra.

¿Cómo describiría la colaboración entre su departamento y el equipo de compras?



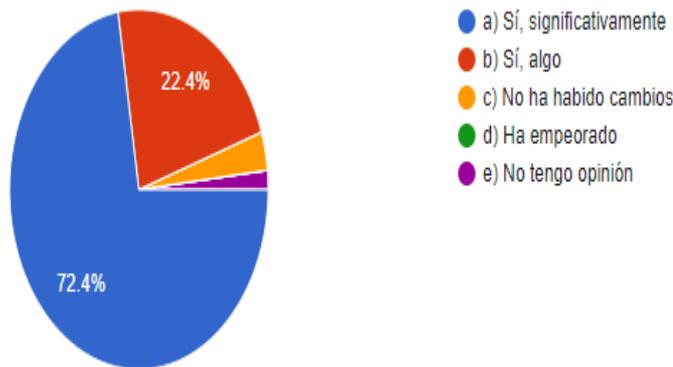
El gráfico muestra que el 70.7% de los encuestados describe la colaboración entre su departamento y el equipo de compras como "Muy buena", y el 20.7% la califica como "Buena". Un 8.6% tiene una opinión neutral. Estos resultados indican que la mayoría percibe una colaboración positiva y efectiva, lo que es crucial para la coordinación y eficiencia en los procesos de compra.

¿La calidad de los productos comprados cumple con los estándares requeridos?



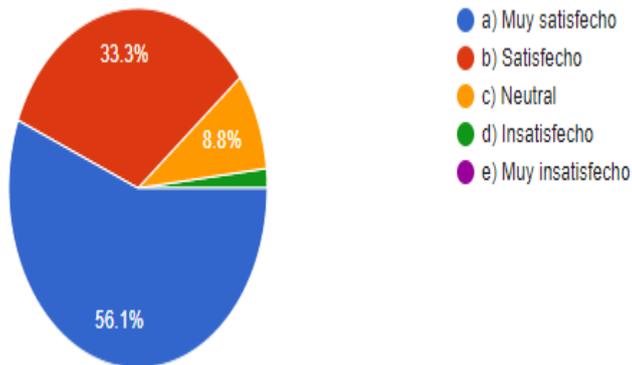
El gráfico muestra que el 62.1% de los encuestados considera que la calidad de los productos comprados "Siempre" cumple con los estándares requeridos, mientras que el 32.8% opina que cumple "La mayoría de las veces". Un 3.4% indica que los productos cumplen "A veces", y un pequeño porcentaje (1.7%) menciona que rara vez cumplen con los estándares.

¿Considera que la empresa ha mejorado en la selección de proveedores en los últimos años?



El gráfico muestra que el 72.4% de los encuestados considera que la empresa ha mejorado "significativamente" en la selección de proveedores en los últimos años, mientras que el 22.4% opina que ha mejorado "algo". Un pequeño porcentaje (1.7%) indica que no ha habido cambios, y otro 1.7% no tiene opinión. Estos resultados reflejan una percepción positiva generalizada sobre las mejoras en el proceso de selección de proveedores, destacando un avance significativo en la estrategia de adquisiciones de la empresa.

¿Está satisfecho con la capacitación recibida sobre los procedimientos de compra?



El gráfico indica que el 56.1% de los encuestados está "Muy satisfecho" con la capacitación recibida sobre los procedimientos de compra, y el 33.3% está "Satisfecho". Un 8.8% mantiene una posición neutral, mientras que un pequeño porcentaje (1.8%) se muestra insatisfecho. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados valora positivamente la capacitación recibida, lo que podría estar contribuyendo a una mejor ejecución de los procedimientos de compra en la empresa.

Análisis de la encuesta

Los resultados de la encuesta reflejan que la empresa está en una posición positiva en términos de eficiencia y gestión en sus procesos de compra. La mayoría de los encuestados percibe estos procesos como eficientes y transparentes, lo que sugiere una fuerte implementación de prácticas de gestión y una buena comunicación interna. La alta satisfacción con la calidad de los productos y la colaboración con el equipo de compras también indica que la empresa ha establecido estándares sólidos y efectivos para asegurar la calidad y la eficiencia operativa.

Sin embargo, los datos también señalan áreas donde la empresa puede seguir mejorando, como en la puntualidad de los proveedores y la consistencia en la calidad de los productos adquiridos. A pesar de los avances en la selección de proveedores y la reducción de costos operativos, existe una oportunidad para afinar aún más estos

aspectos, asegurando una mayor confiabilidad y satisfacción del cliente.

14. Recomendaciones

La gestión de proveedores es un área crítica que la empresa debe seguir fortaleciendo. Es esencial implementar contratos detallados que incluyan cláusulas específicas sobre la puntualidad y la calidad de los insumos, con penalizaciones claras para los proveedores que no cumplan con los estándares establecidos. Además, la empresa debería establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el desempeño de los proveedores, permitiendo así una rápida identificación y resolución de problemas que puedan surgir, garantizando así un suministro constante y de calidad.

La optimización de la cadena de suministro es otra prioridad clave. Se recomienda la integración de tecnologías avanzadas, como sistemas de seguimiento en tiempo real y análisis predictivo, para mejorar la eficiencia de los niveles de inventario y minimizar los costos operativos asociados con el almacenamiento y la gestión de stock obsoleto. Estas herramientas pueden ayudar a prever interrupciones y ajustar las órdenes de compra en función de la demanda actual y proyectada, asegurando una gestión más fluida y eficiente de los recursos.

La capacitación continua y el desarrollo del personal deben mantenerse como un enfoque central para la empresa. La actualización regular de los programas de capacitación es vital para incorporar nuevas tendencias y tecnologías en la gestión de compras y cadena de suministro. Esto no solo mejora la competencia del personal, sino que también aumenta su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, fortaleciendo la eficiencia operativa y la innovación en la empresa.

Mejorar la comunicación y la colaboración interna es fundamental para la eficiencia organizacional. Se sugiere la implementación de plataformas de comunicación más efectivas y la organización de talleres que promuevan la cohesión del equipo. Una mejor comunicación puede facilitar la coordinación entre departamentos, mejorar la planificación y reducir errores, lo que en última instancia se traduce en una mayor

productividad y satisfacción laboral.

En un mundo donde la sostenibilidad es cada vez más importante, la empresa debe profundizar en la adopción de prácticas sostenibles en su cadena de suministro. Trabajar con proveedores que compartan un compromiso con la sostenibilidad y optimizar el uso de recursos son pasos necesarios para reducir el impacto ambiental. Iniciativas como la utilización de materiales reciclados y la inversión en tecnologías limpias no solo mejoran la imagen de la empresa, sino que también pueden resultar en ahorros significativos a largo plazo.

La empresa debe adoptar una postura de mejora continua, evaluando y ajustando sus procesos de manera regular. Esto incluye la realización de auditorías internas y externas para asegurar que los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y para identificar oportunidades de mejora. Una evaluación constante permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mejorar su eficiencia operativa.

Finalmente, la innovación debe ser un enfoque estratégico constante. La empresa debe buscar activamente nuevas tecnologías y mercados, y fomentar la innovación en sus productos y procesos. Esto no solo ayuda a mantenerse competitivo en un mercado global en constante cambio, sino que también abre nuevas oportunidades de crecimiento y diversificación. La innovación es clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

15. Conclusiones

La investigación ha demostrado mejoras significativas en la gestión de compras de la empresa, particularmente en la implementación de prácticas más estructuradas y transparentes. Estas mejoras han llevado a una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y una notable satisfacción del personal involucrado en estos procesos. La gestión de proveedores ha mejorado considerablemente, con avances en la selección y evaluación que aseguran la calidad y puntualidad de las entregas, aunque se ha

identificado la necesidad de una supervisión más estricta y contratos con penalizaciones claras para garantizar el cumplimiento de los estándares.

La calidad de los insumos sigue siendo un factor crítico que afecta tanto la producción como la satisfacción del cliente final. A pesar de los avances, existe un margen para mejorar la consistencia en la calidad de los productos adquiridos. Esto subraya la necesidad de fortalecer los criterios de selección de proveedores, asegurando que todos los insumos cumplan con los altos estándares de calidad establecidos por la empresa.

La eficiencia en la gestión de inventarios ha sido optimizada a través de la implementación de técnicas como Just-in-Time (JIT) y la gestión lean. Estas técnicas no solo han reducido los costos de almacenamiento, con ahorros estimados en \$500,000 anuales, sino que también han mejorado la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las fluctuaciones en la demanda del mercado, asegurando así una operación más fluida y eficiente.

La capacitación continua del personal ha sido un elemento crucial en la mejora de los procesos operativos. Los programas de capacitación han permitido al personal adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que ha resultado en una reducción de errores operativos y un aumento en la eficiencia. La satisfacción del personal con estos programas destaca la importancia de seguir invirtiendo en el desarrollo profesional para mantener un alto nivel de competencia dentro de la empresa.

La comunicación y colaboración interna han sido identificadas como fortalezas clave, contribuyendo a una mejor coordinación y planificación en los procesos de compra. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta una cultura organizacional más cohesiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. El fomento de una comunicación efectiva y la colaboración entre departamentos son esenciales para el éxito a largo plazo.

La empresa ha avanzado en la integración de prácticas sostenibles en su cadena de suministro, priorizando a proveedores que cumplan con certificaciones ambientales

y prácticas de producción limpia. Estos esfuerzos no solo son cruciales para el cumplimiento normativo y la mejora de la reputación de la empresa, sino que también representan una oportunidad para generar ahorros a largo plazo y atraer a consumidores más conscientes y exigentes.

Desde una perspectiva financiera, las inversiones en mejores prácticas y tecnologías de gestión han demostrado ser altamente rentables. El análisis de retorno sobre la inversión (ROI) muestra que estas inversiones han sido recuperadas rápidamente, contribuyendo significativamente a la mejora de la rentabilidad de la empresa. Estos resultados refuerzan la importancia de seguir invirtiendo en la optimización de procesos y en la implementación de nuevas tecnologías.

El fortalecimiento de la competitividad internacional de la empresa ha sido evidente, respaldado por mejoras en la eficiencia operativa y la calidad del producto. Estas mejoras han permitido a la empresa expandir su presencia en mercados clave y mejorar la percepción de la marca en un entorno global cada vez más competitivo. La capacidad de ofrecer productos de alta calidad y cumplir con los estándares globales de sostenibilidad ha sido un factor decisivo en este éxito.

Mirando hacia el futuro, es importante que la empresa mantenga su enfoque en la mejora continua, la innovación y la sostenibilidad. Esto incluye no solo la implementación de nuevas tecnologías y la expansión de la capacitación del personal, sino también el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores. Estos esfuerzos ayudarán a la empresa a adaptarse a los cambios del mercado global, asegurar un crecimiento sostenido y mantener su posición competitiva en la industria.

16. Bibliografía

- Bensusán, A. G. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones*.
- Chiluisa P, L. G. (2024). "Gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad del supermercado Corazón de Jesús, provincia de Cotopaxi, parroquia Alaquez periodo 2020-2022". (Bachelor's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).
- Cobo Sánchez, F. D. (2019). *Gestión del inventario y la optimización del stock en la empresa Granos del Ecuador*. (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría).
- Estévez, P. R. (2019). *Plan de marketing integral para la compañía de seguridad JOMACH Cía. Ltda.*
- Fernández, P. G. (2021). *Innovación en los procesos de compra en la industria de enlatados*. . Journal of Food Industry, 25(4), 321-340.
- Flores A, J.-D. J.-C.-A. (2023). *Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones*. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 11(22), 18-24.
- Flores B, P. A.-D.-C.-A. (2023). *Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones*. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan,. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 11(22), 18-24.
- Franco-López, J. A.-G.-V. (2021). *Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso*. Revista CEA, 7(15), 1-26.

- Gallardo H, A. Q. (2021). *Plan estratégico para Sumaq Inc. 2020-2024 en el mercado de los Estados Unidos.*
- Garcia Tocto, J. E. (2020). *Análisis de la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de las empresas industriales entre los años 2009 Y 2019: una revisión de la literatura científica.*
- García, C. &. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador.* COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración, 7(1), 22-33.
- Gil Ramón, S. P. (2021). *Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en empresas del sistema financiero.*
- González A, B. R. (2016). *Introducción al marketing y la comunicación en la empresa 2ª edición.* ESIC Editorial.
- González, R. &. (2020). *Impacto de la gestión de inventarios en la eficiencia de la producción en la industria conservera.* Revista de Logística y Producción, 15(3), 45-58.
- Guerrero, G. R. (2006). *CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DE MANUFACTURA DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ: ANÁLISIS CRÍTICO.* Revista Mundo Económico y Empresarial, (4).
- Hidalgo Nieto, G. G. (2024). *La gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Inversiones Itekno SA.*
- Intriago, G. L. (2020). *Impacto de las certificaciones sociales y ambientales sobre la responsabilidad social y empresarial de la empresa Atunera Manabita Marbelize SA.* . ECA Sinergia, 11(3), 101-117.
- Iturralde D, D. O. (2024). *Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital: Un modelo conceptual.* . Yachana Revista Científica, 13(1), 34-54.

- Iturralde, D. D. (2024). *Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital: Un modelo conceptual*. Yachana Revista Científica, 13(1), 34-54.
- López Reyes, L. N. (2014). *Implementación de un sistema de gestión integrado para el sector pesquero del cantón Manta (Doctoral dissertation)*.
- Lozano Méndez, J. P. (2021). *Acuerdo comercial multipartes y su incidencia en las exportaciones de atún al mercado italiano*. (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.).
- Martínez, C. &. (2021). *La digitalización de los procesos de compra y su impacto en la eficiencia*. Journal of Industrial Technology, 30(2), 112-129.
- Martínez, M. P. (2018). *La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes*. Revista Publicando, 5(15 (2)), 308-325.
- Mora Franco, R. P. (2023). *Diseño de un plan para la implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria FSSC 22000*. (Doctoral dissertation).
- Patino, D. (2020). *Integration of non-conventional renewable energy sources and smart grids in the United States: . evidence from PJM* Dalia Patino, Manuel Correa, John García.
- Perez Bautista, L. F. (2019). *Propuesta de mejora de la gestión de inventario para reducir los costos de almacenamiento en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en Chiclayo*.
- Pérez P, D. A. (s.f.). *Proyecto creación de empresa "Fructuos"*.
- Plaza Castrillo, V. J. (2024). *Transformación e Impacto de la Industria 4.0 en la Logística Internacional y una Cadena de Valor más Eficiente*.

- Porras P, C. D. (2020). *Crecimiento empresarial mediante modelos de franquicias con respecto a las estrategias tradicionalistas en el sector de alimentos en Colombia.*
- Quintero R, J. M. (2011). *Gestión de inventarios en la industria avícola zuliana. Caso de avícola La Rosita.* . *Agroalimentaria*, 17(32), 99-112.
- Ramírez, D. &. (2022). *Sostenibilidad en la gestión de compras en la industria alimentaria.* *Revista de Economía y Sostenibilidad*, 18(2), 95-110.
- Ramírez, J. &. (2020). *Prácticas de adquisición en la industria alimentaria en América Latina.* *Revista Latinoamericana de Administración*, 14(3), 200-215.
- Ricaurte Lucín, F. (2014). *Optimización de los procesos que se desarrollan en la empresa Sadinsa SA (Bachelor's thesis).*
- Rosales, L. M. (2019). *Impacto de la aplicación de un proceso contable y gestión de inventarios para la compañía DETEICELI.* . *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.*
- Sarache C, W. A. (2009). *Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte.* *Cuadernos de administración*, 22(38), 145-168.
- Triviño, O. &. (2020). *Implementación de un sistema de trazabilidad de la producción de atún para exportación de la empresa SALICA DEL ECUADOR SA a la Unión Europea en el período 2021-2022.* . (Doctoral dissertation, Instituto Superior Universitario de Formación).
- Venegas, R. B. (2020). *Análisis del modelo de negocio de Energy AS a Service EAAS en el mercado electrónico chileno.*
- Viera Arreaga, M. F. (2021). *Diseño de un modelo de expansión estratégica de exportación de mariscos procesados de la Empresa NIRSA SA hacia el mercado europeo (Doctoral dissertation).*

Vila de Prado, R. (2019). *Consecuencias económicas y sociales de la cuarta revolución industrial y estrategias pensadas para la adaptación de la actividad económica*. . Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura, (26), 89-108.

Villacreses, P. C. (2023). *Aplicación de minería de procesos para la verificación de la conformidad del Workflow de producción en la compañía EuroFish*. (Master's thesis, Jipijapa-Unesum).

Ycaza Valdez, A. &. (2009). *Selección de planta generadora en la compañía atunera salica del Ecuador sa*.

Ycaza, V. A. (2009). *Selección de planta generadora en la compañía atunera salica del Ecuador sa*.

Yoplac Cabrera, J. R. (2021). *Los costos ABC que permitan mayor exactitud en la asignación de los costos por actividad de la empresa Pesca Atunera SA*.