



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Licenciado en Administración de Empresas

Tema:
Plan operativo para maximizar la eficacia del departamento de adquisiciones de la empresa Aceventos S.A.

Autor:
Alberto Carlos Triana Ansaldo

Director de Trabajo de Titulación:
Dr. José Sedolfo Carrasquero, PhD.

2022

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me dio la fortaleza necesaria para seguir en esta meta a mis 42 años, a mi esposa que estuvo siempre apoyándome dándome todo el empuje necesario para no darme por vencido, no decaer y seguir adelante en los momentos más difíciles que atravesamos en nuestras vidas, ella siempre estuvo dándome el aliento cuando no lo teníamos, pero ella siempre tuvo reservado un poco aliento para mí, a mis hijas que entendían a su corta edad que si no estaba jugando con ellas era porque estaba estudiando, a mis compañeros que en un momento difícil de mi vida que iba abandonar mis estudios, estuvieron ahí para darme fuerzas para no dejarlo y por supuesto a mi madre que siempre me preguntaba cómo me iba, que siga adelante, que lo que le faltaba era verme con un título, a todos ellos mi agradecimiento de corazón, gracias por siempre haber estado en esta carrera de mi vida.

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre, a mi esposa e hijas, por haber sido parte de este reto, sin ellos no hubiese podido logrado, para todos ellos va a dedicado este título, termino con esta frase que desde muy pequeño la decía y lo he aplicado: **TODO DEPENDE DE TI PARA OBTENER LO QUE QUIERAS** nunca es tarde, este es un ejemplo para mis hijas que cuando uno quiere algo lo puede lograr sin importar la edad.

Declaro que el artículo presentado es personal, no se ha realizado copia alguna, y es de mi absoluta responsabilidad.

Alberto Carlos Triana Ansaldo

PLAN OPERATIVO PARA MAXIMIZAR LA EFICACIA DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LA EMPRESA ACEVENTOS S.A.

Alberto Carlos Triana Ansaldo
tito_triana@hotmail.com

1. RESUMEN.

El presente trabajo tiene como objetivo crear un plan operativo que maximice la eficacia del departamento de adquisiciones de la empresa Aceventos S.A., para lo cual se empleará el enfoque cuantitativo descriptivo de la investigación, para lo cual es necesario la medición numérica de la problemática y su interpretación, mientras que el diseño seleccionado para la elaboración de las pruebas es no experimental, para lo cual se basarán en las estadísticas ya establecidas que serán objeto de análisis y cuyos resultados esperados se precisan que el presupuesto de la firma mejore exponencialmente, teniendo mayores cantidades de recursos para invertir en capacidad instalada y renovación de activos; los resultados obtenidos en este trabajo investigativo y la ejecución de la propuesta desarrollada muestran y reafirman que mediante una correcta negociación y selección crítica de proveedores normado bajo un manual de procesos se pudo lograr una reducción sustancial del ratio del presupuesto.

Este trabajo demuestra la importancia que recae en el manejo de los presupuestos dentro de este tipo de industrias, y las ventajas y oportunidades que ofrecen dentro de la organización al contar con mayor cantidad de recursos para asignar.

Palabras clave: Dando oportunidad de manera inmediata con mucha satisfacción al cliente, con mejora continua, a la EMPRESA ACEVENTOS S.A.

INTRODUCCIÓN.

La firma Aceventos S.A. es una empresa que se dedica a brindar servicios de alimentación, industrial y diferenciada con orientación a la salud, con más de 30 años de presencia en el mercado sus operaciones a nivel nacional han crecido a un nivel exponencial bastante considerable y por ende sus capacidad instalada y personal, abriendo puntos de servicio en diferentes rincones del país, el cual cuenta con un departamento de adquisiciones encargado de realizar las compra de las materias primas que cumpla con los estándares de calidad requerida por la empresa y las certificaciones internacionales que se posee. Teniendo como funciones la planificación y gestionar el funcionamiento del área en base a un presupuesto siendo el ratio de compra del 40% establecido por la gerencia y teniendo como responsabilidades cumplir y hacer cumplir las políticas internas, procedimientos, normas, Buenas Prácticas de Manufactura, Sistemas de Gestión e Inocuidad, Reglamentos Internos de Trabajo y de Seguridad y Salud Laboral de la empresa. Sin embargo, la intención de este trabajo es documentar un problema identificado, que es la base neural de toda la estructura de costo de la firma, para lo cual se realizará el planteamiento del problema, la posible solución y se definirán los resultados que se quieren alcanzar.

En la empresa en estudio, las ratios de compra presentan patrones de aumento constante en el último trimestre que superan el presupuesto asignado y aprobado por Gerencia, en contraste al último trimestre del año anterior inmediato. Según informe financiero emitido con corte 30 de marzo del 2022, donde se evidencia que el ratio porcentual se encuentra 3 puntos por encima del porcentaje aprobado del 40% de la compra contra la venta.

En función a lo expuesto en el párrafo anterior se determina que esta problemática lleva consigo una serie de consecuencias con afectación directa a la operatividad de la firma en distintos apartados claves tales como:

Proveedores: Debido al alto flujo de entrada y salida de productos a las bodegas, las negociaciones y facturaciones con proveedores se realizan día a día, y debido al elevada ratio porcentual de compras, genera afectación al poder de negociación de la firma con proveedores ya que la misma cuenta con menos recursos económicos líquidos para hacer frente a la deuda.

Nómina: Esta afectación obliga a la firma a reasignar el destino del presupuesto de nómina para cubrir a proveedores y evitar el riesgo de desabastecimiento.

Presupuesto general: En si este escenario conlleva a la modificación total o parcial del presupuesto de la compañía limitándose al pago de proveedores y limitándose a inversión en activos fijos, re potencialización de la planta y demás centros de producción externos afiliados.

2. FORMULACIÒN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÒN.

¿Cómo mejorar el ratio del presupuesto de compra asignado mediante un plan operativo para maximizar la eficacia del departamento de adquisiciones?

3. JUSTIFICACIÒN DE LA INVESTIGACIÒN.

La industria de servicio de alimentación cumple un rol importante en la economía ecuatoriana, como terciarizadas legalmente amparada bajo el actual código laboral que señala, en el artículo 42, la obligatoriedad del empleador de “establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en número de 50 o más en la fábrica o empresa, y los

locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana”
(Nacional, 2012)

El éxito o fracaso de las empresas que conforman la industria de servicios de alimentación radica en la eficiencia de una sólida estrategia de adquisiciones orquestada por el departamento de compras, cuyos resultados mensuales son factores claves y objeto de análisis para la toma de decisiones de viabilidad y factibilidad de producción, costo y venta.

OBJETIVOS.

3.1. General.

Crear de un plan operativo que maximice la eficacia del departamento de adquisiciones de la empresa Aceventos S.A.

3.2. Específicos.

- Determinar cuáles son los principales grupos de productos que presentan mayor afectación al ratio de compras de la firma.
- Analizar la factibilidad de la reducción del costo de adquisición de dichos rubros mediante estrategias de negociación con proveedores y/o reemplazo del producto por una opción más accesible.
- Determinar los márgenes porcentuales de retribución promedio que otorga la venta de los productos que se negociaron a menor costo pero de alta rotación.
- Evaluar la efectividad de un plan que contemple la formulación de políticas y procedimientos de reducción de costos de adquisición dirigido a mejorar la afectación del ratio de compra.

MARCO TEÒRICO.

3.3. Eficacia operativa.

La eficiencia operativa es el resultado de la aplicación de acciones adecuadas que se desarrollan en el trabajo diario de una empresa. Esto va conduciendo a hacer uso de los recursos mínimos para entregar productos de alta calidad.

3.4. Servicio de catering.

3.4.1. Definición de servicio de catering

La palabra catering significa ofrecer un servicio profesional y especializado en la organización y suministro externo de alimentos y bebidas, para un grupo de personas en un lugar determinado, también se suministran servicios de mantelería, camareros, cocineros y personal de limpieza. (Villalba, 2017)

3.4.2. Tipos de servicio de catering

➤ Catering Empresarial

Es aquel especializado en ofrecer servicios de comida a las grandes organizaciones, para organizar eventos internos tales como: reuniones de negocios, sesiones formativas y presentaciones, entre otros.

Frecuentemente las grandes organizaciones suelen realizar sus eventos en los salones de sus empresas. Y debido al gran tamaño de estos eventos, en algunos casos estas empresas suelen contratar los servicios completos de catering a restaurantes o grandes hoteles.

➤ Catering Industrial

Especializado en las grandes industrias y en grandes grupos de personas que trabajan en instituciones públicas o privadas, como hospitales, escuelas, líneas aéreas, etc.

➤ Catering a Domicilio

Un servicio especializado en ofrecer una gran variedad de platos para fiestas y eventos privados, presentando diferentes propuestas de platos fríos y calientes.

➤ **Puerta a puerta**

Es aquel en el que la empresa de catering suministra solamente la comida, para que los clientes organicen su propio evento. (Villalba, 2017)

Es decir, es un servicio personalizado que se entrega en la puerta del cliente y se diferencia del catering a domicilio en que este sí que se entrega el día que se va a consumir.

➤ **Catering Móvil**

Es usado principalmente en congresos, festivales y otros eventos de la misma índole. Suelen estar acompañados de una gran e importante logística comercial, ya que se utiliza una unidad móvil para prestar servicios en lugares específicos llevando con ellos la comida y el equipo necesario. (Auckland, 2018)

3.5. Manual de políticas y procedimientos.

3.5.1. Definición de manual de políticas y procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En éste se deben contestar las preguntas acerca de lo que hace (políticas) y cómo (procedimientos) administra el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Sierra, 2014)

Los manuales son para la organización lo que los cimientos son para un edificio. Tenerlos facilita y apoya el crecimiento; no tenerlos limitaría la carga y el número de pisos que el edificio podría soportar. Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas y operativas porque le permiten a cualquier organización normalizarse en todas las áreas de la misma. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización, brindándole estabilidad y solidez. (Sierra, 2014)

3.5.2. Efectos de la creación de un manual de políticas y procedimientos

➤ Efectividad de los procesos

El manual de procedimientos establece el qué, cómo, cuándo y quién de cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Contar con estas definiciones permite actuar con mayor eficacia y eficiencia. (Auckland, 2018)

➤ Control interno

Al conformar una guía operativa para cada proceso, se facilitan las operaciones de control interno, detección de errores y medidas correctivas.

➤ Inducción

El manual de procedimientos actualizado permite realizar la contratación, inducción y capacitación de nuevos colaboradores para que conozcan la empresa, su cultura y valores y sientan el orgullo de trabajar en ella.

➤ Mejora continua

Último punto pero no el menos importante. La mejora continua se construye día a día, mediante la documentación y análisis de las actividades y riesgos, para detectar qué hacemos bien, qué hacemos mal y cómo mejorarlo. (Arcos, 2013)

3.6. Presupuesto de compra.

3.6.1. Definición de presupuesto de compras

El presupuesto de compras es un tipo de presupuesto que limita la cantidad de materias primas que adquiere una empresa. Su objetivo es optimizar los recursos y realizar un seguimiento de las ventas y el inventario.

El presupuesto de compras, también conocido como el presupuesto de compras de materias primas, recoge la asignación monetaria de una empresa para la adquisición de las materias primas que son transformadas en la producción de los bienes y servicios. Este

presupuesto ayuda a realizar un seguimiento de las ventas realizadas y a evitar que la empresa deba paralizar la producción por falta de materias primas. (Arcos, 2013)

3.6.2. Efecto del presupuesto de compras versus la venta

➤ Optimización de recursos

El presupuesto de compras permite optimizar los recursos, evitando que se hagan compras grandes que sufran merma. Esto da la opción de destinar ese dinero a otras acciones que puedan resultar más beneficiosas para la compañía. (Escobar, 2011)

➤ Negociación con proveedores

También ofrece la posibilidad de mejorar la posición de la empresa frente a los proveedores. Esto se consigue gracias a una mejor estimación de las necesidades de materias primas para realizar compras más voluminosas.

➤ Reducción del coste

Otro beneficio del presupuesto de compras de materias primas es que reduce el coste de almacenamiento. La empresa sólo adquirirá aquellos recursos que necesita realmente, por lo que no almacenará mayor cantidad lo que requiere el mercado. (Escobar, 2011)

METODOLOGÍA.

3.7. Enfoque.

Para la realización de este trabajo se empleará el enfoque cuantitativo descriptivo de la investigación, a través de la revisión documental, para lo cual es necesario la medición numérica de la problemática y su interpretación.

3.8. Diseño.

El diseño seleccionado para la elaboración de las pruebas es no experimental, para lo cual se basarán las estadísticas ya establecidas que serán objeto de análisis.

3.9. Muestreo.

El tipo de muestreo a implementarse es el método intencional o de conveniencia, para el efecto la información que se obtuvo proviene de los registros del sistema contable empleado por la compañía “SAM” a continuación, se detallan los ratios de compras correspondientes al primer trimestre 2022 en comparativa con el cuarto trimestre del 2021.

	CUARTO TRIMESTRE				PRIMER TRIMESTRE			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RATIO PROMEDIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	RATIO PROMEDIO
PROTEINAS	20.10%	24.22%	27.11%	23.81%	22.10%	26.55%	28.44%	25.70%
LEGUMBRES	4.22%	5.20%	4.55%	4.66%	4.77%	4.58%	4.22%	4.52%
ABARROTÉS	9.55%	10.50%	14.74%	11.60%	10.55%	11.20%	16.58%	12.77%
OTROS	0.50%	0.20%	0.30%	0.33%	0.25%	0.22%	0.17%	0.21%
	<i>CUMPLE CON EL RATIO</i>			40.40%	<i>NO CUMPLE CON EL RATIO</i>			43.21%

Table 1 Trimestre 4 2021 vs trimestre 1 2022

Para efecto de elaboración de análisis se procedió a tomar la muestra a partir de la información que se encuentra en el sistema contable, sin embargo el departamento no cuenta con un plan operativo que norme el cómo y cuándo deben abordarse este tipo de análisis en virtud de conocer y plantear solución a la problemática planteada, y Tal como se demuestra en la TABLA 1 comparativa que antecede, el análisis por muestreo arroja datos interesantes a la vista, se observa que durante los 2 trimestres en comparación se produjo un aumento de 3 puntos porcentuales al ratio de compras, y que cuyo pes principalmente recae en el grupo de productos denominado PROTEÍNA se observa que el porcentaje de incidencia/afectación al ratio de compra es elevado, comprobando de esta manera el objetivo específico número 1.

3.9.1. Desagregación

Una vez identificado el principal rubro de afectación se procede con la desagregación que permita profundizar el análisis y determinar el o los principales costos porcentuales de productos que componen el grupo de proteínas, el detalle se compone de la siguiente forma:

	CUARTO TRIMESTRE 2021				PRIMER TRIMESTRE 2022			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RATIO PROMEDIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	RATIO PROMEDIO
POLLO	4.55%	5.00%	6.44%	5.33%	4.22%	4.31%	5.00%	4.51%
CARNE DERES	4.21%	6.55%	5.80%	5.52%	3.50%	4.22%	3.80%	3.84%
CARNE PORCINA	2.22%	3.40%	2.97%	2.86%	2.88%	3.78%	3.50%	3.39%
MARISCOS	9.12%	9.25%	11.90%	10.09%	11.50%	14.24%	16.14%	13.96%
PROTEINAS	20.10%	24.22%	27.11%	23.81%	22.10%	26.55%	28.44%	25.70%

Table 2 Proteínas último trimestre 2021 vs primer trimestre 2022

Tal como se demuestra en la TABLA 2 se procedió a desagregar los productos que forman parte del grupo de proteínas, y se logró identificar que el principal rubro que afecta de manera directa son los mariscos, que en base a la información analizada el costo de adquisición presenta un aumento sustancial que comprende el 13.90% promedio del costo de adquisición de proteínas conforme han transcurrido los meses y es en donde se aplicarán estrategias de negociación como parte de las políticas y procedimientos del área de compras para lograr la reducción de costos.

3.10. Técnica.

En este apartado y en base a la información recolectada se establecerán la técnica fundamental enfocada a la mitigación y eventual erradicación del problema identificado, el cual se detalla a continuación:

3.10.1. Creación de un plan operativo y estrategias

Con el objeto de facultar y plantear los lineamientos bajo documentación pre-meditada y aprobada por gerencia, se procede a la elaboración de documento que contiene plan operativo para el departamento de compras (VER ANEXO 1), cuyo principal objetivo es maximizar la eficacia del departamento.

3.10.1.1. Estrategias

- ✓ Como estrategia principal el plan operativo debe tener un enfoque explicativo que determine los “PASOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN ANALISIS

DE PRESUPUESTO DE COMPRA” (VER ANEXO 1), donde se marcan las pautas para dar inicio al siguiente análisis en búsqueda de la problemática planteada y posible/s solución/es.

- ✓ En base a los lineamientos de análisis identificar el rubro principal de costo que se debe atacar para su reducción.
- ✓ En cuanto al recurso humano, se debe reestructurar un equipo con los siguientes cargos:
- ✓ Jefe compras, quien será el encargado de recopilar la información de toda la materia prima que se debe comprar para el proceso de producción.
- ✓ Comprador estratégico, quien será el encargado de encontrar los mejores precios de mercado y ejecutar las negociaciones en pro de mejoras de precios.
- ✓ Analistas de costos, quien será el encargado de analizar y determinar si los costos de producción en base a los costos de adquisición presentan resultados positivos o negativos conforme a los intereses de la empresa.

3.10.2. Planificación para implementación de estrategias

PLAN DE ACCIÓN	DEPARTAMENTO ENCARGADO	TAREAS A DESEMPEÑAR	PLAZO ESTIMADO
Contratación de un jefe de compras	Recursos Humanos	Generar procesos de selección, calificar y aprobar el perfil requerido, negociación de sueldo e ingreso a la nomina y al organigrama empresarial	4 meses
Contratación de un comprador estratégico			
Contratación de un analista de costos			
Dotación de equipos de oficina	Activos Fijos	Atender el requerimiento de los equipos y muebles de oficina requeridos para el personal.	5 días laborales

Fuente: Elaboración propia

3.10.3. Técnica de análisis comparativo de negociación de precios o cambio de proveedor.

En esta fase de la investigación en base a lo normado en el plan operativo (VER ANEXO 1) se procede a extraer la información del sistema contable SAM y realizar un análisis desagregado de los costos en unidades de dólares de los Estados Unidos de América vs el libraje comprado y por proveedor de productos.

PROVEEDOR	PROTEÍNA	%	PVP	LIBRAS	\$
			PROMEDIO POR LIBRA	COMPRADAS PROMEDIO	
DISCÁRNICOS	POLLO	4.51%	\$ 1.10	1,771.61	\$ 1,948.77
AVICARNES	CARNE DE RES	3.84%	\$ 2.20	754.21	\$ 1,659.26
DISCÁRNICOS	CARNE PORCINA	3.39%	\$ 2.50	585.93	\$ 1,464.83
OYMAR	MARISCOS	13.96%	\$ 2.50	2,080.04	\$ 5,200.10
	a) COSTO PROTEÍNA PROMEDIO	25.70%			\$ 11,104.97
	b) RATIO ÚLTIMO TRIMESTRE	43.21%			\$ 43,210.00
	c) VENTA ÚLTIMO TRIMESTRE				\$ 100,000.00

Table 3 Análisis de proveedores actuales y costos de librajes del último trimestre 2022

Tal como se demuestra en el análisis obtenemos 1 observación importante que conlleva a la toma de 1 estrategia interesante:

3.10.3.1. Observaciones:

- Observación 1 El marisco que provee la compañía OYMAR es la proteína de **mayor costo y demanda** dentro del conjunto con un costo promedio de \$2.50 la libra.

3.10.3.2. Estrategias:

- Estrategia 1 Negociar el precio de compra del marisco que provee la compañía OYMAR o en su defecto **cambiar** el proveedor ya que es la proteína de **mayor costo y demanda** y que; en base a las estimaciones si se logra un costo por libra de \$1.90 mejora el ratio de compra en proteínas a 22.44% lo cual otorga un resultado del presupuesto contra la venta proyectada de 40.22% es decir 2.99

puntos porcentuales menos, lo que conlleva a que el presupuesto de compra proyectado se ajuste dentro del margen aprobado por la gerencia, probando de esta forma el objetivo específico 2 y 3 se detalla a continuación:

PROVEEDOR	PROTEÍNA	%	PVP	LIBRAS	\$
			PROMEDIO POR LIBRA	COMPRADAS PROMEDIO	
DISCÁRNICOS	POLLO	4.51%	\$ 1.10	1,771.61	\$ 1,948.77
AVICARNES	CARNE DE RES	3.84%	\$ 2.20	754.21	\$ 1,659.26
DISCÁRNICOS	CARNE PORCINA	3.39%	\$ 2.50	585.93	\$ 1,464.83
OYMAR	MARISCOS	12.43%	\$ 1.90	2,080.04	\$ 3,952.08
	a) COSTO PROTEÍNA PROMEDIO	22.44%			\$ 9,024.54
	b) RATIO ÚLTIMO TRIMESTRE	40.22%			\$ 40,220.00
	c) VENTA ÚLTIMO TRIMESTRE				\$ 100,000.00

Table 4 Análisis de estrategia de negociación del costo de adquisición de mariscos

3.10.3.3. Margen de ganancias para la firma

	RATIOS PRE	RATIOS	PUNTOS DE	PUNTOS DE
	IMPLEMENTACIÓN	PROYECTADOS POST IMPLEMENTACIÓN		
PROTEINAS	25.70%	22.44%	3.26%	
LEGUMBRES	4.52%	4.52%	0.00%	60.04%
ABARROTES	12.77%	12.77%	0.00%	
OTROS	0.21%	0.21%	0.00%	
	43.20%	39.94%		

Table 5 Margen de retribución esperada

3.10.4. Evaluación del plan operativo

En cuanto a la efectividad del plan operativo creado y sus lineamientos de análisis se procede a realizar la siguiente evaluación:

EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL PLAN OPERATIVO IMPLEMENTADO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA FIRMA ACEVENTOS S.A.		
PUNTOS CLAVE	CUMPLE	NO CUMPLE
¿El plan operativo determina con claridad cada uno de los pasos a seguir por cada función desempeñada dentro del departamento de compras?	X	
¿El plan operativo explica con claridad los procedimientos para efecto de registro dentro del sistema contable SAM?	X	
¿El plan operativo ha sido elaborado bajo un lenguaje apropiado y de fácil entendimiento?	X	
¿El plan operativo contiene planes o procesos alternos en caso de incumplimiento de algún proceso principal?		X
¿El plan operativo contiene las rúbricas de visto bueno y aprobación emitido por Gerencia?	X	
¿El plan operativo determina a detalle el como el departamento de compras debe presentar sus análisis de presupuestos?	X	
¿El plan operativo otorga a detalle el "que hacer" al departamento de compras en caso de que los objetivos de presupuestos no se estén cumpliendo?	X	
¿El plan operativo otorga al departamento de compras la libertad de la toma de decisiones estratégicas en virtud de mantener los costos y precautelando al presupuesto?	X	

Fuente: *Elaboración propia.*

Tal como demuestra el cuadro que antecede, se procedió a implementar una tabla de análisis y evaluación con el objeto de medir la efectividad, y si la objetividad del proceso cumple o no cumple con el objetivo planteado.

Los resultados a la vista sugieren que la elaboración del manual es beneficiosa en cuanto a su estructura y viabilidad en la implementación.

RESULTADOS ESPERADOS.

- Resultado 1. En cuanto a la búsqueda de resultados, mejorando el ratio de compra se precisa que el presupuesto de la firma mejore exponencialmente, teniendo

mayores cantidades de recursos para invertir en capacidad instalada y renovación de activos.

- Resultado 2. Así mismo mediante la optimización de los recursos derivado de buenas negociaciones con proveedores la firma puede destinar recursos económicos a la mejora de sueldos del personal, estimulando la fidelidad del empleado promedio y la vocación y orientación hacia los objetivos.
- Resultado 3. En cuanto a la creación del manual de políticas y procedimientos en el área de compras, se exhorta a la firma de la búsqueda de mejores resultados mediante la aplicación de los procesos descritos en el manual
- Resultado 4. En líneas generales la disminución de la ratio de compra dentro del presupuesto asignado beneficia significativamente la operatividad de la firma otorgando fiabilidad a través de los años cumpliendo con el supuesto de NEGOCIO EN MARCHA.

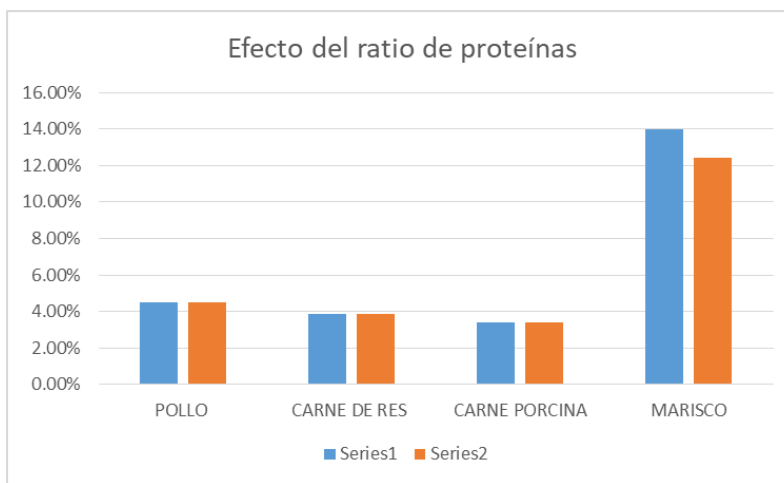


Ilustración 1 Tabla de variación del ratio de proteínas

- Resultado 5. Tal como se muestra en la tabla que antecede, se demuestra el decremento del ratio en el rubro MARISCOS en el último trimestre, con respecto al trimestre anterior como resultado de la consecución de un costo mucho más competitivo producto de una buena negociación con el proveedor.

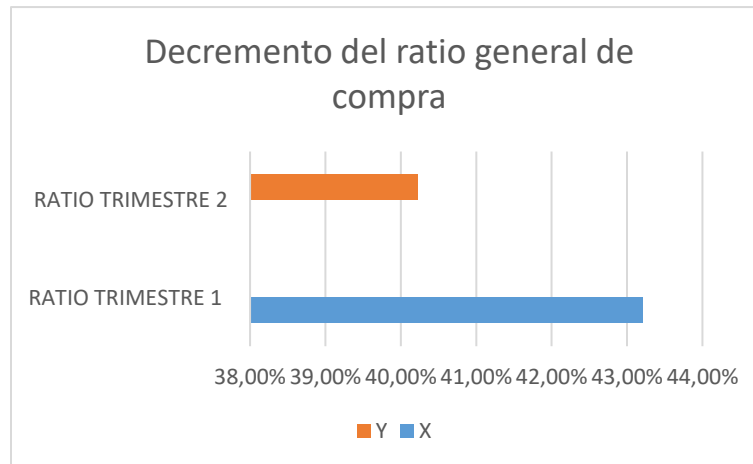


Ilustración 2 Tabla de variación del ratio de compra promedio general

- Resultado 6. En base a lo expuesto en el punto 5, los resultados obtenidos en el rubro de proteínas, da como resultado un decremento sustancial de 3 puntos aproximadamente, que genera beneficios económicos a la firma para la colocación correcta de recursos.

ANALISIS GENERAL.

	RATIOS PRE IMPLEMENTACIÓN	RATIOS PROYECTADOS POST IMPLEMENTACIÓN	PUNTOS DE OPTIMIZACIÓN	PUNTOS DE UTILIDAD PARA LA FIRMA
PROTEINAS	25.70%	22.44%	3.26%	
LEGUMBRES	4.52%	4.52%	0.00%	60.04%
ABARROTES	12.77%	12.77%	0.00%	
OTROS	0.21%	0.21%	0.00%	
	43.20%	39.94%		

Table 6 Resultados

Tal como se muestra en la tabla que antecede los resultados nos muestran y reafirman que mediante una correcta negociación y selección crítica de proveedores se logra una reducción sustancial del ratio en aproximadamente 3 puntos del promedio general, del rubro compuesto por Proteína, Legumbres, Abarrotes y otros.

CONCLUSIONES.

- Este trabajo demuestra la importancia que recae en el manejo de los presupuestos dentro de este tipo de industrias, y las ventajas y oportunidades que ofrecen dentro de la organización al contar con mayor cantidad de recursos para asignar.
- La creación de un plan operativo que determine los lineamientos bases para la administración del presupuesto, la eficacia de las adquisiciones y los resultados proyectados, demuestran la necesidad presenta en las empresas dentro de esta industria, que requieren optimizar los recursos para expandir la frontera de posibilidades.
- Es importante la socialización, la práctica y la validación del plan creado.
- En base al objetivo se demuestra que, el principal grupo de productos que presentan mayor afectación en el ratio de compras son los que comprenden el rubro de PROTEÍNAS, y que; para la consecución de los objetivos de optimizar el costo de adquisición acorde a los intereses de la firma, es necesario focalizar la estrategia mediante la propuesta planteada.
- En conclusión general para lograr los objetivos marcados por la firma es importante lograr cumplir con el plan durante los 4 meses como máximo establecido en el detalle de las estrategias, y de este modo mantener, seguir y ejecutar el plan operativo de compras que se ha propuesto en el presente estudio

BIBLIOGRAFIA.

- Aníbal, L. (2005). *Introducción a la Administración*. Santiago: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Arcos. (18 de Abril de 2013). *Protek*. Obtenido de <https://www.protek.com.py/novedades/consecuencias-de-no-tener-un-manual-de-procedimientos/>
- Auckland. (125 de Julio de 2018). *Ineventos*. Obtenido de <https://www.ineventos.com/es-fl/blog/que-es-un-catering.aspx>
- Auditool. (2011). Importancia de la segregación de funciones en la prevención del fraude. *Auditool*.
- Borray, D. A. (2007). *Eficiencia en la adquisición de alimentos en el sector público colombiano*. Cuenca.
- CAROLINA, M. V. (2011). *IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE ADQUISICIONES DE ACUERDO A LA METODOLOGIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. Antiquia.
- Coral, S. A. (2017). Administración de compras y abastecimiento.
- Eras Agila, R. d. (2002). *Importancia de la Contabilidad de costos*. Machala Ecuador.
- Escobar. (10 de Septiembre de 2011). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-compras.html#:~:text=El%20presupuesto%20de%20compras%20es,las%20ventas%20y%20el%20inventario.>
- Gallegos, M. (2018). *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL*.
- Henry, C. T. (2013). *DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE COMPRAS*.
- Hernández, U. V. (Septiembre de 2014). *¿Cómo organizar un servicio de catering para empresas?* Obtenido de <https://aprende.com/blog/emprendimiento/catering/organizar-catering-para-una-empresa/>
- Joan, E. M. (2010). *Gestion de compras*.
- KPMG. (05 de Junio de 2010). *KPMG*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/Publicaciones/Factsheets/FS-Advisory/SegregaciondeFunciones.pdf>
- Lorenzo, S. (2010). *Gestion de adquisiciones*.
- MARIA, H. O. (2009). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS*. EDICIONES PIRÁMIDE.
- Matinez, A. N. (2010). *¿CÓMO ORGANIZAR UN CATERING PARA PYMES?* Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/organizar-catering-pymes>

- Mosquera, A. (2016). *Mejoramiento del departamento de compras de la empresa de construccion*. Antofagasta.
- Nacional, H. C. (25 de Septiembre de 2012). *Codigo de Laboral Ecuatoriano*. Quito.
- Nora, G. (2010). LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS. *Revista Ingenio*.
- Patricio, P. (2015). *Un consumo responsable de los alimentos*. Machala.
- Sierra. (26 de Agosto de 2014). *Grupo Albe*. Obtenido de <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-que-son-y-como-funcionan-los-manuales/#:~:text=Un%20manual%20de%20pol%C3%ADticas%20y,%2C%20direcci%C3%B3n%20gerencia%20u%20organizaci%C3%B3n>.
- Vallés, A. P. (15 de Agosto de 2014). *LA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES: ¿PREVIENE EL FRAUDE DE LOS EMPLEADOS?* Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/la-segregacion-de-funciones-previene-el-fraude-de-los-empleados>
- Villalba. (18 de Febrero de 2017). *Ingeniería del Menù*. Obtenido de <https://ingenieriademenu.com/que-es-un-servicio-de-catering/>
- Xavier, U. G. (2006). *Creación y administracion de negocios de catering, caso: Gulash Catering Corporativo*.