



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**GESTIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES Y SU EFECTO
FINANCIERO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.**

Autora:

ING. ANDREA MICHELLE CARRILLO MANTILLA

Tutor:

ING. COM. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MAGP.

GUAYAQUIL-ECUADOR

2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
Título: Gestión del Proceso de Adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias.		
Autora: Andrea Michelle Carrillo Mantilla	Tutor: Ing. Com. Christian Xavier Proaño Piedra, MAGP.	
Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Máster en contabilidad y auditoría.	
Maestría: Contabilidad y auditoría	Cohorte: VI	
Fecha de publicación: 2021	N. páginas: 146	
Áreas temáticas: Educación Comercial y Administración		
Palabras claves: Proceso, compra, instituciones financieras, indicadores, rentabilidad		
<p>Resumen: El presente proyecto de investigación tiene por objetivo general elaborar una metodología a fin de optimizar los procesos de adquisición, que a su vez generen efectos financieros positivos en las instituciones bancarias. Se trata de una investigación con enfoque mixto, de tipo no experimental, transversal y de campo. La investigación de descriptiva y exploratoria. Para recolectar la información se utilizaron técnicas como la entrevista, la revisión documental, la observación y la encuesta, utilizando como población de estudio tres entidades bancarias pertenecientes a ASOBANCA, cuyos nombres se mantienen en el anonimato por solicitud de las entidades bancarias. Los datos recolectados permitieron reunir suficiente información sobre las variables de estudio, contribuyendo a una mayor comprensión del problema estudiado. Se realizó una descripción del proceso de adquisición y compras que actualmente se realizan en las entidades bancarias, lográndose detectar procedimientos que no aportan valor al proceso y que se sugieren ser eliminados o mejorados. Se analizaron los tiempos de ejecución en el proceso, tanto en días como en horas, lográndose precisar los pasos que actualmente conllevan demasiado tiempo siendo innecesario o inoperante. Se detallan los procedimientos que tienen mayor impacto en el proceso de adquisición y se dan a conocer los efectos que tiene la propuesta en los estados financieros de las instituciones bancarias. Finalmente se obtiene como conclusión, que la mejora propuesta conlleva a una disminución de costos que incide positivamente en las utilidades obtenidas al final del ejercicio económico, además de ofrecer excelentes beneficios a las empresas.</p>		
Dirección URL (tesis en la web):		
Adjunto PDF:	Si	No
Contacto de autora:	Teléfono: 0986637649	E-mail: acarrillom@ulvr.edu.ec
Contacto en la institución:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del departamento de posgrado Mg. Ángel Morán Ochoa Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: amorano@ulvr.edu.ec Coordinador de maestría	

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme las fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, gracias a Ustedes, a su amor, trabajo y sacrificio en estos años, he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindó a lo largo de esta etapa.

Por último, a todas las personas que de una u otra manera estuvieron presentes brindándome su apoyo incondicional para concluir esta etapa.

Andrea Michelle Carrillo Mantilla

AGRADECIMIENTO

Al concluir una etapa más de mi vida, quiero extender mi profundo agradecimiento a quienes hicieron posible esta meta, aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y fueron inspiración, apoyo y fortaleza.

De manera muy especial a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para concluir esta gran etapa y a mi madre por ese apoyo incondicional que me dio durante todo este tiempo para concluir esta meta.

Mi gratitud también a la sección de Posgrado de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, mi agradecimiento sincero al asesor de mi tesis, y a cada docente quienes con su apoyo y enseñanzas constituyen la base de mi vida profesional.

Andrea Michelle Carrillo Mantilla

INFORME ANTI PLAGIO

CARRILLO_22-11-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

9% INDICE DE SIMILITUD	8% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	2% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com

Fuente de Internet

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado



Ing. Com. Christian Proaño Piedra. MAGP.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 22 de noviembre 2021

Yo, Andrea Michelle Carrillo Mantilla declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma: 

Ing. Andrea Michelle Carrillo Mantilla

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 22 de noviembre 2021

Certifico que el trabajo titulado “Gestión del proceso de Adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias” ha sido elaborado por Andrea Michelle Carrillo Mantilla bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: _____



Ing. Com. Christian Xavier Proaño Piedra, MAGP.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo general elaborar una metodología a fin de optimizar los procesos de adquisición, que a su vez generen efectos financieros positivos en las instituciones bancarias. Se trata de una investigación con enfoque mixto, de tipo no experimental, transversal y de campo. La investigación es descriptiva y exploratoria. Para recolectar la información se utilizaron técnicas como la entrevista, la revisión documental, la observación y la encuesta, utilizando como población de estudio tres entidades bancarias pertenecientes a ASOBANCA, cuyos nombres se mantienen en el anonimato por solicitud de las entidades bancarias. Los datos recolectados permitieron reunir suficiente información sobre las variables de estudio, contribuyendo a una mayor comprensión del problema estudiado. Se realizó una descripción del proceso de adquisición y compras que actualmente se realizan en las entidades bancarias, lográndose detectar procedimientos que no aportan valor al proceso y que se sugieren ser eliminados o mejorados. Se analizaron los tiempos de ejecución en el proceso, tanto en días como en horas, lográndose precisar los pasos que actualmente conllevan demasiado tiempo siendo innecesario o inoperante. Se detallan los procedimientos que tienen mayor impacto en el proceso de adquisición y se dan a conocer los efectos que tiene la propuesta en los estados financieros de las instituciones bancarias. Finalmente se obtiene como conclusión, que la mejora propuesta conlleva a una disminución de costos que incide positivamente en las utilidades obtenidas al final del ejercicio económico, además de ofrecer excelentes beneficios a las empresas.

Palabras Claves: Proceso, compra, instituciones financieras, indicadores, rentabilidad.

ABSTRACT

The general objective of this research project is to develop a methodology in order to optimize acquisition processes, which in turn generate positive financial effects in banking institutions. It is a research with a mixed approach, of a non-experimental, cross-sectional and field type. Descriptive and exploratory research. To collect the information, techniques such as the interview, the documentary review, the observation and the survey were used, using as the study population three banking entities belonging to ASOBANCA, whose names are kept anonymous at the request of the banking entities. The data collected made it possible to gather enough information on the study variables, contributing to a better understanding of the problem studied. A description was made of the acquisition and purchasing process currently being carried out in banking entities, managing to detect procedures that do not add value to the process and that are suggested to be eliminated or improved. The execution times in the process were analyzed, both in days and in hours, being able to specify the steps that currently take too much time, being unnecessary or inoperative. The procedures that have the greatest impact on the acquisition process are detailed and the effects of the proposal on the financial statements of the banking institutions are disclosed. Finally, it is obtained as a conclusion that the proposed improvement leads to a reduction in costs that positively affects the profits obtained at the end of the fiscal year, in addition to offering excellent benefits to the companies.

Keywords: Process, purchase, financial institutions, indicators, profitability.

Índice de Contenido

CAPÍTULO 1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Formulación del Problema	4
1.4 Sistematización del Problema	4
1.5 Delimitación del Problema de investigación.....	4
1.6 Línea de investigación.....	5
1.7 Objetivo General	5
1.8 Objetivos Específicos	5
1.9 Justificación de la Investigación.....	5
1.10 Idea a defender	6
1.11 Variable 1	6
1.12 Variable 2	6
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco Teórico	7
2.1.1 Sistema Financiero	7
2.1.2 Funciones del sistema financiero	8
2.1.3 Entidades Bancarias	8
2.1.4 Conjunto de instituciones que conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano	11
2.1.5 Gestión administrativa bancaria.....	13
2.1.6 Gestión del proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios	14
2.1.7 Pasos generales en el proceso de adquisiciones.....	15
2.1.8 Importancia de las adquisiciones	17
2.1.9 Responsabilidades en el área de adquisiciones	18
2.1.10 Efectos de los procesos de compras en los Estados Financieros	19
2.1.11 Estados Financieros.....	19
2.1.12 Objetivos de los Estados Financieros.....	20
2.1.13 Características cualitativas de los Estados Financieros	23
2.1.13.1 Comprensibilidad.....	23

2.1.13.2	Relevancia.....	23
2.1.13.3	Fiabilidad	23
2.1.13.4	Comparabilidad.....	24
2.1.14	Indicadores Financieros	24
2.1.14.1	Índices de Rentabilidad financiera.....	25
2.1.14.2	Índices de liquidez	25
2.1.14.3	Índices de Solvencia	25
2.1.15	Recomendaciones al analizar indicadores financieros.....	25
2.2	Marco conceptual	26
2.2.1	Almacén	26
2.2.2	Banco.....	26
2.2.3	Contrato de servicio	27
2.2.4	Compras	27
2.2.5	Gestión de Adquisición	27
2.2.6	Inventario	28
2.2.7	Índice de Rotación.....	28
2.2.8	Logística.....	28
2.2.9	Marco Conceptual para la preparación y presentación de los Estados Financieros	28
2.2.10	Rendimiento	29
2.2.11	Superintendencia de Bancos	29
2.3	Marco Legal	29
2.3.1	Constitución de la República del Ecuador	29
2.3.2	Código Orgánico Monetario y Financiero	30
2.3.3	Ley de Régimen Tributario Interno	31
2.3.4	Norma Internacional de Contabilidad 2 - Inventarios.....	31
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
.....		32
3.1	Enfoque de la investigación	32
3.1.1	Diseño de investigación	33
3.1.2	Validez y confiabilidad de la investigación	33
3.2	Tipo de investigación	34

3.2.1	Investigación Descriptiva.....	34
3.2.2	Investigación Exploratoria	34
3.3	Métodos y técnicas utilizadas.....	35
3.3.1	Método inductivo	35
3.3.2	Revisión documental.....	35
3.3.3	Entrevista.....	36
3.3.4	Observación.....	36
3.3.5	Encuesta	36
3.4	Población	37
3.5	Muestra.....	37
3.6	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	38
3.6.1	Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la entrevista	39
3.6.2	Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la ficha de observación	43
3.6.2.1	Análisis de los resultados de Ficha de Observación Entidad Bancaria 1.....	43
3.6.2.2	Análisis de los resultados de Ficha de Observación Entidad Bancaria 2.....	45
3.6.2.3	Análisis de los resultados de Ficha de Observación Entidad Bancaria 3.....	47
3.6.2.4	Descripción general del proceso de compras actual.....	49
3.6.3	Análisis, interpretación y discusión de la encuesta realizada al personal.....	50
3.7	Presentación de los resultados	62
3.7.1	Presentación de los resultados de la entrevista realizada.....	62
3.7.2	Presentación de los resultados de la Ficha de observación	64
3.7.2.1	Análisis del proceso presentado en el flujograma	64
3.7.2.2	Flujograma del proceso actual de compras y adquisiciones.....	65
3.7.3	Presentación de los resultados de la encuesta realizada.....	66
CAPITULO 4: PROPUESTA		67
4.1	Título de la Propuesta.....	67
4.2	Objetivos de la propuesta	67

4.2.1	Objetivo General	67
4.2.2	Objetivos Específicos	67
4.3	Justificación	68
4.4	Descripción de la propuesta	68
4.4.1	Análisis de los tiempos en el proceso de adquisición actual.....	69
4.4.2	Análisis de los tiempos en el proceso de adquisición propuesto	76
4.4.3	Procedimientos que tienen mayor impacto en el tiempo de ejecución del proceso de adquisición	82
4.4.4	Propuesta para disminuir los tiempos en los procedimientos	84
4.4.5	Descripción de las funciones del personal de compras	85
4.4.5.1	Gerente de compras	85
4.4.5.2	Analista de compras	85
4.4.6	Descripción de los Estados Financieros de las Entidades Bancarias Año 2020.....	86
4.4.6.1	Estados Financieros Entidad Bancaria 1	86
4.4.6.2	Estados Financieros Entidad Bancaria 2	89
4.4.6.3	Estados Financieros Entidad Bancaria 3	91
4.4.7	Efectos Financieros de las mejoras propuestas	93
4.4.7.1	Efecto en el costo por solicitud de compra.....	93
4.4.7.2	Efecto en el tiempo (horas) por solicitud de compra.....	93
4.4.7.3	Efecto en el tiempo (días) por solicitud de compra.....	94
4.4.7.4	Efecto de la propuesta en el costo por solicitud promedio anual	94
4.4.7.5	Incidencia de las mejoras en los Estados Financieros	95
4.4.7.6	Indicadores de Rentabilidad	97
4.5	Factibilidad de la propuesta.....	97
4.5.1	Factibilidad humana	97
4.5.2	Factibilidad Legal.....	98
4.5.3	Factibilidad operativa.....	98
4.6	Beneficiarios directos e indirectos de la propuesta	98
4.6.1	Beneficiarios directos	98
4.6.1.1	Eficiencia operativa	98
4.6.1.2	Reducción de gastos innecesarios	99

4.6.1.3	Aumento de los rendimientos.....	99
4.6.1.4	Fácil acceso a la información.....	99
4.6.1.5	Mejora las relaciones internas.....	100
4.6.1.6	Mejora las relaciones externas.....	100
4.6.2	Beneficiarios indirectos.....	100
4.7	Conclusiones de la propuesta.....	101
4.7.1	Validación de la propuesta.....	101
CONCLUSIONES.....		103
RECOMENDACIONES.....		105
BIBLIOGRAFÍA.....		107
ANEXOS.....		114

Índice de Figuras

Figura 1. Objetivos de los Estados Financieros. Fuente: Adaptado de: Buján (2018)	22
Figura 2. Se planifican las compras y adquisiciones anualmente	51
Figura 3. Cantidad de solicitudes recibidas en el Departamento mensualmente	51
Figura 4. Porcentaje de solicitudes procesadas en un lapso menor a un mes	52
Figura 5. Tiempo para gestionar los procesos de adquisiciones y compras	53
Figura 6. Tiempo que se requiere actualmente para gestionar compras	54
Figura 7. Existen políticas de compras y adquisiciones.....	55
Figura 8. Existen Manuales de procedimiento de compras.....	56
Figura 9. Entrega de funciones por escrito.....	57
Figura 10. Seguimiento a los procesos de adquisición y compras.....	58
Figura 11. Adecuado registro y control de los proveedores de bienes y servicios	59
Figura 12. Análisis de los Estados Financieros para adquisiciones.....	60
Figura 13. Análisis de los indicadores financieros para tomar decisiones de adquisición	61
Figura 14. Flujograma proceso de gestión de compras actual.	65
Figura 15. Procedimientos con mayor impacto en el tiempo (horas) de ejecución del proceso de adquisición actual.....	83
Figura 16. Disminución de los tiempos (horas) en los procedimientos	84
Figura 17. Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 1 Año 2020	87

Figura 18. Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 1 Año 2020.....	88
Figura 19. Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 2 Año 2020 Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 2	89
Figura 20. Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 2 Año 2020.....	90
Figura 21. Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 3 Año 2020	91
Figura 22. Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 3 Año 2020.....	92
Figura 23. Efecto de la propuesta en el costo por solicitud de compra.....	93
Figura 24. Efecto de la propuesta en el tiempo en horas por solicitud de compra.....	93
Figura 25. Efecto de la propuesta en el tiempo en días por solicitud de compra.....	94

Índice de Tablas

Tabla 1	Delimitación del problema de investigación.....	4
Tabla 2	Entidades Financieras Privadas.....	11
Tabla 3	Entidades Financieras Públicas.....	11
Tabla 4	Grupos Financieros.....	12
Tabla 5	Entidades operativas en el exterior.....	12
Tabla 6	Descripción general de los pasos en el proceso de adquisiciones.....	15
Tabla 7	Fases del Método inductivo.....	35
Tabla 8	Casa Matriz - Entidades financieras en el Centro de Guayaquil.....	37
Tabla 9	Casa Matriz - Entidades financieras muestra de estudio.....	38
Tabla 10	Ficha de Observación Entidad Bancaria 1.....	43
Tabla 11	Ficha de Observación Entidad Bancaria 2.....	45
Tabla 12	Ficha de Observación Entidad Bancaria 3.....	47
Tabla 13	Planifican compras y adquisiciones anualmente.....	50
Tabla 14	Cantidad de solicitudes recibidas mensualmente.....	51
Tabla 15	Porcentaje de solicitudes procesadas en un lapso menor a un mes.....	52
Tabla 16	Tiempo para gestionar los procesos de adquisiciones y compras.....	53
Tabla 17	Tiempo que se requiere actualmente para gestionar compras.....	54
Tabla 18	Políticas de Compras.....	55
Tabla 19	Manuales de procedimientos de compras.....	56

Tabla 20	Entrega de funciones por escrito	56
Tabla 21	Seguimiento a los procesos de adquisición y compras	57
Tabla 22	Adecuado registro y control de los proveedores de bienes y servicios.....	58
Tabla 23	Análisis de los Estados Financieros para decisión de adquisiciones	59
Tabla 24	Análisis de indicadores financieros para decisión de adquisiciones.....	60
Tabla 25	Triangulación de las entrevistas realizadas	62
Tabla 26	Sueldo del Personal que interviene en el proceso actual de compras	69
Tabla 27	Detalle Proceso de adquisiciones actual 1/5	70
Tabla 28	Detalle Proceso de adquisiciones actual 2/5	71
Tabla 29	Detalle Proceso de adquisiciones actual 3/5	72
Tabla 30	Detalle Proceso de adquisiciones actual 4/5	73
Tabla 31	Detalle Proceso de adquisiciones actual 5/5	74
Tabla 32	Costo actual del proceso de adquisiciones.....	76
Tabla 33	Diferencia del costo entre el proceso actual y el proceso propuesto.....	78
Tabla 34	Detalle Proceso de adquisición propuesto 1/3	79
Tabla 35	Detalle Proceso de adquisición propuesto 2/3	80
Tabla 36	Detalle Proceso de adquisición propuesto 3/3	81
Tabla 37	Procedimientos que tienen mayor impacto en cuanto al tiempo de ejecución	82
Tabla 38	Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 1 Año 2020	86
Tabla 39	Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 1 Año 2020	88

Tabla 40	Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 2 Año 2020	89
Tabla 41	Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 2 Año 2020	90
Tabla 42	Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 3 Año 2020	91
Tabla 43	Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 3 Año 2020	92
Tabla 44	Efecto de la propuesta en el costo promedio anual	94
Tabla 45	Incidencia de la propuesta en Resultados de la Entidad Bancaria 1	95
Tabla 46	Incidencia de la propuesta en Resultados de la Entidad Bancaria 2	96
Tabla 47	Incidencia de la propuesta en Resultados de la Entidad Bancaria 3	96
Tabla 48	Incidencia de la propuesta en la rentabilidad de la Entidades Bancarias ..	97
Tabla 49	Lista de Docentes validadores de la propuesta	102
Tabla 50	Validación de la propuesta	102
Tabla 51	Breve experiencia profesional de los validadores de la propuesta.....	126

Índice de Anexos

Anexo 1. Operacionalización de las variables	114
Anexo 2. Formato de Encuesta	115
Anexo 3. Formato de entrevista	119
Anexo 4. Ficha de observación	121
Anexo 5. Validez de la Propuesta	123

CAPÍTULO 1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Gestión del Proceso de Adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias.

1.2 Planteamiento del problema

El departamento de adquisiciones bien sea en empresas grandes, medianas o pequeñas, realiza una serie de procesos de vital importancia en el manejo adecuado de los recursos económicos de los que dispone la empresa (Portal, 2017). El abastecimiento oportuno y preciso de la materia prima, productos o los servicios que adquiera la empresa, repercutirá en distintos elementos que pueden llegar a garantizar el éxito o fracaso de esta.

Las empresas o entidades del sector financiero no escapan a esta realidad; los departamentos de adquisiciones también forman parte de las diversas funciones y procesos que se llevan a cabo en entidades bancarias. En este sentido, cuando las entidades no agregan el valor y la calidad que merece cada proceso que se lleve a cabo en el departamento de adquisiciones, se pueden generar consecuencias que no solo afectan el resultado de los procedimientos, sino que también puede convertirse en una fuga de dinero silenciosa que incide directamente las finanzas de la empresa (Granel, 2020).

Para el desarrollo de la presente investigación se plantea como referencia a las entidades que pertenecen a la banca privada y que están inscritas en ASOBANCA, ubicadas en la provincia del Guayas. Los procesos que se realizan vinculados a la adquisición de bienes y servicios son muy lentos, pueden prolongarse hasta dos, tres o más meses, lo cual deja observar una ineficacia en los procesos que puede ocasionar gastos indebidos para la empresa, afectándose distintas cuentas en los Estados Financieros, y por ende los resultados obtenidos en el periodo.

En la actualidad, las empresas mayormente concentran su atención en buscar la optimización en el proceso de las adquisiciones de los productos que tienen que ver directamente con la producción de la misma, menguando importancia a otros bienes y servicios que si bien, no están directamente relacionadas con la producción, influyen de manera determinante a la operatividad de la entidad (Biddown, 2019). Lo señalado afecta a las entidades bancarias, presentando inconvenientes y retrasos en las adquisiciones de materiales de limpieza utilizados para mantener en condiciones higiénicas el lugar de trabajo, equipos de oficina, equipos de cómputo, y la adquisición de herramientas fundamentales para el desempeño de las funciones, entre otros.

Según Blanco (2015), para las instituciones financieras la prioridad suele ser la de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlos hacia los prestatarios públicos o privados. Tomando lo señalado por el autor, suele dejarse en segundo lugar otros procesos dentro de estas empresas que pueden resultar perjudiciales si no se les otorga la debida importancia y control.

Explica Micheli Calimeri, referida por Espino (2016), que la importancia de las compras consiste en cerciorar el abastecimiento periódico de los requerimientos de insumos y materiales de la empresa, a través de procesos eficientes y la administración adecuada de los recursos. Sin embargo, en la realidad no siempre es así, la dinámica actividad diaria de las empresas conlleva a realizar procesos de manera rápida y no planificada que terminan afectando los resultados en los Estados Financieros.

Dentro de las herramientas que el gerente utiliza para conocer la situación financiera de la empresa, se encuentran los Estados Financieros; puntualmente el Estado de Situación Financiera revela la posición de la empresa, a través del cual se evalúa el rendimiento de la misma en un periodo determinado, ya que muestra en cifras la situación patrimonial de la organización (ConexiónEsan, 2015). Los saldos en los Estados Financieros son elementales en la toma de decisiones de la gerencia, por lo tanto, es de vital importancia que los saldos se ajusten a la mayor realidad posible de la empresa, minimizando el riesgo de tomar decisiones erradas.

De acuerdo a lo señalado, los Estados Financieros se ven directamente afectados por las operaciones que se realicen en los distintos departamentos que conforman la entidad, por lo tanto, si las operaciones se realizan de manera errada, se omiten pasos importantes o simplemente no existe eficiencia ni eficacia en las funciones desempeñadas, los resultados financieros pueden ser desfavorables.

En este mismo orden de ideas, si la empresa no lleva un control adecuado de los gastos por compras o adquisiciones de bienes y servicios, disminuye la capacidad de responder a los compromisos u obligaciones adquiridas, en virtud de que se pueden generar gastos elevados por la errada planificación de los mismos, lo que a su vez índice en la disminución de la rentabilidad y afecta los valores disponibles en los activos corrientes (Caldas, Carrión, & Heras, 2017).

Como resultado de la falta de planificación en las compras, se terminan adquiriendo bienes o servicios que no cumplen con las expectativas de la empresa, por ser de mala calidad, presentar defectos o daños, entre otros aspectos. La gestión de adquisiciones incluye todos los procesos que son necesarios para comprar o adquirir bienes y servicios, por lo tanto, al no llevar una correcta gestión de las compras la empresa puede resultar perjudicada en distintos aspectos (Navas, 2018). El tiempo en el que se desarrollen los procesos puede ser relevante y de importancia para que se obtengan resultados beneficiosos para la empresa, por lo tanto, cumplir con tiempos adecuados en cada procedimiento minimizará gastos innecesarios durante el proceso de adquisición (Revista Líderes, 2017).

De esta manera, se centra la atención a través del presente trabajo de investigación, en conocer cuál es la gestión de las adquisiciones en las instituciones de la banca privada y el efecto financiero, con la finalidad de proponer mejoras al proceso de adquisiciones que no se están realizando adecuadamente, originándose desabastecimiento en virtud de la incorrecta planificación, incumplimientos en los compromisos adquiridos que pueden generar pagos adicionales, selección equivocada de proveedores, cancelación de productos o servicios con monto elevados y unido a otras consecuencias que afectan directamente a los resultados financieros de la entidad.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera la gestión del proceso de adquisiciones produce efectos financieros en las instituciones bancarias?

1.4 Sistematización del Problema

1. ¿Cómo se puede fundamentar teóricamente la investigación?
2. ¿Cuál es la situación actual de los procedimientos que se realizan en el departamento de adquisiciones?
3. ¿Cuáles son los factores críticos en la gestión del proceso de adquisiciones que tienen efecto financiero en las instituciones bancarias?
4. ¿De qué manera se puede proponer una metodología que permita mejorar la gestión del proceso de adquisiciones de las instituciones bancarias?

1.5 Delimitación del Problema de investigación

Como parte de la delimitación del problema de investigación, se señala que se analizarán los procesos de adquisiciones de insumos y materiales utilizados por la entidad bancaria utilizados dentro de las operaciones administrativas cotidianas, más no se analizan los productos financieros que se otorgan a los usuarios del sistema bancario. De igual forma, la delimitación del problema está dada por los siguientes aspectos:

Tabla 1

Delimitación del problema de investigación

Campo	Contabilidad
Área	Departamento de Compras y adquisiciones
Sector	Entidades Financieras
Aspecto	Gestión del proceso de adquisiciones en instituciones bancarias
Periodo	2020
Marco Espacial	Casa matriz de Bancos pertenecientes a ASOBANCA que se encuentran ubicadas en el Centro de la Ciudad de Guayaquil.
Población	Bancos de ASOBANCA cuya casa matriz está en el centro de la ciudad de Guayaquil. Personal de la entidad que labora en el área de adquisiciones.
Periodo de Investigación	6 meses
Provincia	Guayas

Nota: Se hace una descripción de la delimitación del problema.

Elaborado por: Carrillo (2021)

1.6 Línea de investigación

Este proyecto de investigación está orientado bajo las siguientes líneas de investigación: Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.7 Objetivo General

Analizar el proceso de adquisición y compras para conocer las mejoras que puedan generar efectos financieros positivos en las instituciones bancarias.

1.8 Objetivos Específicos

- Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación, a través de la consulta a distintas fuentes para conocer la relación entre las variables de estudio.
- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos que se realizan en el departamento de adquisiciones.
- Identificar los factores críticos en la gestión del proceso de adquisiciones que tienen efecto financiero en las instituciones bancarias.
- Proponer una metodología que permita mejorar la gestión del proceso de adquisiciones de las instituciones bancarias.

1.9 Justificación de la Investigación

La presente investigación guarda importancia porque ofrece una alternativa de solución a problemas que se presentan en instituciones bancarias privadas, en temas muy poco analizados, tales como las adquisiciones. Es común que se realicen investigaciones sobre los productos que ofrece una entidad bancaria, la captación de excedentes, otorgamientos de créditos a los clientes, planes de financiamiento, entre otros; sin embargo, el presente estudio abarca un tema poco común en estudios relacionados puntualmente con los procesos de adquisiciones de bienes y/o servicios que realicen las instituciones bancarias, siendo procesos de relevancia para las

organizaciones, en virtud del manejo de los recursos económicos que se dan en los mismos.

La investigación ofrece un valor teórico, que bien puede servir para futuros estudios relacionados al sector bancario. Los procesos que se llevan a cabo en los departamentos de adquisiciones son importantes para las organizaciones, ya que el manejo adecuado de los recursos económicos incide en el éxito de las mismas.

Respecto al aporte económico que ofrece la investigación, está representado en el beneficio que tiene para la institución a través de la minimización de los gastos en los procesos de adquisiciones cuando éstos se gestionan de manera correcta.

1.10 Idea a defender

Una metodología que optimice los procesos de adquisición podrá generar efectos financieros positivos en las instituciones bancarias.

1.11 Variable 1

- Proceso de adquisiciones.

En cuanto a la metodología utilizada para desarrollar la variable 1, se utilizó técnicas de recolección de información como análisis documental, observación del proceso y las técnicas de encuesta y entrevista que permitieron reunir información valiosa en torno al problema en el proceso de adquisiciones, conllevando a presentación de una propuesta que incidirá positivamente en la rentabilidad de las entidades bancarias.

1.12 Variable 2

- Estados Financieros

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

Los procesos relacionados con el departamento de adquisiciones deben llevarse a cabo de manera eficiente, en virtud de la vinculación que tienen con el éxito y el funcionamiento de la empresa. Las entidades bancarias desarrollan distintos procesos en los diferentes departamentos que definen la estructura. Con la finalidad de conocer un poco más sobre las entidades bancarias, se muestran a continuación algunas definiciones que contribuyen a una mejor comprensión del tema, a través de una fundamentación teórica correspondiente relacionada con las variables de estudio.

2.1.1 Sistema Financiero

Según Bahillo, Escribano, y Pérez (2019), el sistema financiero “es el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin principal es canalizar el ahorro que generan las unidades económicas con superávit (ahorradores) hacia los prestatarios o unidades económicas con déficit (inversores)” (p. 2). El sistema financiero constituye el conjunto de organizaciones plenamente estructuradas y autorizadas para realizar funciones financieras.

Para comprender un poco más la definición de sistema financiero, es importante hacer mención a los significados de ahorradores e inversores. De acuerdo Bahillo et al. (2019), las unidades económicas con superávit o ahorradores son aquellas que gastan una cantidad inferior a la que tienen y no hacen uso total de sus ingresos, es decir, solo utilizan parte de los ingresos en consumo y lo restante en ahorro.

Mientras que las unidades económicas con déficit o inversores, son aquellas que gastan en consumo una cantidad inferior a la que tienen, y otra parte la invierten para conseguir ganancias. Es importante señalar, que pertenecer al grupo de ahorradores o de inversores puede estar referido a un tiempo determinado, y dependerá de diversos factores que inciden en el nivel de ingreso de las personas, la estabilidad económica general, estabilidad laboral o de ingresos, entre otros.

2.1.2 Funciones del sistema financiero

Las funciones que se desarrollan en el sistema financiero, pueden variar dependiendo de las instituciones, los medios y los mercados donde se realicen. Según Bahillo et al. (2019), de manera general el sistema financiero cumple funciones tales como:

- Fomentar el ahorro
- Captar el ahorro y canalizarlo a la inversión.
- Ofertar productos para adaptarlos a las necesidades de los ahorradores e inversionistas.
- Mantener la infraestructura necesaria para que se puedan dar los servicios de manera segura y confiable a los usuarios del sistema.
- Ofrecer instrumentos seguros y eficaces que fomenten el comercio y a creación de riqueza en el país.
- El sistema financiero busca que las instituciones financieras se adapten a los cambios económicos asignándoles a las autoridades de estas instituciones, los medios de control adecuados (p. 2).

2.1.3 Entidades Bancarias

Según Igual (2017), las entidades bancarias son instituciones que desarrollan lo que se denomina intermediación financiera, que consiste fundamentalmente en:

La captación de los excedentes monetarios de familias, empresas y sector público (ahorros e inversiones), para su cesión posterior a otras familias, empresas y sector público que precisen recursos monetarios para la realización de sus objetivos y actividad económica. Esta función de intermediación financiera se complementa con la prestación de un conjunto de servicios asociados a la gestión de tesorería, medios de pago, a su disponibilidad y al asesoramiento financiero. (p. 5).

De acuerdo a lo que indica el autor, las instituciones bancarias se encargan de administrar el excedente de dinero de las familias, empresas o instituciones, creando

oportunidades para facilitar recursos económicos a las personas, empresas o instituciones que así lo requieran, por lo tanto, las entidades bancarias generan una serie de alternativas relacionadas con la captación y administración de dinero que puede ser invertido o utilizado en distintas actividades económicas que a su vez suman al crecimiento y desarrollo económico del país.

Según Ampillón et al. (2017) los bancos constituyen el grupo de mayor peso dentro del conjunto de entidades de depósito. “Son sociedades anónimas que con habitualidad y ánimo de lucro desempeñan actividades típicamente bancarias como captación de depósitos y concesión de créditos como operaciones fundamentales” (p. 28). Desde sus orígenes las entidades bancarias ejercen la función de intermediación y especialmente en el segmento relacionado con financiamientos y créditos, además de otras operaciones.

Del mismo modo, Chu y Agüero (2015) explica que una empresa bancaria, tiene como función principal, “recibir dinero del público a través de depósitos o bajo cualquier otra modalidad contractual, utilizando el dinero obtenido y su propio dinero para conceder créditos en diversas modalidades o aplicarlos a operaciones sujetas a riesgo de mercado” (p. 16).

Es por ello que las entidades bancarias son instituciones financieras cuya función principal y razón de existencia es la captación de clientes que depositen el dinero en la entidad y luego pueda ser utilizado para distintas operaciones, incluyendo el préstamo a terceros y otros servicios.

Del mismo modo, una institución bancaria puede abarcar desde una institución financiera con agencias a nivel nacional o internacional, hasta una pequeña organización con presencia local (Firstforsustainability, 2019). Por lo que las instituciones bancarias tienen diversas sucursales en las distintas provincias y ciudades del país, con la finalidad de facilitar el acceso a todos los ciudadanos a las diversas opciones relacionadas con ahorros y financiamientos.

Las instituciones bancarias realizan varios tipos de préstamos como financiamientos para empresas, proyectos de emprendimientos, viviendas, créditos para adquisición de bienes, entre otros. De igual forma, puede darse el caso en que una institución bancaria solo se concentre en transacciones específicas con determinado grupo de clientes que deben cumplir con ciertos requisitos pertenecientes a determinado sector industrial o económico (Firstforsustainability, 2019). Por tanto, existen instituciones bancarias que brindan diversas opciones de ahorro y financiamiento a la ciudadanía, plenamente autorizadas para fungir como entidades bancarias de acuerdo a la normativa del sistema financiero del país.

Para Llaveró (2020), los bancos “son instituciones de carácter financiero que cumplen con una doble misión: se encargan de la captación del dinero de sus clientes mediante la oferta de productos y servicios bancarios para, más tarde, ponerlo de nuevo en circulación en la economía” (p. 1).

De acuerdo al autor, la función de las entidades bancarias se resume en dos: captar dinero y ponerlo en circulación, sin embargo, durante el proceso de estas dos misiones, se llevan a cabo muchas otras operaciones financieras que conllevan al dinamismo económica del país. Según Sánchez (2020) Dependiendo del servicio que las instituciones financieras ofrezcan, pueden clasificarse en:

- Entidades de crédito, como bancos y cajas de ahorro.
- Empresas de servicios de inversión y entidades aseguradoras.

Por su naturaleza, las entidades financieras ofrecen diversos servicios financieros generalmente a un elevado número de personas, o agrupaciones de personas. Manejan un gran volumen de recursos económicos y realizan operaciones de gran importancia e incidencia en el crecimiento económico y el dinamismo de la economía local, nacional e internacional.

2.1.4 Conjunto de instituciones que conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano

Según información emitida por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2019), dentro de las instituciones activas que actualmente conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano se encuentran las siguientes:

Tabla 2
Entidades Financieras Privadas

ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS		
Nro	Nombre Institución	Estado
1	BP AMAZONAS	ACTIVA
2	BP AUSTRO	ACTIVA
3	BP BANCODESARROLLO	ACTIVA
4	BP BOLIVARIANO	ACTIVA
5	BP CAPITAL	ACTIVA
6	BP COMERCIAL DE MANABI	ACTIVA
7	BP COOPNACIONAL	ACTIVA
8	BP D-MIRO S.A.	ACTIVA
9	BP DELBANK	ACTIVA
10	BP DINERS	ACTIVA
11	BP FINCA S.A.	ACTIVA
12	BP GENERAL RUMIÑAHUI	ACTIVA
13	BP GUAYAQUIL	ACTIVA
14	BP INTERNACIONAL	ACTIVA
15	BP LITORAL	ACTIVA
16	BP LOJA	ACTIVA
17	BP MACHALA	ACTIVA
18	BP PACIFICO	ACTIVA
19	BP PICHINCHA	ACTIVA
20	BP PROCREDIT	ACTIVA
21	BP PRODUBANCO	ACTIVA
22	BP SOLIDARIO	ACTIVA
23	BP VISIONFUND ECUADOR S.A.	ACTIVA

Nota: Listado corresponde a entidades bancarias privadas del Ecuador.
Fuente: (Superbancos, 2019)

Dentro de las entidades financieras del sector público se enlistan las siguientes:

Tabla 3
Entidades Financieras Públicas

ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS		
Nro	Nombre Institución	Estado
1	Banco De Desarrollo Del Ecuador B.P.	Activa
2	Banecuador B. P.	Activa
3	BCE	Activa
4	BCE - Dirección De Oficina De Recuperación y Liquidación	Activa
5	BIESS	Activa
6	Corporación Financiera Nacional B.P.	Activa
7	Fideicomiso Fondo Nacional de Garantías	Activa

Nota: Listado de empresas financieras públicas de Ecuador.
Fuente: (Superbancos, 2019)

Los grupos financieros se detallan en la Tabla 4, son los siguientes:

Tabla 4
Grupos Financieros

GRUPOS FINANCIEROS		
Nro	Nombre Institución	Estado
1	Grupo Amazonas	Activa
2	Grupo Austro	Activa
3	Grupo Bolivariano	Activa
4	Grupo Centro Mundo	Activa
5	Grupo Citybank	Activa
6	Grupo Cofiec	Activa
7	Grupo Diners Club	Activa
8	Grupo Enlace	Activa
9	Grupo Guayaquil	Activa
10	Grupo Internacional	Activa
11	Grupo Machala	Activa
12	Grupo Mm Jaramillo Arteaga	Activa
13	Grupo Pacifico	Activa
14	Grupo Pichincha	Activa
15	Grupo Produbanco	Activa
16	Grupo Proinco	Activa
17	Grupo Rumiñahui	Activa

Nota: Se describen los grupos financieros del Ecuador.
Fuente: (Superbancos, 2019)

De igual manera, cabe señalar que existe representación de entidades financieras en el exterior, como se muestran en la Tabla 5, tales como:

Tabla 5
Entidades operativas en el exterior

ENTIDADES OPERATIVAS EN EL EXTERIOR		
Nro	Nombre Institución	Estado
1	Banco Del Pacifico (Panamá) S.A.	Activa
2	Banco Pichincha España	Activa
3	Banco Pichincha Panamá S.A.	Activa
4	Banco Pichincha S.A. (Colombia)	Activa
5	Pacífico Nat. Bank	Activa

Nota: Se enlistan las entidades del Ecuador que están operativas en el exterior.
Fuente: (Superbancos, 2019)

Es importante señalar que la Superintendencia de Bancos se encarga de realizar la vigilancia, control y supervisión de estas entidades, con la finalidad de hacer seguimiento al cumplimiento de lo normado jurídicamente en el Sistema Financiero

Nacional y cumplan con la debida atención al usuario así como la sujeción al funcionamiento que deben tener en todos los ámbitos.

2.1.5 Gestión administrativa bancaria

La gestión administrativa bancaria requiere de conocimientos importantes que conlleven a una correcta interacción entre empleados, clientes e institución financiera o bancaria. Es necesario que quienes desempeñen la función en la gestión administrativa entiendan los distintos procesos que se realizan en las diferentes áreas y departamentos.

Según Ortiz y Acurio (2017) es importante que en la gestión administrativa bancaria se utilicen aplicaciones y sistemas que permitan navegar y explorar la información que se necesita en cada proceso y actividad concreta, en especial, aquellos donde los usuarios del sistema bancario se acerquen a las instalaciones para ser atendidos en la búsqueda de solución a un problema o incógnita relacionada a sus finanzas.

Es necesario que la gerencia administrativa bancaria se avoque a utilizar los medios más adecuados para dar una respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes, sin embargo, la gestión también debe incluir la integración de todos los elementos internos que aporten valor a los objetivos generales de la empresa.

El personal de las entidades bancarias deben estar estrechamente vinculados a los objetivos y metas de la organización; la toma de decisiones es importante realizarla sobre la base de la información validada, por lo tanto, todos los empleados que se encuentran en los distintos departamentos y áreas de una entidad bancaria, no solo deben tener la capacidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes o usuarios de la banca, sino que también forman parte elemental del correcto funcionamiento y calidad de todos los procesos administrativos internos de la institución.

De acuerdo a lo señalado, la gestión administrativa bancaria debe fomentar el desarrollo organizacional, técnico y motivacional a funcionarios y empleados, con la finalidad de crear un clima laboral que conlleve a la actuación con un compromiso de

calidad en los procesos que se realicen, para lo cual se requiere una correcta definición de los procesos y funciones a desempeñar por cada empleado. Es importante entender que la gestión administrativa bancaria no solo se orienta a dar una respuesta al usuario del servicio bancario, sino que la entidad en sí requiere administrar recursos económicos, financieros y de talento humano, para un buen funcionamiento organizacional de calidad y eficiencia.

2.1.6 Gestión del proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios

Se define proceso de adquisición al conjunto de actividades que conlleva a la selección de proveedores que den respuesta a las necesidades de una organización, en términos y condiciones establecidos. Para que toda organización funcione, se requiere desarrollar una serie de procesos de distinta naturaleza, dependiendo de la actividad principal y los diferentes departamentos que la conforman; dentro de los principales procesos está la adquisición de bienes y servicios que comúnmente están vinculados y complementan las acciones para lograr los objetivos de la empresa. Por lo tanto, las adquisiciones son procesos que merecen la debida atención y cuidado, en virtud de la erogación de dinero que representan para las organizaciones.

Según Goyburo (2018), una de las características principales en la gestión de adquisiciones es la capacidad de negociación, lo que es una experiencia que se va desarrollando poco a poco, incluso resultado de errores. Tal negociación puede definirse como el proceso de comunicación y acuerdo que se realiza entre dos partes, previo a intereses comunes u opuestos y puede conformarse en tres fases: la fase de preparación; la fase de negociación y la fase de implementación del acuerdo.

En este mismo orden de ideas, Begnedji (2017) el ciclo de vida de un contrato celebrado entre las partes, está representado por las diferentes actividades implicadas en el proceso de gestión de adquisiciones; las actividades deben estar orientadas a lograr los objetivos de la empresa y cumplir con las necesidades y exigencias de la misma. Al planificar la gestión de adquisiciones, se identifican las necesidades de la empresa y se establece claramente las características del bien o servicio requerido, con

la finalidad de que sean satisfechas a cabalidad, considerando lo que es conveniente adquirir, qué cantidad, de cuánto se dispone, cómo hacerlo y cuando hacerlo.

2.1.7 Pasos generales en el proceso de adquisiciones

Según Softgrade (2017), el proceso de adquisiciones corresponde a un ciclo integral, es decir, un conjunto de actividades que se interrelacionan desde el requerimiento o necesidad por parte de la empresa, para adquirir un bien o servicio, hasta la recepción de dicho bien o servicio y el pago al proveedor.

Es importante señalar que adquirir un bien, producto o servicio, representa para la empresa una erogación de dinero, por lo que se requiere que cada necesidad o requerimiento esté debidamente sustentada, a fin de no generar gastos indebidos o innecesarios que afecten la rentabilidad de la empresa. Del mismo modo, al adquirir bienes o servicios, es importante que estos cumplan con las exigencias o características más idóneas para evitar inconvenientes relacionados con calidad del producto o servicio recibido.

Durante el mencionado proceso se llevan a cabo distintas actividades que deben desarrollarse de manera eficiente, con la finalidad de no incurrir en gastos innecesarios y que los requerimientos se ajusten a las necesidades reales de la empresa. De acuerdo al autor, dentro de los pasos generales que se desarrollan en el proceso de adquisiciones son las siguientes detalladas en la Tabla 6:

Tabla 6
Descripción general de los pasos en el proceso de adquisiciones

Paso General	Descripción
Identificación del requerimiento	Es importante hacer una descripción clara y detallada del requerimiento. Es en este paso donde se inicia el proceso de adquisición, por lo tanto, es necesario que realmente exista la necesidad de la adquisición de un bien o servicio, debidamente justificada, dando valor a los principios de austeridad o de minimización de gastos innecesarios que afecten la rentabilidad de la empresa.
Realizar orden de compra	Las órdenes de compra deben ser elaboradas de manera correcta, de modo que engloben la toda la información necesaria para identificar el bien o servicio requerido por la

	<p>empresa. Las ordenes de compras generalmente se elaboran en el departamento de compras, y debe efectuarse previa presentación de la necesidad del requerimiento debidamente justificada.</p>
Solicitar autorización de la orden de compra	<p>Cada orden de compra debe tener el aval suficiente por las autoridades de la organización. En este sentido, se debe solicitar la autorización debida para poder solicitar una orden de compra.</p>
Aprobación de la orden de compra	<p>Después de elaborar la orden de compra, previamente autorizada, es necesario que exista la aprobación de la orden. Generalmente, la aprobación parte de la gerencia de la empresa o de alguien debidamente autorizado y facultado para tal finalidad.</p>
Identificar proveedores	<p>Después de aprobada la orden de compra de adquisición de un bien o servicio, es necesario enlistar e identificar los posibles proveedores del bien o servicio, que cumplan con los estándares de calidad o las características del bien o productos que requiere la empresa. Este es un paso muy importante, porque debe realizarse con la mayor objetividad e imparcialidad posible a fin de evitar decisiones con preferencias que conlleven a una mala elección del proveedor.</p>
Resolver dudas de las cotizaciones	<p>En todo proceso de compras se generan dudas en las cotizaciones, en virtud de que puede existir algún proveedor que ofrezca el bien o producto a un menor precio, pero de baja calidad, o viceversa. Por lo tanto, es importante que la gestión de adquisiciones se analicen las opciones de cotizaciones a fin de seleccionar la más conveniente para la organización, en términos de precio y calidad del bien o servicio requerido.</p>
Negociación	<p>Si se requiere, es importante acudir a la negociación, con mayor énfasis cuando la erogación de dinero represente cantidades elevadas para la organización, por lo que es importante que la gestión de adquisiciones tenga la capacidad y habilidad necesaria para llevar a cabo negociaciones con los proveedores, en beneficio de la empresa.</p>
Seleccionar proveedor	<p>Después de analizados los posibles proveedores y la calidad del producto o servicio ofrecido, se procede a seleccionar al proveedor que cumpla con los estándares más idóneos para la organización.</p>
Enviar orden de compra a proveedor	<p>Posterior a la selección del proveedor, se procede al envío de la orden de compra al proveedor, con la finalidad de que el</p>

	proveedor proceda a gestionar la entrega del bien o servicio requerido por la empresa.
Acordar entrega	Es importante que se establezca la fecha de entrega del bien o servicio, la cual debe ser oportuna. La entrega oportuna de un producto forma parte de una gestión de adquisiciones eficiente.
Recibir productos o servicios	Es necesario que la gestión de adquisiciones organice la logística de la recepción del producto o servicio en la empresa. Este paso requiere total atención y cuidado; en los casos de productos o bienes, es necesario que la persona que reciba lo solicitado, realice una revisión detallada de lo recibido, de manera que cumpla con los estándares y características indicadas en la orden de compra, de lo contrario, se debe notificar y hacer la devolución del mismo.
Registrar factura	El registro de la factura corresponde a un proceso contable, se debe detallar el bien o producto recibido, y se debe cumplir con las exigencias en cuanto a la formalidad y llenado de las facturas que emite la empresa.
Pagar al proveedor	El pago al proveedor del bien o servicio, generalmente se corresponde con el último paso en el proceso de adquisiciones.

Nota: Los pasos en los procesos de adquisiciones pueden variar dependiendo del tipo de empresa y de las actividades principales que realice.

Fuente: Adaptado de (Softgrade, 2017)

Los pasos indicados pueden cambiar dependiendo de la actividad de la organización, pero sin importar cuál sea, es necesario que los pasos en los procesos de adquisiciones estén claramente definidos y cumplidos por las personas que intervienen en el proceso. Es importante señalar que el proceso de compras forma parte del proceso de adquisiciones, pues se refiere a la acción de realizar la compra del bien o servicio gestionado.

2.1.8 Importancia de las adquisiciones

La correcta gestión en las adquisiciones se traduce en ahorros en efectivo para la empresa, por ende, también incide en el resultado de los Estados Financieros. Cuando en la empresa se maneja un sistema organizado, “las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios” (Sangri, 2014).

Por lo que es necesario que las actividades se realicen de manera integral, logrando mayor eficiencia y eficacia en los procesos. Es una actividad que puede determinar el éxito para la empresa, en virtud de que la administración efectiva de los recursos. Las empresas requieren de insumos, materia prima, diversos materiales para el funcionamiento, que son necesarios para lograr los objetivos de la organización; aunque éstos no se encuentren directamente vinculados con la producción principal de la empresa, conllevan al logro de las metas planteadas.

2.1.9 Responsabilidades en el área de adquisiciones

Las responsabilidades en el área de adquisiciones pueden variar, dependiendo de la estructura organizativa y la actividad de la empresa. Se asignan al departamento de adquisiciones funciones propias del proceso y se delega responsabilidades diversas, todas vinculadas a la obtención de bienes y servicios en los términos que requiere la organización. De acuerdo a Softgrade (2017) algunas de las actividades que se llevan a cabo en el departamento de adquisiciones son las siguientes:

- Análisis de los precios, proveedores, pedidos, inspección de lo adquirido, cuando así lo amerite. Es importante que se realice una minuciosa revisión de los precios que ofrecen los proveedores, con el propósito de realizar la correcta selección del proveedor, que pueda cumplir con los estándares del requerimiento de la empresa. Generalmente, esta función es realizada por personal que se encuentran adscrito al departamento de adquisiciones de la empresa, por lo que debe estar capacitado para llevar a cabo estas actividades, que son base fundamental en el ahorro que puede tener la empresa para una mayor rentabilidad.
- Informes, inventarios, convenios, contratos, almacenaje, entre otros. En el departamento de adquisiciones, se generan reportes y todo tipo de documento que está vinculado estrechamente al proceso de adquisición, sin embargo, es importante señalar que todo debe estar debidamente autorizado los directivos o gerentes a quienes se les asigne esta función, ya que se trata de documentos que avalan la erogación de dinero.

- Actividades que son su obligación y le interesan. En el departamento de adquisiciones se llevan a cabo muchas actividades, que deben ser planificadas a fin de evitar contra tiempos y retrasos que luego se traducen en pérdidas para la empresa.
- Recibir, almacenar, dar seguimiento, otros. En el departamento de adquisiciones se gestiona todo lo relacionado a la recepción de bienes o servicios, por lo que es importante que los encargados de realizar estas funciones, conozcan ampliamente la responsabilidad adquirida, a lo que debe sumarse transparencia en el proceso y objetividad.

2.1.10 Efectos de los procesos de compras en los Estados Financieros

Los procesos administrativos relacionados a la gestión de las adquisiciones, requieren técnicas claramente definidas, que tengan como finalidad apoyar y optimizar los procesos administrativos, así como contribuir a la economía de la empresa. Los procesos contables identifican, miden y registran las operaciones realizadas en los distintos departamentos de la organización, por lo tanto, si las operaciones se realizan de forma inadecuada, los resultados reflejados en los Estados financieros no representarán la realidad de la empresa (Tenesaca, 2017).

Según Cardona & Cano, citados por Arroba (2018) indican que los Estados Financieros son una herramienta muy importante en las organizaciones, en virtud de que permiten conocer la empresa en diversos aspectos.

De lo anterior se concluye que, analizar financieramente a una empresa permitirá a la gerencia tomar decisiones, por lo tanto, los saldos finales en los Estados Financieros dependerán de las operaciones y funciones desempeñadas en todas las áreas de la empresa, incluyendo los procesos de adquisiciones como uno de los más importantes en la economía de la empresa.

2.1.11 Estados Financieros

A criterio de Román, (2017), los estados financieros “son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la

situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido” (p. 31). De acuerdo a lo que señala el autor, los estados financieros demuestran los resultados finales de las operaciones que realiza la empresa en un periodo o ciclo económico determinado.

Del mismo modo, Estupiñán (2017) explica que los estados Financieros a través de una representación estructurada deben contener toda la información financiera de la empresa, de manera razonable, así como el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la empresa. También resalta que los estados financieros deben prepararse en concordancia con lo que sugieren las normas de contabilidad generalmente aceptadas y otras relacionadas.

Los estados financieros se elaborarán bajo la hipótesis de empresa en funcionamiento, por lo tanto, si la gerencia decide liquidar la empresa o cesar las actividades, es importante que esta decisión sea revelada en los estados financieros (Mendoza & Ortiz, 2016). Es necesario que los estados financieros revelen toda la información necesaria para comprensión del usuario de la información, de la manera más clara y precisa.

En este mismo orden de ideas, el Consejo del IASC aprueba en abril de 1989, la publicación de Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros para su publicación en julio del mismo año, y es adoptado por el IASB en abril de 2001. Es importante señalar que el Marco Conceptual no es una norma internacional de contabilidad, ni deroga ninguna norma internacional contable emitida; sin embargo, establece los conceptos relacionados con la preparación y presentación de los estados financieros para ser utilizados por terceros con propósitos de información (IASB, 1989).

2.1.12 Objetivos de los Estados Financieros

Se acuerdo a lo que establece el Marco Conceptual (1989), el objetivo principal de los estados financieros es ofrecer la debida información sobre la situación financiera, desempeño y cambios en la posición financiera, de forma que la información que

suministren los estados financieros sea útil y beneficie a los usuarios en la toma de decisiones de índole económico.

El Marco Conceptual define los siguientes objetivos de los estados financieros:

- Se preparan con la finalidad de ofrecer a los usuarios la mayor cantidad de información posible para que sirva de base fundamental, transparente y coherente en las decisiones que toman los usuarios, sin embargo, es importante acotar que quizá no suministren la totalidad de la información requerida, en virtud de que normalmente solo reflejan el comportamiento financiero resultado de sucesos pasados.
- De igual modo, los estados financieros revelan la gestión administrativa o gerencial que se haya realizado en determinado periodo de tiempo. Indican si los recursos de los que dispone la empresa han sido utilizados de la mejor manera, por lo tanto, a través de los estados financieros se puede determinar qué tipo de gestión administrativa se llevó a cabo en un periodo de tiempo, pudiendo ser información de mucha importancia para la gerencia en cuanto a la toma de decisiones gerenciales relacionadas con delegación de responsabilidades.

Del mismo modo, Contable Hispano (2019) hace referencia a cuatro objetivos principales de los estados financieros, señalando los siguientes:

- Se emiten para proporcionar información a los inversores y a los posibles inversores también: Este tipo de información es muy valiosa para los inversores en la empresa, especialmente porque los estados financieros muestran información sobre las finanzas de la empresa y la manera en que se está manejando la inversión y el retorno que esta tiene en beneficio o ganancia para los inversionistas. Así como también puede ser información de referencia principal para futuros inversionistas.

- Rastrear el flujo de efectivo en el negocio: El movimiento en el flujo del efectivo permitirá a la gerencia conocer de qué manera se está manejando el efectivo, si la empresa tiene la posibilidad de enfrentar las obligaciones; a través del flujo de efectivo se puede determinar si la empresa está en la capacidad de cubrir los gastos.
- Informar sobre las políticas contables utilizadas: Las políticas contables en las empresas pueden variar, sin embargo, a través de los estados financieros se puede determinar si las políticas utilizadas han sido las más adecuadas.
- Habilitar el análisis de los activos, los pasivos y el patrimonio del propietario: Los estados financieros revelan información estrechamente vinculada a los activos y el patrimonio de la empresa, y condensan de una forma detallada esta información que puede servir para determinar el futuro de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Buján (2018) resume los objetivos de los estados financieros en el siguiente esquema que se muestra en la Figura 1:

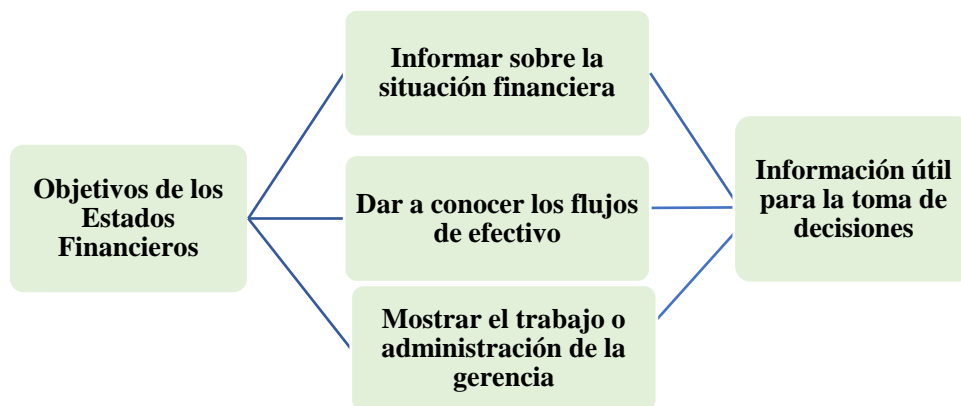


Figura 1. Objetivos de los Estados Financieros.

Fuente: Adaptado de: Buján (2018)

De esta manera, el autor resume los objetivos principales al emitir los estados financieros, que conllevan a la toma de decisiones de manera más acertada y permiten conocer la situación de la empresa.

2.1.13 Características cualitativas de los Estados Financieros

Según el Marco Conceptual (1989), indica respecto a las características cualitativas que “son los atributos que hacen útil, para los usuarios, la información suministrada en los estados financieros. Las cuatro principales características cualitativas son comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad” (p. 62). Cada una de las características otorgan una cualidad esencial a los estados financieros que ofrecen comprensión y confiabilidad al usuario de la información.

2.1.13.1 Comprensibilidad

La información que contengan los Estados Financieros debe ser comprensible, aun cuando se supone que la información es utilizada por personas que manejan actividades económicas y tienen conocimiento, sin embargo, debe ser comprensible y razonable con mayor énfasis cuando se incluye información compleja, que aun por ser compleja no debe quedar excluida sólo por la mera razón de que puede ser muy difícil de comprender para ciertos usuarios (IASB, 1989, pág. 62)

2.1.13.2 Relevancia

En cuanto a la relevancia de la información esta debe ser suficientemente entendible para satisfacer de las necesidades de toma de decisiones por parte de los usuarios. “La información posee la cualidad de la relevancia cuando ejerce influencia sobre las decisiones económicas de los que la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente” (IASB, 1989, pág. 62).

2.1.13.3 Fiabilidad

Es importante que la información que se presente en los estados financieros, no esté errada ni contenga prejuicio, con el propósito de que la información sea fundamentada

en datos correctos y coherentes, ajustados a la realidad de la empresa, y que sirva de base en la toma de decisiones.

2.1.13.4 Comparabilidad

La información que contengan los estados financieros puede ser comparada por los usuarios, lo cual permite evaluar la posición financiera que tiene la empresa, conocer el desempeño y cambios en la posición financiera en términos relativo; “la necesidad de comparabilidad no debe ser confundida con la mera uniformidad, y tampoco debe permitirse que llegue a ser un impedimento para la introducción de normas contables mejoradas” (IASB, 1989, pág. 62).

2.1.14 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros “son resultado de calcular diferentes relaciones que existen en los datos de la información financiera” (Baca & Marcelino, 2016, pág. 162). Es importante señalar que los indicadores se deben comparar no solo contra sí mismos, es decir, los resultados de los indicadores comparados con los resultados de años anteriores, para poder conocer el comportamiento de los mismos, lo que a su vez le permitirá a la gerencia conocer el desempeño administrativo y gerencial de la empresa.

De acuerdo a Rincón & Narvárez (2017) los indicadores financieros “son datos económicos que colaboran para definir alguna situación histórica, presente o futura de la empresa o negocio” (p. 300). Siguiendo el concepto emitido por los autores se puede indicar que los indicadores financieros ofrecen a la gerencia la oportunidad de conocer el comportamiento financiero de la empresa y de esta manera tomar decisiones a futuro que contribuyan a mejorar o maximizar la rentabilidad o ganancia. Dentro de los indicadores financieros comúnmente utilizados se encuentran los siguientes:

- Índices de Rentabilidad
- Índices de Liquidez
- Índices de Solvencia

2.1.14.1 Índices de Rentabilidad financiera

Este índice permite conocer el “porcentaje de utilidad bruta el cual indica el margen promedio que se obtuvo sobre la venta de los productos o los servicios que ofrece la empresa” (Rincón & Narváez, 2017, pág. 301). También es conocido como índice de rendimiento sobre los ingresos o porcentaje de utilidad.

2.1.14.2 Índices de liquidez

A través del índice de liquidez, la gerencia puede conocer cuál es la capacidad que tiene la empresa de convertir una inversión en efectivo de manera casi inmediata, y sin que se pierda valor (Baca & Marcelino, 2016). La liquidez es un indicador muy importante para muchos inversionistas, por tanto, a través de la prueba ácida o liquidez se puede conocer la medida del monto de recursos líquidos del que dispone la empresa de forma inmediata, para dar respuesta a las obligaciones corrientes.

2.1.14.3 Índices de Solvencia

La solvencia está relacionada con la capacidad que tiene la empresa para cubrir los costos por intereses y la cancelación de obligaciones adquiridas por largo plazo (Rincón & Narváez, 2017). Dentro de estos índices están los índices de endeudamiento, las veces que se ha ganado el interés, entre otros.

2.1.15 Recomendaciones al analizar indicadores financieros

Analizar los índices financieros requiere de conocimiento y habilidad, es decir, saber interpretar los resultados obtenidos y tomar las medidas gerenciales necesarias para mejorar o continuar la gestión empresarial. Según Baca & Marcelino (2016) algunas advertencias que deben tomarse en cuenta al momento de analizar la información que surgen de los indicadores financieros son las siguientes:

- Los indicadores no deben utilizarse de manera aislada, es decir, deben relacionarse con otros datos económicos que permitan tener una mayor confianza y perspectiva de los resultados.

- No pueden utilizarse como única fuente de información. Esto se refiere a que los resultados obtenidos en los Estados Financieros, que luego son considerados para el cálculo de indicadores financieros, son el resultado de operaciones cotidianas de la empresa, por lo que es recomendable informarse de la gestión empresarial, además de información en revistas, paginas oficiales, otros.
- Al analizar indicadores financieros considere las notas en los Estados Financiero, ya que suelen dar explicación de algunos eventos relevantes en la información presentada.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Almacén

Los almacenes pueden definirse como el espacio en el que se conservan, ubica, o resguardan los inventarios. Según Brenes (2015) el almacén puede conceptualizarse de acuerdo a la función logística que cumpla, por ejemplo, los almacenes pueden ser de planta, donde se depositan productos terminados; almacenes de campo, ubicados en distintos niveles, nacionales, regionales, otros; almacenes de tránsito que cumplen la función de dar apoyo a una red principal; almacenes de depósito, donde se mantiene en custodia temporalmente, bienes o materiales hasta su entrega o uso (p. 33).

De acuerdo a lo señalado por el autor, los almacenes forman parte importante en la estructura de las empresas, en tales espacios se mantienen los materiales, los productos terminados o bienes, para ser utilizados en las actividades generales administrativas de la empresa o pueden ser vendidos.

2.2.2 Banco

Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés (Superbancos, 2019)

2.2.3 Contrato de servicio

Según Gaztenpresa (2016) a través del contrato de servicios, las entidades encomiendan a una persona natural o jurídica, la ejecución de tareas, actividades o la elaboración de productos intangibles. Generalmente, los contratos de servicios se estructuran de manera adecuada siguiendo un orden en la información, es un documento mediante el cual una persona o empresa suscribe un acuerdo con respecto a otra u otras (p. 1).

De acuerdo a lo que señala el autor, el contrato de servicio es un documento que establece las condiciones de la prestación del servicio, donde las partes acuerdan ciertos criterios y requerimientos para llevar a cabo la transacción. En este sentido, es importante que el contrato de servicio sea claro y entendible para evitar confusiones entre las partes involucradas.

2.2.4 Compras

Esta referido a la acción y efecto de comprar. Compra, emana del latín, y más exactamente del verbo “comparare”, que puede traducirse como “comparar”. La compra implica necesariamente otra operación: la venta. (Pérez & Merino, 2014).

Siguiendo la idea de los autores, la compra es una acción que se deriva de otra correspondiente a ventas, es decir, para que exista una compra debe darse una venta y viceversa. Desde el punto de vista de las organizaciones, las compras son adquisiciones que generan una erogación de dinero, por lo que deben estar plenamente justificadas y autorizadas.

2.2.5 Gestión de Adquisición

Incluye todos los procesos relacionados con la compra o adquisición de los productos, bienes o servicios, necesarios para la empresa. La gestión de adquisiciones orienta a que el proceso sea más efectivo, generalmente se debe preparar con antelación un Plan de Compras o de adquisiciones (Saiz, 2017)

2.2.6 Inventario

Según la NIC 2 (2005) se define inventario como aquellos activos poseídos por la empresa y que serán vendidos en el curso normal de la operación; los activos en proceso de producción con vistas a esa venta; o en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios. (p. 1-2).

2.2.7 Índice de Rotación

Se puede definir como la cantidad de veces que se han renovado las existencias de un bien durante un periodo de tiempo (Brenes, 2015, pág. 33). De acuerdo a lo que señala el autor, el índice de rotación está relacionado con el número de veces que el producto ha salido del almacén.

2.2.8 Logística

Según Brenes (2015) la logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes y servicios de forma eficaz y eficiente, así como la información relacionada con estos, desde el punto de vista de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de que se satisfagan los requerimientos del cliente. (p. 8).

La logística es parte importante en el proceso de adquisición de productos o servicios, y agrega valor y calidad al proceso. Debe gestionarse de manera adecuada a fin de que se minimicen las quejas o inconformidades por parte de quienes reciben el bien o servicio.

2.2.9 Marco Conceptual para la preparación y presentación de los Estados Financieros

No es una Norma Internacional de Contabilidad, y por tanto no define reglas para ningún tipo particular de medida o presentación. Tampoco tiene poder derogatorio sobre ninguna Norma Internacional de Contabilidad (IASB, 1989). El marco

conceptual solo establece los estándares que deben caracterizar a los estados financieros emitidos por las empresas, no es una regla, pero si define los las características generales principales en la emisión de los estados financieros.

2.2.10 Rendimiento

El rendimiento se define como la rentabilidad que se obtiene después de realizada una inversión; por lo general este se representa en forma de porcentaje, calcula en función del capital que invierte la empresa (Díaz, 2018).

2.2.11 Superintendencia de Bancos

Se trata de un organismo técnico de derecho público que cuenta con personalidad jurídica, “parte de la Función de Transparencia y Control Social, con autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución de la República y la ley” (Superbancos, 2019).

2.3 Marco Legal

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

En primer lugar, se hace consulta a la Constitución de la República por ser la Carta Magna donde se generan todos los derechos y deberes constitucionales y fundamentales a los que deben acogerse tanto las personas naturales como las jurídicas que se encuentran en el país. En este sentido, se desglosa a continuación lo que señala la sección octava de la Constitución, referida al sistema financiero, en el siguiente artículo:

Art. 308. Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados

para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable (Asamblea Nacional, 2008, pág. 96).

2.3.2 Código Orgánico Monetario y Financiero

Se hace referencia al Código Orgánico Monetario y Financiero, porque regula el sistema monetario y financiero al cual están adscritas las entidades bancarias a través de la Superintendencia de Bancos. El mencionado Código establece, entre otros aspectos, las rendiciones de cuentas que debe tener el sistema monetario y financiero, lo que a su vez exige de las entidades bancarias un correcto funcionamiento, incluyendo correctos registros contables y financieros. Se establecen actos de control por parte de la Superintendencia de Bancos, tal como se señalan en los siguientes artículos.

Artículo 71.- Actos de control. La Superintendencia de Bancos, en el cumplimiento de sus funciones, podrá utilizar cualquier modalidad, mecanismo, metodología o instrumentos de control, in situ o extra situ, internos o externos, considerando las mejores prácticas, pudiendo exigir que se le presenten, para su examen, todos los valores, libros, comprobantes de contabilidad, correspondencia y cualquier otro documento relacionado con el negocio o con las actividades controladas, sin que se pueda aducir reserva de ninguna naturaleza o disponer la práctica de cualquier otra acción o diligencia.

De igual forma, el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) en el Artículo 389, referido a la Constitución de las entidades bancarias, señala lo siguiente:

Las entidades del sector financiero privado se constituirán ante la Superintendencia de Bancos como sociedades anónimas, de conformidad con el presente Código, con un mínimo de dos promotores. Se podrá constituir una entidad financiera privada por iniciativa de los promotores interesados, fundadores o por promoción pública (Asamblea Nacional, 2014).

2.3.3 Ley de Régimen Tributario Interno

Esta Ley tiene Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004, con última modificación en fecha 21 de agosto 2018. Se hace mención a la LRTI porque esboza en el artículo 196, lo referente a otras operaciones que pueden desempeñar en las entidades financieras, incluyendo la actividad de comprar; textualmente señala:

Artículo 196.- Otras operaciones. Las entidades del sistema financiero nacional podrán efectuar otras operaciones que sean necesarias para su funcionamiento, tales como comprar, edificar, conservar y enajenar bienes muebles e inmuebles necesarios para su funcionamiento, dentro de los cupos que establezca la Junta. Las entidades del sistema financiero nacional no podrán efectuar actividades de seguros y valores más allá de las que este Código autorice (LRTI, 2004).

2.3.4 Norma Internacional de Contabilidad 2 - Inventarios

La Norma Internacional de Contabilidad 2 (2005) referida a inventarios, establece toda la normativa contable por el cual las empresas deben regirse para llevar el control contable de los inventarios manejados, bien sea para uso de las actividades cotidianas y de funcionamiento de la organización, o los utilizados para ventas. De esta forma, se hace referencia al Objetivo de la NIC 2, la cual indica lo siguiente:

Prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios (NIC 2, 2005)

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, debido a que se desarrollaron análisis de tipo cualitativo y cuantitativo. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Sampieri R. H., 2014). Se recolectaron datos que fueron analizados para dar solución a una problemática.

Por otro lado, se presenta en la investigación un enfoque mixto secuencial, porque la investigación se realizó por etapas de acuerdo a las técnicas de investigación que se aplicaron, cada etapa permitió el fortalecimiento de la investigación a fin de lograr la recolección de datos importantes y resultados óptimos que contribuyeron a desarrollar una propuesta adecuada y ventajosa para las entidades bancarias. Este tipo de enfoque *Cual y Cuan* implicó la recopilación y el análisis de datos cualitativos, seguido de la recopilación y el análisis de datos cuantitativos, estos datos recopilados con los dos métodos se mezclaron durante el análisis del proyecto representando la base para la propuesta de estudio.

Según Ñaupas et al. (2019), el enfoque cualitativo “hace referencia a caracteres, atributos, esencias, totalidad o propiedades no cuantificables” (p. 141). A través del enfoque cualitativo se pudo recolectar datos que permitieron reconstruir la realidad, e interpretar los resultados para comprender el problema y orientar las acciones a la solución más adecuada.

De igual manera, se buscó analizar el efecto financiero que tiene la mejora en la gestión de las adquisiciones, en la institución bancaria. Explican Ñaupas et al. (2019), que el enfoque cuantitativo “permite la medición de variables e instrumentos de investigación, con el uso de la estadísticas descriptiva e inferencial, muestreo, entre otros” (p. 140).

3.1.1 Diseño de investigación

La investigación ha sido de tipo no experimental, transversal y de campo, es por eso que el investigador puntualizó y describió una situación para luego proponer mejoras. La investigación es no experimental porque no se interviene en el proceso, solo se observa y se sacan conclusiones importantes, de igual forma para obtener información se utilizó técnicas de recolección como la encuesta, permitiendo una investigación de campo, recolectando las opiniones y experiencias de las personas involucradas en el proceso.

A través de la investigación de campo, el investigador obtuvo la información relacionada con su estudio a partir de fuentes vivas, o materiales, en su contexto natural o habitual, en este caso, por personas que están relacionadas con los procesos de adquisiciones (Hurtado, 2012, pág. 702). Se conoce como investigación de tipo no experimental, aquella en la que no se manipulan las variables, sino que básicamente se observa el fenómeno y se analiza con posterioridad (Question.pro, 2020).

Del mismo modo, es transversal porque se utilizó para observar y analizar un momento exacto de la investigación, a su vez una investigación de campo porque se realizó un acercamiento a las empresas para obtener toda la información necesaria para la presente investigación.

3.1.2 Validez y confiabilidad de la investigación

La presente investigación se la realizó en base a la triangulación porque en ésta se aplicaron los diversos métodos en la misma investigación para recaudar información contrastando los resultados. La triangulación es una técnica de análisis de datos que se centra en el diferenciar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Por medio de esta se mezclaron los métodos empleados para estudiar el fenómeno, bien sea aquellos de orientación cuantitativa o cualitativa (APA, 2020)

El objetivo de realizar bajo el enfoque de triangulación es porque facilitó el entendimiento del proceso que se investigó y comprobar la validez y fiabilidad de la información que se obtuvo.

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Investigación Descriptiva

La presente investigación da a conocer de manera descriptiva el proceso de adquisición y compras que se lleva a cabo en las entidades bancarias estudiadas. Esto permitió conocer los pasos que se dan desde la solicitud de la adquisición hasta la compra y llegada al almacén. Según Arenal (2019) la investigación descriptiva se utilizó tal como su nombre lo indica “para describir la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que estén abordando y que se pretendan analizar” (p. 10). A través de la investigación tipo descriptiva se buscó hacer énfasis en lo más resaltante de la situación descrita, y no solo consistió en acumular datos sino también analizarlos y relacionarlos.

Para Arenal (2019) la investigación tipo descriptiva cumple las siguientes etapas:

- Examinar las características del tema a investigar.
- Definir el tema y formular las hipótesis.
- Seleccionar la técnica para la recolección de datos.
- Seleccionar fuentes a consultar.

3.2.2 Investigación Exploratoria

La presente investigación fue exploratoria porque se hizo un acercamiento al problema que se estudió y conocer sus causas de origen. Según Ñaupas et al. (2019) la investigación de tipo exploratoria permite “ejercitarse en las técnicas de documentación, familiarizarse con fuentes bibliográficas, documentales y electrónicas” (p. 134).

De acuerdo con Ballina et al. (2016), el principal objetivo de la investigación exploratoria, “es precisar en mayor grado o ampliar el conocimiento del tema objeto de estudio. Se trata en muchos casos de una primera aproximación a la realidad” (p. 69). En este sentido, la investigación exploratoria permitió conocer de manera más amplia sobre la situación problema y el contexto del mismo, es decir, a través de la investigación exploratoria se logró reunir información inicial relacionada con los

procesos de adquisición que se llevan a cabo en la entidad bancaria, y que sirvieron de base fundamental para lograr orientar las acciones más correctas que conllevaron a presentar una propuesta de mejoramiento de los procesos y de esta manera continuar con una investigación más rigurosa.

3.3 Métodos y técnicas utilizadas

3.3.1 Método inductivo

La presente investigación se enfoca en una metodología Inductiva, lo cual se deriva en el enfoque mixto; asimismo, corresponde con una forma de razonamiento en que la verdad de las premisas apoya la conclusión, aunque no la garantizan; en el presente trabajo se puede conocer que, si el proceso de compras y adquisiciones no se realiza de la manera más eficiente posible, se pueden alargar los procesos generando más costos para la entidad, por lo que se concluye que esto pudiese ocurrir en otras entidades que también realicen un proceso inadecuado. Siguiendo el método inductivo, se hizo una observación de los hechos, se realizaron registros, se clasificó la información obteniéndose una derivación inductiva que permitió llegar a una generalización de los resultados de estudio. En resumen, se realizaron las siguientes fases del método inductivo en la Tabla 7:

Tabla 7
Fases del Método inductivo

Observación	Clasificación de los hechos	Evidencia de la clasificación de los hechos
Análisis de la causa del problema de investigación. Se utilizaron instrumentos de medición como encuesta y entrevista.	Se tomaron las respuestas dadas por los funcionarios encuestados y entrevistados y se presentó tabulación de encuestas y triangulación de entrevistas.	Se evidenció demoras y debilidades en el proceso de adquisición y compras afectándose la rentabilidad de las entidades bancarias estudiadas.

Elaborado por: Carrillo (2021)

3.3.2 Revisión documental

A través de la revisión documental se procedió a recolectar toda la información pertinente, relacionada con el tema de estudio y permitió fundamentar teóricamente la investigación. Este método se refiere a consultar fuentes primarias y secundarias lo

que sugiere el acceso a libros, documentos como estados financieros de la empresa, manuales de procedimientos, páginas web, y otras fuentes que contribuyeron a construir una buena fundamentación.

3.3.3 Entrevista

En la presente investigación se aplicó una entrevista fundamentada en el tema principal de la investigación y se realizó al jefe de área de adquisiciones de las entidades bancarias estudiadas. La entrevista es una de las técnicas de recolección de datos a través de una conversación directa y a profundidad entre el entrevistador y el entrevistado. Tiene por finalidad recolectar la información de primera mano y la interacción es directa. Bajo este método, las respuestas se presentaron y respondieron de manera oral.

3.3.4 Observación

La técnica de observación permitió conocer los procesos que se llevan a cabo en la institución bancaria relacionados con las adquisiciones, lo que contribuyó a obtener un mejor diagnóstico de la situación y un acercamiento al problema.

3.3.5 Encuesta

Se utilizó la encuesta en la presente investigación por ser una herramienta que permitió acceder a información de manera más rápida y precisa, ya que debió estructurarse previamente un cuestionario contentivo con las interrogantes o enunciados del tema a indagar. Para aplicar la encuesta se utilizó un cuestionario diseñado con preguntas que ameritaron respuestas cerradas, aplicando la escala de Likert. La técnica de encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades, o fuentes (Hurtado, 2012, pág. 875).

De acuerdo con Hurtado, un cuestionario se refiere a un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Una diferencia entre el cuestionario y

la entrevista es que en la entrevista las preguntas se formulan de forma oral, mientras que en el caso del cuestionario las preguntas se pueden formular también por escrito (Hurtado, 2012, pág. 875).

3.4 Población

La población estuvo representada por los elementos sujetos a estudio que poseen características comunes. Según (Goetz y LeCompte 2010), citados por Fernández (2017), se concibe la población de un estudio cualitativo como “el conjunto de respondiente o participantes potenciales del mismo, delimitados mediante criterios relevantes con objeto de determinar los límites de los fenómenos” (p. 115). En este sentido, en la presente investigación la población estuvo conformada por los bancos que pertenecen a ASOBANCA y cuya matriz se encuentran en el centro de la ciudad de Guayaquil. Se detallan en la siguiente Tabla 8, las casa matriz de las entidades que conforman la población; se reserva el nombre principal de las entidades por confidencialidad requerida:

Tabla 8
Casa Matriz - Entidades financieras en el Centro de Guayaquil

Banco	Dirección de Casa Matriz
Entidad Bancaria 1	Pichincha 107 P. Icaza Guayaquil
Entidad Bancaria 2	Junín y Panamá, Guayaquil 090306
Entidad Bancaria 3	Pedro Carbo 604 E/Luque y Aguirre, Guayaquil
Entidad Bancaria 4	Av. 9 de Octubre 117 y Malecón, Guayaquil
Entidad Bancaria 5	Francisco Paula de Icaza, Guayaquil
Entidad Bancaria 6	Capitán Najera 4210 y la 14, Guayaquil

Elaborado por: Carrillo (2021)

3.5 Muestra

La muestra se refiere a una parte más pequeña del total de la población. La muestra “es un subconjunto de toda la población. Cuando se realizan encuestas, la muestra son los miembros de la población que son invitados a participar en la encuesta” (Questionpro, 2019, pág. 1). En la presente investigación se utilizó una muestra no probabilística a conveniencia. Según Ochoa (2015) el muestreo por conveniencia:

Es una técnica comúnmente usada consistente en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos

empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y porque sabemos que pertenecen a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico (Ochoa, 2015, pág. 1).

De acuerdo a lo indicado, se decidió realizar el estudio a tres entidades bancarias de la población señalada, sin embargo, por razones de confidencialidad se denominaron: Entidad Bancaria 1, Entidad Bancaria 2 y Entidad Bancaria 3, los cuales representaron la muestra de estudio. En este sentido, se aplicaron los instrumentos de recolección de la información como encuesta, entrevista y ficha de observación, al personal que labora en las áreas que están vinculadas directamente con los procesos de adquisiciones en las entidades bancarias mencionadas. Así mismo con esta muestra seleccionada no se pretendió generalizar los resultados, la muestra se detalla en la Tabla 9; sin embargo, se busca inducir en conclusiones para mejorar este proceso en las entidades bancarias, a través de estudio de casos y un análisis profundo del mismo.

Tabla 9

Casa Matriz - Entidades financieras muestra de estudio

Banco	Dirección de Casa Matriz
Entidad Bancaria 1	Pichincha 107 P. Icaza Guayaquil
Entidad Bancaria 2	Junín y Panamá, Guayaquil 090306
Entidad Bancaria 3	Pedro Carbo 604 E/Luque y Aguirre, Guayaquil

Elaborado por: Carrillo (2021)

3.6 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio para obtener información. En primer lugar, se muestran los resultados de la ficha de observación, donde se marcó con una X los aspectos relacionados al proceso de compras y adquisición en las entidades bancarias, también se realiza una descripción del proceso que actualmente se realiza para las compras y se presenta flujograma. Posteriormente se dan a conocer los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en los departamentos de compras, administración y almacén de las entidades bancarias. Y finalmente se presentan los resultados de la entrevista realizada a encargado del Departamento de Compras de las entidades bancarias.

3.6.1 Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la entrevista

A continuación, se dan a conocer las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas encargados del Departamento de compras de las entidades financieras. Se ordenan las preguntas de acuerdo a las dimensiones de estudio.

Dimensión: Situación actual del proceso de adquisición

1. ¿La empresa diseña estrategias, planes y metas para la planificación de compras?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

Desde la gerencia central de la entidad bancaria se reciben lineamientos sobre procesos de compras; sí existen políticas de compras solo que no se les ha dado una revisión para actualizar algunos aspectos fundamentales y necesarios.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

No se elaboran metas para las compras, solo se busca llevar un control de las compras que se realizan y se proyectan para el año siguiente dependiendo de los resultados obtenidos en el año.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

En el departamento de compras se realizan los procesos de adquisición, no se lleva una planificación estratégica de las compras, solo se evalúa si existe disponibilidad para lo que soliciten en las distintas áreas o departamentos.

2. ¿Qué medidas considera usted que se debe tomar para un seguimiento y evaluación en el proceso de adquisición de compras?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

Es importante evaluar el proceso para determinar si se requiere mejorar algún paso y recortar los tiempos en el proceso.

Efectivamente, los procesos se dan cumpliendo los pasos que están establecidos, sin embargo, suelen llevarse varios días.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

Una de las medidas básicas es que todo el personal que participa en el proceso esté preparado y conozca lo que involucran las compras y adquisiciones, eso es necesario, y por otro lado es importante que los procesos sean revisados continuamente.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

Considero que es importante que la gerencia de la entidad gire instrucciones para planificar la cantidad de solicitudes que deban recibirse mensualmente, porque no existe un control sobre eso.

3. ¿El departamento de Compras lleva un control de los proveedores de la empresa?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

Si, en el departamento se lleva un registro de los proveedores, sin embargo, es necesario actualizarlo, con todo lo que ha sucedido en el transcurso de este año, muchas cosas han cambiado y es necesario actualizar la lista de los proveedores de servicios y bienes de la entidad.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

La institución financiera si lleva un control de los proveedores, pero debe ser actualizado, es probable que al inicio del año entrante se actualice la data.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

Si se lleva un registro de los proveedores, cada cierto tiempo se hace una revisión de la data.

4. ¿Podría indicar cuantas solicitudes de compras normalmente se reciben en el departamento de compras mensualmente?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

Mensualmente se están manejando aproximadamente más de 50 solicitudes.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

Puede depender de algunos factores relacionados con feriados entre otros, pero normalmente el departamento recibe entre 35, 40 o 50 solicitudes mensuales.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

En el departamento se reciben aproximadamente 40 solicitudes mensuales, también depende de las fechas y feriados en el mes.

Dimensión: Definición del proceso

5. ¿El departamento de Compras tiene manuales de procesos relacionados con las compras y adquisiciones?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

Si existen manuales de procesos en la entidad, sin embargo, muy poco se utilizan porque estos no han sido actualizados.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

Si se utilizan manuales de procesos, pero no todo el personal los maneja.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

Hasta donde tengo entendido, existe un manual de procesos general de los procesos administrativos en el departamento de compras, pero no está actualizado y no existe un manual específicamente del proceso de adquisiciones.

Dimensión: Áreas que participan en el proceso de adquisiciones

6. ¿Que otro departamento aparte de Compras, participa en el proceso de adquisiciones?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

Ya, en realidad todos los departamentos envían solicitudes de algún material o equipo durante el año, pero los que están estrechamente vinculados al proceso son

finanzas, contabilidad, almacén, administración.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

Los departamentos que también participan en el proceso de adquisición son administración y finanzas, aunque también entra bodega, y por supuesto contabilidad.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

Aparte de contabilidad, la administración y finanzas también están relacionadas, porque desde allí se generan los pagos, al igual que el área de almacén donde se receipta la mercancía.

Dimensión: Estados Financieros, Efecto Financiero, Indicadores Financieros

7. ¿Se tiene algún registro de indicadores financieros que permitan conocer cuál ha sido la gestión financiera de la empresa en años anteriores?

Entrevistado Entidad Bancaria 1:

En el departamento se han realizado algunos análisis verticales y horizontales de los estados financieros, pero no se lleva algún registro de los indicadores de rentabilidad.

Entrevistado Entidad Bancaria 2:

Si se llevan registros de indicadores en el departamento de contabilidad.

Entrevistado Entidad Bancaria 3:

Si, cuando se emite información de los estados financieros también se adjunta datos de rentabilidad alcanzados en el periodo.

3.6.2 Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la ficha de observación

3.6.2.1 Análisis de los resultados de Ficha de Observación Entidad Bancaria 1

En la siguiente Tabla 10, se detalla la ficha de las observaciones realizadas al proceso de compra que se realiza en la entidad bancaria 1.

Tabla 10

Ficha de Observación Entidad Bancaria 1

OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES EN ENTIDAD BANCARIA			
Objetivo: Evaluar de manera interna la gestión en el proceso de adquisiciones / compras con la finalidad de proponer mejoras en el proceso. Fecha: 19/10/2020 al 22/10/2020			
Ítems a observar	Algunas veces	Siempre	Nunca
Los procesos de adquisiciones / compras inician con la emisión de un requerimiento o solicitud		X	
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente FIRMADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante		X	
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente JUSTIFICADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante	X		
El Dpto. de Compras analiza la solicitud en un lapso menor a tres días	X		
El Dpto. de Compras coteja la solicitud con la planificación de compras anual			X
El Dpto. de Compras solicita autorización de la Gerencia General		X	
La Gerencia General aprueba la solicitud de requisición y envía a Compras		X	
Compras recibe aprobación de solicitud de requisición		X	
Compras dispone de una base de datos actualizada de los proveedores de la empresa	X		
Compras analiza la cartera de proveedores y selecciona los más convenientes de acuerdo a lo solicitado	X		
Compras emite las solicitudes de cotizaciones a los proveedores		X	
Compras recibe de los proveedores las cotizaciones		X	

Se conforma equipo de análisis de precios y calidad de lo solicitado		X
Compras emite oficio a la unidad solicitante, junto a las cotizaciones de los proveedores para que otorgue visto bueno		X
La unidad solicitante aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite a al Dpto. de Compras para que continúe con la solicitud de Compras.		X
La unidad solicitante No aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite al Dpto. de Compras para que seleccione otros proveedores.		X
El Dpto. de Compras emite la Orden de Compra		X
Almacén recibe el despacho del proveedor y verifica que todo cumpla con los requerimientos especificados en la Orden de Compra		X
En la recepción de la mercancía o material, se realiza una revisión detallada y minuciosa de las características de lo solicitado	X	
El responsable del Almacén hace entrega de la mercancía o material recibido a la unidad solicitante	X	
El Dpto. de Compras constata que se haya recibido correctamente lo solicitado	X	
Datos adicionales		
Se realizan compras sin cumplir con aprobación gerencial		X
Existen políticas para calificar y evaluar a los proveedores	X	
Existen tiempos establecidos para llevar a cabo los procesos de adquisiciones y compras		X
Existe control en el cumplimiento de los tiempos de entrega de las órdenes de compra		X
El Dpto. de Compras mantiene estricto control en la revisión de la calidad y cantidad despachada por el proveedor		X
El Dpto. de Compras lleva un control de reclamos o problemas generados con mercancía o material recibida en malas condiciones		X
Se realizan las negociaciones con los proveedores para obtener un mejor precio sin perjuicio de la calidad del material o mercancía.	X	
Se realizan análisis de mercado para conocer los mejores precios y opciones para la empresa	X	

Nota: Se detallan los resultados de la observación realizada a la Entidad Bancaria 1.
Elaborado por: Carrillo (2021)

3.6.2.2 Análisis de los resultados de Ficha de Observación Entidad Bancaria 2

Se muestran en la Tabla 11 los resultados de la observación del proceso de compras y adquisiciones que se realiza en la entidad bancaria 2.

Tabla 11
Ficha de Observación Entidad Bancaria 2

OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES EN ENTIDAD BANCARIA			
Objetivo: Evaluar de manera interna la gestión en el proceso de adquisiciones / compras con la finalidad de proponer mejoras en el proceso. Fecha: 16/10/2020 al 23/10/2020			
Ítems a observar	Algunas veces	Siempre	Nunca
Los procesos de adquisiciones / compras inician con la emisión de un requerimiento o solicitud		X	
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente FIRMADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante		X	
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente JUSTIFICADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante		X	
El Dpto. de Compras analiza la solicitud en un lapso menor a tres días			X
El Dpto. de Compras coteja la solicitud con la planificación de compras anual			X
El Dpto. de Compras solicita autorización de la Gerencia General		X	
La Gerencia General aprueba la solicitud de requisición y envía a Compras		X	
Compras recibe aprobación de solicitud de requisición		X	
Compras dispone de una base de datos actualizada de los proveedores de la empresa	X		
Compras analiza la cartera de proveedores y selecciona los más convenientes de acuerdo a lo solicitado	X		
Compras emite las solicitudes de cotizaciones a los proveedores		X	
Compras recibe de los proveedores las cotizaciones		X	
Se conforma equipo de análisis de precios y calidad de lo solicitado			X

Compras emite oficio a la unidad solicitante, junto a las cotizaciones de los proveedores para que otorgue visto bueno		X	
La unidad solicitante aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite a al Dpto. de Compras para que continúe con la solicitud de Compras.		X	
La unidad solicitante No aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite al Dpto. de Compras para que seleccione otros proveedores.	X		
El Dpto. de Compras emite la Orden de Compra		X	
Almacén recibe el despacho del proveedor y verifica que todo cumpla con los requerimientos especificados en la Orden de Compra		X	
En la recepción de la mercancía o material, se realiza una revisión detallada y minuciosa de las características de lo solicitado		X	
El responsable del Almacén hace entrega de la mercancía o material recibido a la unidad solicitante	X		
El Dpto. de Compras constata que se haya recibido correctamente lo solicitado		X	
Datos adicionales			
Se realizan compras sin cumplir con aprobación gerencial			X
Existen políticas para calificar y evaluar a los proveedores		X	
Existen tiempos establecidos para llevar a cabo los procesos de adquisiciones y compras			X
Existe control en el cumplimiento de los tiempos de entrega de las órdenes de compra			X
El Dpto. de Compras mantiene estricto control en la revisión de la calidad y cantidad despachada por el proveedor	X		
El Dpto. de Compras lleva un control de reclamos o problemas generados con mercancía o material recibida en malas condiciones			X
Se realizan las negociaciones con los proveedores para obtener un mejor precio sin perjuicio de la calidad del material o mercancía.	X		
Se realizan análisis de mercado para conocer los mejores precios y opciones para la empresa	X		

Nota: Se detallan los resultados de la observación realizada a la Entidad Bancaria 2.
Elaborado por: Carrillo (2021)

3.6.2.3 Análisis de los resultados de Ficha de Observación Entidad Bancaria 3

Se muestran en la Tabla 12 los resultados de la observación del proceso de compras y adquisiciones que se realiza en la entidad bancaria 3.

Tabla 12
Ficha de Observación Entidad Bancaria 3

OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES EN ENTIDAD BANCARIA

Objetivo: Evaluar de manera interna la gestión en el proceso de adquisiciones / compras con la finalidad de proponer mejoras en el proceso. Fecha: 26/10/2020 al 30/10/2020

Ítems a observar	Algunas veces	Siempre	Nunca
Los procesos de adquisiciones / compras inician con la emisión de un requerimiento o solicitud		X	
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente FIRMADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante	X		
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente JUSTIFICADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante	X		
El Dpto. de Compras analiza la solicitud en un lapso menor a tres días			X
El Dpto. de Compras coteja la solicitud con la planificación de compras anual			X
El Dpto. de Compras solicita autorización de la Gerencia General	X		
La Gerencia General aprueba la solicitud de requisición y envía a Compras	X		
Compras recibe aprobación de solicitud de requisición	X		
Compras dispone de una base de datos actualizada de los proveedores de la empresa	X		
Compras analiza la cartera de proveedores y selecciona los más convenientes de acuerdo a lo solicitado	X		
Compras emite las solicitudes de cotizaciones a los proveedores		X	
Compras recibe de los proveedores las cotizaciones		X	
Se conforma equipo de análisis de precios y calidad de lo solicitado			X

Compras emite oficio a la unidad solicitante, junto a las cotizaciones de los proveedores para que otorgue visto bueno	X	
La unidad solicitante aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite a al Dpto. de Compras para que continúe con la solicitud de Compras.	X	
La unidad solicitante No aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite al Dpto. de Compras para que seleccione otros proveedores.	X	
El Dpto. de Compras emite la Orden de Compra		X
Almacén recibe el despacho del proveedor y verifica que todo cumpla con los requerimientos especificados en la Orden de Compra		X
En la recepción de la mercancía o material, se realiza una revisión detallada y minuciosa de las características de lo solicitado		X
El responsable del Almacén hace entrega de la mercancía o material recibido a la unidad solicitante	X	
El Dpto. de Compras constata que se haya recibido correctamente lo solicitado		X
Datos adicionales		
Se realizan compras sin cumplir con aprobación gerencial	X	
Existen políticas para calificar y evaluar a los proveedores		X
Existen tiempos establecidos para llevar a cabo los procesos de adquisiciones y compras		X
Existe control en el cumplimiento de los tiempos de entrega de las órdenes de compra		X
El Dpto. de Compras mantiene estricto control en la revisión de la calidad y cantidad despachada por el proveedor	X	
El Dpto. de Compras lleva un control de reclamos o problemas generados con mercancía o material recibida en malas condiciones		X
Se realizan las negociaciones con los proveedores para obtener un mejor precio sin perjuicio de la calidad del material o mercancía.	X	
Se realizan análisis de mercado para conocer los mejores precios y opciones para la empresa	X	

Nota: Se detallan los resultados de la observación realizada a la Entidad Bancaria 3.
Elaborado por: Carrillo (2021).

Análisis de las fichas de observación:

De acuerdo a los resultados en la ficha de observación, se puede apreciar que las entidades bancarias llevan procesos similares, sin embargo, los procesos de compras se dan con extrema formalidad donde se debe obtener la firma del gerente principal de la entidad, esto a su vez prolonga los tiempos del proceso. Se pudo conocer también, que las entidades bancarias estudiadas no llevan un control o planificación anual de las compras de insumos o materiales. Sí se proyectan montos en las partidas contables que se utilizan para cancelar compras de insumos, pero no existe una programación de desembolso por las compras a realizar, tampoco llevan un control o programación de los requerimientos de las distintas áreas o departamentos de la entidad bancaria. Al no existir planificación anual de compras la institución no puede controlar adecuadamente estos egresos. De igual forma la entidad bancaria 2, no lleva un estricto y riguroso control de los reclamos ante la recepción de mercancía en mal estado o que no haya cumplido con las características solicitadas.

3.6.2.4 Descripción general del proceso de compras actual

A continuación, se hace una descripción general del proceso que se llevan a cabo en la entidad bancaria 1:

- El departamento que requiere el material o equipo, emite solicitud de requisición al departamento de compras. El Departamento de Compras recibe la solicitud de requerimiento, analiza y aprueba que se inicie el proceso de solicitud de cotizaciones.
- El Departamento de Compras envía la solicitud de cotizaciones a tres proveedores con todas las especificaciones y características específicas. El proveedor entrega a la empresa las cotizaciones solicitadas. El Departamento de Compras reenvía las cotizaciones recibidas del proveedor, a las unidades solicitantes del requerimiento, con la finalidad de que revisen y aprueben la cotización y proveedor. El jefe de compras debe gestionar precios y calidad de lo solicitado.

- Si la unidad solicitante aprueba la cotización del proveedor, informa al Departamento de Compras para continuar con el proceso o iniciar nuevamente otra selección de proveedores.
- Compras notifica al Gerente de Compras, Subgerente de Compras o Comité de Adquisiciones y Servicios, dependiendo del monto de la compra, para que realicen la debida aprobación.
- Después de aprobado, el departamento de compras prepara el expediente y emite Orden de Compra. El expediente debe contener todos los documentos desde la solicitud de requisición, formulario de cotizaciones, Orden de compra y otros pertinentes. Se notifica al proveedor. Se otorgan dos semanas para el despacho de lo solicitado.
- Recibe Almacén, donde se debe verificar que todo lo recibido cumple con las especificaciones de la Orden de Compra emitida por la entidad bancaria. Almacén debe informar si está recibiendo la totalidad de lo solicitado o es una entrega parcial.

3.6.3 Análisis, interpretación y discusión de la encuesta realizada al personal

Se realizó encuesta a personal de la Entidad Bancaria 1, Entidad Bancaria 2 y Entidad Bancaria 3, que trabajan en los departamentos de compras, administración y almacén, relacionados al proceso de compras y adquisiciones. En total se realizó encuesta a 15 empleados, los análisis de presentan a continuación.

Dimensión: Situación actual del proceso de adquisición

1. ¿Conoce usted si la entidad bancaria tiene alguna planificación de las compras y adquisiciones que realiza durante un periodo económico?

Tabla 13

Planifican compras y adquisiciones anualmente

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

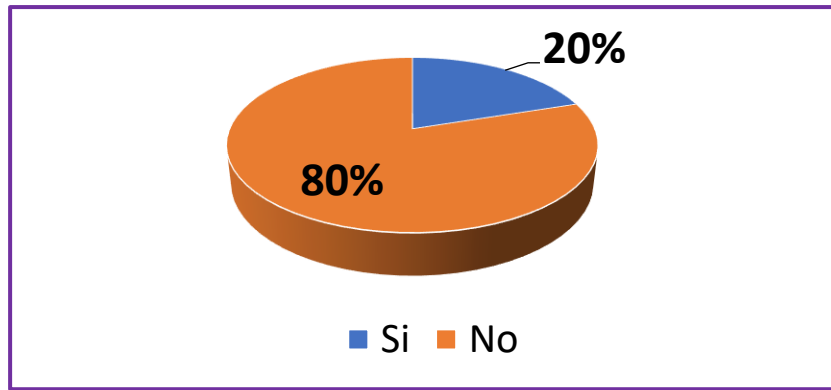


Figura 2. Se planifican las compras y adquisiciones anualmente
 Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se aprecia en la Figura 3 que un 80% de los encuestados indicó que no tiene conocimiento de una planificación anual de compras y adquisiciones; mientras que un 20% indicó que si se planifican.

2. ¿Qué cantidad de solicitudes de compras se reciben mensualmente en el departamento de Compras?

Tabla 14

Cantidad de solicitudes recibidas mensualmente

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 solicitudes	0	0%
Entre 10 y 25 solicitudes	1	7%
Entre 25 y 45 solicitudes	2	13%
Entre 45 y 65 solicitudes	10	67%
Más de 65 solicitudes	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

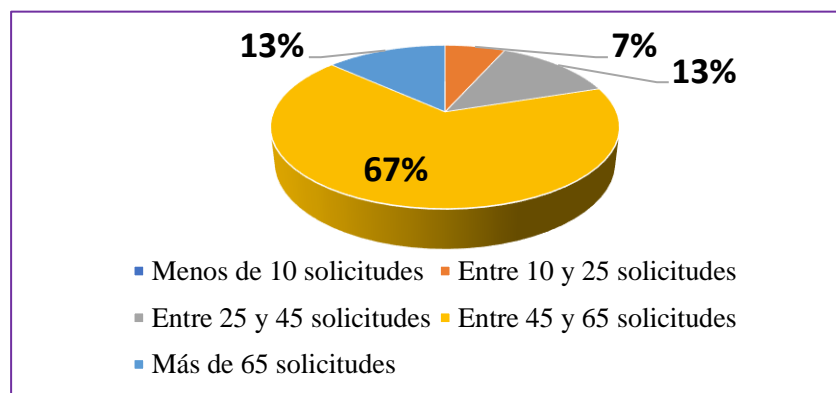


Figura 3. Cantidad de solicitudes recibidas en el Departamento mensualmente
 Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se observa en la Figura 4, que el 67% de los trabajadores encuestados manifestaron que la cantidad de solicitudes de adquisiciones recibidas mensualmente en el departamento de compras oscila entre 45 y 65 solicitudes; un 13% manifiesta que reciben entre 25 y 45 solicitudes; un 13% más de 65 solicitudes y un 10% indicó que recibe entre 10 y 25 solicitudes mensuales.

3. ¿De las solicitudes de adquisiciones recibidas en el Departamento de Compras, qué porcentaje se procesa en un lapso menor a un mes?

Tabla 15

Porcentaje de solicitudes procesadas en un lapso menor a un mes

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
El 100% de las solicitudes recibidas	0	0%
El 80% de las solicitudes recibidas	3	20%
El 50% de las solicitudes recibidas	11	73%
El 30% de las solicitudes recibidas	1	7%
El 10% de las solicitudes recibidas	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

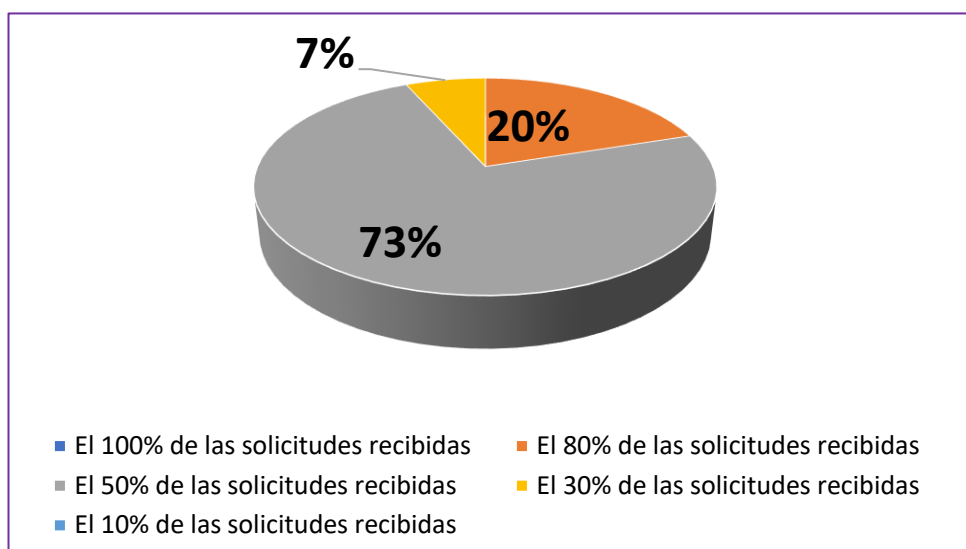


Figura 4. Porcentaje de solicitudes procesadas en un lapso menor a un mes

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: El 73% de los encuestados coincidió en que, de las solicitudes de adquisición recibidas en el departamento de Compras, solo se procesa un 50% en un lapso menor

a un mes; el 20% opina que solo se procesa el 80% y un 7% manifiesta que solo se procesa en un lapso menor a un mes, un 30% de las solicitudes que se reciben.

4. ¿El tiempo utilizado por la empresa para gestionar los procesos de adquisición y compras es eficaz?

Tabla 16

Tiempo para gestionar los procesos de adquisiciones y compras

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

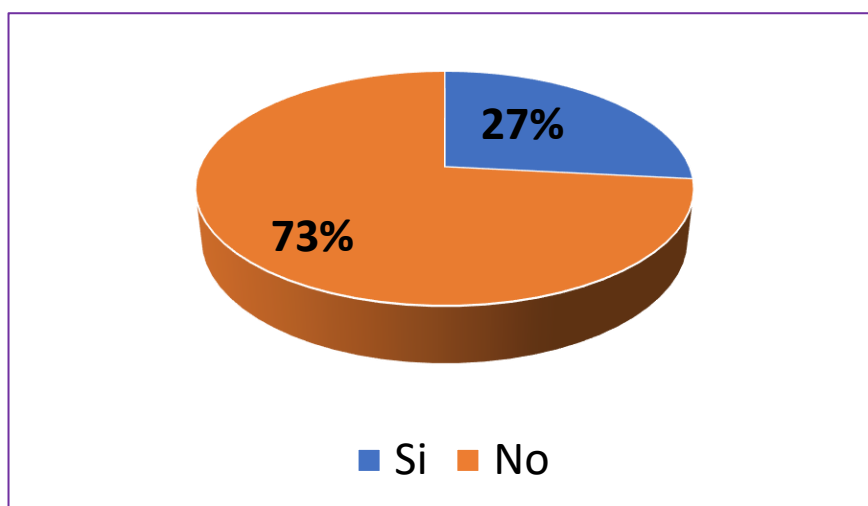


Figura 5. Tiempo para gestionar los procesos de adquisiciones y compras

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: De acuerdo con las respuestas dadas a la presente interrogante, como se observa en la figura 15, un 73% de los encuestados indicó que el tiempo en que se gestionan los procesos de compras y adquisiciones en la entidad bancaria, no es eficaz, mientras que el 27% manifestó que si es. Como se observa un alto porcentaje coincide en que el tiempo de gestionar las compras no es oportuno, situación que merece ser evaluada.

5. Comúnmente, el tiempo que se lleva gestionar el despacho de un requerimiento, desde su solicitud hasta la entrega del bien o servicios a la unidad solicitante, puede variar entre:

Tabla 17

Tiempo que se requiere actualmente para gestionar compras

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 días	0	0%
De 3 a 7 días	2	13%
De 7 días a 15 días	4	27%
De 15 días a 30 días	3	20%
Más de 30 días	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

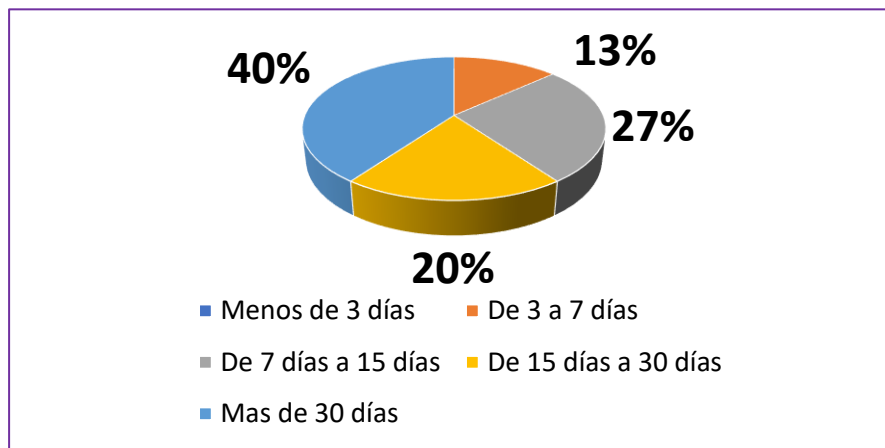


Figura 6. Tiempo que se requiere actualmente para gestionar compras

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se observa en la Figura 7, que el 40% de los encuestados indica que los procesos se llevan más de 30 días; un 27% indicó que los procesos se tardan entre 7 y 15 días; un 20% coincidió en que los procesos suelen llevarse a cabo entre 15 y 30 días, mientras que el 13% opina que se dan entre 3 a 7 días.

Dimensión: Definición del proceso

6. ¿Existen políticas de compras en la entidad bancaria?

Tabla 18

Políticas de Compras

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

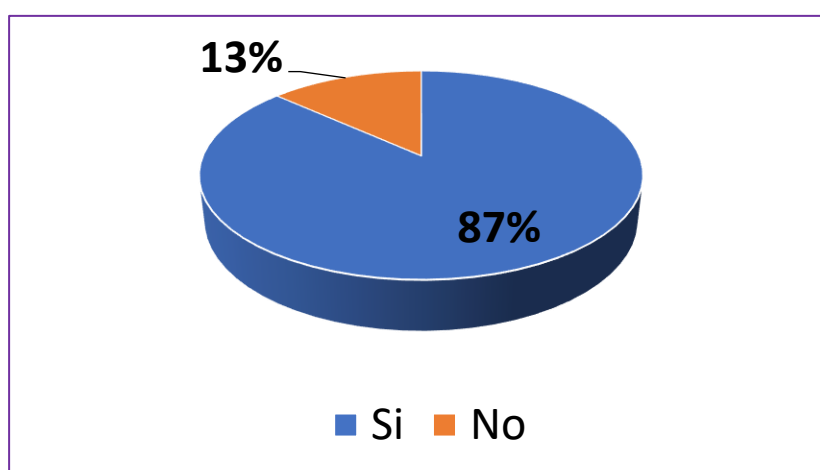


Figura 7. Existen políticas de compras y adquisiciones

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se aprecia en la Figura 8 que un 87% de los encuestados indicó que la entidad si tiene políticas de compras y adquisiciones; mientras que un 13% indicó que desconoce de la existencia de las políticas. Es importante señalar que las políticas de compras representan un pilar fundamental en la correcta gestión de compras, por lo que la falta de políticas genera consecuencias desfavorables para la empresa.

7. ¿La empresa dispone de Manuales de Procedimientos de Compras?

Tabla 19

Manuales de procedimientos de compras

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	60%
No	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

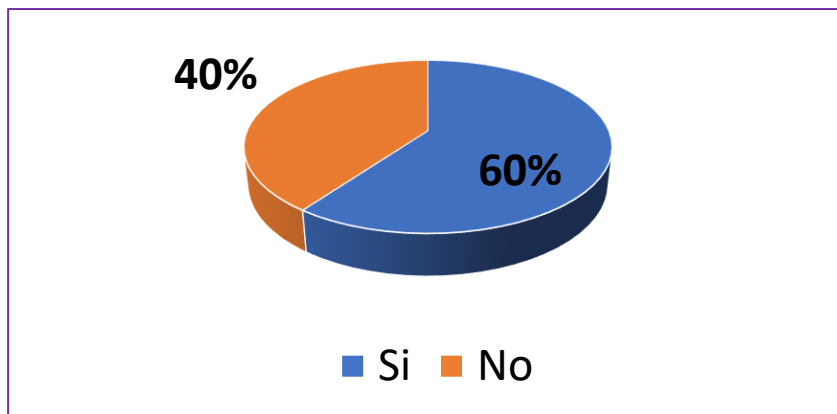


Figura 8. Existen Manuales de procedimiento de compras

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Según los resultados en la encuesta realizada, se observa en la Figura 9 que un 60% de las personas indicaron que si tienen conocimiento de los manuales de procedimientos para compras y un 40% indicó que no conoce. También se pudo conocer que los manuales existen, pero no son socializados en la empresa.

8. ¿La entidad bancaria entrega por escrito las funciones al personal?

Tabla 20

Entrega de funciones por escrito

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

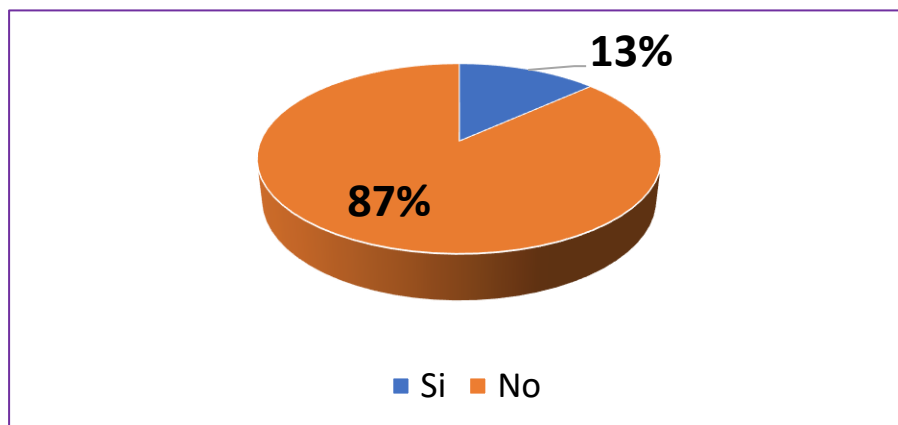


Figura 9. Entrega de funciones por escrito

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se observa en la Figura 9, que el 87% de los encuestados manifestó que la entidad no entrega funciones por escrito al personal, explican que en el contrato se señalan algunas funciones generales, pero no existe un documento por escrito que detalle las funciones que debe cumplir en sus puestos de trabajo. Por otro lado, un 13% indica que si le han dado por escrito las funciones.

9. ¿Se hace correcto seguimiento a los procesos de adquisición y compras?

Tabla 21

Seguimiento a los procesos de adquisición y compras

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi Siempre	5	33%
Siempre	4	27%
Algunas veces	6	40%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

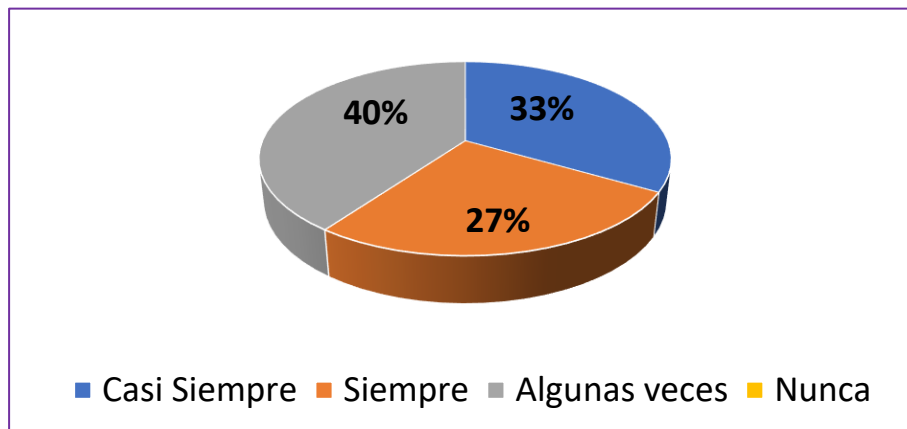


Figura 10. Seguimiento a los procesos de adquisición y compras

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: En la Figura 10, un 40% de los trabajadores que se encuestaron, indicaron que algunas veces se realiza seguimiento a los procesos de compras y adquisiciones; un 33% manifestó que casi siempre; el 27% coincidió en que siempre se hace seguimiento a los procesos. El personal opinó que normalmente solo se espera a que lleguen las autorizaciones para poder continuar con las compras, pero no se hace presión durante el proceso.

10. ¿La empresa lleva un adecuado registro y control de los proveedores de bienes y/o servicios?

Tabla 22

Adecuado registro y control de los proveedores de bienes y servicios

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi Siempre	6	40%
Siempre	4	27%
Algunas veces	3	20%
Nunca	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Carrillo (2021)

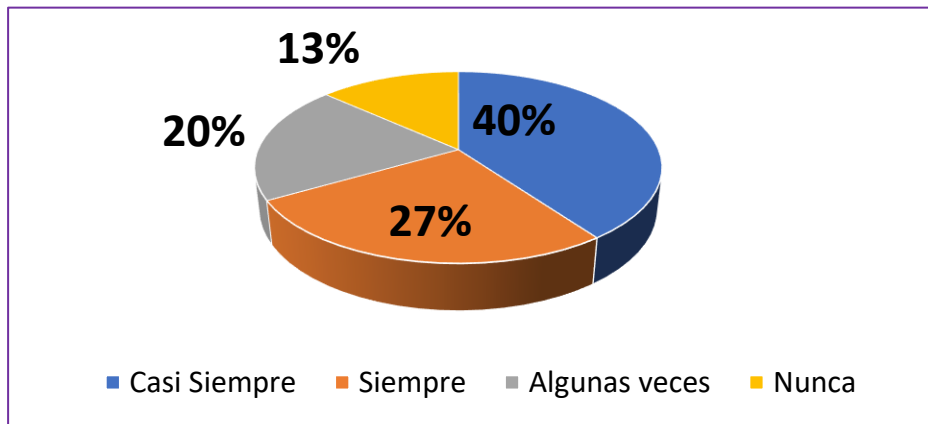


Figura 11. Adecuado registro y control de los proveedores de bienes y servicios
 Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: El 40% de los encuestados indicó que casi siempre se tiene un registro y control de los proveedores; un 27% manifestó que siempre se lleva un control de los proveedores; un 20% manifestó que algunas veces se lleva un adecuado registro y control de los proveedores y al 13% indica que nunca se ha realizado un registro y control de bienes y servicios.

Dimensión: Estados Financieros, Efecto Financiero, Indicadores Financieros

11. ¿Con qué frecuencia se analizan los Estados Financieros para tomar decisiones relacionadas con los procesos de adquisiciones?

Tabla 23

Análisis de los Estados Financieros para decisión de adquisiciones

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi Siempre	3	20%
Siempre	2	13%
Algunas veces	6	40%
Nunca	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

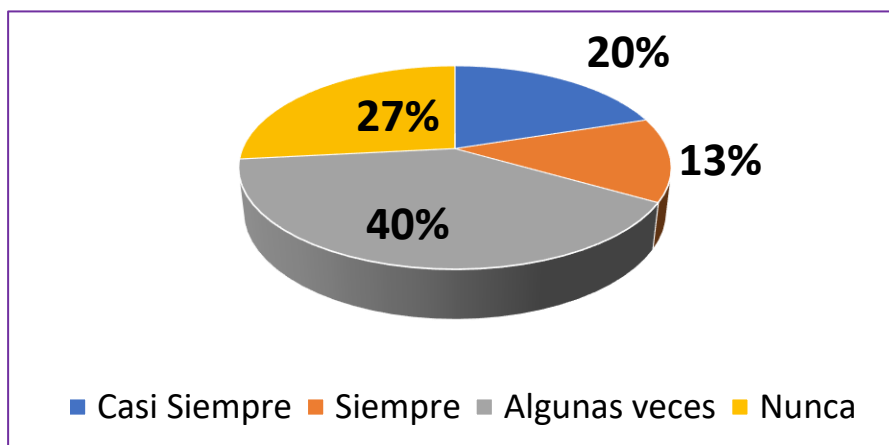


Figura 12. Análisis de los Estrados Financieros para adquisiciones
 Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se puede apreciar que un 40% de las respuestas obtenidas coinciden en que Algunas veces se toman en consideración los análisis a los Estados Financieros para tomar decisiones respecto a las adquisiciones; un 27% opina que Nunca se hace; un 20% opina que Casi Siempre y un 13% indica que siempre es así.

12. ¿Con qué frecuencia se analizan indicadores financieros antes de tomar decisiones relacionadas con adquisiciones?

Tabla 24

Análisis de indicadores financieros para decisión de adquisiciones

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi Siempre	1	7%
Siempre	2	13%
Algunas veces	5	33%
Nunca	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

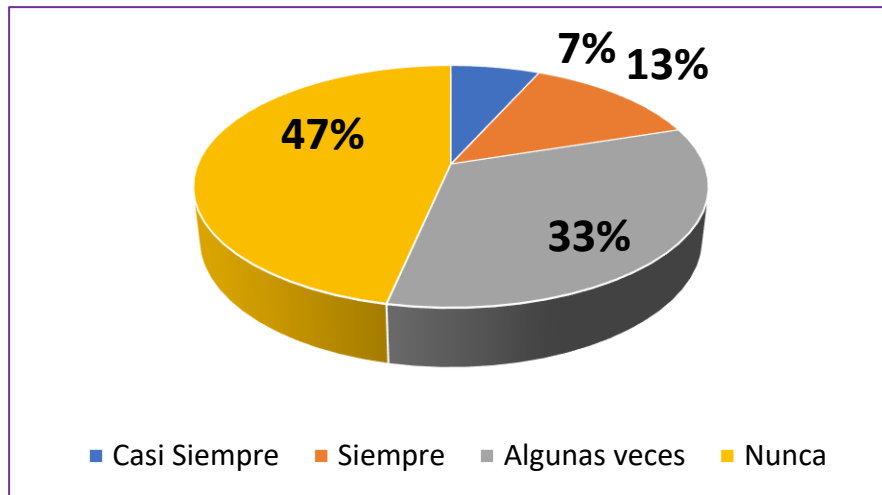


Figura 13. Análisis de los indicadores financieros para tomar decisiones de adquisición
 Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis: Se puede apreciar en la Figura 14, que un 47% de las respuestas obtenidas coinciden en Nunca se analizan los indicadores financieros para tomar decisiones respecto a las adquisiciones; un 33% manifestó que Algunas Veces se hace de esa manera; un 13% indicó que Siempre y un 7% opinó que Siempre se analizan los indicadores financieros.

3.7 Presentación de los resultados

3.7.1 Presentación de los resultados de la entrevista realizada

Tabla 25

Triangulación de las entrevistas realizadas

Interrogante	Entrevistado Entidad Bancaria 1:	Entrevistado Entidad Bancaria 2:	Entrevistado Entidad Bancaria 3:	Análisis de las respuestas
1. ¿La empresa diseña estrategias, planes y metas para la planificación de compras?	<i>Desde la gerencia central de la entidad bancaria se reciben lineamientos sobre procesos de compras; sí existen políticas de compras solo que no se les ha dado una revisión para actualizar algunos aspectos fundamentales y necesarios.</i>	<i>No se elaboran metas para las compras, solo se busca llevar un control de las compras que se realizan y se proyectan para el año siguiente dependiendo de los resultados obtenidos en el año.</i>	<i>En el departamento de compras se realizan los procesos de adquisición, no se lleva una planificación estratégica de las compras, solo se evalúa si existe disponibilidad para lo que soliciten en las distintas áreas o departamentos.</i>	<i>De acuerdo a las respuestas obtenidas, no existe un conocimiento claro y socializado de las políticas y planificación de compras.</i>
2. ¿Qué medidas considera usted que se debe tomar para un seguimiento y evaluación en el proceso de adquisición de compras?	<i>Es importante evaluar el proceso para determinar si se requiere mejorar algún paso y recortar los tiempos en el proceso. Efectivamente, los procesos se dan cumpliendo los pasos que están establecidos, sin embargo, suelen llevarse varios días.</i>	<i>Una de las medidas básicas es que todo el personal que participa en el proceso esté preparado y conozca lo que involucran las compras y adquisiciones, eso es necesario, y por otro lado es importante que los procesos sean revisados continuamente.</i>	<i>Considero que es importante que la gerencia de la entidad gire instrucciones para planificar la cantidad de solicitudes que deban recibirse mensualmente, porque no existe un control sobre eso.</i>	<i>Los encuestados coinciden en que es necesario planificar las cantidades de solicitudes a atender diariamente.</i>
3. ¿El departamento de Compras lleva un control de los proveedores de la empresa?	<i>Si, en el departamento se lleva un registro de los proveedores, sin embargo, es necesario actualizarlo, con todo lo que ha sucedido en el transcurso de este año, muchas cosas han cambiado y es necesario actualizar la lista de los</i>	<i>La institución financiera si lleva un control de los proveedores, pero debe ser actualizado, es probable que al inicio del año entrante se actualice la data.</i>	<i>Si se lleva un registro de los proveedores, cada cierto tiempo se hace una revisión de la data.</i>	<i>Las respuestas coinciden en que si se lleva un registro de los proveedores, pero en algunos casos no está actualizada la data.</i>

<p>4. ¿Podría indicar cuantas solicitudes de compras normalmente se reciben en el departamento de compras mensualmente?</p> <p>5. ¿El departamento de Compras tiene manuales de procesos relacionados con las compras y adquisiciones?</p> <p>6. ¿Que otro departamento aparte de Compras, participa en el proceso de adquisiciones?</p> <p>7. ¿Se tiene algún registro de indicadores financieros que permitan conocer cuál ha sido la gestión financiera de la empresa en años anteriores?</p>	<p><i>proveedores de servicios y bienes de la entidad.</i></p> <p><i>Mensualmente se están manejando aproximadamente más de 50 solicitudes</i></p> <p><i>Si existen manuales de procesos en la entidad, sin embargo, muy poco se utilizan porque estos no han sido actualizados.</i></p> <p><i>Ya, en realidad todos los departamentos envían solicitudes de algún material o equipo durante el año, pero los que están estrechamente vinculados al proceso son finanzas, contabilidad, almacén, administración.</i></p> <p><i>En el departamento se han realizado algunos análisis verticales y horizontales de los estados financieros, pero no se lleva algún registro de los indicadores de rentabilidad.</i></p>	<p><i>Puede depender de algunos factores relacionados con feriados entre otros, pero normalmente el departamento recibe entre 35, 40 o 50 solicitudes mensuales</i></p> <p><i>Si se utilizan manuales de procesos, pero no todo el personal los maneja.</i></p> <p><i>Los departamentos que también participan en el proceso de adquisición son administración y finanzas, aunque también entra bodega, y por supuesto contabilidad.</i></p> <p><i>Si se llevan registros de indicadores en el departamento de contabilidad.</i></p>	<p><i>En el departamento se reciben aproximadamente 40 solicitudes mensuales, también depende de las fechas y feriados en el mes</i></p> <p><i>Hasta donde tengo entendido, existe un manual de procesos general de los procesos administrativos en el departamento de compras, pero no está actualizado y no existe un manual específicamente del proceso de adquisiciones.</i></p> <p><i>Aparte de contabilidad, la administración y finanzas también están relacionadas, porque desde allí se generan los pagos, al igual que el área de almacén donde se receipta la mercancía.</i></p> <p><i>Si, cuando se emite información de los estados financieros también se adjunta datos de rentabilidad alcanzados en el periodo.</i></p>	<p><i>De acuerdo a las respuestas obtenidas, las solicitudes varían entre 40 y 65 mensualmente</i></p> <p><i>Los manuales de procedimiento son esenciales para lograr un correcto desempeño. En estos casos, no están actualizados.</i></p> <p><i>En forma general, intervienen diversos departamentos y personas en el proceso, lo que alarga los tiempos de respuesta.</i></p> <p><i>Las áreas de contabilidad llevan registro de indicadores que permiten conocer la rentabilidad.</i></p>
--	---	--	---	---

Nota: Triangulación de las entrevistas realizadas.

Fuente: Entrevista realizadas a funcionarios.

Elaborado por: Carrillo (2021)

3.7.2 Presentación de los resultados de la Ficha de observación

En el siguiente flujograma se detalla el proceso señalado anteriormente.

3.7.2.1 Análisis del proceso presentado en el flujograma

Se observa en el flujograma de procesos en la Figura 14, la intervención de cinco áreas, en cada una de las cuales se llevan a cabo actividades específicas para dar continuidad al proceso de adquisiciones. Se puede observar la continua intervención de la unidad o departamento que realiza la solicitud, es decir, la unidad o departamento solicitante emite la solicitud de material, y cuando el departamento de compras recibe las cotizaciones de los proveedores, éstas son enviadas nuevamente a las unidades solicitantes para que otorguen una primera aprobación con la calidad, cantidad y precio de lo cotizado por el proveedor. Si la unidad solicitante no está de acuerdo con las características de los materiales o suministros, equipos o servicio que ofrece el proveedor, se vuelve a iniciar el proceso de solicitud de cotizaciones, lo que genera atrasos en los tiempos de ejecución.

3.7.2.2 Flujograma del proceso actual de compras y adquisiciones

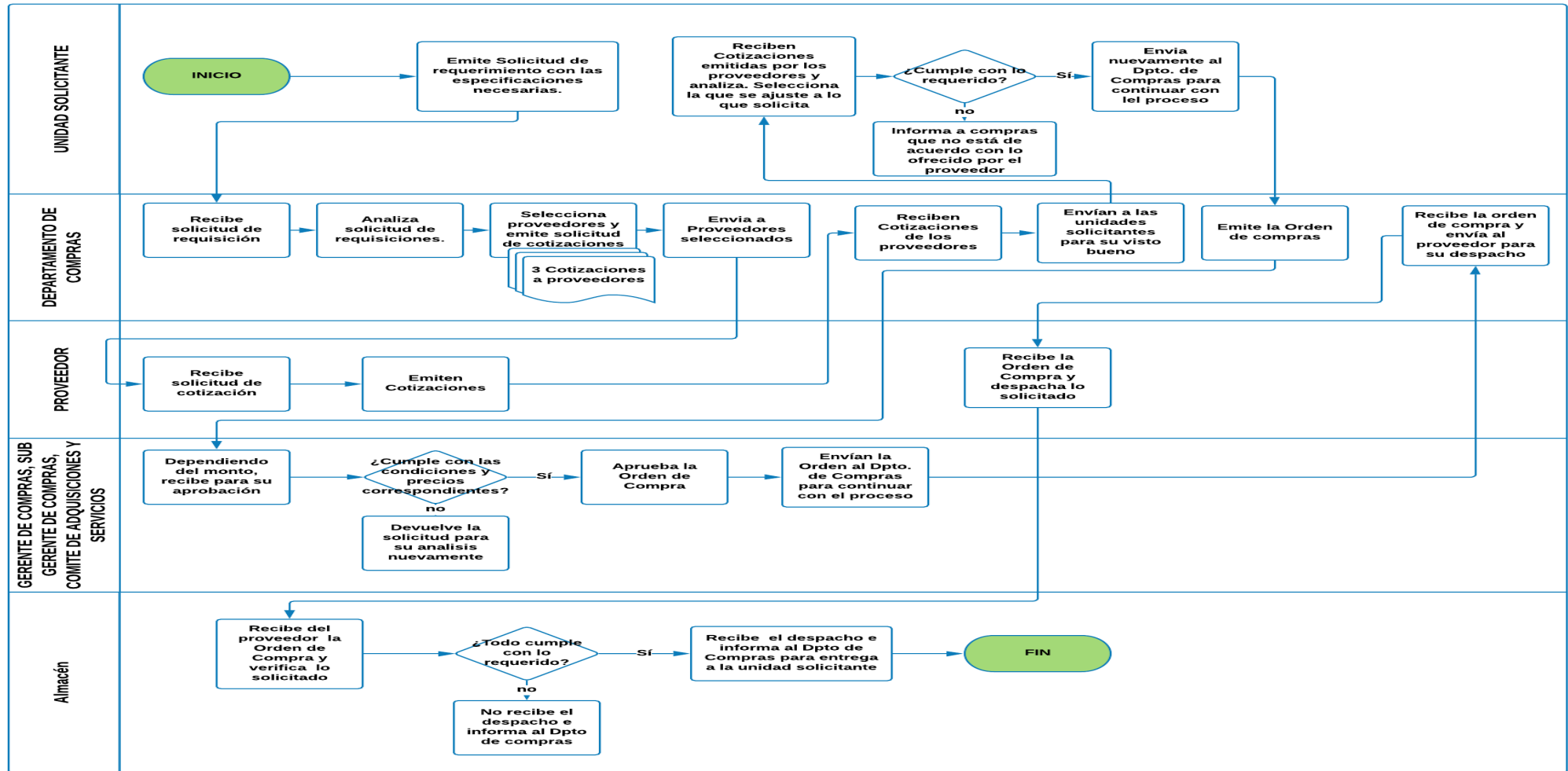


Figura 14. Flujograma proceso de gestión de compras actual.

Fuente: Observación del proceso.

Elaborado por: Carrillo (2021)

3.7.3 Presentación de los resultados de la encuesta realizada

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se pudo conocer que el proceso de adquisición y compras se desarrolla en periodos aproximados de tres meses, como resultado de los largos tiempos que se asignan algunas actividades durante el proceso. Por ejemplo, los tiempos de espera para obtener una firma de aprobación puede tardar hasta una semana; de igual forma, algunos procedimientos no agregan valor al proceso, siendo innecesarios, lo que a su vez aumenta los costos y la improductividad.

Los procesos de adquisición y compras que se llevan a cabo en las instituciones bancarias se caracterizan por una excesiva formalidad que lejos de fomentar la eficacia y eficiencia, generan retrasos en las respuestas a las solicitudes. Dentro del proceso observado se pudo conocer que no existe un adecuado control entre el área de compras y bodega, lo que afecta el buen desarrollo de las compras y las existencias.

Tampoco existe una planificación de las compras anuales, solo se plantean algunas compras durante el año, pero no se corresponden con una planificación general que oriente las acciones de forma correcta para ejecutar los procesos en ocasión a una planificación. De acuerdo a Sangri (2014) los planes de compras son vitales en cualquier organización o empresa por estar estrechamente vinculados a las operaciones principales de la empresa, por tanto, cuando no se involucran todos los elementos de manera adecuada, se puede afectar el eficiente funcionamiento de la empresa.

Se pudo conocer que las instituciones tienen políticas de compras, pero tales políticas no se cumplen en su totalidad ni todo el personal tiene conocimiento de las políticas; los entrevistados indicaron que, si llevan un control de la lista de proveedores, pero es una data que no está actualizada. Según (2019) cuando las instituciones no llevan un control de los proveedores, ni realizan un plan de compras, es difícil lograr objetivos estratégicos empresariales. Las compras y adquisiciones representan erogaciones de dinero que deben ser estrictamente analizadas, de lo contrario puede convertirse en salida de dinero incontrolable que afectaría finalmente la rentabilidad de las instituciones.

CAPITULO 4: PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta

Metodología para optimizar el proceso de adquisición, que a su vez genere efectos financieros positivos en las instituciones bancarias.

Para llevar a cabo la propuesta, se tomó en consideración metodología utilizada por Parra (2014) quien realiza una trazabilidad de las actividades que se desarrollan en las áreas vinculadas al proceso de compra, es decir, realizó un estudio de los tiempos en los procesos de compra y adquisición de la empresa, con la finalidad de precisar el tiempo innecesario o procesos demás, que afectan la eficacia en la adquisición de los bienes o servicios.

El autor detalla cada proceso y especifica el tiempo que se utiliza en cada uno de estos, es decir, realiza una valoración del tiempo requerido en todo el proceso. Posteriormente, previo análisis de la información obtenida, se puntualiza donde se están generando atrasos o pasos innecesarios con la finalidad de optimizar el proceso de compras y adquisiciones y hacerlo más eficaz.

4.2 Objetivos de la propuesta

Dentro de los objetivos de la propuesta se mencionan los siguientes:

4.2.1 Objetivo General

Proponer una metodología para optimizar el proceso de adquisición que genere efectos financieros positivos en las instituciones bancarias.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los tiempos requeridos para llevar a cabo el proceso de adquisiciones actualmente.
- Describir las funciones del personal de compras.
- Explicar el efecto financiero en los Estados Financieros después de la mejora del proceso.

4.3 Justificación

Las instituciones bancarias realizan diversas actividades y operaciones diariamente, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los usuarios del sistema bancario. Dentro de las actividades realizadas también se destacan las administrativas, a través de las cuales se llevan a cabo una serie de procesos y procedimientos que soportan la gestión administrativa de la institución. Ante la diversidad de actividades que se realizan día a día, muchas veces se van omitiendo o postergando procesos que finalmente afectan los resultados de la gestión empresarial. Dentro de los diversos procesos, se encuentra el de adquisiciones, siendo uno de los más importantes para las entidades bancarias, en virtud de la erogación de dinero que se requiere en la adquisición de bienes y servicios.

Estos procesos muchas veces se muestran engorrosos y suelen tardarse más del tiempo necesario, por lo que surge la necesidad de brindar una alternativa que ayude a solucionar esta problemática que está afectando a las entidades bancarias, donde la acumulación de las solicitudes y requerimientos de las distintas áreas y departamentos de las instituciones no permite dar una salida oportuna a dichas solicitudes, creando climas de inconformidad y descontento en la gestión. En este sentido, la propuesta es muy positiva porque brinda una salida a la problemática señalada, y a su vez puede ser de mucho valor para otras instituciones que también presenten este tipo de inconvenientes.

4.4 Descripción de la propuesta

Para llevar a cabo la propuesta de mejora, se hará un análisis de los tiempos requeridos para realizar los procesos de adquisiciones en la institución bancaria. Al obtenerse los tiempos se analizarán los resultados y se realizará un flujograma de procesos con la propuesta. De igual forma, se hace una descripción de las funciones del personal de compras, por ser el departamento directamente involucrado en el proceso. Finalmente se realizará cálculo de indicadores financieros para conocer los efectos que puede tener en los Estados Financieros de la institución, resultado de la mejora propuesta.

4.4.1 Análisis de los tiempos en el proceso de adquisición actual

Actualmente el proceso de compras o adquisiciones se lleva a cabo con la intervención de distintos departamentos y áreas, pudiendo tardar hasta dos meses dichos procesos. En la Tabla 26 se observan los puestos de trabajo que intervienen y al sueldo del personal.

Tabla 26

Sueldo del Personal que interviene en el proceso actual de compras

Puesto de Trabajo	Sueldo Mensual	Sueldo Diario	Sueldo Hora
Gerente de Administración	\$ 2.800,00	\$ 93,33	\$ 11,67
Jefe de Unidad Solicitante	\$ 1.200,00	\$ 40,00	\$ 5,00
Gerente de Compras	\$ 1.800,00	\$ 60,00	\$ 7,50
Usuario Solicitante	\$ 550,00	\$ 18,33	\$ 2,29
Jefe de Finanzas	\$ 1.200,00	\$ 40,00	\$ 5,00
Analista de Compras	\$ 550,00	\$ 18,33	\$ 2,29
Jefe de Contabilidad	\$ 1.200,00	\$ 40,00	\$ 5,00
Analista de Contabilidad	\$ 550,00	\$ 18,33	\$ 2,29
Jefe de Bodega	\$ 1.200,00	\$ 40,00	\$ 5,00
Analista de Bodega	\$ 550,00	\$ 18,33	\$ 2,29

Fuente: Información suministrada por la entidad bancaria

Elaborado por: Carrillo (2021)

En la Tabla 27 y siguientes, se hace una descripción detallada del proceso que actualmente se lleva a cabo en las entidades bancarias, y se hace necesario señalar que se detallan los sueldos asignados al personal que interviene en el proceso, con la finalidad de conocer cuál es el efecto económico en la demora de los procesos. Se detalla el tiempo en horas que se requiere actualmente por cada procedimiento y el costo en dólares.

Tabla 27*Detalle Proceso de adquisiciones actual 1/5*

DETALLE DE ACTIVIDADES - PROCESO ACTUAL DE ADQUISICIONES						
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)	
1	Asistente Unidad Solicitante	\$ 2,29	Elaboración del pedido del material, insumo o equipo	1,00	\$ 2,29	
2	Asistente Unidad Solicitante	\$ 2,29	Espera de la Firma de Jefe de unidad Solicitante	5,00	\$ 11,46	
3	Asistente Unidad Solicitante	\$ 2,29	Entrega de la solicitud al Departamento de Compras	0,33	\$ 0,76	
4	Gerente de Compras	\$ 7,50	Ordena la Solicitud de Cotizaciones	0,67	\$ 5,00	
5	Analista de Compras	\$ 2,29	Elabora solicitud de cotizaciones	8,00	\$ 18,33	
6	Gerente de Compras	\$ 7,50	Firma Solicitud de Cotizaciones	2,00	\$ 15,00	
7	Analista de Compras	\$ 2,29	Gestiona la entrega de cotizaciones a los proveedores	3,00	\$ 6,88	
8	PROVEEDORES		Tiempo de espera para recibir las cotizaciones (Puede variar entre 1 a 5 días de espera)	40,00		
9	GERENCIA DE COMPRAS		Recibe cotizaciones de los proveedores			
10	Analista de Compras	\$ 2,29	Analiza cotizaciones - selecciona mejor cotización	6,00	\$ 13,75	

Elaborado por: Carrillo (2021)

Continúa proceso en la siguiente tabla...

Tabla 28*Detalle Proceso de adquisiciones actual 2/5***DETALLE DE ACTIVIDADES - PROCESO ACTUAL DE ADQUISICIONES**

PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)
11	Gerente de Compras	\$ 7,50	Otorga el visto bueno a la cotización y avala con su firma	1,00	\$ 7,50
12	Analista de Compras	\$ 2,29	Envía Cotización seleccionada para visto bueno de la unidad solicitante	1,00	\$ 2,29
13	Jefe de Unidad Solicitante	\$ 5,00	Recibe la cotización enviada por Compras y otorga una primera aprobación	2,00	\$ 10,00
14	Gerente de Compras	\$ 7,50	Recibe el Visto bueno o Negación de la Unidad Solicitante (Si es negativo se paraliza el proceso y se inicia nuevamente)	0,25	\$ 1,88
15	Analista de Compras	\$ 2,29	Envía Cotización seleccionada para aprobación de la Gerencia Administrativa	0,33	\$ 0,76
16	Gerencia Administrativa	\$ 11,67	Tiempo de espera para que el Gerente Administrativo apruebe la cotización y autorice Orden de Compra (Comúnmente hasta 7 días)	56,00	

Elaborado por: Carrillo (2021)

Continúa proceso en la siguiente tabla...

Tabla 29*Detalle Proceso de adquisiciones actual 3/5*

DETALLE DE ACTIVIDADES - PROCESO ACTUAL DE ADQUISICIONES						
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)	
17	Gerencia Administrativa	\$ 11,67	Autoriza realizar la Orden de Compra	1,00	\$	11,67
18	GERENCIA DE COMPRAS	\$ 7,50	Recibe Autorización de la Gerencia Administrativa para iniciar el proceso de compras			
19	Analista de Compras	\$ 2,29	Elabora Orden de Compra	3,00	\$	6,88
20	Gerente de Compras	\$ 7,50	Firma Orden de Compra para ser enviada a Gerencia Administrativa para su firma de aprobación final	1,00	\$	7,50
21	Analista de Compras	\$ 2,29	Entrega la Orden de Compra a la Gerencia Administrativa para su aprobación	0,33	\$	0,76
22	Gerencia Administrativa	\$ 5,00	Autoriza la Orden de Compra y avala con su firma de aprobación	0,33	\$	1,67
23			Tiempo de Espera de aprobación final de la Orden de Compra	56,00	\$	-
24	Gerente de Compras	\$ 7,50	Recibe Orden de Compra aprobada por la Gerencia Administrativa y ordena su envío a los proveedores	8,00	\$	60,00
25	Analista de Compras	\$ 2,29	Gestiona la entrega de la Orden de Compra al Proveedor	2,00	\$	4,58

Elaborado por: Carrillo (2021)

Continúa proceso en la siguiente tabla...

Tabla 30*Detalle Proceso de adquisiciones actual 4/5*

DETALLE DE ACTIVIDADES - PROCESO ACTUAL DE ADQUISICIONES					
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)
26	PROVEEDORES		Reciben Orden de Compra y emiten factura. Tiempo aproximado de espera para el despacho	72,00	\$ -
27	Gerente de Compras	\$ 7,50	Recibe el despacho del proveedor, coteja lo recibido & Orden de Compra y envía la factura a Contabilidad	2,00	\$ 15,00
28	Gerente de Compras	\$ 7,50	Ordena el envío del material o equipo recibido, a la Jefatura de Bodega para su revisión, registro y entrega a la unidad solicitante		
29	Analista de Compras	\$ 2,29	Entrega expediente de la compra al Jefe de Contabilidad	0,33	\$ 0,76
30	Jefe de Contabilidad	\$ 5,00	Recibe Factura, constata que esté correcto. Solicita su registro en sistema contable	2,00	\$ 10,00
31	Analista de Contabilidad	\$ 2,29	Realiza registro contable de la información y envía a Jefatura de Finanzas para gestionar pago	2,00	\$ 4,58
32	Jefe de Finanzas	\$ 5,00	Gestiona pago al proveedor	8,00	\$ 40,00

Elaborado por: Carrillo (2021)

Continúa proceso en la siguiente tabla...

Tabla 31*Detalle Proceso de adquisiciones actual 5/5*

DETALLE DE ACTIVIDADES - PROCESO ACTUAL DE ADQUISICIONES					
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)
33			Tiempo del proceso con la intervención de las demás áreas de pago	32,00	
34	Jefe de Bodega	\$ 5,00	Recibe expediente de compra y el material o equipo solicitado, ordena su registro en el control de bienes, materiales o insumos	8,00	\$ 40,00
35	Analista de Bodega	\$ 2,29	Registra lo recibido y realiza entrega a la unidad solicitante	3,00	\$ 6,88
36	Unidad Solicitante		Recibe insumos, material o equipo solicitado		
			TOTAL	327,58	\$ 306,18

Elaborado por: Carrillo (2021)

Análisis detallado del proceso:

- La unidad solicitante prepara *Solicitud de material o insumo* y envía al departamento de compras. Posteriormente, el departamento de compras recibe la solicitud y se gestiona la elaboración de la cotización a los proveedores. Actualmente no se exige a los proveedores un tiempo para responder de manera oportuna, por lo que pueden tardar hasta cinco días para dar respuesta a la solicitud de cotización emitida por la empresa.
- La gerencia de compra recibe las cotizaciones enviadas por los proveedores, analiza sus precios y características y envía a la unidad solicitante para que aprueben la conformidad con lo que ofrecen los proveedores.
- La unidad solicitante se toma algunas horas o días para dar el visto bueno a la cotización enviada por los proveedores, si ésta cumple con lo que la unidad solicitante requiere, se continúa el proceso. Si la unidad solicitante no está de acuerdo con las cotizaciones emitidas por los proveedores, entonces el proceso se finaliza y se inicia nuevamente la solicitud.
- Después de aprobada la cotización por la unidad solicitante, el departamento de compras envía a la Gerencia Administrativa la cotización para su aprobación final. Aprobada la cotización por la gerencia de compras, se inicia la elaboración de la Orden de Compras.
- El departamento de compras elabora la orden de compras y envía nuevamente a la Gerencia Administrativa para que esta sea aprobada. Este trámite puede tardar hasta una semana, lo que genera atrasos en el proceso. Después de aprobada la orden de compra por la gerencia administrativa, se envía al proveedor seleccionado para su correspondiente despacho, generalmente tarda unas 72 horas para dar el despacho de lo solicitado.

- El proveedor entrega lo solicitado y el área de compras verifica que se cumpla con lo solicitado, considerando cantidades, precios y características de lo requerido. Se envía la información a Contabilidad para su respectivo registro contable.
- Posteriormente, se aprueba el envío de lo despachado al área de almacén, donde se registra el ingreso y finalmente se hace llegar a la unidad solicitante.

Análisis general del proceso actual:

Se puede apreciar que el proceso actual de compras es muy largo, intervienen muchas áreas y no existe un control en los tiempos de ejecución de cada parte del proceso.

Tabla 32

Costo actual del proceso de adquisiciones

Gestión de Compras Actual		Unidad
Costo total	\$ 306,18	Dólares
Tiempo (Hrs)	327,58	horas
Tiempo en días laborables	40,95	Días
Tiempo aproximado mensual (Laborable)	2 meses, 9 días	

Nota: Tiempo total aproximado mensual en proceso actual.

Elaborado por: Carrillo (2021)

Como se puede apreciar en la Tabla 32, el costo total actual del proceso de adquisiciones asciende a un monto aproximado de \$ 306,18 como resultado de los tiempos que se manejan en el proceso. El tiempo total empleado en el proceso es de 327,58 horas que llevado a tiempo se corresponde con 40,95 días o 2 meses 9 días.

El tiempo en que se lleva a cabo el proceso es muy largo, por lo que se sugiere realizar el cambio en algunos tiempos.

4.4.2 Análisis de los tiempos en el proceso de adquisición propuesto

- Se propone disminuir el tiempo que se utiliza para la elaboración de la cotización que se realiza en el departamento de compras, actualmente refleja

un tiempo de ocho horas, se considera adecuado que la elaboración de este documento solo consuma alrededor de cuatro horas o menos.

- Se sugiere condicionar a los proveedores a la entrega de las cotizaciones solicitadas en un lapso no mayor a tres días, en virtud de que cinco días se considera mucho tiempo, acortando este tiempo, también se estará acortando el gasto.
- Se sugiere la eliminación de los pasos representados en los numerales 12, 13 y 14 siendo innecesario y poco valor atribuible al proceso, el que la unidad solicitante del equipo, material o insumo deba dar una aprobación a las cotizaciones presentadas por los proveedores.
- Es importante señalar que el Departamento de Compras debe contar con personal profesional calificado que conozca ampliamente todo el proceso de compras, lo que supone que se debe realizar un buen trabajo de revisión de las cotizaciones, avalando que el proveedor está cumpliendo con los requerimientos de la cotización.
- La eliminación de los pasos señalados, disminuye el proceso en tres horas y veinticinco minutos. De igual forma se requiere que la gerencia administrativa apruebe las cotizaciones y ordene la preparación de la Orden de Compra en un lapso no mayor a tres días, actualmente este paso tarda hasta siete días, por lo que se hace necesario que en la definición del proceso se gestione la firma y autorización de las órdenes de compra en un lapso no mayor a tres días.
- La aprobación de la orden de compra por parte del Gerente de Compras, actualmente se estima en siete días, lo que se sugiere reconsiderar que esta aprobación pueda darse en un lapso de dos días, siendo que el Gerente de Compras debe coordinar con su equipo de trabajo, las firmas de los documentos de manera oportuna. Esta disminución de las horas de espera en aprobación de la Orden de compra, disminuye el gasto en el proceso.

- También es necesario señalar que el tiempo de espera para el despacho de los proveedores, actualmente es de nueve días incluso más, por lo que se sugiere definir este paso y solicitar a los proveedores que los despachos se realicen en un lapso no mayor a tres días.

Con estos cambios en los lapsos de los tiempos para llevar a cabo el proceso de compras y adquisiciones, la empresa obtiene los siguientes resultados:

Tabla 33

Diferencia del costo entre el proceso actual y el proceso propuesto

	Actual	Propuesta	Diferencia	Promedio de Órdenes Mensual	Beneficio Mensual /Según Propuesta
Costo total (Dólares \$)	\$306,18	\$ 229,10	\$ 77,08	50	\$ 3.854,00
Tiempo (Hrs)	327,58	180,33	147,25		
Tiempo (Días laborables)	40,95	22,54	18,41		

Elaborado por: Carrillo (2021)

En promedio se estima un ahorro de \$ 77,08 por cada proceso de adquisición y compra, que en promedio mensual arrojaría la cantidad de \$ 3.854,00. En total se propone reducir 18,41 días al proceso actual de compras. Se visualiza en las siguientes tablas, el proceso mejorado:

Tabla 34

Detalle Proceso de adquisición propuesto 1/3

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES - PROCESO DE ADQUISICIONES PROPUESTO						
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)	
1	Asistente Unidad Solicitante	\$ 2,29	Elaboración del pedido del material, insumo o equipo	1,00	\$	2,29
2	Asistente Unidad Solicitante	\$ 2,29	Espera de la Firma de Jefe de unidad solicitante	2,00	\$	4,58
3	Asistente Unidad Solicitante	\$ 2,29	Entrega de la solicitud al Departamento de Compras	0,33	\$	0,76
4	Gerente de Compras	\$ 7,50	Ordena la Solicitud de Cotizaciones	0,67	\$	5,00
5	Analista de Compras	\$ 2,29	Elabora solicitud de cotizaciones	4,00	\$	9,17
6	Gerente de Compras	\$ 7,50	Firma Solicitud de Cotizaciones	2,00	\$	15,00
7	Analista de Compras	\$ 2,29	Gestiona la entrega de cotizaciones a los proveedores	3,00	\$	6,88
8	PROVEEDORES		Tiempo de espera para recibir las cotizaciones (Puede variar entre 1 a 3 días de espera)	24,00		
9	GERENCIA DE COMPRAS		Recibe cotizaciones de los proveedores			
10	Analista de Compras	\$ 2,29	Analiza cotizaciones - selecciona mejor cotización	3,00	\$	6,88
11	Gerente de Compras	\$ 7,50	Otorga el visto bueno a la cotización y avala con su firma	1,00	\$	7,50
12	Analista de Compras	\$ 2,29	Envía Cotización seleccionada para visto bueno de la unidad solicitante		\$	-
13	Jefe de Unidad Solicitante	\$ 5,00	Recibe la cotización enviada por Compras y otorga una primera aprobación		\$	-
14	Gerente de Compras	\$ 7,50	Recibe el Visto bueno o Negación de la Unidad Solicitante (Si es negativo se paraliza el proceso y se inicia nuevamente)		\$	-
15	Analista de Compras	\$ 2,29	Envía Cotización seleccionada para aprobación de la Gerencia Administrativa	0,33	\$	0,76

Elaborado por: Carrillo (2021)

Continúa proceso en la siguiente tabla...

Tabla 35

Detalle Proceso de adquisición propuesto 2/3

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES - PROCESO DE ADQUISICIONES PROPUESTO					
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)
16	Gerencia Administrativa	\$ 11,67	Tiempo de espera para que el Gerente Administrativo apruebe la cotización y autorice Orden de Compra (3 días)	24,00	
17	Gerencia Administrativa	\$ 11,67	Autoriza realizar la Orden de Compra	1,00	\$ 11,67
18	GERENCIA DE COMPRAS	\$ 7,50	Recibe Autorización de la Gerencia Administrativa para iniciar el proceso de compras		
19	Analista de Compras	\$ 2,29	Elabora Orden de Compra	3,00	\$ 6,88
20	Gerente de Compras	\$ 7,50	Firma Orden de Compra para ser enviada a Gerencia Administrativa para su firma de aprobación final	1,00	\$ 7,50
21	Analista de Compras	\$ 2,29	Entrega la Orden de Compra a la Gerencia Administrativa para su aprobación	0,33	\$ 0,76
22	Gerencia Administrativa	\$ 5,00	Autoriza la Orden de Compra y avala con su firma de aprobación	0,33	\$ 1,67
23			Tiempo de Espera de aprobación final de la Orden de Compra (3 días hábiles)	24,00	\$ -
24	Gerente de Compras	\$ 7,50	Recibe Orden de Compra aprobada por la Gerencia Administrativa y ordena su envío a los proveedores	4,00	\$ 30,00
25	Analista de Compras	\$ 2,29	Gestiona la entrega de la Orden de Compra al Proveedor	2,00	\$ 4,58
26	PROVEEDORES		Reciben Orden de Compra y emiten factura - Tiempo de Espera para el despacho (3 días máximos)	24,00	\$ -
27	Gerente de Compras	\$ 7,50	Recibe el despacho del proveedor, coteja lo recibido & Orden de Compra y envía la factura a Contabilidad	2,00	\$ 15,00

Elaborado por: Carrillo (2021)

Continúa proceso en la siguiente tabla...

Tabla 36*Detalle Proceso de adquisición propuesto 3/3*

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES - PROCESO DE ADQUISICIONES PROPUESTO					
PASO	Puesto de Trabajo	Costo de la Hora de trabajo	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORA)	COSTO DOLARES (\$)
28	Gerente de Compras	\$ 7,50	Ordena el envío del material o equipo recibido, a la Jefatura de Bodega para su revisión, registro y entrega a la unidad solicitante		
29	Analista de Compras	\$ 2,29	Entrega expediente de la compra al Jefe de Contabilidad	0,33	\$ 0,76
30	Jefe de Contabilidad	\$ 5,00	Recibe Factura, constata que esté correcto. Solicita su registro en sistema contable	2,00	\$ 10,00
31	Analista de Contabilidad	\$ 2,29	Realiza registro contable de la información y envía a Jefatura de Finanzas para gestionar pago	2,00	\$ 4,58
32	Jefe de Finanzas	\$ 5,00	Gestiona pago al proveedor	8,00	\$ 40,00
33			Tiempo del proceso con la intervención de las demás áreas de pago	32,00	
34	Jefe de Bodega	\$ 5,00	Recibe expediente de compra y el material o equipo solicitado, ordena su registro en el control de bienes, materiales o insumos	6,00	\$ 30,00
35	Analista de Bodega	\$ 2,29	Registra lo recibido y realiza entrega a la unidad solicitante	3,00	\$ 6,88
36	Unidad Solicitante		Recibe insumos, material o equipo solicitado		
			TOTAL	180,33	\$ 229,10

Elaborado por: Carrillo (2021)

El costo de llevar a cabo un proceso de adquisición disminuye de \$ 306,18 a \$ 229,10. Esta diferencia repercute considerablemente en beneficio de la entidad bancaria, en virtud de que mensualmente se procesan aproximadamente cincuenta solicitudes de compras.

4.4.3 Procedimientos que tienen mayor impacto en el tiempo de ejecución del proceso de adquisición

Para realizar el análisis, en primer lugar, se hace una recolección de la información mediante las herramientas de revisión de la documentación, análisis de los procesos observados, adicionalmente la información obtenida de la entrevista y encuestas realizadas al personal que labora en el área de compras y adquisiciones.

Previo análisis de las causas que originan los largos tiempos en los que se incurren para llevar a cabo el proceso de compras y adquisiciones, se pudo comprobar que existen mucho tiempo de dedicación en pasos que pueden desarrollarse en menos cantidad de horas o minutos, en virtud de la falta de planificación para requerir las firmas o autorizaciones de los coordinadores o directores de áreas, elaborar o emitir un documento, respuesta de los proveedores, entre otras ya mencionadas en el apartado anterior.

Tabla 37

Procedimientos que tienen mayor impacto en cuanto al tiempo de ejecución

Proceso	Tiempo del proceso (Horas)
Recibe expediente de compra y el material o equipo solicitado, ordena su registro en el control de bienes, materiales o insumos	8
Reciben Orden de Compra y emiten factura - Tiempo de Espera para el despacho (9 días máximos)	72
Recibe Orden de Compra aprobada por la Gerencia Administrativa y ordena su envío a los proveedores	8
Tiempo de Espera de aprobación final de la Orden de Compra (7 días hábiles)	56
Tiempo de espera para que el Gerente Administrativo apruebe la cotización y autorice Orden de Compra (7 días)	56
Recibe el Visto bueno o Negación de la Unidad Solicitante (Si es negativo se paraliza el proceso y se inicia nuevamente)	0,25
Recibe la cotización enviada por Compras y otorga una primera aprobación	2
Envía Cotización seleccionada para visto bueno de la unidad solicitante	1
Analiza cotizaciones - selecciona mejor cotización	6
Tiempo de espera para recibir las cotizaciones (Puede variar entre 1 a 5 días de espera)	40
Elabora solicitud de cotizaciones	8
Espera de la Firma de Jefe de unidad solicitante	5

Elaborado por: Carrillo (2021)

Representación gráfica procedimientos que tienen mayor impacto en la ejecución del proceso de adquisición:

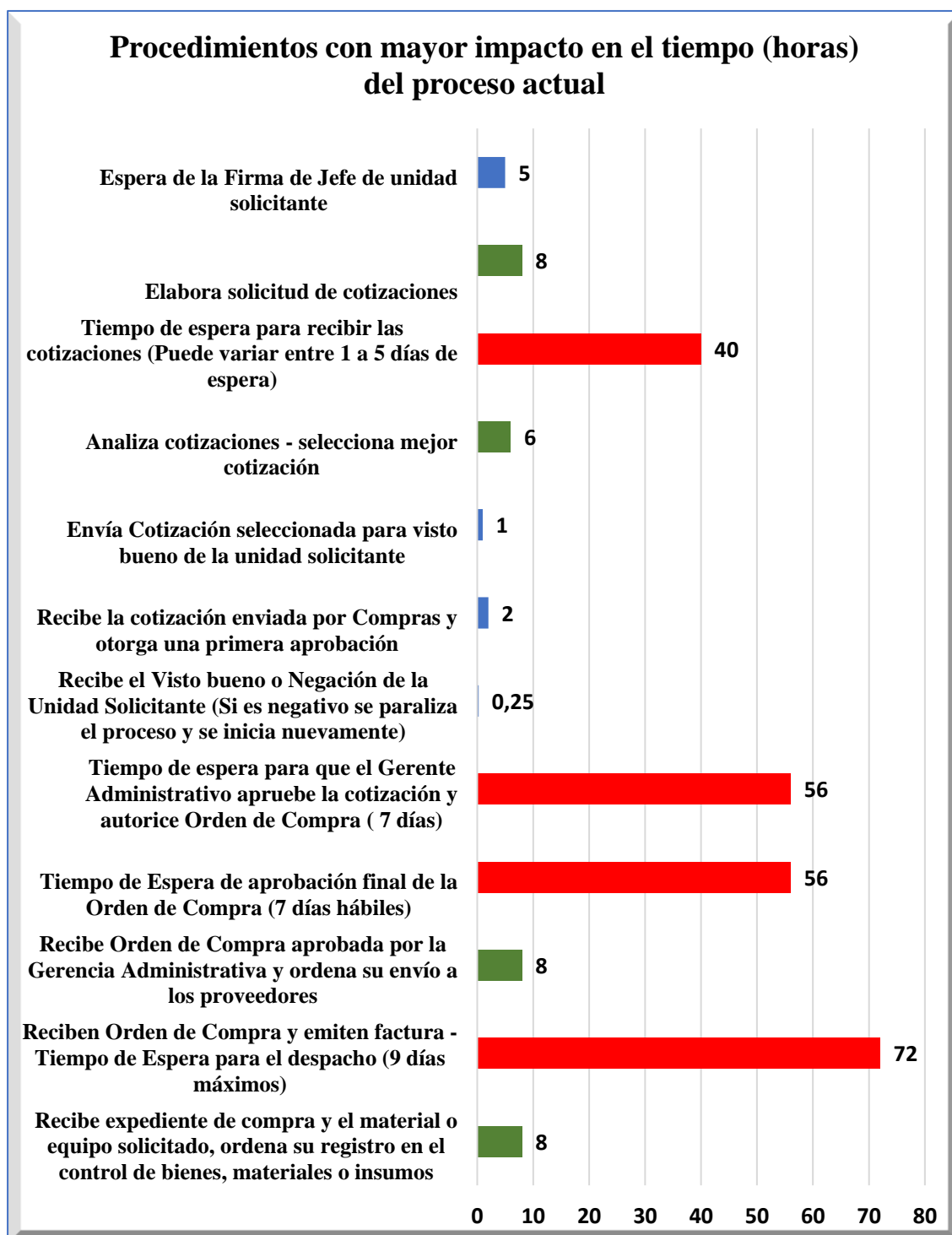


Figura 15. Procedimientos con mayor impacto en el tiempo (horas) de ejecución del proceso de adquisición actual

Fuente: Análisis de los tiempos en el proceso de adquisición actual

4.4.4 Propuesta para disminuir los tiempos en los procedimientos

Analizado el proceso actual, se propone disminuir los tiempos en los procedimientos donde se está invirtiendo mayor número de horas, lo que contribuirá a minimizar el tiempo total para que se realice el proceso de adquisición y compras. Se puede visualizar en la siguiente Figura 16, los tiempos mejorados en los procedimientos:

Se disminuyen los tiempos en los procesos y se eliminan tres pasos considerados innecesarios durante el proceso de compras y adquisiciones.

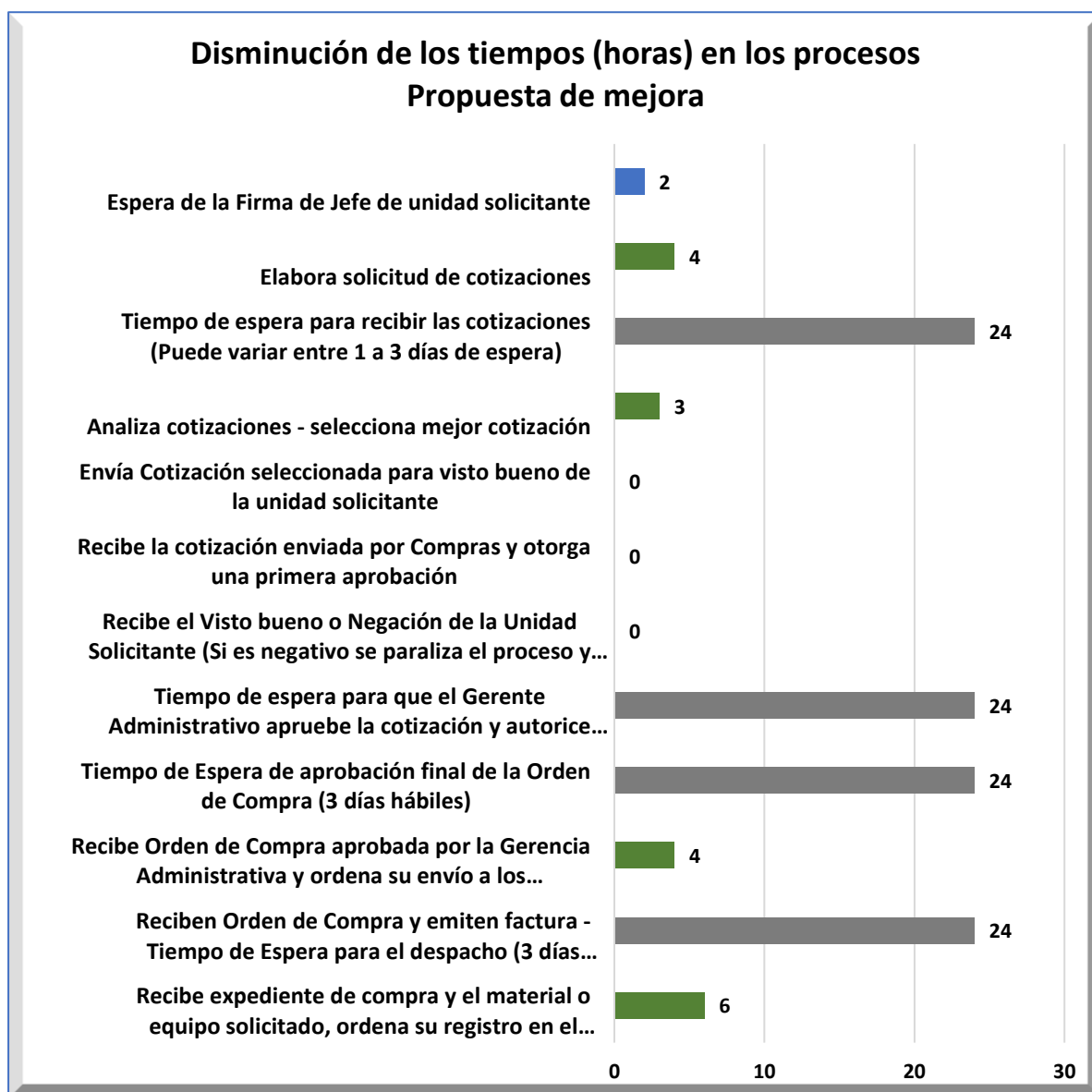


Figura 16. Disminución de los tiempos (horas) en los procedimientos
Fuente: Análisis de los tiempos en el proceso de adquisición propuesta de mejora

4.4.5 Descripción de las funciones del personal de compras

Se hace importante señalar las principales funciones que debe cumplir el personal que labora en el Departamento de Compras de la empresa. Es necesario que las funciones se asignen de manera formal, es decir, por escrito fomentando un mayor compromiso por parte del talento humano en el cumplimiento de las actividades que deben realizar.

4.4.5.1 Gerente de compras

La responsabilidad que tiene el Gerente de Compras es relevante en el éxito del proceso de compras, no se trata solo de firmar o autorizar procesos, sino que debe evaluar que se realicen los procedimientos en los tiempos oportunos. Es importante que el gerente de Compras analice periódicamente los precios de la materia prima, productos, materiales o insumos que ofertan los proveedores.

- El gerente de compras debe disponer de información actualizada de los proveedores, esto representará un ahorro de tiempo y a la vez contribuirá a la adquisición de calidad y a los precios más justos.
- Debe controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra, con la finalidad de que los procesos estén debidamente conformados y los expedientes deben mantener toda la información relacionada al proceso de compra.
- El gerente de compra gestiona el cumplimiento de las funciones de su equipo de trabajo, asignando objetivos de desempeño y evaluando el logro de las metas y objetivos.

4.4.5.2 Analista de compras

El analista de compras brinda y maneja soporte de información relacionada con los niveles de stock, compras, distribución y consumo. Se encarga de buscar información de materia prima, materiales, insumos, equipos y proveedores a nivel nacional e internacional cuando así se requiera.

- Debe realizar procesos de compras y contratación de servicios, previa autorización del jefe inmediato, a través de la realización y seguimiento del plan de compras.
- Apoyar los procesos de compras garantizando que los requerimientos hechos por la empresa sean cumplidos por los proveedores, que se cumplan los tiempos, precios y cantidades requeridas por la organización.
- Analizar a los proveedores y brindar información confiable al gerente de compras para la toma de decisiones.
- Debe contribuir al seguimiento del cumplimiento de los proveedores.

4.4.6 Descripción de los Estados Financieros de las Entidades Bancarias Año 2020

Se presentan a continuación, en las Tablas 38 a la 42, los Estados Financieros correspondientes a la Entidad Bancaria 1, Entidad Bancaria 2 y Entidad Bancaria 3. Posteriormente se detallan los indicadores financieros por cada empresa.

4.4.6.1 Estados Financieros Entidad Bancaria 1

Tabla 38

Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 1 Año 2020

ENTIDAD BANCARIA 1	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
(Expresado en miles de dólares americanos)	
Descripción	Monto
Activos	
Fondos disponibles	\$ 2.836.226,00
Inversiones de valores	\$ 2.234.594,00
Cartera de crédito	\$ 6.286.961,00
Cartera por vencer	\$ 6.946.194,00
Cartera vencida y no devenga intereses	\$ 253.834,00
Provisiones para créditos incobrables	\$ -913.067,00
Deudores por aceptación	\$ 125,00
Cuentas por cobrar	\$ 239.453,00
Bienes adjudicados, recuperados, arrendados, y no utilizados	\$ 21.259,00
Propiedades y equipos	\$ 193.585,00
Otros activos	\$ 802.518,00
Total Activos	\$ 12.614.721,00
Cuentas de orden	\$ 29.791.502,00
Cuentas de contingentes	\$ 3.101.619,00
Pasivos	
Obligaciones con el público	\$ 10.141.873,00
Depósito monetario	\$ 3.216.049,00
Depósitos de ahorros	\$ 3.841.758,00

Depósitos plazos y restringidos	\$ 2.958.184,00
Otros depósitos	\$ 125.882,00
Obligaciones inmediatas	\$ 81.789,00
Aceptaciones en circulación	\$ 125,00
Cuentas por pagar	\$ 322.102,00
Obligaciones financieras	\$ 340.949,00
Valores en circulación	\$ 150.000,00
Obligaciones convertibles acciones y aportes	\$ 242.500,00
Otros pasivos	\$ 69.709,00
Total pasivos	\$ 11.349.047,00
Patrimonios	
Capital pagado	\$ 803.335,00
Reservas legales	\$ 129.872,00
Reservas especiales	\$ 129.718,00
Reserva revelación patrimonio	\$ 30.886,00
Superávit por valuación	\$ 104.714,00
Resultados acumulados	\$ 17.074,00
Resultados del ejercicio	\$ 50.075,00
Total patrimonio	\$ 1.265.674,00
Total pasivo y patrimonio	\$ 12.614.721,00

Fuente: Entidad Bancaria 1

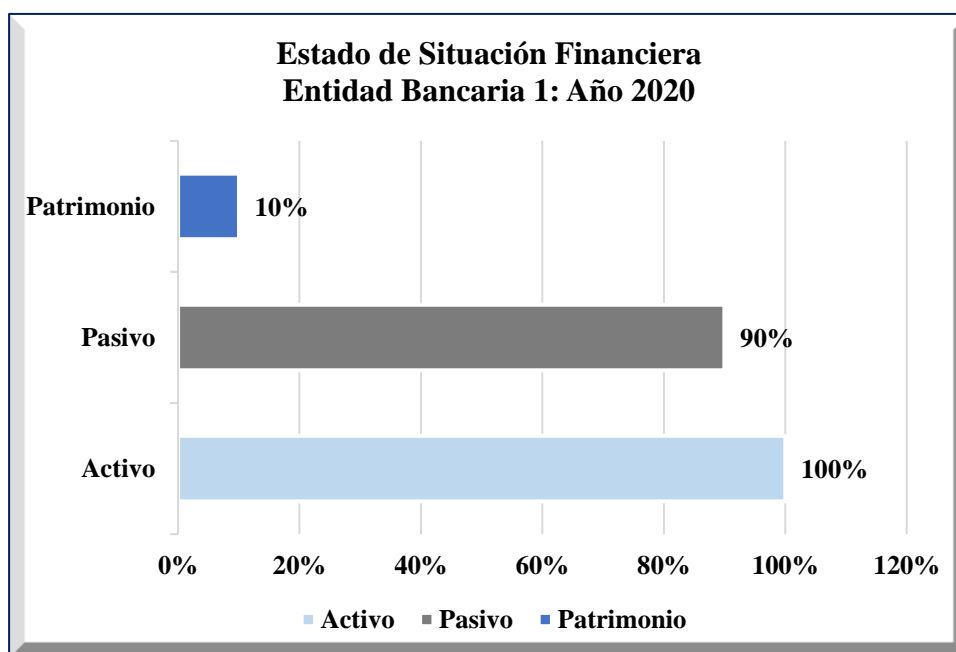


Figura 17. Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 1 Año 2020

Fuente: Estados Financiero Entidad Bancaria 1

Elaborado por: Carrillo (2021)

La entidad Bancaria 1 mantiene como activos la cantidad de \$ 12.614.721 para el año 2020, con pasivos que representan el 90% del total del patrimonio más los pasivos. El patrimonio solo está representado por el 10%.

Tabla 39*Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 1 Año 2020*

ENTIDAD BANCARIA 1	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020	
(Expresado en miles de dólares americanos)	
Descripción	Monto
Intereses netos	\$ 684.969,00
Comisiones netas	\$ 32.532,00
Margen financiero bruto	\$ 717.501,00
Ingresos operativos	\$ 195.731,00
Utilidad financiera neta	\$ 23.853,00
Otros ingresos operacionales	\$ 171.878,00
Gastos de operación	\$ 594.887,00
Gastos personales	\$ 141.683,00
Depreciación y amortizaciones	\$ 30.382,00
Otros gastos operacionales	\$ 422.822,00
Margen operacional	\$ 318.345,00
Otros ingresos y gastos	\$ 64.423,00
Otros ingresos	\$ 73.123,00
Otros gastos y perdida	\$ 24.823,00
Resultados en acciones y participaciones	\$ 16.123,00
Resultados antes de provisiones	\$ 382.768,00
Provisiones	\$ 309.331,00
Resultado antes de impuesto y participaciones de trabajadores	\$ 73.437,00
Impuesto y participación de trabajadores	\$ 23.362,00
Resultados del ejercicio	\$ 50.075,00

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 1

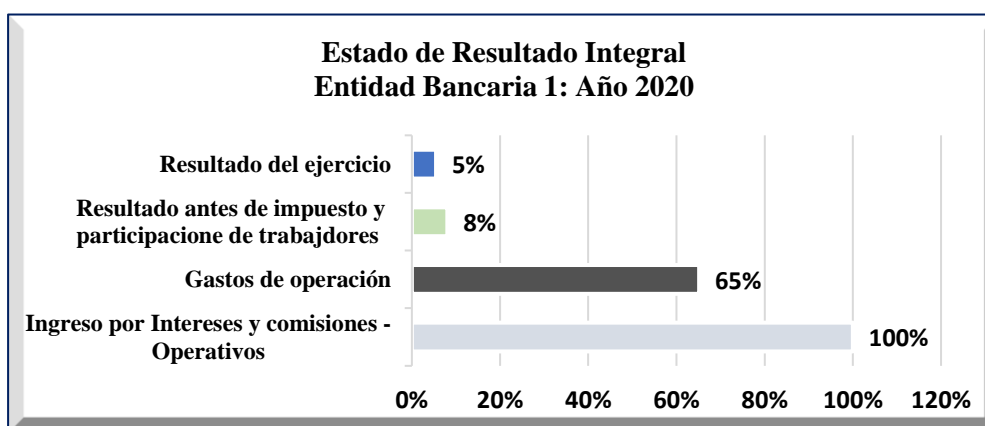


Figura 18. Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 1 Año 2020

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 1

Elaborado por: Carrillo (2021)

La Entidad Bancaria 1 obtuvo para el año 2020 un resultado del ejercicio favorable de \$ 50.075 (expresado en miles de dólares) representando solo un 5% del total de los ingresos durante el periodo. Los gastos operacionales están reflejados en el 65% del total de ingresos.

4.4.6.2 Estados Financieros Entidad Bancaria 2

Tabla 40

Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 2 Año 2020

ENTIDAD BANCARIA 2	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
(Expresado en miles de dólares)	
Descripción	Monto
Activos	
Fondos disponibles	\$ 161.940,26
Inversiones de valores	\$ 168.457,55
Cartera de crédito	\$ 521.447,82
Cuentas por cobrar	\$ 13.073,80
Bienes adjudicados, recuperados, arrendados	\$ 2.675,82
Propiedades y equipos	\$ 12.593,26
Otros activos	\$ 24.318,52
Total Activos	\$ 904.507,03
Pasivos	
Obligaciones con el publico	\$ 784.374,93
Obligaciones inmediatas	\$ 1.752,06
Aceptaciones en circulación	\$ -
Cuestas por pagar	\$ 14.945,04
Obligaciones financieras	\$ 24.200,30
Obligaciones convertibles acciones y aportes	\$ 9.962,44
Otros pasivos	\$ 3.796,68
Total Pasivos	\$ 839.031,45
Patrimonio	
Capital pagado	\$ 56.300,00
Reservas legales	\$ 6.132,00
Superávit por valuación	\$ 2.865,32
Resultados del ejercicio	\$ 178,26
Total Patrimonio	\$ 65.475,58
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 904.507,03

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 2

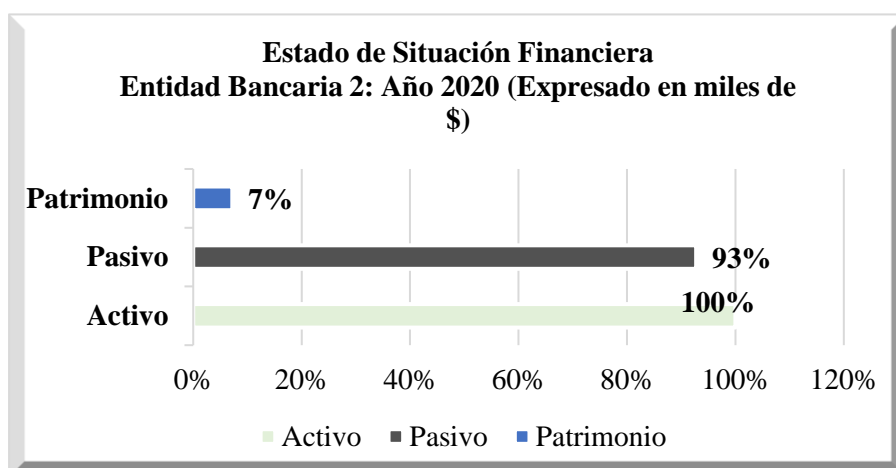


Figura 19. Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 2 Año 2020

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 2

La entidad Bancaria 2 presenta activos por la cantidad de \$ 904.507,03, pasivos por \$ 839.031,45 representando un 93% del total del pasivo y patrimonio, este último constituye en 7% del total indicado en \$ 65.475,58.

Tabla 41

Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 2 Año 2020

ENTIDAD BANCARIA 2	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020	
(Expresado en Miles de Dólares)	
Descripción	Monto
Intereses y descuentos ganados	\$ 63.906,00
Intereses causados	\$ -23.672,00
Margen Neto de Intereses	\$ 40.234,00
Comisiones ganadas	\$ 1.046,34
Ingresos por servicios	\$ 5.336,00
Comisiones causadas	\$ -900,74
Utilidades financieras	\$ 111,98
Pérdidas financieras	\$ -194,74
Margen Bruto Financiero	\$ 45.632,84
Provisiones	\$ -8.940,28
Margen Neto Financiero	\$ 36.692,56
Gastos de operación	\$ -34.009,02
Margen de Intermediación	\$ 2.683,54
Otros ingresos y pérdidas operacionales	
Otros ingresos operacionales	\$ 42,24
Margen Operacional	\$ 2.725,78
Otros ingresos y gastos No operacionales	
Otros Ingresos	\$ 1.163,02
Otras pérdidas operacionales	\$ 103,46
Ganancia o pérdida antes de Impuesto	\$ 3.785,34
Impuesto y participación de empleados	\$ 567,80
Impuesto a la Renta	\$ 1.076,15
GANANCIA O (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 2.141,39

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 2

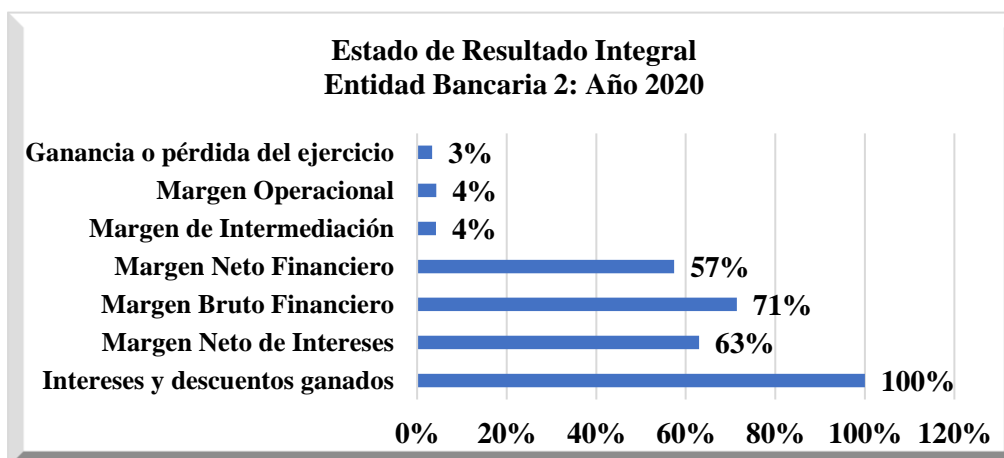


Figura 20. Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 2 Año 2020

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 2

Elaborado por: Carrillo (2021)

4.4.6.3 Estados Financieros Entidad Bancaria 3

Tabla 42

Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 3 Año 2020

ENTIDAD BANCARIA 3	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
(Expresado en miles de dólares)	
Descripción	Monto
Activos	
Fondos disponibles	\$ 1.432.537,59
Inversiones de valores	\$ 778.870,30
Cartera de crédito	\$ 4.075.300,39
Deudores por aceptación	\$ 862,39
Cuentas por cobrar	\$ 227.041,39
Bienes adjudicados, recuperados,	\$ 8.585,56
Propiedades y equipos	\$ 126.921,36
Otros activos	\$ 301.333,31
Total Activos	\$ 6.951.452,29
Pasivos	
Obligaciones con el publico	\$ 5.151.492,43
Obligaciones inmediatas	\$ 51.782,54
Aceptaciones en circulación	\$ 862,40
Cuentas por pagar	\$ 221.167,44
Obligaciones financieras	\$ 691.361,87
Otros pasivos	\$ 40.836,93
Total Pasivos	\$ 6.157.503,61
Patrimonio	
Capital pagado	\$ 559.520,64
Reservas legales	\$ 145.769,96
Superávit por valuación	\$ 47.721,86
Resultados del ejercicio	\$ 40.936,22
Total Patrimonio	\$ 793.948,68
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 6.951.452,29

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 3

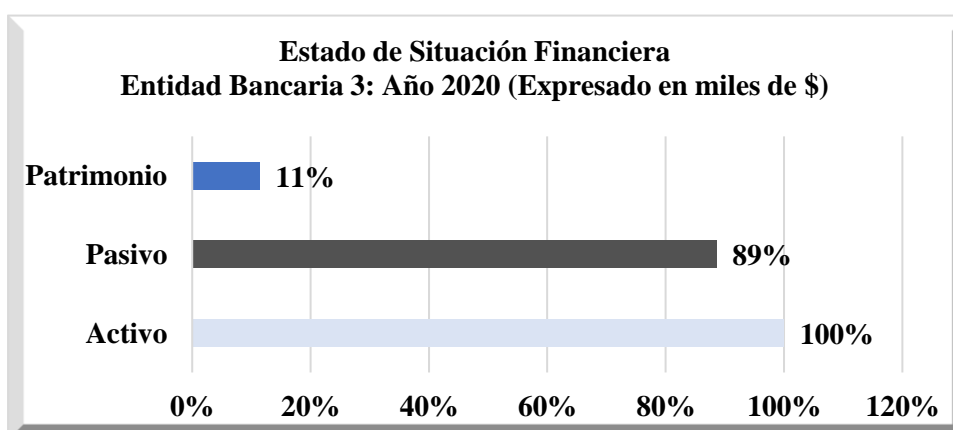


Figura 21. Estado de Situación Financiera Entidad Bancaria 3 Año 2020

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 3

Elaborado por: Carrillo (2021)

El pasivo de la empresa representa un 89% del total del pasivo más patrimonio, mientras que el patrimonio está reflejado en un 11%.

Tabla 43

Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 3 Año 2020

ENTIDAD BANCARIA 3	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020	
(Expresado en Miles de Dólares)	
Descripción	Monto
Ingresos Financieros	\$ 456.154,37
Egresos Financieros	\$ -169.522,29
Margen Bruto Financiero	\$ 286.632,08
Otros ingresos y gastos operacionales	
Otros ingresos operacionales	\$ -168.260,24
Margen Operacional antes de provisiones	\$ 118.371,84
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	\$ -103.608,95
Margen Operacional Neto	\$ 14.762,89
Ingresos No operacionales	\$ 26.173,33
GANANCIA O (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 40.936,22

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 3

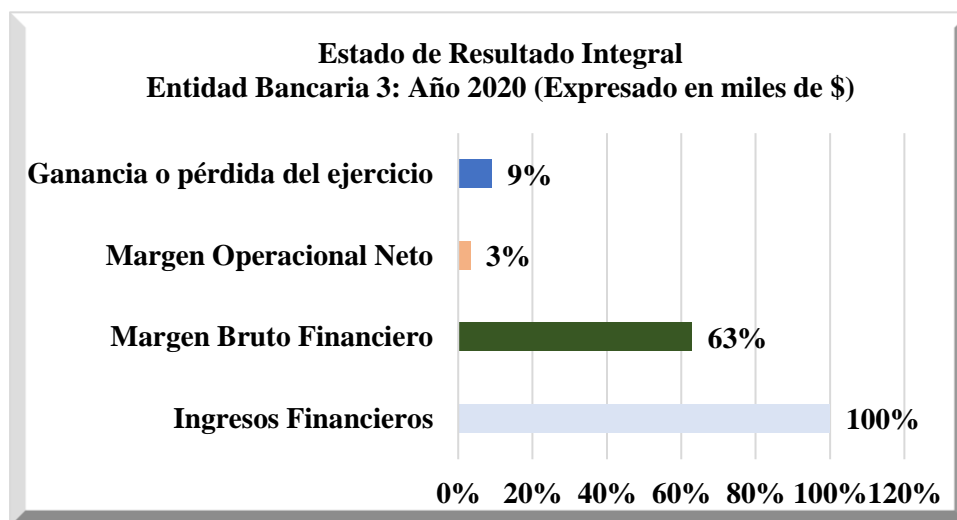


Figura 22. Estado de Resultado Integral Entidad Bancaria 3 Año 2020

Fuente: Estados Financieros Entidad Bancaria 3

Elaborado por: Carrillo (2021)

La ganancia obtenida en la Entidad Bancaria 3 para el año 2020, representa un 9% del ingreso total del periodo. El margen bruto financiero representó un 63% del total de ingresos, al disminuirle los gastos operacionales se generó un margen operacional neto de 3% del total de ingresos.

4.4.7 Efectos Financieros de las mejoras propuestas

4.4.7.1 Efecto en el costo por solicitud de compra

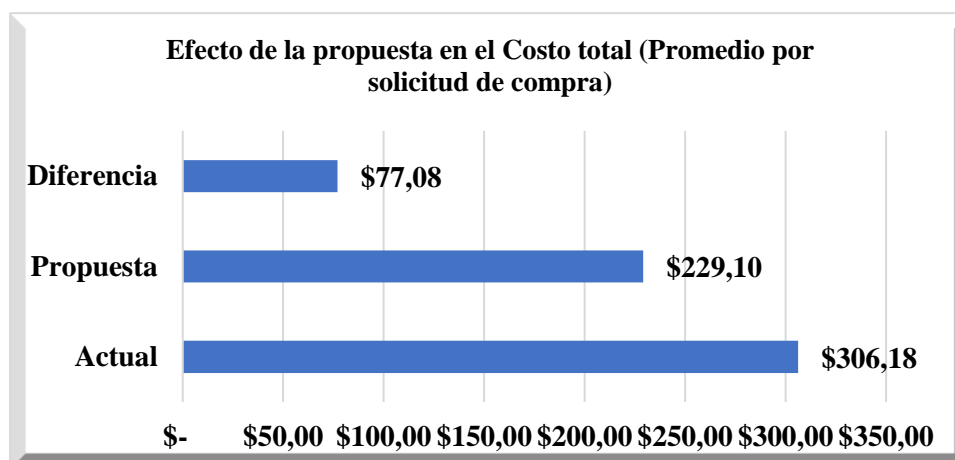


Figura 23. Efecto de la propuesta en el costo por solicitud de compra
Elaborado por: Carrillo (2021)

El efecto que tiene la propuesta en el costo promedio para llevar a cabo el proceso por una solicitud de compra, es de \$ 77,08 de diferencia, con respecto al monto que se genera con el actual proceso de adquisiciones.

4.4.7.2 Efecto en el tiempo (horas) por solicitud de compra

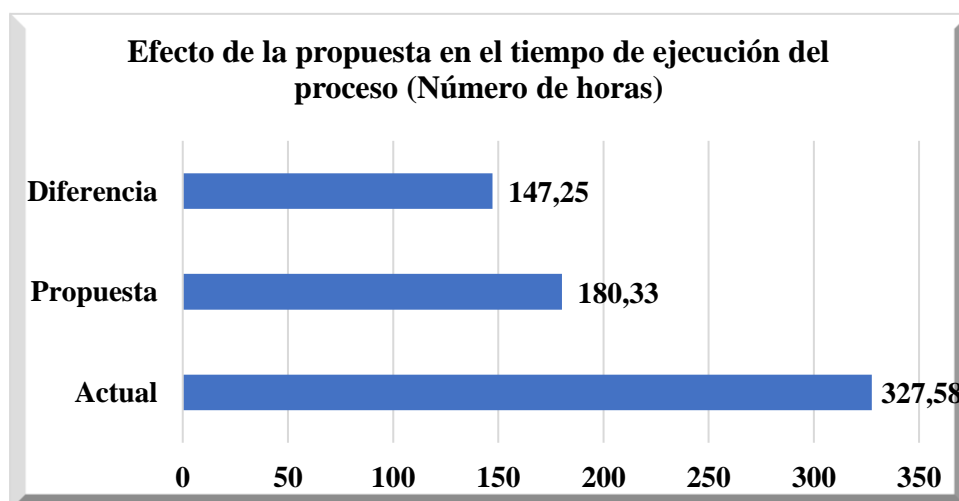


Figura 24. Efecto de la propuesta en el tiempo en horas por solicitud de compra
Elaborado por: Carrillo (2021)

De acuerdo a la propuesta presentada para mejorar el proceso de adquisición, se genera una diferencia de 147,25 horas que reducen el tiempo de ejecución del proceso.

4.4.7.3 Efecto en el tiempo (días) por solicitud de compra

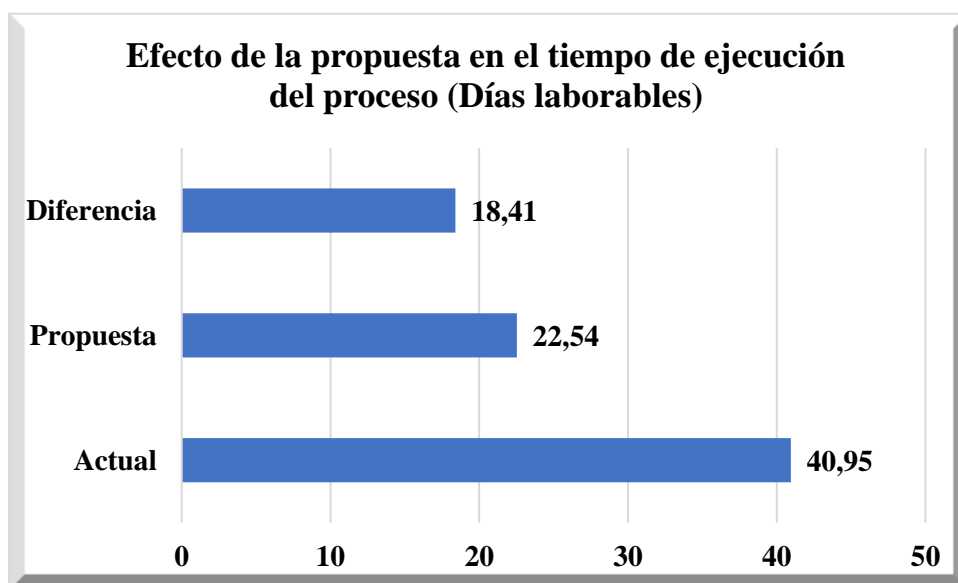


Figura 25. Efecto de la propuesta en el tiempo en días por solicitud de compra
Elaborado por: Carrillo (2021)

De acuerdo a la propuesta presentada, se genera una disminución de 18,41 días en el proceso de adquisición. Actualmente, los procesos se desarrollan en un promedio de 40,95 días, elevando los costos y aumentando el retraso en las solicitudes.

4.4.7.4 Efecto de la propuesta en el costo por solicitud promedio anual

Tabla 44

Efecto de la propuesta en el costo promedio anual

Costo actual por solicitud	Costo Según Propuesta	Diferencia	Promedio de solicitudes mensual	Promedio de solicitudes anual	Diferencia en costo promedio anual por solicitudes de adquisición y compra
\$ 306,18	\$ 229,10	\$ 77,08	50	600	\$ 46.248,00

Elaborado por: Carrillo (2021)

De acuerdo con la propuesta de mejora realizada, las entidades bancarias ahorrarían aproximadamente \$ 46.248 dólares anualmente, disminuyendo el tiempo del proceso y realizando los cambios sugeridos.

4.4.7.5 Incidencia de las mejoras en los Estados Financieros

Se muestra en la siguiente Tabla 45, los efectos que tiene la propuesta de mejora, en los resultados del ejercicio de las Entidades Bancarias 1, 2 y 3 para el año 2020.

Tabla 45

Incidencia de la propuesta en Resultados de la Entidad Bancaria 1

ENTIDAD BANCARIA 1	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020 (Con propuesta)	
(Expresado en miles de dólares)	
Descripción	Monto
Intereses netos	\$ 684.969,00
Comisiones netas	\$ 32.532,00
Margen financiero bruto	\$ 717.501,00
Ingresos operativos	\$ 195.731,00
Utilidad financiera neta	\$ 23.853,00
Otros ingresos operacionales	\$ 171.878,00
Gastos de operación	\$ 594.887,00
Gastos personales	\$ 141.683,00
Depreciación y amortizaciones	\$ 30.382,00
Otros gastos operacionales	\$ 422.822,00
Margen operacional	\$ 318.345,00
Otros ingresos y gastos	\$ 64.423,00
Otros ingresos	\$ 73.123,00
Otros gastos y pérdida	\$ 24.823,00
Resultados en acciones y participaciones	\$ 16.123,00
Resultados antes de provisiones	\$ 382.768,00
Provisiones	\$ 309.331,00
Resultado antes de impuesto y participaciones de trabajadores	\$ 73.437,00
Impuesto y participación de trabajadores	\$ 23.362,00
Resultado del ejercicio	\$ 50.075,00
Ahorro según propuesta	\$ 46,25
Nuevo Resultado del ejercicio	\$ 50.121,25

Elaborado por: Carrillo (2021)

De acuerdo a la propuesta de mejora en el proceso de adquisición y compras con el ahorro anual de US\$46.248, 00; el resultado del ejercicio asciende a \$ 50.121,25.

Tabla 46*Incidencia de la propuesta en Resultados de la Entidad Bancaria 2*

ENTIDAD BANCARIA 2	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020 (Con propuesta)	
(Expresado en Miles de Dólares)	
Descripción	Monto
Intereses y descuentos ganados	\$ 63.906,00
Intereses causados	\$ -23.672,00
Margen Neto de Intereses	\$ 40.234,00
Comisiones ganadas	\$ 1.046,34
Ingresos por servicios	\$ 5.336,00
Comisiones causadas	\$ -900,74
Utilidades financieras	\$ 111,98
Pérdidas financieras	\$ -194,74
Margen Bruto Financiero	\$ 45.632,84
Provisiones	\$ -8.940,28
Margen Neto Financiero	\$ 36.692,56
Gastos de operación	\$ -34.009,02
Margen de Intermediación	\$ 2.683,54
Otros ingresos y pérdidas operacionales	
Otros ingresos operacionales	\$ 42,24
Margen Operacional	\$ 2.725,78
Otros ingresos y gastos No operacionales	
Otros Ingresos	\$ 1.163,02
Otras pérdidas operacionales	\$ 103,46
Ganancia o pérdida antes de Impuesto	\$ 3.785,34
Impuesto y participación de empleados	\$ 567,80
Impuesto a la Renta	\$ 1.076,15
Ganancia o pérdida del ejercicio	\$ 2.141,39
Ahorro según propuesta	\$ 46,25
Nuevo Resultado del ejercicio	\$ 2.187,64

Elaborado por: Carrillo (2021)

De acuerdo con la propuesta de mejora en el proceso de adquisición y compras con el ahorro anual de US\$46.248, 00; el resultado del ejercicio asciende a \$ 2.187,64.

Tabla 47*Incidencia de la propuesta en Resultados de la Entidad Bancaria 3*

ENTIDAD BANCARIA 3	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020	
(Expresado en Miles de Dólares)	
Descripción	Monto
Ingresos Financieros	\$ 456.154,37
Egresos Financieros	\$ -169.522,29
Margen Bruto Financiero	\$ 286.632,08
Otros ingresos y gastos operacionales	
Otros ingresos operacionales	\$ -168.260,24

Margen Operacional antes de provisiones	\$ 118.371,84
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	\$ -103.608,95
Margen Operacional Neto	\$ 14.762,89
Ingresos No operacionales	\$ 26.173,33
Ganancia o pérdida del ejercicio	\$ 40.936,22
Ahorro según propuesta	\$ 46,25
Nuevo Resultado del ejercicio	\$ 40.982,47

Elaborado por: Carrillo (2021)

De acuerdo a la propuesta de mejora en el proceso de adquisición y compras con el ahorro anual de US\$46.248, 00; el resultado del ejercicio asciende a \$ 40.982,47.

4.4.7.6 Indicadores de Rentabilidad

Se detalla en la siguiente Tabla 48, la incidencia en la rentabilidad de las empresas estudiadas; se realiza una comparación

Tabla 48

Incidencia de la propuesta en la rentabilidad de la Entidades Bancarias

Indicadores	Fórmula	Entidad Bancaria 1		Entidad Bancaria 2		Entidad Bancaria 3	
		Año 2020 (Actual)	Año 2020 (Con propuesta)	Año 2020 (Actual)	Año 2020 (Con propuesta)	Año 2020 (Actual)	Año 2020 (Con propuesta)
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos}}$	44,3690%	44,3750%	5,9730%	6,0750%	3,2360%	3,2470%
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$	6,9790%	6,9860%	4,6930%	4,7940%	8,9740%	8,9840%

Elaborado por: Carrillo (2021)

Se puede apreciar que el margen operacional y margen neto de las entidades bancarias aumentan cuando se disminuyen los gastos operacionales derivados de la propuesta de estudio.

4.5 Factibilidad de la propuesta

Se detalla a continuación, la factibilidad humana, operativa y legal de la propuesta presentada.

4.5.1 Factibilidad humana

La propuesta es factible porque la institución cuenta con el talento humano suficiente para llevar a cabo los procesos que se proponen, además de ser personal

profesional con conocimiento en el área de compras y adquisiciones. De igual forma, el talento humano muestra interés en la mejora de los procesos que se realizan en los distintos departamentos que intervienen en el proceso.

4.5.2 Factibilidad Legal

La propuesta es factible legalmente, porque se brinda una alternativa de mejora enmarcada en las leyes que regulan al sistema bancario, en primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador, la LORTI, así como las normas internacionales de contabilidad pertinentes, como la referida a Inventarios y a la presentación de los Estados Financieros.

4.5.3 Factibilidad operativa

La propuesta es factible porque la institución bancaria dispone de los equipos tecnológicos que son necesarios para llevar a cabo los procesos administrativos relacionados con la adquisición de bienes y servicios. De igual forma, se cuenta con un departamento de compras de manera que puedan llevarse a cabo los procesos sin inconvenientes, en conjunto con los demás departamentos que intervienen en el proceso de adquisiciones.

4.6 Beneficiarios directos e indirectos de la propuesta

4.6.1 Beneficiarios directos

Como principal beneficiario directo se puede mencionar a las entidades bancarias y el personal que labora en las áreas de compras y almacén. Los beneficiarios reciben directamente la satisfacción de alcanzar mejoras en los siguientes aspectos:

4.6.1.1 Eficiencia operativa

Al mejorar y optimizar el proceso de compras y adquisiciones, la institución bancaria ahorra tiempo y dinero, lo que su vez también maximiza el flujo de efectivo. La mejora del proceso conlleva a un mayor número de solicitudes de compras y adquisiciones requeridas por las diversas unidades y departamentos.

La disminución de los tiempos en el proceso de compras y adquisiciones, permite que los empleados de las áreas que intervienen en dicho proceso, puedan disponer de mayor tiempo para la realización de otras actividades de acuerdo a las funciones asignadas, mejorando la productividad y la eficacia.

4.6.1.2 Reducción de gastos innecesarios

Es un desafío muy importante para las instituciones bancarias disminuir en la mayor medida posible, los procesos o procedimientos que generan gastos innecesarios durante la adquisición o compra han sido analizados y/o desincorporados, en virtud de que no agregan valor al proceso, sino por el contrario retrasan y hacen más engorroso el proceso de compras.

4.6.1.3 Aumento de los rendimientos

La mejora en los tiempos de los procesos de compras y adquisiciones, permite la reducción de gastos, lo que a su vez incide positivamente en la utilidad neta de la empresa. Los procesos que se están llevando a cabo durante largas horas tienen un impacto directo en las utilidades, en virtud de que cuando se realiza un proceso de compra con elevadas horas para su finalización, se pueden generar durante ese tiempo, aumento de gastos relacionados con transporte o fletes, impuestos, aumento de los bienes y servicios, mayor cantidad de electricidad en equipos utilizados para los procesos de compras, entre otros aspectos.

4.6.1.4 Fácil acceso a la información

La mejora en el proceso de compras y adquisiciones conlleva a una mejor organización en los procedimientos o pasos, lográndose un mayor control de los documentos e información que sustenta cada solicitud de compras. Los departamentos o áreas, llevarán un mejor control de los expedientes de solicitud de compras cuando se reduzca la cantidad de personas que intervengan en el proceso. De igual forma, será más fácil para la gerencia registrar las tendencias y preparar presupuestos de compras para una mejor planificación de los gastos.

4.6.1.5 Mejora las relaciones internas

La mejora del proceso contribuye a que se genere una comunicación más clara entre los departamentos o áreas que intervienen en el proceso; a su vez, es importante que desde los niveles directivos o de supervisión y coordinación, tengan claro que la disminución de los tiempos en los procesos ayuda a que se puedan desarrollar otras actividades incrementando la productividad en el personal.

4.6.1.6 Mejora las relaciones externas

La relación entre los proveedores y la entidad bancaria puede mejorar en la misma medida en que se establecen parámetros más claros y eficientes en los procesos de despacho o respuesta a las solicitudes de compras. Los proveedores comúnmente reconsideran los términos de los contratos de compras, cuando esto se convierte en una oportunidad para continuar ofreciendo sus servicios o productos, por tanto, la institución bancaria puede solicitar el despacho de los productos en un menor tiempo, evitando más gastos o retrasos en el proceso de compras.

4.6.2 Beneficiarios indirectos

- Se puede mencionar como beneficiarios indirectos a los proveedores, que, tras la mejora de los procesos en las compras realizadas, podrán contar con contratos más claros que sumarán a una mejor relación comercial con las entidades bancarias.
- También se considera beneficiario indirecto, todos los clientes que pertenecen a las entidades bancarias, entendiendo que, si internamente los procesos operativos y administrativos se desarrollan de una correcta manera, los clientes pueden sentir mayor satisfacción en el servicio recibido.
- También como beneficiarios indirectos se pueden mencionar otras instituciones que se dedican a actividades de financiamiento, en virtud, de que los procesos de compras y adquisiciones pueden ser mejorados a través de la presente propuesta.

4.7 Conclusiones de la propuesta

Se concluye que, al llevar a cabo los cambios en la mejora de los procesos propuestos en el presente estudio, se podrá:

- Analizar los procesos de los tiempos que conlleva dar cumplimiento a una solicitud de adquisición o compra.
- Determinar cuál es el paso o procedimiento que actualmente está demandando mayor cantidad de tiempo innecesario para cumplir con una solicitud de compra o adquisición.
- Alcanzar disminución en tiempo y costo en el proceso de compras y adquisiciones, lo que se traduce en una mayor rentabilidad, eficiencia y productividad en la gestión.
- Conocer la importancia de manejar indicadores de rentabilidad para evaluar el comportamiento de los índices entre distintos años.
- En la validación de la propuesta y según la opinión de la MSc. Johanna Alarcón, existe una adecuada conexión entre el marco teórico y la propuesta, lo que facilita la comprensión de la relación entre las variables.
- Según la MSc. Barreiro Soria Adriana, la aplicación de la propuesta, soluciona los problemas planteados en este trabajo de investigación, beneficiando no solo a las entidades sujetas a estudio, sino también a todas las demás instituciones que realizan actividades similares en el sector financiero.
- El MSc. Erwin Muñoz, opinó de acuerdo a su experiencia, que la propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos y aporta a la minimización de riesgos que conlleven a fraudes o mal uso de los recursos de los que disponen las instituciones.

4.7.1 Validación de la propuesta

La presente propuesta de mejora del proceso de adquisición y compras en instituciones bancarias, se validó a través de la opinión de tres expertos en el área de contabilidad y auditoría (Ver anexo 6), opinando que la propuesta puede ser utilizada no solo en instituciones bancarias, sino en otras empresas que requieran la mejora del

proceso de compras, a fin de lograr mayores resultados tras la minimización de los tiempos de ejecución de dicho proceso.

Tabla 49

Lista de Docentes validadores de la propuesta

Apellidos y nombres	Nivel Académico	Experiencia	Años
Alarcón Johanna	Contador Público/Relacionista Industrial/MSc. en Gerencia Empresarial	Coordinación de Jefatura de Talento Humano/Analista de compras/Docente UG	14 años de experiencia/2 años
Barreiro Soria Adriana	Ing. Comercial / Msc. en Dirección y Gestión Financiera.	Desempeño en el área de Auditoría Financiera y Gobierno Corporativo de entidad bancaria	4 años de experiencia
Muñoz Erwin	Contador Público/ MSc. en Contaduría Pública	Docente Universitario / Asesor Contable	10 años de experiencia

Elaborado por: Carrillo (2021)

Se utilizan los siguientes parámetros para la validación:

MA = Muy de acuerdo, no hay nada que mejorar

DA = De acuerdo

MDA = Medianamente de acuerdo

ED = En desacuerdo, sin embargo, hay aspectos resaltables

Tabla 50

Validación de la propuesta

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	Fortalezas y Debilidades
1. Coexiste conexión entre el marco teórico y la propuesta.					
2. Su aplicación soluciona los problemas planteados en este trabajo de investigación.					
3. La propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos.					
4. La implementación de la propuesta, aporta para minimizar y prevenir los riesgos de fraude.					

Elaborado por: Carrillo (2021)

CONCLUSIONES

Se dio cumplimiento a todos los objetivos propuestos en el desarrollo de la presente investigación. Se estableció el marco teórico que permitió sustentar la investigación a través de diversas teorías consultadas en fuentes secundarias, como artículos científicos, investigaciones y tesis desarrolladas por otros investigadores, libros, páginas web, leyes, entre otros.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de adquisiciones y compras en las instituciones bancarias estudiadas; el diagnóstico se pudo obtener a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información como encuesta, entrevista, ficha de observación e investigación documental. Los resultados obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos, así como diagrama de procesos para una mayor comprensión del tema; estos permitieron conocer que, según opinión de las personas entrevistadas, las instituciones de manera general no manejan procesos optimizados, es decir, existe mucha burocracia y los tiempos se alargan para dar respuesta a las solicitudes de compras y adquisiciones.

A través de los resultados en la observación del proceso, se pudo identificar los factores críticos en la gestión del proceso de adquisiciones que tienen efecto financiero en las instituciones bancarias, pudiendo precisar los pasos que en la actualidad están consumiendo gran parte del tiempo y que genera un alto costo para las instituciones. Existen procedimientos que tardan demasiado para ser ejecutados, generando retrasos y acumulación del trabajo, además de fomentar a un proceso ineficiente e ineficaz. De la encuesta realizada a funcionarios que intervienen en el proceso de adquisición, se pudo conocer que no se socializa correctamente la existencia de manuales de procedimientos para el área de compras y en algunos casos existen, pero no están actualizados. Tampoco existe una planificación de las compras ni se da una respuesta oportuna a más del 50% de las solicitudes que se reciben en el área. Por último, de las entrevistas realizadas, los funcionarios coincidieron en que en algunos casos desde la gerencia se diseñan estrategias, planes y metas para la planificación de compras, pero esto no es socializado al personal del área, ni a los demás departamentos involucrados

en el proceso. Es decir, no existe una adecuada comunicación que permita alcanzar metas y objetivos en equipo. Igualmente, uno de los funcionarios destacó que una de las medidas básicas para mejorar el proceso de compras, es que todo el personal que participa en el proceso esté preparado y conozca lo que involucran las compras y adquisiciones, siendo importante también que los procesos sean revisados continuamente.

Finalmente, se propuso una metodología que permitirá una mejor gestión del proceso de adquisiciones de las instituciones bancarias, minimizando los tiempos y logrando realizar el proceso de manera más rápida, lo que a su vez incidirá positivamente en los indicadores financieros de las instituciones bancarias.

Es importante mencionar que la idea a defender planteada se pudo verificar en el trabajo de investigación, al demostrar que las mejoras propuestas en el proceso de adquisición de las entidades estudiadas generan efectos financieros positivos en las instituciones bancarias. Esto a su vez suma una mirada más a la importancia de analizar los procesos bajo una mejora continua que conlleve a la optimización del tiempo y los costos.

RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

Realizar una constante revisión de temas que estén vinculados a la importancia en los procesos de adquisición y compras, siendo este uno de las áreas más relevantes en el éxito financiero de las empresas, en virtud de que se deben establecer procedimientos que garanticen no solo el buen uso de los recursos económicos sino también la correcta optimización del tiempo de respuesta a las solicitudes de compras. Es importante hacer una revisión de los procesos de manera frecuente, sumando a una mejora continua y realizando los cambios que se requieran para lograr mayores y mejores resultados en la gestión.

Se recomienda que las entidades bancarias tomen en consideración la importancia de la contratación de personal profesional en el área contable o administrativo que cumplan con el perfil idóneo, en especial el personal que interviene en el proceso de compras y adquisiciones, pues un debido conocimiento de los procesos, manejo de las bases legales, manejo de las normativas internas y capacidad de análisis, contribuyen a una mayor responsabilidad en el éxito de las funciones y objetivos planteados para el área de compras.

Se hace necesario que desde la gerencia de las instituciones bancarias se emitan los lineamientos que conlleven a supervisar los procesos con la finalidad de identificar los factores críticos en la gestión, de esta manera se podrá realizar las mejoras pertinentes oportunamente. Es importante recalcar que la mengua de los costos en los procesos, suman a una mayor rentabilidad de las empresas, por tanto, la disminución de costos y gastos innecesarios debe ser primordial para la gerencia de las instituciones bancarias.

Se recomienda poner en marcha la propuesta planteada en el presente estudio, que sin duda contribuirá a mejorar la gestión del proceso de adquisiciones de las instituciones bancarias y alcanzar efectos positivos en la situación financiera de estas. Así como también, que esta investigación sirva de base para futuros estudios

relacionados y otros procesos que también revisten gran importancia dentro de las gestiones administrativas, que inciden directamente en la rentabilidad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ampillón, F., De la cuesta, M., Ruza, C., Vázquez, O., & Bustarviejo, Á. (2017). *Sistema Financiero en perspectiva*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia. Recuperado el 05 de Julio de 2020
- Angulo, Y., & Naula, S. (2018). *Control de Inventarios y su incidencia en los Estados Financieros de la Empresa Frasco S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Recuperado el 28 de Febrero de 2020, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2579/1/T-ULVR-2373.pdf>
- APA. (2020). *Normas APA*. Obtenido de <https://normasapa.net/triangulacion-definiciones-tipos/>
- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados*. UF178. La Rioja, España: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=srenDwAAQBAJ&pg=PA11&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwuj3fultezqAhVITt8KHUaTDIYQ6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=exploratoria&f=false>
- Asamblea Nacional. (2001). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Congreso Nacional. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional. Recuperado el 08 de Julio de 2020, de <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/biblioteca/>
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Asamblea Nacional. Recuperado el 15 de Julio de 2020, de <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>

- Baca, G., & Marcelino, M. (2016). *Ingeniería financiera* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=TRchDgAAQBAJ&pg=PA163&dq=que+son+los+indicadores+financieros&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8IXnt97qAhUxhOAKHSeADf4Q6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=que%20son%20los%20indicadores%20financieros&f=false>
- Bahillo, M., Escribano, G., & Pérez, M. (2019). *Gestión Financiera 2.*^a (edición 2019 ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado el 07 de Julio de 2020
- Ballina, F., Suárez, A., Trespalacios, J., & Vázquez, R. (2016). *Investigación de mercado*. Madrid: Ediciones paraninfo. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=alQ7DwAAQBAJ&pg=PA69&dq=investigaci%C3%B3n+exploratoria&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwimqfDWvOzqAhXNm-AKHVoQB2AQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20exploratoria&f=false>
- Begnedji, G. (2017). <https://www.gladysgbegnedji.com>. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de <https://www.gladysgbegnedji.com/gestion-de-las-adquisiciones-del-proyecto/>
- Biddown. (2019). Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://biddown.com/optimiza-el-proceso-de-compras-anade-valor-a-tu-empresa/>
- Bit, P. . (2015). Revista de Medios y Publicación. *Revista de Medios y Publicación*.
- Blanco, A., Beraza, A., Gilsanz, A., Ahumada, R., Hoyos, J., Ibañez, F., . . . San Martín, N. (2015). *Gestión de las entidades financieras: Un enfoque práctico de la gestión bancaria actual*. Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el 13 de Julio de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=Mff5CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. Madrid: Editex. Recuperado el 15 de Julio de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=1O7JCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=almacen&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjfutGQtc_qAhVsTt8KHZpjAAQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false
- Buján, A. (18 de Mayo de 2018). *Enciclopedia financiera*. Recuperado el 18 de Julio de 2020, de <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros/objetivo-estados-financieros.htm>
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editex. Recuperado el 13 de Julio de 2020
- Chu, M., & Agüero, C. (2015). *Matemáticas para las decisiones financieras* (Primera ed.). Lima: Universidad Peruana de ciencias aplicadas. Recuperado el 05 de Julio de 2020
- ConexiónEsan. (30 de Julio de 2015). *Conexión Esan*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/como-determinar-situacion-financiera-empresa/>
- Contable hispano. (Noviembre de 2019). *Contable hispano*. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de <https://contablehispano.com/objetivos-de-los-estados-financieros/>
- Díaz, T. (24 de Diciembre de 2018). *Economía simple.net*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/rendimiento>
- Espino, E. (2016). *Implementación de Mejoras en la gestión de compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. Facultad de ingeniería. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 13 de Julio de 2020, de http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2459/1/2016_Espino_Implementacion_de_mejora_en_la_gestion_compras.pdf

- Estupiñan, R. (2017). *Estados financieros básicos bajo NIC-NIIF*. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=5q5JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estados+financieros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLgJ6vobfpAhVhTd8KHeRxDF0Q6AEIJjAA#v=onepage&q=estados%20financieros&f=false>
- Fernández, M. (2017). *Estudio sobre las competencias específicas en el título de Grado en Trabajo*. Almeira: Editorial Universidad de Almeira. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=yWs8DwAAQBAJ&pg=PA115&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwibsrU6wezqAhVFhOAKHZS-BNIQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n%20y%20muestra&f=false>
- Firstforsustainability. (2019). *Firstforsustainability*. Recuperado el 19 de Febrero de 2020, de <https://firstforsustainability.org/es/risk-management/understanding-environmental-and-social-risk/client-investee-exposure-to-environmental-and-social-risk/banking-institution/>
- Gaztenpresa. (10 de Marzo de 2016). Recuperado el 14 de Julio de 2020, de <https://gaztenpresa.org/es/categorias-del-blog/legal-y-economico/que-es-en-que-consiste-contrato-de-prestacion-de-servicios/>
- Goyburo, J. (05 de Marzo de 2018). *Esan.edu*. Recuperado el 19 de Febrero de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/03/05/compras-y-adquisiciones-como-negociarlas-con-exito/>
- Granel, M. (20 de Enero de 2020). *Rankia*. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4006400-que-liquidez-empresa-contabilidad-ejemplos>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. Caracas: CYEA Sypal.

- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas: Librería Virtual Ozal.
- IASC. (1989). *Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los estados financieros*. Consejo del IASC . Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/PR EFACIO_A_LOS_PRONUNCIAMIENTOS_SOBRE_NICS.pdf
- Igual, D. (2017). *Productos y servicios bancarios*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado el 05 de Julio de 2020
- Llavero, Y. (22 de Abril de 2020). *Helpmycash*. Recuperado el 07 de Julio de 2020, de <https://www.helpmycash.com/banco/entidades-bancarias/>
- LRTI. (2004). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: Congreso Nacional del Ecuadorq.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla: ECOE ediciones.
- Navas, A. (16 de Febrero de 2018). *Eadic Formación y Consultoría*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de <https://www.eadic.com/cuales-son-los-procesos-de-gestion-de-las-adquisiciones-del-proyecto/>
- NIC 2. (2005). *Norma Internacional de Contabilidad Nro. 2*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/normas-internacionales-contabilidad-nic2/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=KzSjDwAAQBAJ&pg=PA140&dq=enfoque+cuantitativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjE1NL0rezqAhWCg-AKHSM4D4QQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=exploratoria&f=false>

- Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). *Netquest*. Recuperado el 04 de Agosto de 2020, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Ortiz, J., & Acurio, P. (Septiembre de 2017). La gestión administrativa en el Banco Nacional de Fomento y su incidencia en la calidad de servicio al usuario. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/banco-nacional-fomento.html>
- Parra, M. (2014). *Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa Laboratorio Seres Ltda.* Bogotá: Repositorio Universidad Autónoma de Occidente.
- Pérez, J., & Merino, M. (2014). <https://definicion.de/compra/>. Recuperado el 14 de Julio de 2020, de <https://definicion.de/compra/>
- Portal, C. (21 de Marzo de 2017). *Conexión Esa*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/las-funciones-de-la-gestion-de-compras/>
- Question.pro. (2020). *Question.pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-no-experimental/>
- Questionpro. (2019). *Questionpro*. Recuperado el 28 de Julio de 2020, de <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-poblacion-y-muestra/>
- Revista Líderes. (2017). *Revista Líderes*. Recuperado el 19 de Febrero de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/procesos-adquisiciones-cuentan-dedos-mano.html>
- Rincón, C., & Narváez, J. (2017). *Presupuestos: Bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 18 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=8zOjDwAAQBAJ&pg=PA300&dq=que+son+los+indicadores+financieros&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwj8IXnt97qAhUxhOAKHSeADf4Q6AEwBHoE
CAUQA#v=onepage&q=que%20son%20los%20indicadores%20financiero
s&f=false

Saiz, J. (15 de mayo de 2017). *Jorge Saiz*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020,
de <https://jorgesai.com/blog/plan-de-gestion-de-adquisiciones/>

Sánchez, J. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 19 de Febrero de 2020, de
<https://economipedia.com/definiciones/entidad-financiera.html>

Sangri, A. (2014). *Administración de Compras*. México: Grupo Editorial Patria.
Obtenido de
<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074386202.pdf>

Softgrade. (2017). *Softgrade*. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de
<https://softgrade.mx/proceso-de-compras-y-adquisiciones/>

Superbancos. (2019). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 20 de Julio de 2020,
de Portal del Usuario Financiero:
http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/efinanciera/?page_id=38

Tenesaca, M. (Agosto de 2017). Eumed.net. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, 13. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/estados-financieros-baratonsa.html>

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las variables

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
Variable 1: Proceso de Adquisiciones	Conjunto de actividades para seleccionar proveedores, establecer términos y condiciones, así como negociar contratos.	Situación actual del proceso de adquisición	Mapa del proceso Tiempo de respuesta a las solicitudes	Ficha de Observación Encuesta Entrevista
	Las adquisiciones tienen que ver con obtener todos los productos y servicios que son necesarios para que una organización funcione.	Definición del proceso	Existencia de Manuales de Procedimientos Normativas Internas	Encuesta Entrevista
		Áreas que participan en el proceso de adquisiciones	Funciones de los Departamentos	Encuesta Entrevista
Variable 2: Efectos Financieros	Son aquellos que tendrán un impacto directo en la información financiera, es decir, podrán verse reflejados en los reportes financieros de cualquier entidad, por ejemplo: valorizaciones de activos y disminuciones del patrimonio por citar algunos.	Estados Financieros emitidos por la entidad	Estado de Resultado Integral	Investigación documental
		Efecto Financiero	Estado de Situación Financiera	Investigación documental
		Indicadores Financieros	$\frac{\text{Nro de solicitudes emitidas}}{\text{Nro. de solicitudes ejecutadas}}$ Indicador de Rentabilidad	Investigación documental Encuesta Análisis de Indicador de Rentabilidad Entrevista

Elaborado por: Carrillo (2021)

Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Estructura de Encuesta a aplicar a personal de la entidad bancaria

Áreas de la empresa: Personal de Compras, Administración, Almacén

El propósito de esta encuesta es recopilar información para el Trabajo de titulación “Gestión del proceso de adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias” previo a la obtención del título MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. Es importante señalar que la información recopilada será confidencial, por lo que no debe sentir preocupación por la información compartida.

Instrucciones:

Para dar respuesta a la encuesta utilice un lápiz o bolígrafo. Por favor tome en consideración los acontecimientos que se presentan en su puesto de trabajo diariamente y se agradece la objetividad en las respuestas dadas. Lea cuidadosamente las interrogantes y seleccione de acuerdo a las opciones siguientes:

Dimensión: Situación actual del proceso de adquisición

1. ¿Conoce usted si la entidad bancaria tiene alguna planificación de las compras y adquisiciones que realiza durante un periodo económico?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

2. ¿Qué cantidad de solicitudes de compras se reciben mensualmente en el departamento de Compras?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 solicitudes		
Entre 10 y 25 solicitudes		
Entre 25 y 45 solicitudes		
Entre 45 y 65 solicitudes		
Más de 65 solicitudes		

3. ¿De las solicitudes de adquisiciones recibidas en el Departamento de Compras, qué porcentaje se procesa en un lapso menor a un mes?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
El 100% de las solicitudes recibidas		
El 80% de las solicitudes recibidas		
El 50% de las solicitudes recibidas		
El 30% de las solicitudes recibidas		
El 10% de las solicitudes recibidas		
Total		

4. ¿El tiempo utilizado por la empresa para gestionar los procesos de adquisición y compras es eficaz?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

5. Comúnmente, el tiempo que se lleva gestionar el despacho de un requerimiento, desde su solicitud hasta la entrega del bien o servicios a la unidad solicitante, puede variar entre:

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 días		
De 3 a 7 días		
De 7 días a 15 días		

De 15 días a 30 días
Más de 30 días

Dimensión: Definición del proceso

6. ¿Existen políticas de compras en la entidad bancaria?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

7. ¿La empresa dispone de Manuales de Procedimientos de Compras?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

8. ¿La entidad bancaria entrega por escrito las funciones al personal?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

9. ¿Se hace correcto seguimiento a los procesos de adquisición y compras?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi Siempre		
Siempre		
Algunas veces		
Nunca		

10. ¿La empresa lleva un adecuado registro y control de los proveedores de bienes y/o servicios?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Casi Siempre		

Siempre
Algunas veces
Nunca

Dimensión: Estados Financieros, Efecto Financiero, Indicadores Financieros

11. ¿Con qué frecuencia se analizan los Estados Financieros para tomar decisiones relacionadas con los procesos de adquisiciones?

<u>Ítems</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Casi Siempre		
Siempre		
Algunas veces		
Nunca		

12. ¿Con qué frecuencia se analizan indicadores financieros antes de tomar decisiones relacionadas con adquisiciones?

<u>Ítems</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Casi Siempre		
Siempre		
Algunas veces		
Nunca		



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Entrevista a Coordinador del Departamento de Compras

Fecha:

Hora:

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

OBJETIVO

El propósito de esta entrevista es obtener información importante sobre los procesos de adquisición que se llevan a cabo en la entidad bancaria, considerada de gran valor para fundamentar el tema de investigación. La entrevista se realiza como parte de la información requerida para cumplir con los objetivos planteados en el Trabajo de Titulación “Gestión del proceso de adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias”, previa obtención del título MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. Es importante señalar que la información que usted proporcione será de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación que se está realizando, que tiene por finalidad proponer mejoras en los procesos de adquisición en las entidades bancarias.

PREGUNTAS

Dimensión: Situación actual del proceso de adquisición

1. ¿La empresa diseña estrategias, planes y metas para la planificación de compras?
2. ¿Qué medidas considera usted que se debe tomar para un seguimiento y evaluación en el proceso de adquisición de compras?
3. ¿El departamento de Compras lleva un control de los proveedores de la empresa?
4. ¿Podría indicar cuantas solicitudes de compras normalmente se reciben en el departamento de compras mensualmente?

Dimensión: Definición del proceso

5. ¿El departamento de Compras tiene manuales de procesos relacionados con las compras y adquisiciones?

Dimensión: Áreas que participan en el proceso de adquisiciones

6. ¿Que otro departamento aparte de Compras, participa en el proceso de adquisiciones?

Dimensión: Estados Financieros, Efecto Financiero, Indicadores Financieros

7. ¿Se tiene algún registro de indicadores financieros que permitan conocer cuál ha sido la gestión financiera de la empresa en años anteriores?

Anexo 4. Ficha de observación

Objetivo: Realizar observación a los procesos que se llevan a cabo en la gestión de adquisiciones de la entidad bancaria, para determinar fortalezas o debilidades en el proceso y que sirvan de base para realizar la propuesta de investigación.

Fecha:

Lugar: Observador: _____ Hora de inicio: _____ Hora de terminación: _____

OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES EN ENTIDAD BANCARIA			
Objetivo: Evaluar de manera interna la gestión en el proceso de adquisiciones / compras con la finalidad de proponer mejoras en el proceso. Fecha			
Ítems a observar	Algunas veces	Siempre	Nunca
Los procesos de adquisiciones / compras inician con la emisión de un requerimiento o solicitud			
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente FIRMADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante			
El Dpto. de Compras recibe la solicitud o requerimiento debidamente JUSTIFICADA por el jefe de la unidad o departamento solicitante			
El Dpto. de Compras analiza la solicitud en un lapso menor a tres días			
El Dpto. de Compras coteja la solicitud con la planificación de compras anual			
El Dpto. de Compras solicita autorización de la Gerencia General			
La Gerencia General aprueba la solicitud de requisición y envía a Compras			
Compras recibe aprobación de solicitud de requisición			
Compras dispone de una base de datos actualizada de los proveedores de la empresa			
Compras analiza la cartera de proveedores y selecciona los más convenientes de acuerdo a lo solicitado			
Compras emite las solicitudes de cotizaciones a los proveedores			
Compras recibe de los proveedores las cotizaciones			
Se conforma equipo de análisis de precios y calidad de lo solicitado			
Compras emite oficio a la unidad solicitante, junto a las cotizaciones de los proveedores para que otorgue visto bueno			

La unidad solicitante aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite a al Dpto. de Compras para que continúe con la solicitud de Compras.			
La unidad solicitante No aprueba lo ofrecido por el proveedor y emite al Dpto. de Compras para que seleccione otros proveedores.			
El Dpto. de Compras emite la Orden de Compra			
Almacén recibe el despacho del proveedor y verifica que todo cumpla con los requerimientos especificados en la Orden de Compra			
En la recepción de la mercancía o material, se realiza una revisión detallada y minuciosa de las características de lo solicitado			
El responsable del Almacén hace entrega de la mercancía o material recibido a la unidad solicitante			
El Dpto. de Compras constata que se haya recibido correctamente lo solicitado			
Datos adicionales			
Se realizan compras sin cumplir con aprobación gerencial			
Existen políticas para calificar y evaluar a los proveedores			
Existen tiempos establecidos para llevar a cabo los procesos de adquisiciones y compras			
Existe control en el cumplimiento de los tiempos de entrega de las órdenes de compra			
El Dpto. de Compras mantiene estricto control en la revisión de la calidad y cantidad despachada por el proveedor			
El Dpto. de Compras lleva un control de reclamos o problemas generados con mercancía o material recibida en malas condiciones			
Se realizan las negociaciones con los proveedores para obtener un mejor precio sin perjuicio de la calidad del material o mercancía.			
Se realizan análisis de mercado para conocer los mejores precios y opciones para la empresa			

Elaborado por: Carrillo (2021)

Anexo 5. Validez de la Propuesta

INSTRUMENTO PARA EL CRITERIO DE ESPECIALISTAS



Universidad Laica Vicente Rocafructe

Maestría en Contabilidad y Auditoría

Instrucciones para la validación de la propuesta

Tema: Gestión del proceso de Adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias.

Autor: Ing. Andrea Michelle Carrillo Mantilla

1. Lea detenidamente la propuesta
2. Emita su criterio
3. Utilice las siguientes categorías
 - MA** = Muy de acuerdo, no hay nada que mejorar
 - DA** = De acuerdo
 - MDA** = Medianamente de acuerdo
 - ED** = En desacuerdo, sin embargo, hay aspectos resaltables
4. Marque con una letra X en la casilla correspondiente

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	Fortalezas y Debilidades
1. Coexiste conexión entre el marco teórico y la propuesta.	X				Buen marco teórico
2. Su aplicación soluciona los problemas planteados en este trabajo de investigación.	X				Fortaleza al ofrecer una salida coherente al problema de las entidades bancarias
3. La propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos.	X				Fortaleza al proponer una alternativa que genera confianza en la toma de decisiones
4. La implementación de la propuesta, aporta para minimizar y prevenir los riesgos de fraude.	X				

VALIDADO POR:

Apellidos y Nombres Alarcón C. Johanna M.	Cédula de identidad 0960559417
Título / Cargo MSc. Gerencia Empresarial	Lugar de trabajo: Profesional Independiente
Teléfono 0999008740	Dirección: Villa Bonita, Etapa 10
Firma 	Fecha: 04/08/2021



Instrumento para el criterio de especialistas

Universidad Laica Vicente Rocafuerte

Maestría en Contabilidad y Auditoría

Instrucciones para la validación de la propuesta

Tema: Gestión del Proceso de Adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias.

Autor: Ing. Andrea Michelle Carrillo Mantilla

1. Lea detenidamente la propuesta
2. Emita su criterio
3. Utilice las siguientes categorías

MA = Muy de acuerdo, no hay nada que mejorar

DA = De acuerdo


MDA = Medianamente de acuerdo

ED = En desacuerdo, sin embargo, hay aspectos resaltables

4. Marque con una letra X en la casilla correspondiente

VALORACION ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	Fortalezas y Debilidades
1. Coexiste conexión entre el marco teórico y la propuesta.	X				Existe relación entre el marco teórico y la propuesta.
2. Su aplicación soluciona los problemas planteados en este trabajo de investigación.	X				Propuesta detallada soluciona a los problemas que se presenta en el proceso de Adquisiciones.
3. La propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos.	X				Buena propuesta para una toma de decisiones.
4. La implementación de la propuesta, aporta para minimizar y prevenir los riesgos de fraude.	X				Correcto.

VALIDADO POR:

Apellidos y Nombres Barreiro Soria Adriana	Cedula de identidad 0917941700
Título / Cargo Ing. Comercial / Msc. en Dirección y Gestión Financiera.	Lugar de trabajo Banco del Pacífico
Telefono 0985239353	Dirección Valparaíso y Buenos Aires
Firma 	Fecha 24-08-2021

INSTRUMENTO PARA EL CRITERIO DE ESPECIALISTAS



Universidad Laica Vicente Rocafructe

Maestría en Contabilidad y Auditoría

Instrucciones para la validación de la propuesta

Tema: Gestión del proceso de Adquisiciones y su efecto financiero en las Instituciones Bancarias.

Autor: Ing. Andrea Michelle Carrillo Mantilla

1. Lea detenidamente la propuesta
2. Emita su criterio
3. Utilice las siguientes categorías
MA = Muy de acuerdo, no hay nada que mejorar
DA = De acuerdo
MDA = Medianamente de acuerdo
ED = En desacuerdo, sin embargo, hay aspectos resaltables
4. Marque con una letra X en la casilla correspondiente

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	Fortalezas y Debilidades
1. Coexiste conexión entre el marco teórico y la propuesta.	X				Excelente Marco Teórico.
2. Su aplicación soluciona los problemas planteados en este trabajo de investigación.	X				Si aporta solución a la problemática descrita.
3. La propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos.	X				Si es viable para la toma de decisiones.
4. La implementación de la propuesta, aporta para minimizar y prevenir los riesgos de fraude.	X				Minimizan los riesgos al uso incorrecto de los recursos.

VALIDADO POR:

Apellidos y Nombres Erwin M. Muñoz M.	Cédula de identidad 0914893766
Título / Cargo Contador Público/ MSc. en Contaduría Pública	Lugar de trabajo: Docente Universitario
Teléfono 0994370457	Dirección: La alborada
Firma 	Fecha: 08/08/2021

Resumen de Hoja de vida de los validadores

Tabla 51

Breve experiencia profesional de los validadores de la propuesta

Validador	Breve experiencia profesional
Alarcón C. Johanna M.	2 años de experiencia como analista contable más 5 años como analista de talento humano y 9 años como Coordinadora de la Oficina de Talento Humano de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas. Docente contratada de la Universidad de Guayaquil durante el periodo 2018-2019 impartiendo la asignatura de Introducción a la Contabilidad en la Facultad de Ciencias Administrativas; Docente Contratada impartiendo la asignatura de Matemáticas en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil.
Erwin Muñoz	8 años de experiencia como Contador General de tres empresas, 5 años como Capacitador en el Colegio de Contadores del Guayas, 5 años de experiencia como Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, en las asignatura de Introducción a la Contabilidad, Emprendimiento y Gestión.
Barreiro Soria Adriana	<p>Pertenecí al Dpto. de Contabilidad de las empresas Yanmarie S.A. e Importadora Comercial Oselda Cía. Ltda, en un periodo de 5 años, realizando funciones tales como: ingreso y presentación de información contable y tributaria, ingreso de facturas, notas de débito y crédito, conciliaciones bancarias, contabilización de roles de pago, provisión de beneficios sociales de empleados, entre otros.</p> <p>Ingresé a ejercer en Banco del Pacífico desde noviembre 2017 hasta la fecha. Actualmente me desempeño en el área de Auditoría Financiera y Gobierno Corporativo, efectúo revisiones de auditoría en los diferentes centros de atención del 'Banco del Pacífico' y la subsidiaria 'Almacenera del Agro', así como también auditorías establecidas en el Plan Anual guiándome por los procedimientos establecidos en el Programa de trabajo, proponiendo mejoras y analizando posibles falencias dentro de sus procedimientos internos, redactando observaciones y recomendaciones debidamente soportadas</p>

Elaborado por: Carrillo (2021)