



**Universidad  
Israel**

## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

#### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020*

#### **PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

---

**Título del proyecto:**

Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A.

**Línea de Investigación:**

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Paola Elizabeth Yandún Álvarez

**Tutor/a Metodológico:**

PhD. Betty Pastora Alejo

**Tutor/a Técnico:**

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

**Quito – Ecuador**

**2025**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Betty Pastora Alejo con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutor metodológico del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A.

Elaborado por: Paola Elizabeth Yandún Álvarez, C.I: 1004194195, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 8 de septiembre de 2025

BETTY  
PASTORA  
ALEJO

Firmado digitalmente  
por BETTY PASTORA  
ALEJO  
Fecha: 2025.11.11  
17:28:14 -05'00'

---

Firma

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I 1721527186 en mi calidad de Tutor técnico del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A.

Elaborado por: Paola Elizabeth Yandún Álvarez, C.I: 1004194195, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 8 de septiembre de 2025



---

**Firma**

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Paola Elizabeth Yandún Álvarez con C.I: 1004194195, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 8 de septiembre de 2025

**Firma**

## TABLA DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	1
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	2
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE .....	3
INFORMACIÓN GENERAL .....	9
Contextualización del Tema.....	9
Problema de Investigación .....	10
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	13
Vinculación con la Sociedad .....	13
Alcance de la Investigación.....	14
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	15
1.1.    Contextualización del estado del arte .....	15
Antecedente 1.....	15
Antecedente 2.....	16
Antecedente 3.....	17
Antecedente 4.....	18
Antecedente 5.....	18
1.2.    Bases teóricas.....	19
1.2.1.    Gestión de Compras .....	20
1.2.2.    Gestión de Proveedores .....	20

1.2.3.	Herramientas Digitales de Difusión.....	20
1.2.4.	Modelo de Servicios Compartidos .....	21
1.2.5.	Transformación Digital y Plataformas de Difusión .....	21
1.2.6.	Normativa Relacionada.....	21
1.3.	Proceso Investigativo Metodológico .....	23
1.3.1.	Enfoque de la Investigación .....	23
1.3.2.	Tipo de Investigación .....	23
1.3.3.	Población y Muestra .....	24
1.3.4.	Métodos, Técnicas e Instrumentos .....	24
1.4.	Análisis de Resultados .....	26
1.4.1.	Análisis de la Encuesta.....	26
1.4.2.	Análisis de la entrevista .....	40
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....		45
2.	Fundamentos Teóricos Aplicados .....	45
2.1.	Gestión de Proveedores .....	45
2.1.1.	Procesos de Compras .....	45
2.1.3.	Comunicación organizacional y colaboración .....	46
2.1.4.	Optimización de procesos mediante tecnología .....	47
2.1.5.	Digitalización en la gestión de compras .....	47
2.2.	Descripción de la propuesta .....	48
a)	Estructura General .....	48

b)	Explicación del Aporte.....	48
c)	Estrategias y/o Técnicas .....	57
2.3.	Validación de la propuesta .....	58
2.4.	Matriz de articulación de la propuesta.....	60
CONCLUSIONES .....		63
RECOMENDACIONES .....		64
BIBLIOGRAFÍA.....		65
ANEXOS.....		68

#### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Operacionalización de variables.....</i>	22
Tabla 2	<i>Pregunta 1 ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del proceso actual de compras y gestión de proveedores? .....</i>	41
Tabla 3	<i>Pregunta 2 ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación actual entre la empresa y los proveedores?.....</i>	41
Tabla 4	<i>Pregunta 3 ¿Ha identificado oportunidades para incorporar herramientas digitales en el proceso de difusión de requerimientos y recepción de ofertas? .....</i>	42
Tabla 5	<i>Pregunta 4 ¿Qué características cree que debería tener una herramienta digital propia para facilitar la interacción con proveedores? .....</i>	43
Tabla 6	<i>Pregunta 5 ¿Cómo considera que una solución digital podría impactar en los tiempos de respuesta, transparencia y calidad del proceso de compras?.....</i>	43
Tabla 7	<i>Problemas identificados en el proceso actual.....</i>	49

Tabla 8 <i>Fases: Estrategias/Técnicas</i> .....	58
Tabla 9 <i>Evaluación promedio de criterio de especialistas</i> .....	59
Tabla 10 <i>Matriz de articulación</i> .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Árbol del problema</i> .....	12
Figura 2 <i>Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia participa en procesos de cotización con Centric S.A.?</i> .....	26
Figura 3 <i>Pregunta 2. ¿Considera que la información recibida para cotizar es clara y suficiente?</i> .....	27
Figura 4 <i>Pregunta 3. ¿Ha tenido dificultades para enviar ofertas o cumplir con los plazos establecidos?</i> 28	
Figura 5 <i>Pregunta 4 ¿Conoce con claridad los criterios de evaluación que utiliza Centric S.A. para seleccionar proveedores?</i> .....	29
Figura 6 <i>Pregunta 5 ¿Le gustaría acceder a los requerimientos de compra a través de una herramienta digital propia de Centric S.A.?</i> .....	30
Figura 7 <i>Pregunta 6 ¿Qué tan dispuesto estaría a usar una plataforma digital para enviar sus cotizaciones?</i> .....	31
Figura 8 <i>Pregunta 7 ¿Considera que una herramienta digital podría mejorar la transparencia del proceso de compras?</i> .....	32
Figura 9 <i>Pregunta 8 ¿Qué tan fácil le resultaría adaptarse al uso de una herramienta digital en su relación comercial con Centric S.A.?</i> .....	33
Figura 10 <i>Pregunta 9 ¿Considera que una herramienta digital reduciría los tiempos de respuesta en el proceso de compras?</i> .....	34
Figura 11 <i>Pregunta 10 ¿Confía en que una herramienta digital mejoraría la comunicación entre Centric y sus proveedores?</i> .....	35
Figura 12 <i>Pregunta 11 ¿Considera que los procesos actuales de cotización permiten una participación equitativa entre los proveedores?</i> .....	36

Figura 13 <i>Pregunta 12 ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez de respuesta que recibe de Centric S.A. en los procesos de compras?</i> .....	37
Figura 14 <i>Pregunta 13 ¿Cree que la implementación de reportes automáticos de pedidos ayudaría a mejorar la planificación de sus entregas?</i> .....	38
Figura 15 <i>Pregunta 14 ¿Considera importante que Centric S.A. capacite a sus proveedores en el uso de la herramienta digital?</i> .....	39
Figura 16 <i>Pregunta 15 ¿Estaría dispuesto a recibir notificaciones automáticas sobre cambios en los requerimientos de compra mediante la plataforma digital?</i> .....	40
Figura 17 <i>Flujo de procesos actual / Diagrama AS-IS</i> .....	50
Figura 18 <i>Flujo de procesos actual / Diagrama TO-BE</i> .....	51

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del Tema

Como en cualquier entorno competitivo, las empresas exitosas de hoy en día necesitan adaptarse al cambio tecnológico, afinar sus procesos internos y mejorar aún más sus relaciones mutuas con proveedores clave. "La gestión de compras era una actividad basada en el costo; sin embargo, hoy se ha convertido en una estrategia de cadena de suministro que es más central en términos de eficiencia, reducción de costos y la misma razón de ser de la existencia del negocio" (Lysons y Farrington, 2016).

Además, las actividades de apoyo como la adquisición "juegan un papel en la cadena de valor, ya que la adquisición de una organización afecta su competitividad" (Porter, 2008). La gestión inteligente de compras no es buscar el precio más bajo, sino buscar calidad, suministro continuo y relaciones con proveedores que resulten en beneficios y relaciones estables. Con esta frase, otros investigadores se refieren a la necesidad de la digitalización de las adquisiciones y las relaciones con los proveedores. Monczka et al. (2010) postulan que, en el ámbito tecnológico, el éxito de lo anterior permite a las organizaciones aprovechar el negocio en un contexto colaborativo abierto donde los proveedores compiten en base a más que solo ofertas transaccionales y venta de cabildeo, incluyendo comportamientos innovadores, flexibles y adaptables que crean valor.

Van Weele (2018) afirma que el nuevo modelo del proceso de estrategia de compras debe desarrollarse y actualizarse, debe haber "visibilidad" y "acceso inmediato a la información"; esto significa que el proveedor debe "participar en los ciclos de compras". La dependencia de sus canales digitales para la distribución no es solo un cambio tecnológico, sino una elección estratégica.

Por otro lado, los estudios de Gadde & Håkansson (2001) señalan que los proveedores pueden ser socios estratégicos cuando reciben información temprana y hacen ofertas consistentes con las necesidades reales de la empresa. Una herramienta de difusión digital con la marca de la empresa, no solo configurada como el conducto a través del cual la empresa se comunica con los proveedores, también presenta una oportunidad estratégica invaluable para construir relaciones más fuertes, más inclusivas y transparentes con ambos.

Tecnológicamente, son una oportunidad para ser innovador, automatizar el flujo de trabajo y escalar el proceso mientras se mantiene seguro y rastreado. Desde el lado académico y práctico, el desarrollo y la implementación de estas soluciones brindan la oportunidad de aplicar en la práctica principios de mejora continua, gestión del cambio y eficacia organizacional en un entorno muy real y complejo. Por lo tanto, utilizar una herramienta de difusión digital propia tiene sentido y es una alternativa progresiva y a largo plazo para las mejores prácticas en administración y tecnología de la información, así como nuevas tarifas en el negocio altamente competitivo e interconectado de hoy en día.

### **Problema de Investigación**

Centric S.A. es una empresa ecuatoriana que forma parte del Grupo Baca y Vásquez, trabajando bajo un esquema de servicios compartidos. Su propósito principal es consolidar las funciones administrativas esenciales como Compras, TI, Contabilidad, Nómina, Legal, Desarrollo Organizacional, SIG, Crédito y Cobranza para atender a varias empresas del grupo automotriz. Esta arquitectura permite a las empresas en operación concentrarse únicamente en sus actividades comerciales, mientras que los servicios internos son gestionados por Centric con eficiencia, calidad y estandarización.

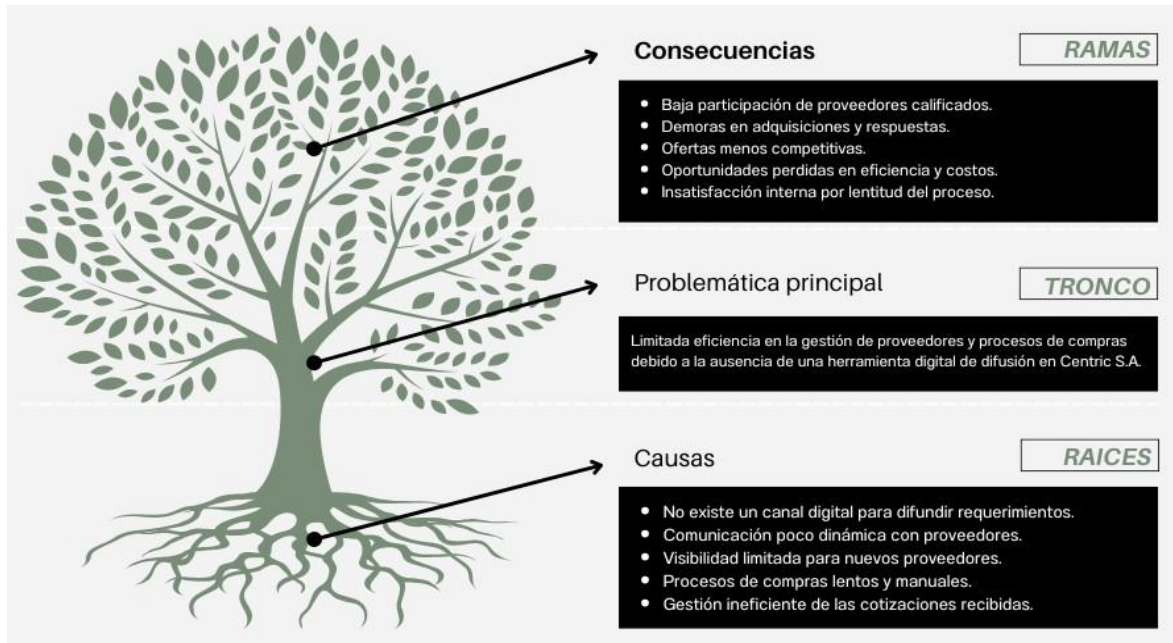
Centric maneja, entre otras cosas, el proceso de adquisiciones locales, un área estratégica para los grupos ya que ayuda en la entrega de productos y servicios a los miembros de la empresa a tiempo. Al hacerlo, se han presentado desafíos al statu quo y durante una auditoría en curso de nuestros procesos, hubo algo que podríamos mejorar en cómo tratamos y hablamos con nuestros proveedores. Hoy en día, la entrega de necesidades de adquisiciones y la recepción de ofertas se realiza principalmente a través de canales tradicionales como el correo electrónico o cara a cara, que pueden no aprovechar la base existente de nuevos proveedores y podrían ralentizar los tiempos de respuesta.

Varios estudios han demostrado que el uso de herramientas digitales de secretaría para la distribución de requisitos y el contacto con proveedores tiene un alto potencial para aumentar el rendimiento del proceso de adquisiciones. El uso de canales digitales en adquisiciones aumenta la transparencia, la competitividad y el proceso de licitación, según Koch y Schultze (2011). De manera similar, Van Weele (2018) sostiene que la gestión de proveedores de hoy en día requiere plataformas que permitan acceder a información crítica de manera oportuna y participar como socio.

Para Centric, las partes interesadas deben crear y desarrollar una solución interna independiente para la adquisición digital que ayude a estructurar los requisitos de adquisición y la capacidad de responder a ofertas y aumentar la gama de proveedores. La iniciativa no busca reemplazar lo que ya se hace, sino lograrlo con flexibilidad, apertura y resultados. Este desarrollo de soluciones es parte de un proceso de mejora.

**Figura 1**

*Árbol del problema*



Nota. Elaboración propia (2025)

Según una definición de la situación actual, se construyó un árbol de problemas que permite una visualización de patrones de las causas y consecuencias que influyen en la eficiencia de la gestión de proveedores y el proceso de compras de la empresa Centric S.A. Este instrumento metodológico permite abordar la cuestión en su totalidad, evidenciando aspectos, entre otros, la falta de un sistema informatizado de difusión de información, bajo nivel de visibilidad para nuevos proveedores y lentitud de las rutinas manuales, causando retrasos, baja competitividad y restricciones operativas.

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora mediante la implementación de una herramienta digital de difusión propia, en la optimización de la gestión de proveedores y el proceso de compras en la empresa Centric S.A.

## **Objetivos Específicos**

Contextualizar los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de proveedores, procesos de compras y herramientas digitales de difusión, en el marco de la administración de empresas.

Diagnosticar el proceso actual de compras y la gestión de proveedores en Centric S.A., para identificar oportunidades de mejora y necesidades de digitalización en la comunicación con proveedores.

Desarrollar una propuesta de herramienta digital de difusión propia como parte del plan de mejora la interacción con proveedores y el proceso de compras.

Valorar a través de criterio de especialistas la propuesta de una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras

## **Vinculación con la Sociedad**

Una herramienta de digitalización de proveedores es una opción estratégica cuyos resultados beneficiarán positivamente a la empresa, especialmente en el flujo de compras. En cuanto a la empresa Centric S.A., este plan de mejora está pensado para contribuir de manera directa a la optimización de las relaciones con los proveedores, en la agilidad de las respuestas y en el aumento de la red de licitadores calificados, lo que favorece una gestión más transparente, enfrentada y eficiente. Esta contribución está alineada con el objetivo de aumentar la calidad del servicio prestado a las empresas del Grupo Baca y Vásquez por Centric como departamento administrativo auxiliar.

Esto permitiría a los proveedores conocer la demanda real de compras y presentar sus ofertas de manera directa y transparente, lo que promovería una competencia aumentada y justa, para reforzar no solo la competitividad en la toma de decisiones basadas en asuntos técnicos, sino también en cuestiones de amistad y procedimientos tradicionales. Los analistas y compradores, por su parte, aprovecharán un panel de control alfa que les proporcionará su única fuente de verdad, reducirá el trabajo manual (piensa:

buscar, rastrear y esferas para proveedores a través del correo electrónico) y se asegurarán de que puedan seguir cada paso del proceso.

El programa también ofrece capacitación para el personal de servicios centrales para ingresar y trabajar con la herramienta, mejorando así las habilidades digitales y promoviendo la homogeneización de los procesos internos. Lo cual fomenta la innovación, las tecnologías propietarias y la evolución continua del servicio. Por tales razones, este estudio académico proporciona una solución pragmática que es consistente con la estrategia de la empresa y refleja una necesidad genuina de modernizar la gestión de proveedores.

### **Alcance de la Investigación**

El enfoque de investigación es aplicado, descriptivo y busca estratégicamente ejecutar un plan de mejora, que incluye una herramienta de difusión digital sobre la gestión de proveedores y el proceso de adquisición en Centric S.A. El estudio se adaptará al entorno administrativo/operativo de la organización, como los servicios internos actuales, el modelo de servicio compartido de la organización y las oportunidades potenciales de mejora.

Se analizarán cuestiones como la trazabilidad, la eficiencia, la participación de nuevos proveedores y la automatización de la comunicación, con el objetivo de permitir que el sector se vuelva más transparente y competitivo. Esta es una metodología híbrida, que aplica técnicas cualitativas (entrevistas a expertos, revisión de documentos) y cuantitativas (encuestas y/o matrices de calificación) para realizar el diagnóstico y validar la propuesta.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización del estado del arte

Se ha realizado un análisis de la literatura académica sobre la optimización del proceso de adquisición, la gestión de proveedores y la implementación de soluciones digitales. El objetivo de esta revisión es identificar recursos, antecedentes y hallazgos que constituyen el conglomerado epistemológico en el que se inserta la investigación, al tiempo que se presenta la importancia de innovar en los procesos de gestión con el uso de la tecnología. El estudio de estos antecedentes permite determinar la contribución diferencial de esta propuesta, ya que las soluciones digitales aún no se han generalizado en los desarrollos internos.

#### ***Antecedente 1***

**Título:** “Optimización de la gestión de proveedores mediante plataforma digital en empresas de manufactura.”

**Autor:** María Fernanda López García (2022).

**Tipo de documento:** Tesis de maestría (Universidad Nacional Autónoma de México).

**Metodología aplicada:** Mixto (encuestas y entrevistas).

**Principales conclusiones y hallazgos:** El uso de plataformas está generando una comunicación más rápida con los proveedores y ampliando la cartera de proveedores, además de agilidad en la elección de un proveedor, ya que este proceso permite el desarrollo de filtros para excluir proveedores, con efectos positivos en la reducción de los tiempos de adquisición y en la calidad de los insumos adquiridos.

**Aporte a la investigación:** López García (2022) muestra en su trabajo cómo el uso de plataformas digitales ofrece ventajas para la gestión de proveedores en empresas de la industria manufacturera. Su resultado muestra que las empresas que utilizan varios métodos se comunican con sus proveedores, hablando con un número más significativo de proveedores, de modo que pueden armarse con un mayor poder de negociación para ser vanguardia en la industria. Estos resultados respaldan la

relevancia del instrumento de compras digitales para lograr eficiencia y condiciones óptimas al comprar insumos.

En este orden de ideas, los antecedentes contribuyen efectivamente a hacer relevante el proyecto de la herramienta de difusión digital para la gestión de proveedores de Centric S.A. Muestran que la digitalización del proceso asociada con el tiempo de compra se reduce y la calidad de los insumos es más consistente. Así, se justifica adoptar un plan para mejorar la base de proveedores y aumentar la transparencia en el proceso de elección y contratación de compras.

## **Antecedente 2**

**Título:** “Desarrollo de un sistema de gestión digital de compras sostenibles en la empresa EMPAQPLAST”.

**Autor:** Hugo Enrique Cevallos Peñarrieta (2024).

**Tipo de documento:** Tesis (Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico Universidad Rumiñahui).

**Metodología aplicada:** Mixta (encuestas y entrevistas).

**Principales conclusiones y hallazgos:** El sistema de compras digitales es un modelo operativo corporativo para la adquisición sostenible que busca lograr compras eficientes y rentables, así como transparencia, combinadas con un sólido desempeño empresarial y responsabilidad ambiental.

**Aporte a nuestra investigación:** Peñarrieta (2024) se expone cómo los sistemas digitales están eligiendo, no solo para el proceso operativo, el camino hacia el estilo de vida operativo, y cómo la adecuación de la cobertura, la trazabilidad y la reducción de costos son el resultado al asumir la gestión con aspectos ambientales. Él destaca tanto el desempeño económico como la responsabilidad ambiental, un imperativo para los negocios en el mundo actual. Estas suposiciones permiten confirmar que el suministro digital puede ser una forma de apoyar un modelo de gestión más eficiente y sostenible.

Tal investigación verificó la importancia de adoptar una herramienta tecnológica en la gestión de procesos de proveedores y compras en Centric S.A., y tendrá la posibilidad de fomentar un enfoque práctico relacionado con la sostenibilidad y la eficiencia. Los resultados en EMPAQPLAST demuestran que una adquisición de modelo digital es alcanzable y que el modelo de adquisición influye en la comunicación y la transparencia, la responsabilidad y la responsabilidad social. En consecuencia, es

una forma de apoyo necesaria que respalda el objetivo del proyecto y lo impulsa hacia la mejora a nivel de sistema.

### **Antecedente 3**

**Título:** “La gestión de proveedores como estrategia clave para el modelo de compras de Supermaxi: reabastecimiento continuo de inventarios”.

**Autor:** Evelyn Gianella Carrión Grijalva (2018).

**Tipo de documento:** Examen complejo (Universidad Técnica de Machala, Ecuador).

**Metodología aplicada:** Descriptivo, con revisión de literatura y entrevistas no estructuradas.

**Principales conclusiones y hallazgos:** La gestión estratégica de proveedores y el uso de un sistema de información permiten a las empresas minimizar costos, optimizar inventarios y realizar compras conjuntas para obtener descuentos.

**Aporte a nuestra investigación:** La investigación de Carrión Grijalva (2018) muestra cómo la gestión estratégica de proveedores, basada en sistemas de información, es esencial para el funcionamiento óptimo de las compras. Los resultados del trabajo actual revelan que el uso de sistemas de control digital puede reducir costos y aumentar la rotación de inventarios, además de introducir los beneficios de las compras conjuntas para crear retornos económicos adicionales positivos.

El argumento a favor de la propuesta gana peso cuando se demuestra que la utilización de sistemas de información aumenta el control de inventarios, el poder de negociación y la reducción de costos. Por ello, este contexto ayuda a fortalecer el argumento a favor de la digitalización del proceso de compras y de la gestión con proveedores como una de las armas estratégicas que no puede faltar en una organización.

#### ***Antecedente 4***

**Título:** “Digitalización en la gestión de proveedores: un estudio en la industria automotriz”.

**Autor:** Laura Martínez Rodríguez (2023).

**Tipo de documento:** Proyecto de investigación (Universidad de Barcelona).

**Metodología aplicada:** Encuestas, análisis estadístico.

**Principales conclusiones y hallazgos:** La digitalización de la comunicación y la clasificación, así como la integración de proveedores, permite mejorar la productividad y reducir la tasa de errores.

**Aporte a nuestra investigación:** Según Rodríguez (2023), la digitalización en los proveedores de la industria automotriz se ha propuesto como un impulsor clave para aumentar la productividad y disminuir los errores operativos. Los resultados indican hallazgos similares de que el uso de una plataforma digital es más efectivo para facilitar la comunicación con un proveedor, controlar y rastrear los productos de un pedido, e integrarse con la cadena de valor. Esta investigación muestra claramente que la tecnología no es simplemente un facilitador del ciclo de compra, sino un mecanismo para la precisión y consistencia en la gestión de relaciones comerciales.

Consecuentemente, la investigación tiene un enfoque cercano a la industria en Centric S.A., que está involucrada en la industria automotriz entre otros negocios, y que por lo tanto es de interés para la industria. De la experiencia presentada podemos inferir que una herramienta de difusión digital podría usarse como referencia dentro de la gestión de control de proveedores, cambiando la comunicación, el control y la productividad. Así, el contexto es muy relevante con el propósito ya que da evidencia de que la digitalización en un entorno empresarial bien coordinado y eficiente puede funcionar bien.

#### ***Antecedente 5***

**Título:** “Plataforma digital para la gestión colaborativa de proveedores en empresas de servicios compartidos”.

**Autor:** Carlos Fernández Pérez (2020).

**Tipo de documento:** Tesis de maestría (Universidad de Chile).

**Metodología aplicada:** Investigación, aplicada en el diseño y validación de prototipo.

**Principales conclusiones y hallazgos:** Una plataforma digital en un entorno organizacional autónomo puede facilitar la comunicación, la integración de proveedores y la agilización administrativa en un modelo de servicios compartidos.

**Aporte a nuestra investigación:** Los trabajos más recientes, como (Fernández Pérez, 2020), parecen tener sentido para nosotros cuando se informa que la aplicación digital integrada para la comunicación con el proveedor promueve una mayor participación y es más eficiente en los procesos administrativos. En tiempos de crisis como este, sus resultados atestiguan que las herramientas digitales son un gran aliado para superar las restricciones operativas y permiten una gestión más clara y rápida. Este es un entorno en el que la innovación tecnológica puede aplicarse de manera muy efectiva y realmente puede ayudar a diferentes empresas a mejorar en la adquisición.

También es importante señalar que la investigación demuestra la viabilidad de un servicio digital concebido para ser una adición al modelo de servicios compartidos de Centric SA. Se logra la mejora de sus resultados finales, incluyendo la comunicación, la participación de proveedores y la productividad administrativa, dando fuertes razones para orientarse hacia la mejora y, por lo tanto, hacia la digitalización. Por lo tanto, los antecedentes apoyan el enfoque adoptado en el proyecto, que pone énfasis en la necesidad de asegurar que la convergencia de la gestión de proveedores con soluciones tecnológicas que permitan cumplir con sus objetivos de competitividad y medioambientales sea salvaguardada

## **1.2. Bases teóricas**

Se trata de la compra, la gestión de proveedores, los modelos de servicios compartidos y la digitalización en el manejo de procesos administrativos. Esta idea también permite explicar la modernización del proceso de compra y los vínculos con los proveedores utilizando medidas digitales. El punto es que se ha llegado a una etapa en que la gestión de proveedores estratégicos es ahora un componente crítico para hacer que la adquisición sea eficiente, transparente y competitiva. El modelo de servicios compartidos ofrece un "grado" en la dirección del centro en economías de escala y estandarización. Y la digitalización también es una tendencia estratégica para las empresas e industrias y trae un cambio total hacia la innovación.

### **1.2.1. Gestión de Compras**

La gestión de compras también incluye todas las actividades necesarias para obtener un producto, como la calidad del producto, nuestros requisitos de cantidad, la competitividad de precios y la entrega oportuna del producto para satisfacer las necesidades del negocio (Monczka et al., 2010). En el contexto del contenido local, y de este interés de investigación en particular, las formas de distanciamiento plural y contratación pueden ser estratégicamente organizadas mediante una relación directa entre un proveedor local y otro proveedor local

### **1.2.2. Gestión de Proveedores**

La gestión de las necesidades (como la contratación) de las personas que utilizan los bienes o servicios que produce la organización. Carr y Pearson (2002) argumentan que una buena gestión de proveedores puede mejorar el rendimiento de las compras, lo que permite a la organización obtener una ventaja competitiva. Según esta evaluación general del proveedor, R.C., legal (la usabilidad de R.C. y su concordancia con los objetivos corporativos), la rotación, la experiencia, la calidad de los productos/materiales, el precio y la entrega a tiempo son los factores más importantes. Tener una base de proveedores experimentada y diversificada implica que el riesgo se reduce, la innovación se estimula y las operaciones pueden ser más flexibles.

### **1.2.3. Herramientas Digitales de Difusión**

Las herramientas de propagación se basan en plataformas tecnológicas que hacen posible difundir rápida y ampliamente una información determinada (Davies, 2002) a audiencias designadas de manera estructurada. En una empresa comercial, se han utilizado en adquisición, marketing, recursos humanos o servicio al cliente. Autores como Koch & Schultze, (2011) afirman que estos medios no solo permiten la comunicación, sino que los actores externos, como los proveedores, serán más accesibles y estarán más dispuestos a cooperar.

#### **1.2.4. Modelo de Servicios Compartidos**

El modelo de servicios compartidos (Ulbrich, 2006) se basa en la concentración de actividades administrativas típicas en una unidad para apoyar las actividades de varias unidades operativas en el mismo grupo empresarial. Los beneficios son la disminución de costos, procedimientos estandarizados, especialización de recursos humanos y supervisión. Pero, a pesar de todo esto, este modelo también tiene algunas desventajas, como cuellos de botella o el hecho de que no está adaptado a las necesidades particulares de cada empresa cliente o incluso la pérdida de flexibilidad. La digitalización y automatización del flujo de trabajo se consideran pasos adecuados para abordar estos desafíos y asegurar el modelo viable (Schulz & Brenner, 2010).

#### **1.2.5. Transformación Digital y Plataformas de Difusión**

La transformación digital se enmarca conceptualmente como la integración estratégica y utilización de tecnologías para re conceptualizar procesos, mejorar la eficacia, fomentar la innovación en la propuesta de valor y mejorar tanto la comunicación interna como la comunicación con los clientes (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013). En el área de los procedimientos de compra, el uso de plataformas digitales permite automatizar tareas, mejorar la trazabilidad, aumentar la transparencia y acelerar las relaciones con los proveedores.

#### **1.2.6. Normativa Relacionada**

En Ecuador, los procesos de compras en el sector privado están regidos por principios generales del Código de Comercio y las políticas internas de cada organización

**Tabla 1***Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>
<b>Herramienta digital de difusión</b>	Funcionalidad	Acceso a requerimientos de compras en línea	Encuesta / Revisión documental
	Interactividad	Posibilidad de envío de ofertas por parte de proveedores	Entrevista / Encuesta
	Usabilidad	Facilidad de uso y navegación	Encuesta
<b>Gestión de proveedores</b>	Diversificación	Número de nuevos proveedores participantes	Revisión documental
	Participación	Nivel de respuesta a convocatorias y cotizaciones	Encuesta
	Transparencia	Claridad en criterios de selección y comunicación	Entrevista / Revisión documental
<b>Proceso de compras</b>	Eficiencia operativa	Tiempo promedio de ciclo de compra	Revisión documental
	Comunicación	Fluidez en la comunicación con proveedores	Entrevista / Encuesta
	Cumplimiento de procesos	Adherencia a los procedimientos establecidos	Revisión documental

*Nota.* Elaboración propia (2025)

### **1.3. Proceso Investigativo Metodológico**

#### **1.3.1. Enfoque de la Investigación**

La metodología utilizada en el estudio actual fue mixta (cuantitativa-cualitativa) con el objetivo de obtener una comprensión profunda del tema que se ha explorado. Los datos se recopilaron utilizando un método cualitativo basado en entrevistas con el personal responsable de la gestión de proveedores y compras en Centric S.A., con el fin de obtener una comprensión más profunda de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de los procedimientos actuales. Esta metodología nos permitió obtener información sobre la experiencia intra-subjetiva de los participantes e informar el diseño de una herramienta digital (Martínez Rodríguez, 2023). Sin embargo, el método cuantitativo se desarrolló mediante una encuesta estructurada a una población muestra de proveedores y socios en el proceso de compras a través de un enfoque cuantitativo. Esta estrategia resultó en una medida objetiva de satisfacción, tiempos de respuesta, interacción actual entre los grupos y necesidades de tecnología.

#### **1.3.2. Tipo de Investigación**

Se utilizó una investigación descriptiva, ya que el principal enfoque era caracterizar el proceso de compra/gestión de proveedores en organizaciones de servicios compartidos. Dicha investigación tenía como objetivo explicar el qué, cómo y por qué de una realidad dada, pero no intervenía en las variables del fenómeno observado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Además, la recolección de datos se basó en la investigación de campo y en datos obtenidos directamente del mundo corporativo en el que actuaban los participantes. También se utilizó un diseño no experimental y transversal, dado que los fenómenos se observaron tal como ocurrían en el entorno natural y los datos se recogieron al mismo tiempo (Agudelo, Aigner & Ruiz, 2023). Este método permitió comprender qué se necesitaba hacer para mejorar aspectos de la gestión de proveedores y compras sin

imponer cambios directamente por el momento, con el fin de sentar las bases para hacer una propuesta que pudiera ejecutarse en el futuro.

### **1.3.3. Población y Muestra**

La población está conformada por los actores que participan directamente en los procesos de compras y gestión de proveedores de Centric S.A., incluyendo colaboradores administrativos, compradores y proveedores activos. Estos grupos representan la fuente principal de información para comprender las dinámicas actuales e identificar áreas de mejora. La muestra será seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo a personal del área de compras y administración (30 colaboradores clave) y proveedores activos o interesados en trabajar con la empresa (al menos 60 encuestados). Dado el alcance del estudio, se optará por trabajar con el 100% de los actores clave disponibles, lo cual permitirá recopilar información representativa y contextualizada sobre los procesos de gestión y comunicación entre la empresa y sus proveedores (Toledo, 2022).

### **1.3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos**

Se emplearon los siguientes métodos y técnicas de investigación para la recolección y análisis de datos:

- Encuesta digital estructurada, dirigida a proveedores activos y potenciales. Esta permitirá recopilar información cuantitativa sobre tiempos de respuesta, percepción de comunicación y apertura a herramientas digitales. Se aplicará mediante formularios electrónicos enviados por correo o redes sociales. La encuesta utilizada en esta investigación fue tomada de antecedentes de tesis relacionadas con la gestión de proveedores y plataformas digitales, principalmente de los estudios de (López García, 2022) , (Cevallos Peñarrieta, 2024) y (Fernández Pérez, 2020), y readaptada al contexto de Centric S.A. Siguiendo las recomendaciones metodológicas de (Feria

Ávila, 2020) sobre la replicación de encuestas previamente aplicadas para asegurar consistencia y validez de los resultados.

- Entrevista semiestructurada a 30 colaboradores clave de las áreas de compras y administración de Centric S.A., enfocada en conocer su perspectiva sobre los procesos actuales, la factibilidad de mejora y los requerimientos para una solución digital adaptada. Esta entrevista se complementa con los resultados de la encuesta digital dirigida a proveedores activos y potenciales, lo que permite contrastar la percepción interna con la experiencia externa. Se busca identificar coincidencias y divergencias en cuanto a tiempos de respuesta, comunicación, apertura a herramientas digitales y niveles de satisfacción con los procesos actuales. Asimismo, el análisis conjunto de entrevistas y encuestas posibilita detectar áreas críticas, priorizar necesidades y fundamentar de manera más sólida el diseño de un plan de mejora orientado a optimizar la gestión de proveedores y la eficiencia administrativa.

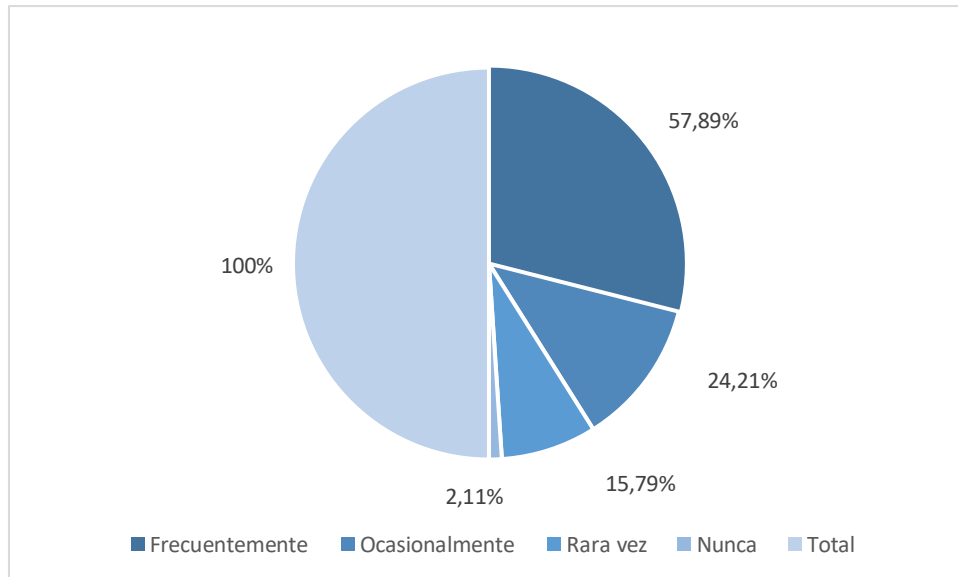
La información cuantitativa obtenida será tabulada en hojas de cálculo (Excel), mientras que la información cualitativa será analizada por categorías temáticas para identificar patrones y propuestas clave. Este proceso permitirá construir un diagnóstico integral y desarrollar un plan de mejora ajustado a la realidad de la organización.

## 1.4. Análisis de Resultados

### 1.4.1. Análisis de la Encuesta

Figura 2

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia participa en procesos de cotización con Centric S.A.?



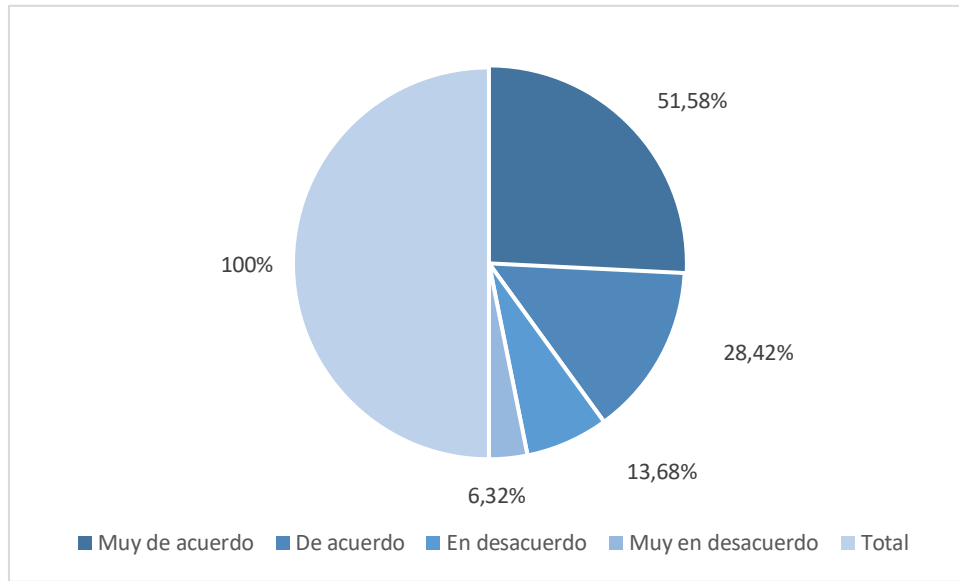
Nota. Elaboración propia (2025)

#### Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los resultados, una parte significativa de los proveedores participa de manera frecuente en las cotizaciones, mientras que otros lo hacen con menor regularidad y solo unos pocos han señalado no haber intervenido nunca. Este escenario denota una interacción comercial activa entre la empresa y sus aliados estratégicos, lo que constituye un contexto idóneo para la incorporación de una plataforma digital, ya que la mayoría mantiene contacto continuo y presenta condiciones favorables para adoptar un sistema electrónico de gestión y comunicación.

**Figura 3**

*Pregunta 2. ¿Considera que la información recibida para cotizar es clara y suficiente?*



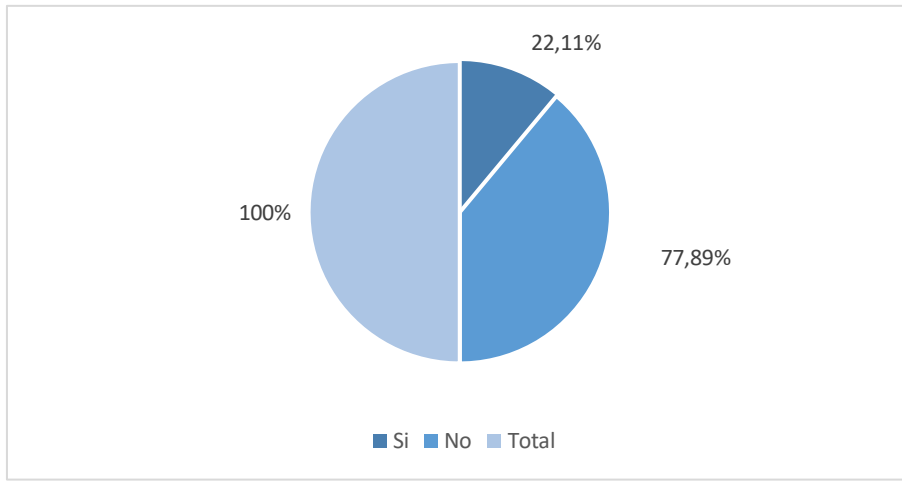
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo con los resultados, la percepción general de los proveedores es favorable. La mayoría indicó estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la información recibida para cotizar es clara y suficiente, evidenciando un alto nivel de satisfacción en este aspecto. Sin embargo, un grupo reducido manifestó desacuerdo o desacuerdo fuerte, lo que refleja que aún existe una minoría que considera que la información entregada no es totalmente clara o completa. En conjunto, los datos muestran que, aunque se percibe un nivel positivo de claridad y suficiencia, todavía hay oportunidades de mejora para garantizar que todos los proveedores cuenten con información óptima para la elaboración de sus cotizaciones.

**Figura 4**

*Pregunta 3. ¿Ha tenido dificultades para enviar ofertas o cumplir con los plazos establecidos?*



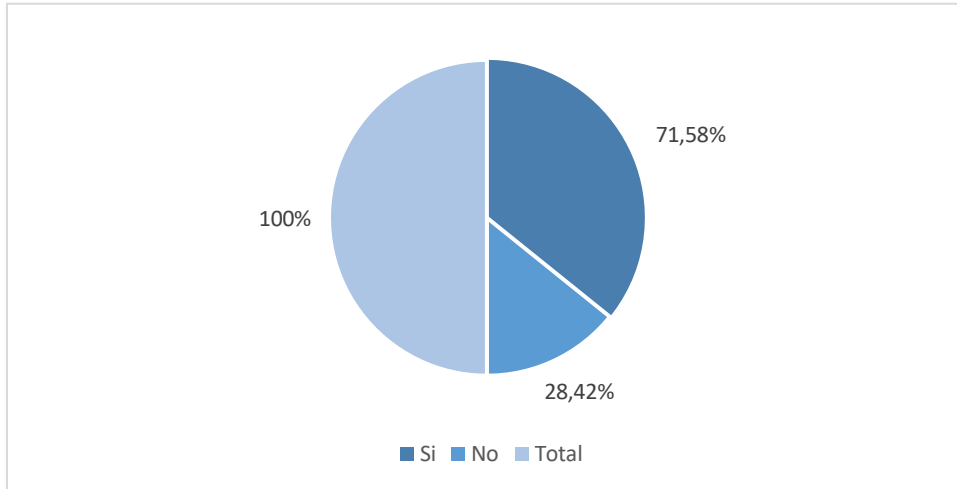
Nota. Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Los datos obtenidos evidencian que la mayoría de los participantes no ha tenido problemas al momento de enviar sus ofertas ni en el cumplimiento de los plazos establecidos. No obstante, algunos proveedores señalaron haber enfrentado ciertos inconvenientes. En general, esto demuestra un buen desempeño en términos de respuesta y puntualidad, aunque la existencia de casos con dificultades indica la necesidad de indagar en las causas, ya sea por limitaciones en los tiempos de convocatoria, deficiencias en la información, restricciones internas o factores logísticos, de modo que se puedan aplicar medidas correctivas que fortalezcan la eficiencia del proceso.

**Figura 5**

*Pregunta 4 ¿Conoce con claridad los criterios de evaluación que utiliza Centric S.A. para seleccionar proveedores?*



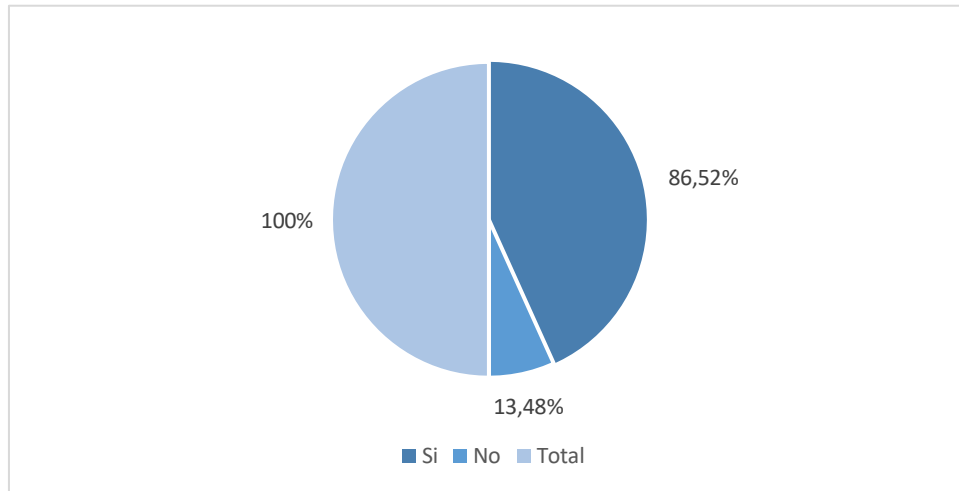
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene buena información sobre los criterios de evaluación de la selección de proveedores de Centric S.A. Desafortunadamente, algunos proveedores no conocían estos criterios, lo que señala un potencial de mejora en la comunicación y difusión. Una disponibilidad transparente y oportuna de estos criterios puede permitir a todos los proveedores ofrecer una oferta más competitiva de acuerdo con los requisitos y expectativas de la empresa, fortaleciendo la relación con la empresa y la eficiencia del proceso de compra.

**Figura 6**

*Pregunta 5 ¿Le gustaría acceder a los requerimientos de compra a través de una herramienta digital propia de Centric S.A.?*



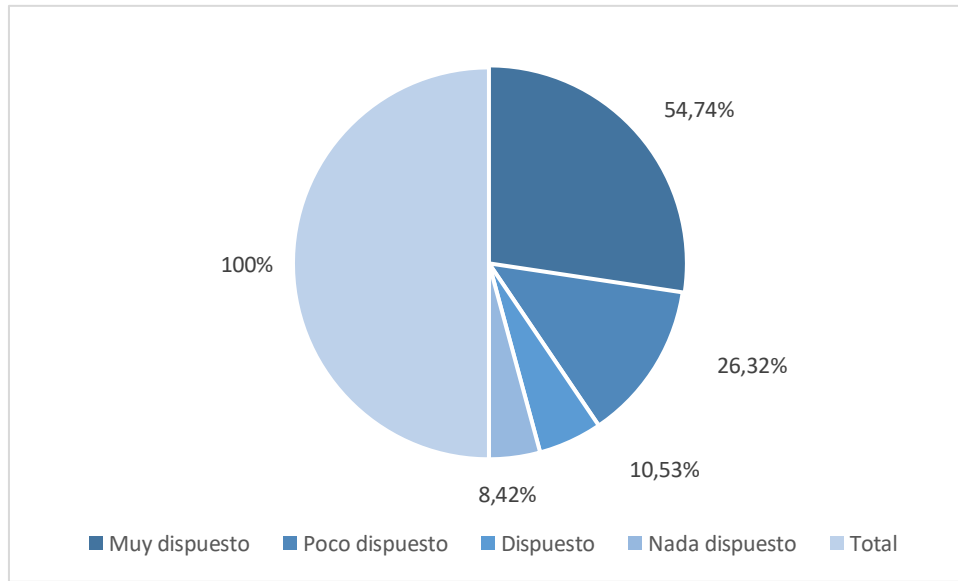
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

La opinión general fue que una gran proporción de los encuestados estaba interesada en recibir una herramienta electrónica casera de Centric S.A. para recuperar demandas de compra, con solo unos pocos desinteresados. Este hallazgo muestra la actitud favorable hacia la digitalización de procesos; por lo tanto, enfrentaría un alto nivel de aceptación por parte de los proveedores si se implementa dicha plataforma. Además, esta capacidad también mejoraría su rendimiento, al tiempo que minimizaría errores y maximizaría su salida de comunicaciones corporativas, lo cual es una buena noticia tanto para el negocio como para sus socios estratégicos.

**Figura 7**

*Pregunta 6 ¿Qué tan dispuesto estaría a usar una plataforma digital para enviar sus cotizaciones?*



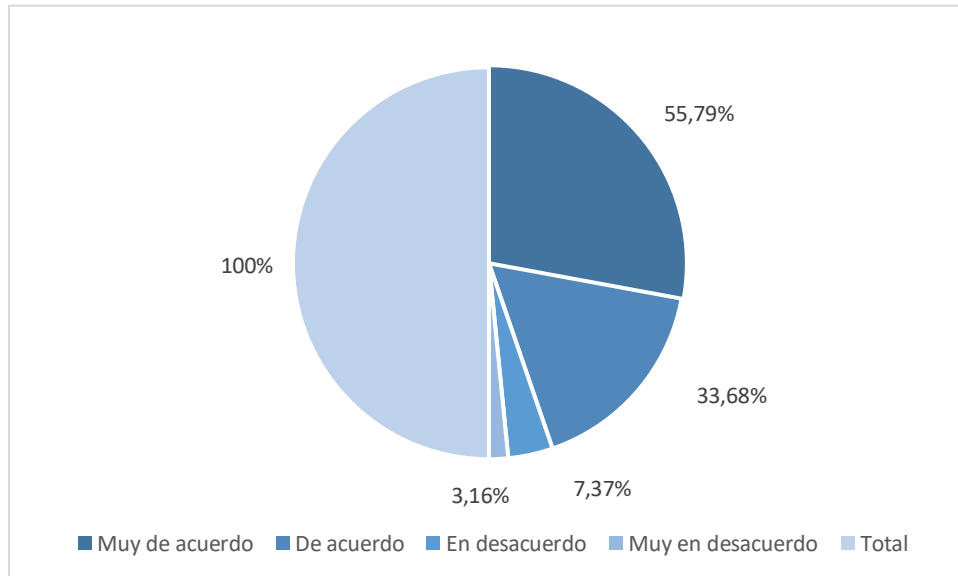
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Los hallazgos revelan que los encuestados estaban mayormente muy dispuestos o dispuestos a usar una herramienta digital para enviar sus cotizaciones y, en menor medida, poco o nada dispuestos. Esto muestra que la resistencia al cambio es poca; por otro lado, hay una gran apertura hacia la adopción de la herramienta. En general, la disposición masiva para usar una plataforma digital confirma la viabilidad del proyecto, concediendo que la idea fuese aceptada y adoptada por la mayoría de los proveedores, en beneficio de la optimización de los procesos de compra y licitación.

**Figura 8**

*Pregunta 7 ¿Considera que una herramienta digital podría mejorar la transparencia del proceso de compras?*



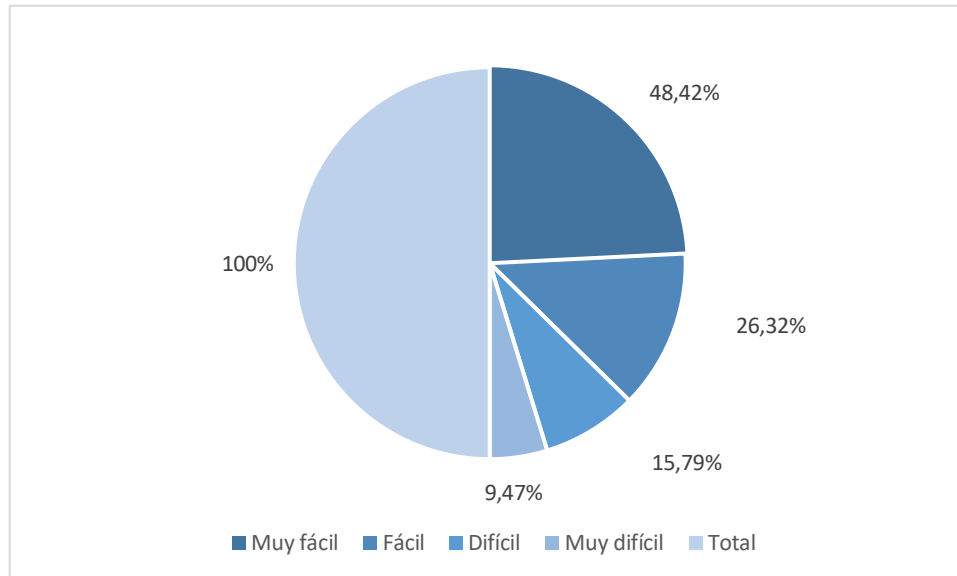
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados percibe de manera positiva el impacto de una herramienta digital en la transparencia del proceso de compras. Mientras que un grupo reducido manifestó desacuerdo o desacuerdo fuerte, la oposición general fue mínima. Estos datos reflejan que existe un consenso significativo entre los proveedores en cuanto a que la digitalización de los procesos no solo agilizaría la gestión, sino que también aumentaría la claridad y trazabilidad de las transacciones, fortaleciendo la confianza y la relación comercial con Centric S.A.

**Figura 9**

*Pregunta 8 ¿Qué tan fácil le resultaría adaptarse al uso de una herramienta digital en su relación comercial con Centric S.A.?*



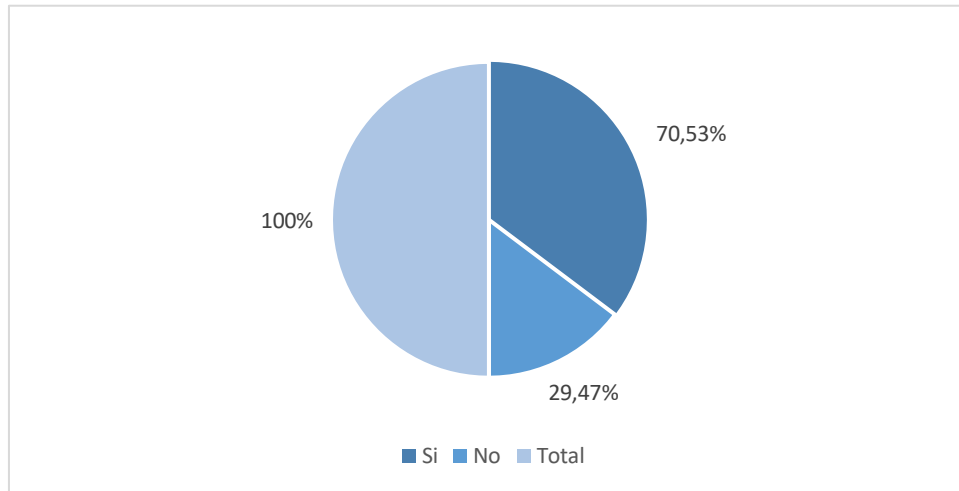
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de los encuestados considera que sería fácil o muy fácil adaptarse al uso de una herramienta digital en su relación comercial con Centric S.A. Sin embargo, un grupo de proveedores percibe dificultades para esta adaptación. Esto indica una buena disposición general hacia la digitalización, aunque se recomienda brindar apoyo y capacitación para quienes enfrentan barreras tecnológicas.

**Figura 10**

*Pregunta 9 ¿Considera que una herramienta digital reduciría los tiempos de respuesta en el proceso de compras?*



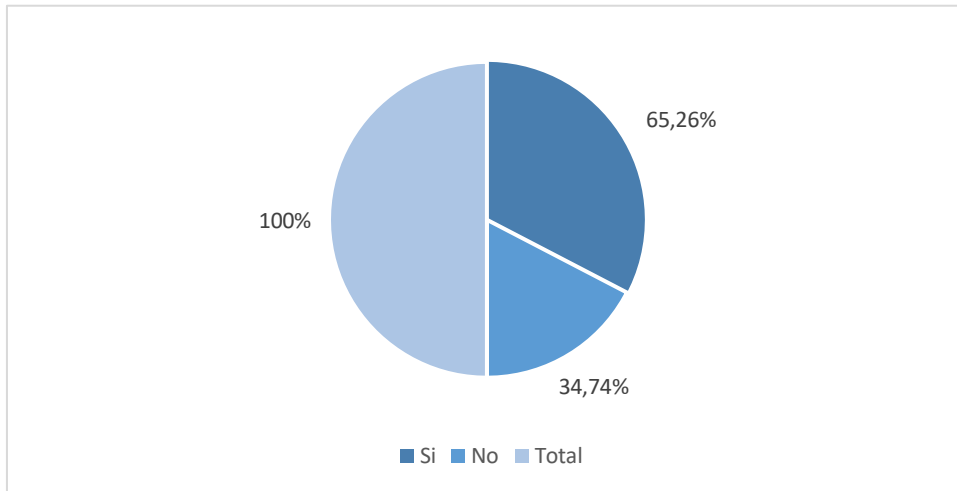
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

La mayoría indica que una herramienta digital en su lugar efectivamente aceleraría los tiempos de respuesta en el proceso de compra, y un grupo más pequeño no cree que los tiempos de respuesta mejorarían. Esto expone un pensamiento positivo sobre el potencial de la digitalización para la eficiencia del proceso, favoreciendo las expectativas de mejora en la administración y agilidad de las compras.

**Figura 11**

*Pregunta 10 ¿Confía en que una herramienta digital mejoraría la comunicación entre Centric y sus proveedores?*



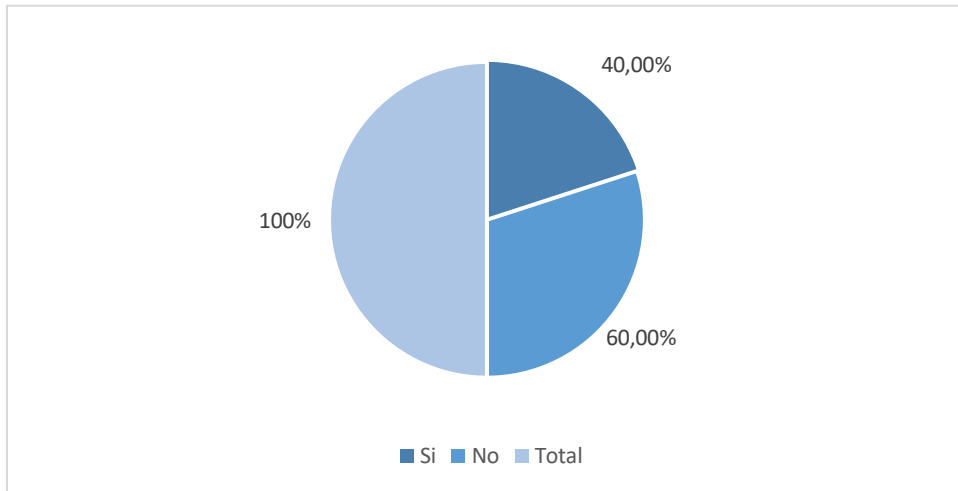
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Casi la totalidad de los encuestados siente que una herramienta digital mejoraría la comunicación de Centric con sus proveedores, pero una cantidad de encuestados sigue siendo escéptica en este ámbito. Lo cual muestra una actitud general positiva en relación con el potencial de la digitalización para mejorar la comunicación; sin embargo, los beneficios deben ser claramente demostrados y la fiabilidad de la herramienta debe estar garantizada para aumentar la aceptación.

**Figura 12**

*Pregunta 11 ¿Considera que los procesos actuales de cotización permiten una participación equitativa entre los proveedores?*



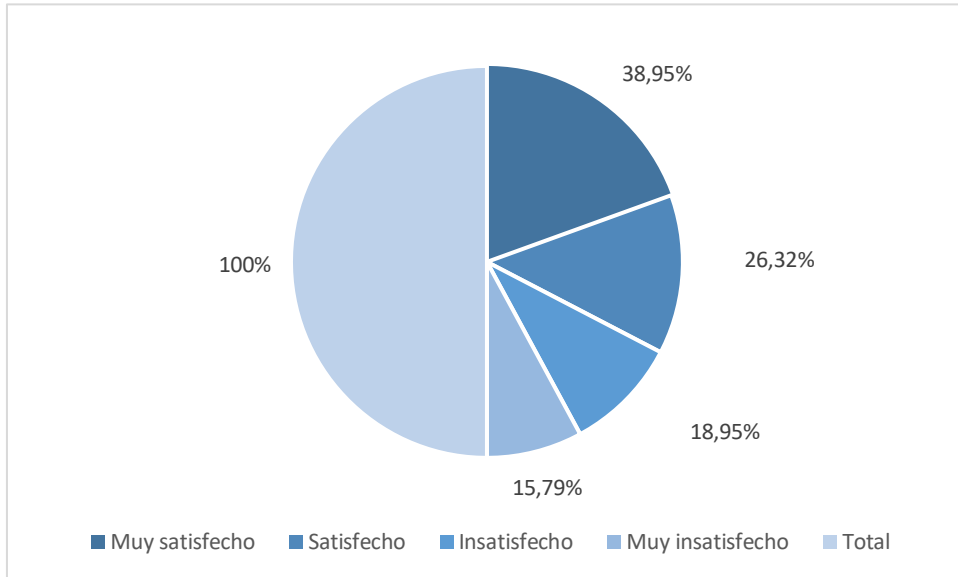
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de los encuestados piensa que los procesos de cotización actuales no están asegurando una competencia equitativa entre los proveedores, y algunos encuestados creen que, de hecho, se dan condiciones justas para la competencia. Tal percepción divergente indica que, incluso cuando algunos interesados consideran el procedimiento como adecuado, la sensación de desigualdad de oportunidades prevalece. Lo cual hace necesario reforzar aquellos sistemas de transparencia y estandarización que generen competencia en igualdad de condiciones entre todos los proveedores, y aquí, al introducir una herramienta digital para la gestión óptima de compras en la empresa, encontraríamos la solución.

**Figura 13**

*Pregunta 12 ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez de respuesta que recibe de Centric S.A. en los procesos de compras?*



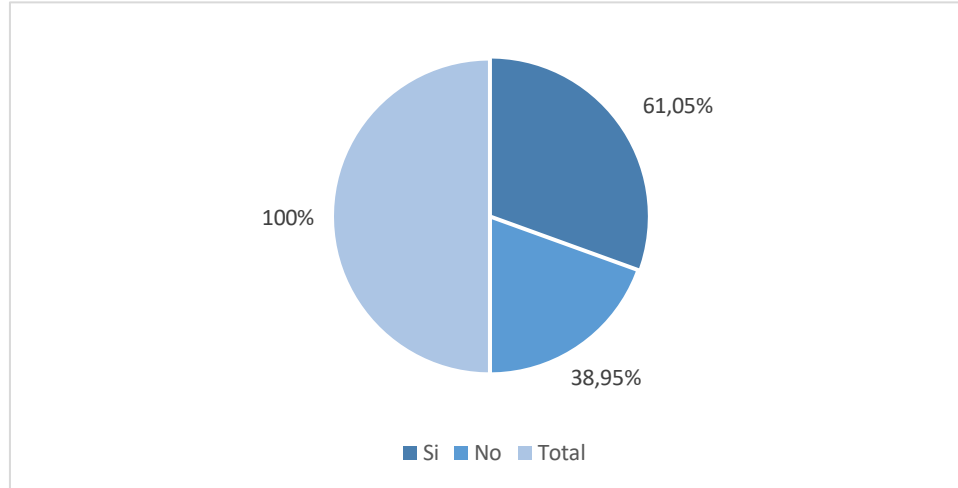
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de las respuestas están satisfechas con el tiempo de respuesta que se obtiene durante los procesos de compra de Centric S.A., pero también es notable un alto porcentaje de insatisfacción. Tal sugerencia parecería prometedora dado que, aunque la empresa está cerca de alcanzar su objetivo de rendimiento en cuanto a agilidad en el servicio al cliente, parece que todavía hay potencial para mejorar y lograr un nivel de respuesta más homogéneo y constante. La mejora en esto podría fomentarse mediante la digitalización y automatización de la comunicación con los proveedores, lo que puede ayudar a reducir el tiempo de espera y mejorar la calidad percibida del servicio en general.

**Figura 14**

*Pregunta 13 ¿Cree que la implementación de reportes automáticos de pedidos ayudaría a mejorar la planificación de sus entregas?*



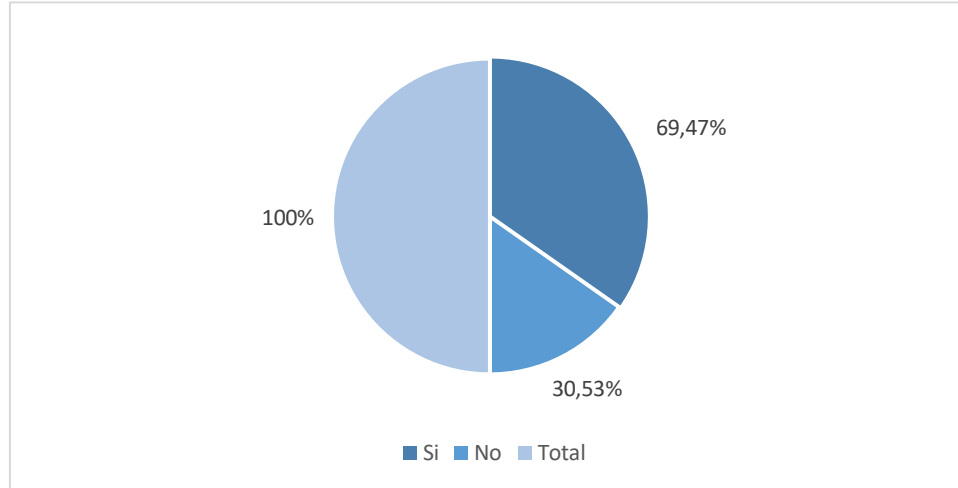
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Una parte significativa de los encuestados considera que los informes automáticos de pedidos son de gran ayuda para mejorar la planificación de sus entregas, pero algunos consideran esto trivial. Tales hallazgos revelan una actitud favorable hacia la adopción de herramientas tecnológicas que permiten la gestión de la información y hacen que el soporte logístico sea más organizado.

**Figura 15**

*Pregunta 14 ¿Considera importante que Centric S.A. capacite a sus proveedores en el uso de la herramienta digital?*



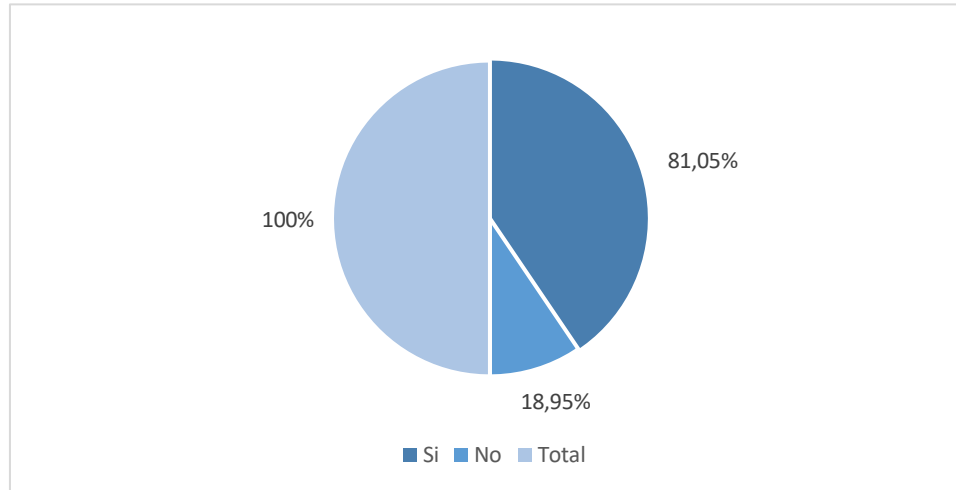
*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

El hecho de que sea Centric S.A. quien capacite a sus proveedores sobre cómo usar la herramienta digital se considera relevante por la mayoría, pero parece haber menos consenso sobre este tema. Esto resalta la importancia de la capacitación para encontrar el uso correcto, adaptarse y obtener el valor previsto del instrumento.

**Figura 16**

*Pregunta 15 ¿Estaría dispuesto a recibir notificaciones automáticas sobre cambios en los requerimientos de compra mediante la plataforma digital?*



*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Gran parte de los encuestados están interesados en recibir notificaciones automáticas sobre un cambio en los requisitos de adquisición a través del canal digital, y algunos encuestados no están interesados en la alerta. Esto muestra una buena actitud para integrar herramientas de comunicación que informen a los proveedores de inmediato, y esto motiva una mejor sinergia y un proceso de adquisición más eficiente.

**1.4.2. Análisis de la entrevista**

Se entrevistó al personal de compras y administración de manera semiestructurada para descubrir las dificultades del proceso de compras, evaluar cómo se lleva a cabo el contacto con los proveedores y explorar las actitudes hacia la introducción de una herramienta de gestión digital.

## Tabla 2

*Pregunta 1 ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del proceso actual de compras y gestión de proveedores?*

Respuestas
Retrasos frecuentes en la recepción de cotizaciones.
Falta de seguimiento centralizado de pedidos.
Información duplicada o poco clara entre departamentos y proveedores.

*Nota.* Elaboración propia (2025)

### **Análisis e interpretación:**

Las respuestas indican que el proceso actual enfrenta retrasos, falta de centralización y duplicidad de información. Esto refleja una gestión poco eficiente, donde los errores y la falta de seguimiento afectan la productividad. La interpretación clave es que existe una necesidad real de optimizar el flujo de información y el control de pedidos. La propuesta de una herramienta digital se justifica porque puede centralizar los datos, reducir errores y agilizar las cotizaciones, lo que incrementaría la eficiencia del proceso de compras.

## Tabla 3

*Pregunta 2 ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación actual entre la empresa y los proveedores?*

Respuestas
La comunicación es lenta y depende mucho del correo electrónico.
Ocasionalmente se presentan malentendidos o falta de claridad en los requerimientos.
Es poco sistemática, no hay un canal único de seguimiento.

*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Uno notaría que la comunicación actual es lenta, desorganizada y basada en medios tradicionales como el correo electrónico. Esto causa retrasos y malentendidos. La inferencia es que hay una necesidad de mejorar la comunicación en el proceso de compra. Una plataforma digital permitiría un canal transparente y trazable para mantener y contribuir a mejorar la transparencia en las relaciones entre corporaciones y proveedores, y la reducción de información inexacta.

**Tabla 4**

*Pregunta 3 ¿Ha identificado oportunidades para incorporar herramientas digitales en el proceso de difusión de requerimientos y recepción de ofertas?*

Respuestas
Uso de alertas automáticas para nuevos requerimientos.
Plataforma centralizada para recibir y comparar cotizaciones.
Historial digital de pedidos y respuestas para mejorar trazabilidad.

*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

Según los encuestados, la digitalización facilitaría la recepción y comparación de cotizaciones, así como el seguimiento de pedidos. Esto es para demostrar que existe apertura y que también están preparados para adoptar soluciones tecnológicas. La inferencia es que Centric S.A. tiene un entorno adecuado para la herramienta digital porque los usuarios creen en los beneficios en eficiencia, control y reducción de errores.

## Tabla 5

*Pregunta 4 ¿Qué características cree que debería tener una herramienta digital propia para facilitar la interacción con proveedores?*

---

<b>Respuestas</b>
Interfaz sencilla y amigable, accesible para todos los proveedores.
Notificaciones automáticas sobre cambios o actualizaciones.
Registro histórico de pedidos y cotizaciones para seguimiento.

---

*Nota.* Elaboración propia (2025)

### **Análisis e interpretación:**

Las respuestas muestran lo crucial que es la navegación en la usabilidad, las notificaciones automáticas y el historial de pedidos. Esto sugiere lo intuitivo, práctico y confiable de la herramienta para la aceptación del usuario. La implicación es que la herramienta necesita ser implementada, no solo como una forma de digitalizar, sino también para beneficiar al usuario en términos de interacción y monitoreo de tareas.

## Tabla 6

*Pregunta 5 ¿Cómo considera que una solución digital podría impactar en los tiempos de respuesta, transparencia y calidad del proceso de compras?*

---

<b>Respuestas</b>
Reducir los tiempos de respuesta al centralizar la información.
Mayor transparencia al tener un historial completo de solicitudes y cotizaciones.
Mejorar la calidad del proceso al minimizar errores y malentendidos.

---

*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Análisis e interpretación:**

La digitalización del sistema es claramente capaz de disminuir los tiempos de respuesta, aumentar la transparencia y ayudar a elevar el estándar del sistema. Lo cual demuestra que los problemas que surgieron tiempos de espera, información repetitiva y falta de seguimiento, deberían poder abordarse utilizando una solución digital. La lectura principal es que la herramienta desarrollada aportaría un valor añadido concreto y tangible, ya que sería medible, en concordancia con los objetivos de mejora de Centric S.A., confirmando así la relevancia de la propuesta.

Tal propuesta ayudará a aumentar la eficiencia de la gestión de suministros y compras en Centric S.A., como se infiere en las líneas anteriores. La trazabilidad de la información, la transparencia en la comunicación y la puntualidad en la gestión de la efectividad fueron cuestiones planteadas. Para ello, se propone un plan de mejora, digitalización y automatización de procesos para permitir que la empresa mejore su competitividad, aumente la eficiencia en el aspecto operativo y fortalezca los vínculos estratégicos con sus proveedores.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2. Fundamentos Teóricos Aplicados

#### 2.1. Gestión de Proveedores

La gestión de proveedores, en sus términos más básicos, es la práctica de mejorar la eficiencia y efectividad de la adquisición y compra mediante el impulso de ahorros, calidad, eficiencia de procesos y cumplimiento con los proveedores. (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2021) argumentan que la gestión efectiva de proveedores estratégicos garantiza la calidad y el control de costos y operación. Para una empresa como Centric S.A., este control también mantiene las negociaciones de precios y ya comienza con información directa y oportuna para alinear con los proveedores sus obligaciones. Según (Deloitte., 2021) las herramientas digitales actuales facilitan la gestión de proveedores al ofrecer una visibilidad en tiempo real, permitiendo decisiones rápidas y precisas.

##### 2.1.1. *Procesos de Compras*

El proceso de compra comprende todas las actividades que una organización necesita realizar para adquirir el producto o servicio que necesita. Para (PwC, 2022) la calidad, tiempo, costo y gestión (o control) son factores de éxito de una compra. En el presente proyecto, el objetivo de la herramienta digital es permitir la solicitud, evaluación y adquisición del flujo de información de pedidos para evitar fallos y retrasos innecesarios. En el mismo sentido, esta coherencia permite el control de sistemas, una mejor comunicación con los proveedores y la introducción de datos confiables en la gestión hacia la estrategia en compras. De acuerdo con lo que indica (Capgemini, 2022) La digitalización ha permitido que estos procesos sean más eficientes y transparentes mediante sistemas de procurement, por lo cual se automatizan tareas repetitivas, permiten trazabilidad y generan reportes confiables para la toma de decisiones.

### **2.1.2. Digitalización y Herramientas de Difusión**

La digitalización en un contexto empresarial es el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio y proporcionar nuevas oportunidades de ingresos y de generación de valor; es el proceso de transición hacia un negocio digital (PwC, 2022).

De acuerdo con lo que indica (Raindrop., 2025) las tecnologías más comunes son de e-procurement, plataformas de gestión de proveedores (SRM), inteligencia artificial (IA), análisis de datos y automatización mediante robots de software (RPA). Estas herramientas permiten la planificación de compras basada en datos en tiempo real, la evaluación del desempeño de proveedores y la optimización de los flujos de trabajo administrativos.

Las distribuciones digitalizadas también pueden estar altamente centralizadas en términos de los datos para todos los involucrados, haciendo que cada socio y agencia sean más transparentes y evitando duplicaciones. Esta digitalización también conducirá a una toma de decisiones más simplificada, un mayor enfoque en dónde se requiere optimización y la tendencia hacia la eficiencia operativa y la satisfacción del proveedor (IBM, 2025). Aquí, las tecnologías digitales no solo mejoran la situación actual, sino que sientan las bases para un modelo de compras más estratégico, sostenible y ágil según las demandas futuras de la organización.

### **2.1.3. Comunicación organizacional y colaboración**

Para (Judge & Robbins, 2021) la comunicación eficiente es vital en la coordinación de la organización. Así que, si eres "el único que puede ver un documento y luego buscar en él", como dice PCStorage.com, un lugar central para mensajes y archivos significativos puede ayudar a mantener el proceso en marcha mientras se minimiza la pérdida de información. La solución digital descrita anteriormente está destinada a adherirse a este enfoque no solo enviando señales de demandas y cambios a los proveedores, sino también solicitando retroalimentación de los proveedores, fomentando

la discusión basada en la confianza y la cooperación, y permitiendo una mejor manera de trabajar juntos. Además, la integración de tecnologías digitales en la comunicación y colaboración permite desarrollar equipos de trabajo más ágiles, reducir tiempos de respuesta y mejorar la eficiencia operativa (CIPS., 2022).

#### **2.1.4. Optimización de procesos mediante tecnología**

El concepto de mejora continua se basa en la creencia de que el proceso debe refinarse constantemente para cumplir sus objetivos organizacionales, guiado por datos y retroalimentación (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2021). La tecnología es el facilitador para poder medir los resultados, saber dónde están los cuellos de botella y hacer planes de acción para mejorar. De esta manera, la iniciativa no solo trabaja en la digitalización de un proceso en funcionamiento, sino también en la obtención de señales que permitirán a Centric S.A. ver cómo están funcionando sus proveedores y la cadena de suministro. De esta forma, la iniciativa no se limita a digitalizar procesos existentes, sino que se convierte en un mecanismo de retroalimentación constante, donde cada dato recolectado se traduce en acciones de mejora continua (KPMG., 2022).

#### **2.1.5. Digitalización en la gestión de compras**

La digitalización en la gestión de compras implementa herramientas, plataformas y tecnologías digitales para automatizar, optimizar y controlar todos los procesos relacionados con la adquisición de bienes y servicios dentro de una organización. Esta transformación permite mejorar la eficiencia operativa, aumentar la transparencia y reducir costos (Gartner, 2023).

La digitalización también permite la toma de decisiones estratégicas, proporcionando información precisa y oportuna sobre costos, tiempos de entrega, riesgos de suministro y cumplimiento de contratos. Por lo cual esto genera una ventaja competitiva y sostenible. (McKinsey & Company, 2022)

## 2.2. Descripción de la propuesta

### a) *Estructura General*

El plan de mejora se estructura en seis fases secuenciales y complementarias:

1. **Diagnóstico:** análisis del proceso tal como es, puntos débiles y oportunidades. Resultado deseado: un mapa clasificado de las preocupaciones más críticas.
2. **Diseño:** tiempo de entrega para el mejor proceso (TO-BE) con requisitos digitalizados, caminos y roles estandarizados. Resultados: modelo de proceso y especificaciones funcionales/técnicas.
3. **Desarrollo:** selección o desarrollo del instrumento digital con módulos (registro de proveedores, publicación de requisitos, recepción de cotizaciones, comparador automático, informes e indicadores). Resultado esperado: prototipo funcional.
4. **Implementación piloto:** prueba con usuarios internos y proveedores seleccionados; levantamiento de feedback y ajustes. Resultado esperado: funcionalidades validadas y correcciones aplicadas.
5. **Despliegue:** implementación total en la organización, acompañada de comunicación, capacitación y soporte. Resultado esperado: adopción operativa y uso estandarizado.
6. **Evaluación y mejora continua:** seguimiento mediante KPIs, auditorías internas y retroalimentación periódica. Resultado esperado: sostenibilidad y optimización permanente.

### b) *Explicación del Aporte*

La propuesta se desarrolla en cinco etapas: Diagnóstico el cual identifica problemas y oportunidades; Diseño de la herramienta digital que sistematiza procesos y reduce errores; Implementación que aplica mejoras de forma práctica; Monitoreo y Evaluación que permite ajustes y asegura la mejora continua; Resultados y Mejora Continua que consolida buenas prácticas, optimiza recursos, fortalece la eficiencia y competitividad de los procesos de compras y gestión de proveedores.

## Fase 1 - Diagnóstico de la Gestión Actual de Proveedores y Compras

Esta fase busca analizar el flujo actual de compras y gestión de proveedores (AS-IS), identificando ineficiencias, retrasos, duplicidad de tareas y falta de trazabilidad. Los hallazgos servirán como base para diseñar mejoras concretas y cuantificables.

**Tabla 7**

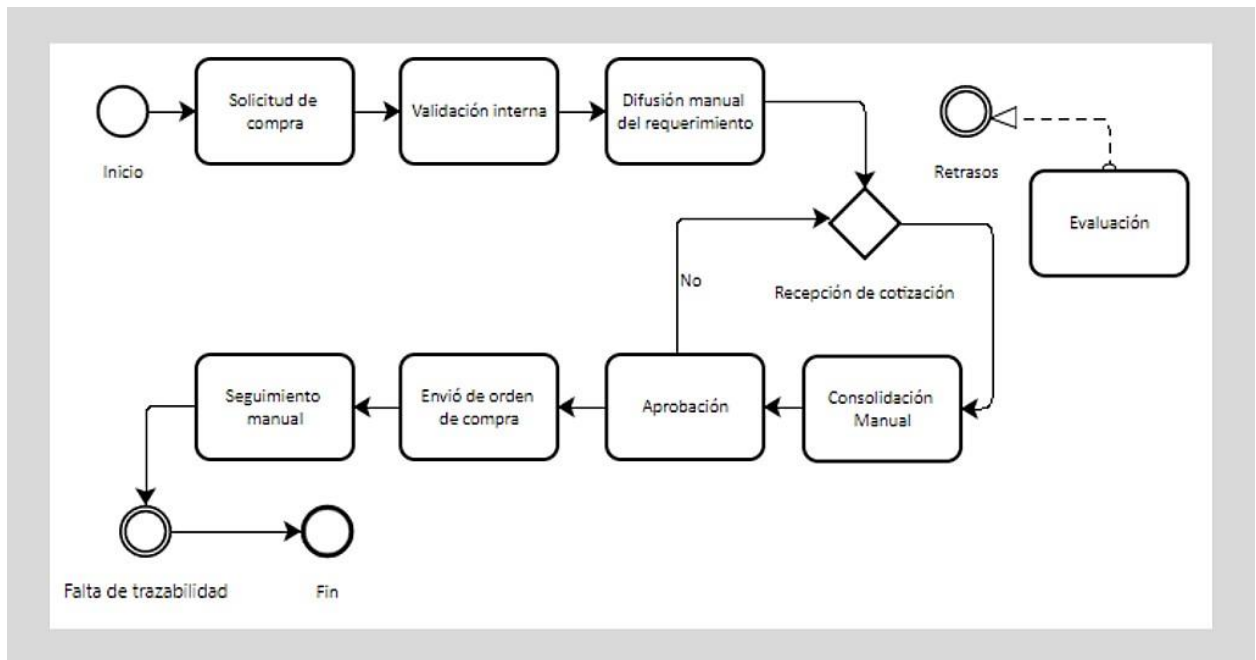
*Problemas identificados en el proceso actual*

<b>Problema</b>	<b>Impacto</b>	<b>Observaciones</b>
Publicación de requerimientos lenta	Retrasos de comunicación y pérdida de información	Uso de correo electrónico y llamadas
Cotizaciones en múltiples formatos	Mayor posibilidad de errores y dificultades en la comparación	Excel, PDF, Word sin estandarización
Consolidación manual	Errores humanos, pérdida de tiempo	Comparación de datos de manera manual
Evaluación poco objetiva	Decisiones inconsistentes y subjetivas	Sin indicadores claros
Falta de trazabilidad	Dificultad para auditar o rastrear procesos	Seguimiento manual limitado
Retrasos promedio de ciclo de compra	11 a 15 días	Impacta eficiencia y satisfacción de proveedores

*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Figura 17**

*Flujo de procesos actual / Diagrama AS-IS*



*Nota.* Elaboración propia (2025)

## **Fase 2 - Diseño del Plan de Mejora y Definición de Requerimientos Digitales**

En esta fase se establece el flujo de proceso mejorado (TO-BE), que incorpora automatización, estandarización y trazabilidad de extremo a extremo. Esta fase define los objetivos de mejora, funcionalidades mínimas de la herramienta digital y protocolos de uso. Además, se establecen roles y responsables dentro del sistema, garantizando claridad en cada acción del flujo de compras.

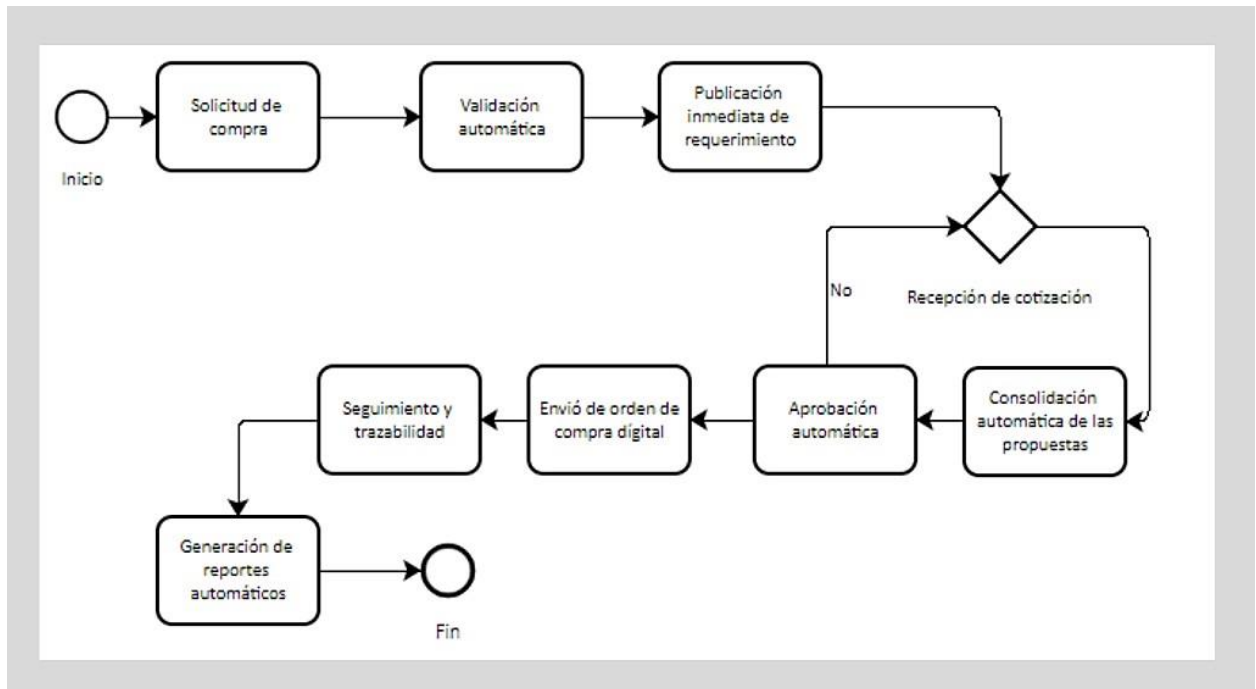
### **Objetivos de mejora:**

- Reducir el ciclo de compras de 11-15 días a 4-6 días.
- Centralizar la información de solicitudes, cotizaciones y órdenes de compra.
- Estandarizar el formato de cotizaciones y consolidación de datos.
- Aumentar la transparencia y objetividad en la evaluación de proveedores.

- Mejorar la trazabilidad y generación de reportes automáticos.

**Figura 18**

*Flujo de mejora de procesos*



*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Requerimientos digitales mínimos:**

- Registro digital de proveedores y control de acceso.
- Publicación inmediata de requerimientos y notificaciones automáticas.
- Recepción de cotizaciones en formato estandarizado y comparador automático.
- Evaluación objetiva con indicadores de desempeño de proveedores.
- Generación de órdenes de compra digitales y seguimiento en tiempo real.
- Reportes automáticos y trazabilidad completa de cada proceso

**Tabla 8**

*Situación actual e impacto esperado*

<b>Aspecto del proceso</b>	<b>Situación actual en Centric S.A.</b>	<b>Plan de mejora con herramienta digital</b>	<b>Impacto esperado</b>
<b>Gestión de requerimientos de compra</b>	Los requerimientos se difunden manualmente por correo electrónico o llamadas. No hay control centralizado ni visibilidad total para todos los proveedores.	Publicación estructurada de requerimientos en la plataforma digital, con acceso simultáneo y transparente para todos los proveedores.	Mayor alcance, reducción de errores en la difusión y apertura de oportunidades para nuevos proveedores.
<b>Recepción y consolidación de cotizaciones</b>	Las cotizaciones llegan en distintos formatos (Excel, PDF, correo). El área de compras invierte tiempo extra consolidando la información manualmente.	Cotizaciones recibidas directamente en la plataforma, con formatos unificados, carga automática y comparador inteligente para evaluar precios, plazos y condiciones.	Disminución del <b>50%</b> en tiempo de consolidación, mayor precisión y mejor análisis de ofertas.
<b>Comunicación con proveedores</b>	Los canales actuales son dispersos (teléfono, correos, reuniones). Genera retrasos, duplicidad de información y malentendidos.	Canal centralizado de comunicación en la herramienta, con mensajes internos, alertas automáticas y notificaciones sobre cambios en los requerimientos.	Mayor trazabilidad, reducción de malentendidos y mejor coordinación en tiempo real.
<b>Evaluación y selección de proveedores</b>	Proceso manual y dependiente de la experiencia del comprador. No hay un registro histórico que respalde decisiones.	Evaluación digital basada en indicadores objetivos: precio, cumplimiento de plazos, calidad de entregas, historial de desempeño y puntualidad.	Selecciones más justas y transparentes, incremento del <b>30%</b> en la competitividad entre proveedores.
<b>Trazabilidad y control de procesos</b>	No existe un repositorio único. La información está dispersa entre correos, hojas de Excel y documentos impresos.	Plataforma con trazabilidad total: registro automático de solicitudes, cotizaciones, aprobaciones, adjudicaciones y entregas en un solo sistema.	Reducción de pérdidas de información y <b>100% visibilidad</b> del estado de cada requerimiento.

<b>Tiempo promedio del ciclo de compras</b>	Publicación del requerimiento: <b>3-5 días</b> . Consolidación de cotizaciones: <b>5-7 días</b> . Adjudicación: <b>3 días</b> . Tiempo total promedio: <b>11-15 días</b> .	Publicación instantánea de requerimientos. Cotizaciones centralizadas en <b>2-3 días</b> . Adjudicación digital en <b>1 día</b> . Tiempo total estimado: <b>4-6 días</b> .	Reducción del ciclo de compras en aproximadamente <b>60%</b> .
<b>Transparencia y equidad</b>	Los proveedores históricos tienen mayor acceso a información. Los nuevos proveedores tienen limitaciones para participar.	Acceso igualitario a convocatorias y comparativas digitales objetivas, evitando sesgos.	Mayor participación de nuevos proveedores, aumento de la competitividad y mejor cumplimiento de políticas corporativas.
<b>Indicadores y reportes</b>	Los reportes se realizan manualmente, tardan días en consolidarse y tienen alto riesgo de errores.	Dashboards automáticos con métricas en tiempo real sobre costos, tiempos, desempeño y niveles de satisfacción.	Toma de decisiones basada en datos, con reportes generados <b>en segundos</b> .
<b>Capacitación y soporte a proveedores</b>	No existen procesos formales de capacitación ni guías para facilitar la participación de los proveedores.	Manuales interactivos, tutoriales y capacitaciones en línea integradas a la plataforma. Soporte técnico directo y permanente.	Mayor facilidad de uso, mejor experiencia para los proveedores y menor curva de aprendizaje.
<b>Gestión de incidencias y reclamos</b>	Los errores o problemas logísticos se detectan tarde y se gestionan manualmente, generando retrasos.	Alertas automáticas y seguimiento digital de cada pedido. Los reclamos se documentan y resuelven en línea.	Reducción de fallas operativas, detección temprana de problemas y mejora en la satisfacción de proveedores.
<b>Escalabilidad y sostenibilidad</b>	La gestión actual depende de procesos manuales que no se adaptan fácilmente al crecimiento de la empresa.	Herramienta modular y escalable que puede integrar futuros módulos (inventarios, finanzas, contratos, BI).	Mejora continua, optimización de recursos y alineación con la estrategia digital corporativa.

*Nota: Elaboración propia (2025)*

### **Fase 3 - Selección/desarrollo de la Herramienta Digital de Difusión**

Se analiza la mejor opción tecnológica para implementar la herramienta de gestión de compras y proveedores. Se evalúan alternativas disponibles en el mercado frente a un desarrollo a medida,

considerando costos, compatibilidad con sistemas existentes, escalabilidad, seguridad de datos y usabilidad. Y por último se desarrollan prototipos o mockups de las pantallas principales: panel de proveedores, solicitudes, comparador de cotizaciones, indicadores de desempeño y reportes automáticos. Además, se definen permisos y accesos para distintos roles: administrador, comprador, proveedor y auditor.

**Actividades principales:**

- Benchmarking de software y análisis comparativo.
- Desarrollo o configuración de la herramienta digital.
- Creación de prototipos y pruebas de usabilidad.
- Elaboración de manuales básicos de uso.
- Configuración de módulos, accesos y permisos.

**Resultados esperados:**

- Herramienta funcional lista para prueba piloto.
- Interfaz intuitiva y segura para todos los usuarios.
- Integración de módulos para registro, publicación, cotización, evaluación, aprobación, seguimiento y reportes.

**Fase 4 - Implementación Piloto de la Herramienta**

Se ejecuta una prueba inicial de la herramienta con un grupo reducido de usuarios internos y proveedores estratégicos. Esta fase permite validar funcionalidades, detectar errores, recopilar retroalimentación y ajustar procesos antes del despliegue total.

**Actividades principales:**

- Selección de área interna y proveedores para el piloto.
- Capacitación de usuarios en el uso de la herramienta.
- Ejecución de procesos de compras reales mediante la plataforma.
- Monitoreo de indicadores clave: tiempos de publicación, respuesta de proveedores, errores en carga de datos.
- Retroalimentación y ajustes iterativos según resultados del piloto.

**Resultados esperados:**

- Validación de funcionalidades de la herramienta.
- Identificación de mejoras necesarias antes del despliegue completo.
- Preparación del personal y proveedores para la adaptación total.

**Fase 5 - Despliegue en Toda la Empresa**

Tras la validación piloto, la herramienta se implementa en todas las áreas y procesos de compras de la empresa, acompañada de un plan de comunicación, capacitación, soporte técnico y seguimiento continuo de indicadores de desempeño.

**Actividades principales:**

- Lanzamiento oficial de la herramienta para todos los usuarios.
- Plan de comunicación y capacitación integral (manuales, videos, sesiones de inducción).
- Ejecución de compras mediante la plataforma digital.
- Monitoreo en tiempo real de cada proceso y generación de reportes periódicos de desempeño.
- Soporte técnico y acompañamiento continuo a usuarios internos y proveedores.

**Resultados esperados:**

- Total, adaptación en de la herramienta digital en la empresa.
- Procesos de compras más rápidos, centralizados y estandarizados.
- Mayor transparencia, trazabilidad y control de errores.

**Fase 6 - Evaluación y Mejora Continua**

Se establecen indicadores de gestión, encuestas de satisfacción y análisis de reportes automáticos. Esta fase asegura que el proceso y la herramienta se mantengan eficientes, permitiendo ajustes periódicos, incorporación de nuevas funcionalidades y optimización constante del flujo de compras.

**Actividades principales:**

- Establecimiento de indicadores de gestión (tiempo de ciclo de compra, cumplimiento de plazos, reducción de errores).
- Encuestas de satisfacción a usuarios internos y proveedores.
- Análisis de reportes automáticos generados por la herramienta.
- Identificación de áreas de mejora y nuevas funcionalidades.
- Elaboración de informes de avance periódicos.
- Ajuste y actualización de la herramienta digital según necesidades futuras.

**Resultados esperados:**

- Optimización continua del proceso de compras y gestión de proveedores.
- Mayor eficiencia, transparencia y control en la empresa.
- Satisfacción y confianza de los proveedores y del personal interno.

**Tabla 9***Cronograma de ejecución*

Fase / Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Fase 1: Diagnóstico	X					
Fase 2: Diseño	X	X				
Fase 3: Desarrollo		X	X			
Fase 4: Implementación piloto			X	X		
Fase 5: Despliegue				X	X	
Fase 6: Evaluación y mejora continua					X	X

*Nota:* Elaboración propia (2025)

**Tabla 10***Presupuesto de la propuesta*

Rubros	Detalle	Costo unitario (USD)	Total (USD)
Consultoría en diagnóstico y diseño	40 horas de asesoría especializada	30,00	1.200,00
Desarrollo / adaptación de software	Plataforma digital + módulos internos	3.500,00	3.500,00
Licencias / Hosting	Servidor en la nube (6 meses)	100,00	600,00
Capacitación a personal y proveedores	3 talleres (20 personas)	200,00	600,00
Soporte técnico y mantenimiento inicial	3 meses post-despliegue	250,00	750,00
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>6.650,00</b>

*Nota:* Elaboración propia (2025)

**c) Estrategias y/o Técnicas**

Cada fase de la presente propuesta se apoya en estrategias y técnicas específicas para garantizar su mejora constante.

**Tabla 11***Fases: Estrategias/Técnicas*

Fase	Estrategias / Técnicas
Fase 1 – Diagnóstico	Entrevistas semiestructuradas, análisis de procesos, mapeo de flujo, revisión documental, matriz de brechas
Fase 2 – Diseño del plan	Taller de co-creación con usuarios, análisis de requerimientos, definición de roles, cronograma de actividades
Fase 3 – Selección/desarrollo	Benchmarking de software, prototipado (mockups), pruebas de usabilidad, checklist de seguridad y compatibilidad
Fase 4 – Implementación piloto	Prueba piloto con usuarios clave, encuestas rápidas, monitoreo de indicadores iniciales, retroalimentación iterativa
Fase 5 – Despliegue	Inducción y capacitación, comunicación interna y externa, manuales y tutoriales, acompañamiento técnico
Fase 6 – Evaluación y mejora continua	Monitoreo de indicadores, encuestas de satisfacción, análisis de reportes automáticos, ajustes periódicos y mejora continua

*Nota.* Elaboración propia (2025)

### **2.3. Validación de la propuesta**

Por otro lado, la propuesta también fue validada a través del método de criterios de expertos, con el fin de garantizar que la solución digital sea adecuada, funcional y que cumpla con los requisitos de funcionalidad, eficiencia y relevancia en la gestión de proveedores y el proceso de adquisición dentro de

Centric S.A. Para ello, se eligieron expertos en gestión de compras, en el proceso de mejora y en tecnologías para la gestión de empresas, para valorar la propuesta, utilizando criterios definidos.

**Tabla 12**

*Evaluación promedio de criterio de especialistas*

<b>Criterio</b>	<b>Puntuación promedio (1-5)</b>	<b>Interpretación</b>
Claridad	4,8	Comprensible y fácil de seguir para el personal
Aplicabilidad	4,9	Totalmente aplicable a los procesos actuales
Facilidad de uso	4,5	Intuitiva, requiere mínima capacitación inicial
Relevancia	5	Alta importancia para optimizar el proceso
Contribución a la eficiencia	4,9	Reduce errores, agiliza procesos y mejora el seguimiento

Nota. Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que se ajusta bien a esos criterios, ya que obtiene una puntuación alta y consistente en términos de relevancia y aplicabilidad, y contribuye a la eficiencia. Esto también se refleja claramente en el gráfico de validación (ya sea de barras o de radar): para todos los ítems, las puntuaciones son mayores de 4.5, lo que respalda la alta aceptación y aplicabilidad de la propuesta. Consecuentemente, la validación por criterios de expertos refleja su potencial, practicidad y utilidad estratégica, proporcionando valores tangibles para la gestión de proveedores, optimización del proceso de compra y comunicaciones internas.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados, mostrando cómo cada componente de la herramienta digital se relaciona con la teoría y la práctica para garantizar su efectividad.

**Tabla 13**

*Matriz de articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Diagnóstico de la gestión actual	Teoría de mejora continua y gestión de proveedores	Levantamiento de información, entrevistas, análisis documental	Mapeo de procesos, matriz de brechas	Identificación de ineficiencias, duplicidad de tareas, retrasos y falta de trazabilidad	Entrevistas, registros de compras, diagrama AS-IS
Diseño del plan de mejora	Optimización de procesos, BPMN	Talleres de co-creación, análisis de requerimientos	Definición de roles, cronograma, protocolos de uso	Establecimiento de objetivos de mejora,	Diagrama TO-BE, actas de taller, plan de mejora

---

				flujo optimizado de procesos	
Selección/desarrollo de la herramienta digital	Teoría de sistemas de información, herramientas digitales	Benchmarking, prototipado, pruebas de usabilidad	Selección de herramienta, prototipos de interfaces	Herramienta digital funcional, acorde a requerimientos	Mockups, checklist de compatibilidad y seguridad
Implementación piloto	Gestión del cambio, adopción tecnológica	Prueba piloto, monitoreo de indicadores	Retroalimentación iterativa, ajustes de procesos	Validación inicial de la herramienta, identificación de mejoras	Registros de pruebas, encuestas de usuarios
Despliegue total			Manuales, tutoriales, acompañamiento	Uso efectivo de la herramienta por toda	

	Gestión del cambio y mejora continua	Capacitación, inducción, soporte técnico		la empresa, estandarización de procesos	Manuales, videos tutoriales, reportes de seguimiento
Evaluación y mejora continua	Indicadores de gestión, retroalimentación continua	Análisis de reportes, encuestas de satisfacción	Monitoreo de indicadores, ajustes periódicos	Optimización constante de procesos, satisfacción de usuarios	Encuestas, reportes automáticos, paneles de indicadores

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

La herramienta de difusión digital propietaria para el plan de mejora está desplegada, lo que permite que la gestión de relaciones con proveedores y el proceso de compras en Centric S.A. sean más eficientes y transparentes a través de una mejor comunicación.

La revisión teórica reveló que la gestión de proveedores, los procesos de compra y la utilización de herramientas digitales son elementos importantes para mejorar la eficiencia y efectividad administrativa en el contacto con proveedores.

Como diagnóstico del proceso actual, se pueden señalar deficiencias en la comunicación y gestión de la información, así como oportunidades de digitalización que permiten una mejor interacción con los proveedores y automatizar procesos internos.

La solución para la herramienta digital satisface las necesidades identificadas, proporcionando un conjunto de características, por ejemplo, notificaciones automáticas, optimización de la gestión de requisitos y efectividad del proceso de compras.

La evaluación de los especialistas validó la relevancia y viabilidad de la herramienta y destacó su capacidad para mejorar la relación con los proveedores, disminuir errores y mejorar la transparencia dentro de Centric S.A

## RECOMENDACIONES

Aplicar la herramienta de difusión digital en Centric S.A., lo que implica capacitar a los empleados y proveedores en su uso para que toda la transferencia de información hacia y desde la empresa se comunique adecuadamente y también se logre la eficiencia deseada y el nivel de transparencia en las compras.

Explorar la gestión de proveedores y los procesos de adquisición basados en nuevos enfoques digitales, que permitan optimizar la gestión de la relación y el seguimiento de los proveedores en un ecosistema empresarial.

Revisar periódicamente los procesos de adquisición digital para descubrir nuevas áreas de mejora, refinar los procesos internos y mitigar los riesgos de información.

Ampliar la investigación para incluir otras características de la herramienta digital, como conectarla a otros sistemas internos o aumentar el nivel de automatización para incrementar la eficiencia y precisión del proceso de compras.

Recopilar los hallazgos del proyecto en todas las sucursales de la empresa y con sus proveedores, reforzando así la aceptación de esta herramienta digital, fomentando buenas prácticas y subrayando un impacto positivo en la gestión de proveedores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L., Aignerren, M., & Ruiz, L. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias sociales*. Editorial Académica Española.
- Bharadwaj, A., El Sawy, A., Pavlou, P., & Venkatraman, V. (2020). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. 7th.
- Capgemini. (2022). Digital Procurement Research.
- Carr, S., & Smeltzer, L. (2000). *European Journal of Purchasing & Supply Management*.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm performance.
- Carrión Grijalva . (2018). *La gestión de proveedores como estrategia clave para el modelo de compras de Supermaxi: reabastecimiento continuo de inventarios*.
- Cevallos Peñarrieta, H. E. (2024). *Desarrollo de un sistema de gestión digital de compras sostenibles en la empresa EMPAQPLAST*.
- CIPS. (2022). The Future of Supplier Management.
- Deloitte. (2021). Digital Procurement: Strategies for Competitive Advantage.
- Deming, W. (1986). Out of the crisis.
- Feria Ávila, H. (2020). *Didáctica y Educación*. Obtenido de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Fernández Pérez, C. (2020). *Plataforma digital para la gestión colaborativa de proveedores en empresas de servicios compartidos* .
- Gadde, E., & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. John Wiley & Sons.
- Gartner. (2023). Digital Procurement Trends.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- IBM. (2025). Digital Procurement Transformation and Strategy.
- Judge, T., & Robbins, S. (2021). Organizational Behavior. Pearson.
- Koch, C., & Schultze, U. (2011). *The digital transformation of supply management*. Madrid.
- KPMG. (2022). Digital Procurement Transformation.
- López García, M. (2022). *Optimización de la gestión de proveedores mediante plataforma digital en empresas de manufactura*.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Procurement and Supply Chain Management*.
- Martínez Rodríguez, L. (2023). *Digitalización en la gestión de proveedores: un estudio en la industria automotriz*.
- McKinsey & Company. (2022). The Future of Procurement.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2021). *Purchasing and supply chain management (7th ed.)*.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*.
- PwC. (2022). Digital Procurement Survey - 4th edition.
- Raindrop. (2025). Drive value with digital procurement transformation.
- Schulz, W., & Brenner, W. (2010). Business process automation in shared service centers. *Journal of Business Administration*.
- Toledo, D. (2022). *Diseño y desarrollo de investigaciones científicas*. . Ediciones Técnicas Universitarias.
- Turban, E., & Volonino, L. (2018). Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy.

Ulbrich, F. (2006). *Shared services: Optimizing administrative processes in multinational corporations*. Springer.

Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MODELO ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia participa en procesos de cotización con Centric S.A.?
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Rara vez
  - Nunca
2. ¿Considera que la información recibida para cotizar es clara y suficiente?
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
3. ¿Ha tenido dificultades para enviar ofertas o cumplir con los plazos establecidos?
  - Sí
  - No
4. ¿Conoce con claridad los criterios de evaluación que utiliza Centric S.A. para seleccionar proveedores?
  - Sí
  - No
5. ¿Le gustaría acceder a los requerimientos de compra a través de una herramienta digital propia de Centric S.A.?
  - Sí
  - No
6. ¿Qué tan dispuesto estaría a usar una plataforma digital para enviar sus cotizaciones?
  - Muy dispuesto
  - Dispuesto
  - Poco dispuesto
  - Nada dispuesto
7. ¿Considera que una herramienta digital podría mejorar la transparencia del proceso de compras?
  - Muy de acuerdo

- De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
8. ¿Qué tan fácil le resultaría adaptarse al uso de una herramienta digital en su relación comercial con Centric S.A.?
- Muy fácil
  - Fácil
  - Difícil
  - Muy difícil
9. ¿Considera que una herramienta digital reduciría los tiempos de respuesta en el proceso de compras?
- Sí
  - No
10. ¿Confía en que una herramienta digital mejoraría la comunicación entre Centric y sus proveedores?
- Sí
  - No
11. ¿Considera que los procesos actuales de cotización permiten una participación equitativa entre los proveedores?
- Sí
  - No
12. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez de respuesta que recibe de Centric S.A. en los procesos de compras?
- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy en insatisfecho
13. ¿Cree que la implementación de reportes automáticos de pedidos ayudaría a mejorar la planificación de sus entregas?
- Sí
  - No
14. ¿Considera importante que Centric S.A. capacite a sus proveedores en el uso de la herramienta digital?
- Sí

No

15. ¿Estaría dispuesto a recibir notificaciones automáticas sobre cambios en los requerimientos de compra mediante la plataforma digital?

Sí

No

## **ANEXO 2**

### **MODELO ENTREVISTA**

7. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del proceso actual de compras y gestión de proveedores?
8. ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación actual entre la empresa y los proveedores?
9. ¿Ha identificado oportunidades para incorporar herramientas digitales en el proceso de difusión de requerimientos y recepción de ofertas?
10. ¿Qué características cree que debería tener una herramienta digital propia para facilitar la interacción con proveedores?
11. ¿Cómo considera que una solución digital podría impactar en los tiempos de respuesta, transparencia y calidad del proceso de compras?

ANEXO 3

VALIDACIÓN DE ESPECIALISTAS



Universidad  
Israel

ESPOG

Escuela de  
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:  
Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: Magister en Gerencia Empresarial

C.I.: 1716203961

E-mail: tanibelz@yahoo.es

Institución de Trabajo: Club de leones Quito Central

Cargo: Jefe de Adquisiciones

Años de experiencia en el área: 15 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.


Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones: Este proyecto de titulación, me parece interesante, debido a que en los momentos actuales es importante gestionar el procesos de compras utilizando herramientas tecnológicas.

Recomendaciones: Al implementar una herramienta tecnológica en el proceso de compras, es necesario realizar un seguimiento y evaluación oportuno que nos permita determinar las correcciones necesarias.

Lugar, fecha de validación: Quito, 25 Agosto 2025

  
 Firma del especialista Tania Ruiz Zurita  
 1716203961



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:  
Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

**Datos informativos**

Validado por: *María Soledad Navele Quirozpi*

Título obtenido: *Economista*

C.I.: *0918812016*

E-mail: *mnavale@danec.com*

Institución de Trabajo: *DANEC*

Cargo: *Procurement Head*

Años de experiencia en el área: *15 años*



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones:.....

Recomendaciones: ✓ Change management  
 ✓ Agile Procurement.  
 Incorporar mejora adherencia y uso

Lugar, fecha de validación: 26/As/2025

Firma del especialista



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

##### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:  
Plan de mejora mediante una herramienta digital de difusión para optimizar la gestión de proveedores y procesos de compras en Centric S.A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### Datos informativos

Validado por:

Belen Peñaherrera Benitez

Título obtenido:

Adm Empresas MBA.

C.I.:

1713767637

E-mail:

belen.penaherrera@centric.com.ec

Institución de Trabajo:

Cargo:

Jefe Nacional de Compras

Años de experiencia en el área:

25 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia		X			
TOTAL					

**Observaciones:** El tema es claro con reflejo adecuado del propósito del proyecto, como sugerencia se podría especificar el tipo de herramienta digital, para lograr delimitar el alcance de mejor manera.

**Recomendaciones:** Podría incluir una opción sobre la alternativa de aplicar la herramienta a otras áreas de la empresa como parte de una estrategia más amplia de transformación digital.

Lugar, fecha de validación: Quito, 30 de Agosto 2025

Firma del especialista

