



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Gestión de riesgos en la adquisición de materias primas en la  
empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, período 2023**

**Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciado en  
Contabilidad y Auditoría**

**Autor:**

Sailema Ampuero Richard Andrés

**Tutor:**

Mgs. Marco Antonio Moreno Castro

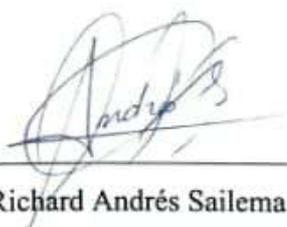
**Riobamba, Ecuador. 2025**

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **RICHARD ANDRÉS SAILEMA AMPUERO**, con cédula de ciudadanía **2000128740**, autor del trabajo de investigación titulado: **GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS EN LA EMPRESA C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA, PERÍODO 2023**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, a la fecha de su presentación.



---

Richard Andrés Sailema Ampuero

C.I: 2000128740

## DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, **MARCO ANTONIO MORENO CASTRO** catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación **GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS EN LA EMPRESA C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA, PERÍODO 2023**, bajo la autoría de **RICHARD ANDRÉS SAILEMA AMPUERO**; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 26 del mes de junio de 2025.



---

Mgs. Marco Antonio Moreno Castro

C.I: 0601540776

## CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

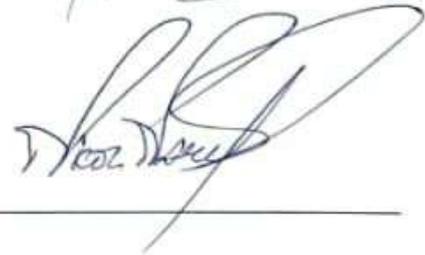
Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS EN LA EMPRESA C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA, PERÍODO 2023**, presentado por **RICHARD ANDRÉS SAILEMA AMPUERO**, con cédula de identidad número **2000128740**, bajo la tutoría de Mgs. Marco Antonio Moreno Castro; certificamos que recomendamos la **APROBACIÓN** de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a la fecha de su presentación.

Mgs. Iván Patricio Arias González  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO**



Mgs. Víctor Hugo Vásquez Samaniego  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**



Mgs. Norma Patricia Jiménez Vargas  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**



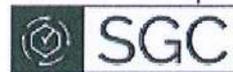
Mgs. Marco Antonio Moreno Castro  
**TUTOR**





Dirección  
Académica  
VICERRECTORADO ACADÉMICO

en movimiento



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

UNACH-RGF-01-04-08.17

VERSIÓN 01: 06-09-2021

# CERTIFICACIÓN

Que, **RICHARD ANDRÉS SAILEMA AMPUERO** con CC: **2000128740**, estudiante de la Carrera **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS EN LA EMPRESA C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA, PERÍODO 2023**", cumple con el 10%, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATE**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 26 de junio de 2025

Mgs. Marco Antonio Moreno Castro  
TUTOR

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios, por haber sido mi compañía lo largo de este camino, guiándome, brindándome sabiduría y claridad necesaria en cada uno de mis pasos, objetivos académicos y personales, que no han sido fácil pero siempre he sentido su compañía.

A mis padres Ana y Wilson, quienes se convirtieron en el pilar fundamental en cada semestre transcurrido y por convertirse en mi ejemplo de perseverancia y lucha constante para alcanzar cada uno de mis sueños, quienes me enseñaron que gracias al esfuerzo propio y la resistencia se pueden alcanzar metas.

A mi hermana Romina, que sin duda alguna es mi mayor fuente de inspiración que a pesar de su discapacidad ha logrado sobresalir en la sociedad con su inteligencia, bondad y calidad humana que la caracteriza. También a mis hermanos Jessica, Erika y Carlos, que se convirtieron en un soporte y que con sus palabras de aliento me han motivado a seguir adelante.

Créanme que, sin ustedes, no habría sido fácil llegar hasta aquí.

**Richard Andrés Sailema Ampuero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda mi familia por su constante amor, comprensión y respaldo en todo momento. A mis padres Ana y Wilson por todo lo que se han esforzado para enseñarme que al final del camino siempre se tiene una recompensa por todo el esfuerzo, a mis hermanos Romina, Jessica, Erika y Carlos que a pesar de la distancia siempre denostaron su apoyo y extenderme su ayuda cuando lo he necesitado. Ellos han sido mi mayor fuente de motivación, fuerza y apoyo incondicional, este logro no habría sido fácil sin ellos.

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a todos y cada uno de los que han sido parte de este largo camino como mis docentes, por cada clase impartidas de quienes me llevo un gran aprendizaje y formar parte de sembrar en mi un profesional, y en especial a mi tutor al Mgs. Marco Antonio Moreno Castro, por su seguimiento, apoyo y comprensión a lo largo de todo este proceso. Quien, a través de su experiencia y consejos, logro desarrollar en mi un enfoque para este proyecto.

Finalmente, a cada uno de los que me brindaron de alguna manera su amistad y contribuyeron en mi con su conocimiento, tiempo o apoyo emocional.

Gracias a todos por hacer posible la culminación de este proyecto.

**Richard Andrés Sailema Ampuero**

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA	
DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR	
CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL	
CERTIFICADO ANTIPLAGIO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I .....	14
1. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Formulación del problema .....	15
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos .....	17
1.4.1 General.....	17
1.4.2 Específicos.....	17
CAPÍTULO II .....	18
2. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Estado del arte .....	18
2.2 Marco Referencial .....	21
2.2.1 Gestión de riesgos.....	21
2.2.2 Adquisición de materias primas .....	22
2.2.3 Identificación y clasificación de riesgos en la adquisición.....	24

2.2.4	Herramientas y técnicas de gestión de riesgos .....	24
CAPÍTULO III.....		26
3.	METODOLOGÍA .....	26
3.1	Metodología de la Investigación .....	26
3.2	Tipo de Investigación .....	26
3.3	Diseño de la Investigación .....	26
3.4	Enfoque de la investigación .....	27
3.5	Nivel de Investigación.....	27
3.6	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	27
3.6.1	Técnicas.....	27
3.6.2	Instrumentos.....	28
3.7	Población de Estudio y Tamaño de la Muestra .....	28
3.7.1	Población.....	28
3.8	Método de Análisis y Procesamiento de Datos .....	29
CAPÍTULO IV .....		31
4	Resultados y discusión .....	31
4.1	Resultados de la Aplicación de Técnicas e Instrumentos .....	31
4.1.1	Análisis Encuesta al Responsable de Adquisiciones.....	31
4.1.2	Análisis Encuesta al Responsable de Normalización y Ambiente.....	33
4.1.3	Análisis encuesta al Contador General.....	35
4.1.4	Resultados entrevista Jefe Administrativo Financiero.....	37
4.2	Reseña Histórica de la Empresa .....	39
4.3	Identificación de Riesgos .....	44
4.3.1	Matriz de Riesgo.....	46
4.3.2	Variación de Costos.....	54
4.4	Discusión.....	57
CAPÍTULO V.....		59

5	Conclusiones y recomendaciones .....	59
5.1	Conclusiones .....	59
5.2	Recomendaciones.....	60
	BIBLIOGRAFÍA .....	61
	ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Población de estudio .....	29
<b>Tabla 2:</b> Población documental .....	29
<b>Tabla 3:</b> Resultados encuesta Coordinador de Adquisiciones.....	31
<b>Tabla 4:</b> Resultados encuesta responsable del Normalización y Ambiente .....	33
<b>Tabla 5:</b> Resultados encuesta Contador General .....	35
<b>Tabla 6:</b> Resumen entrevista Jefe Administrativo Financiero Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.....	37
<b>Tabla 7:</b> Datos de la empresa.....	41
<b>Tabla 8:</b> Riesgos de suministros.....	46
<b>Tabla 9:</b> Riesgos operativos. ....	48
<b>Tabla 10:</b> Riesgos financieros. ....	50
<b>Tabla 11:</b> Riesgos de calidad.....	52
<b>Tabla 12:</b> Costo de Materias Primas.....	54
<b>Tabla 13:</b> Costo de Mano de Obra Directa.....	55
<b>Tabla 14:</b> Costo de Gastos de Fabricación Indirectos.....	55
<b>Tabla 15:</b> Costo de Gastos Operacionales (Administración y ventas). ....	56

## RESUMEN

La investigación sobre la gestión de riesgos en la adquisición de materias primas en la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, para el año 2023, busca evaluar el impacto de los riesgos identificados en los procesos de producción de la empresa y la variación de costos. El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, lo que permitió comprender en detalle los riesgos relacionados con la adquisición de materias primas, así como de su efecto en las operaciones comerciales. Además, la investigación descriptiva brindó información sobre el entorno en el que opera la empresa considerando factores económicos, políticos y ambientales que podrían influir en la toma de decisiones. Asimismo, uso el método mixto contribuyó al desarrollo de estrategias para controlar eficazmente los riesgos asociados con la adquisición de materias primas. Los resultados identificaron un incremento del 9.35% en los costos de adquisición de materias primas en comparación con el presupuesto presentado por el departamento financiero para el periodo evaluado. Asimismo, se observó una reducción 3,40% en los salarios de los empleados y del 2,10% en el área administrativa y de ventas para el 2023 como parte de las medidas de reducción de costos. Estos hallazgos permiten concluir que la gestión ineficiente de los recursos y la ausencia de controles adecuados impactan negativamente en la optimización de costos. Es evidente que estas variables son críticas para manejar la sostenibilidad financiera de los procesos productivos y para preservar la competitividad de la empresa en el sector. Por lo que se recomienda implementar estrategias orientadas a la optimización de recursos, centrada en la mejora de procesos internos que permitan minimizar los desperdicios generados durante la producción y ajustar los niveles de inventario a la demanda real.

**Palabras clave:** Riesgos, Materias Primas, Control, Recursos, Producción, Calidad, Rentabilidad.

## ABSTRACT

The research on risk management in the acquisition of raw materials at C.A. Ecuatoriana de Cerámica for the year 2023 aims to evaluate the impact of identified risks on the company's production processes and cost variations. The study was conducted using a qualitative approach, which allowed for a detailed understanding of the risks related to raw material procurement and their effects on business operations. Additionally, a descriptive level of research provided insights into the environment in which the company operates, taking into account economic, political, and environmental factors that could influence decision-making. Furthermore, the use of a mixed-method approach contributed to the development of strategies for effectively controlling the risks associated with raw material acquisition. The results revealed a 9.35% increase in raw material acquisition costs compared to the budget presented by the finance department for the evaluated period. Additionally, a 3.40% reduction in employee salaries and a 2.10% reduction in administrative and sales salaries were observed in 2023 as part of cost-cutting measures. These findings lead to the conclusion that inefficient resource management and the absence of adequate controls have a negative impact on cost optimization. It is evident that these variables are critical to managing the financial sustainability of production processes and maintaining the company's competitiveness in the sector. Therefore, it is recommended to implement strategies focused on resource optimization, including improvements to internal processes to reduce production waste and adjustments to inventory levels based on actual demand.

**Keywords:** Risks, Raw Materials, Control, Resources, Production, Quality, Profitability.



Reviewed by:  
MsC. Edison Damian Escudero  
**ENGLISH PROFESSOR**  
C.C.0601890593

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde que el entorno empresarial se ha vuelto aún más dinámico, la gestión eficaz de los riesgos relacionados con la adquisición de materias primas se ha vuelto esencial para asegurar la sostenibilidad y competitividad de las empresas manufactureras. C.A. Ecuatoriana de Cerámica, uno de los mayores productores de productos cerámicos de Ecuador, se ha encontrado con una serie de cuestiones problemáticas en su cadena de suministro que necesitan una vigilancia especial y un examen detallado.

La relevancia de esta investigación radica en su capacidad para proporcionar una descripción de la gestión de riesgos en la adquisición de materias primas es un aspecto crítico para la sostenibilidad y eficiencia. Este estudio examina las múltiples facetas del problema, destacando la importancia de asegurar un suministro constante y de calidad. Se identifican riesgos asociados y análisis de la variación de los costos al finalizar el periodo 2023.

Además, la variabilidad de los precios de las materias primas y las condiciones de pago desfavorables también son factores críticos que pueden impactar la rentabilidad de las operaciones. Por otro lado, los cambios en la regulación y la falta de capacitación del personal interno agravan estos desafíos.

### 1.1 Planteamiento del Problema

En América Latina y el Caribe, la industria cerámica enfrenta desafíos similares. Un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021) reveló que el 65% de las empresas cerámicas en la región han experimentado al menos un evento de interrupción en el suministro de materias primas en los últimos 5 años, lo que ha provocado retrasos en la producción y un aumento de los costos operativos.

En el caso específico de Ecuador, la Cámara de Industrias y Producción (2023) señaló que la industria cerámica representa el 3.2% del Producto Interno Bruto manufacturero del país y genera más de 8,000 empleos directos. Sin embargo, un estudio realizado por la

Escuela Politécnica Nacional reveló que el 72% de las empresas cerámicas ecuatorianas han enfrentado problemas en la adquisición de materias primas, lo que ha impactado negativamente en su competitividad y rentabilidad.

En este contexto la empresa se ha C.A. Ecuatoriana de Cerámica una de las principales productoras de cerámica plana y porcelanato en el país no ha sido ajena a estas problemáticas. Uno de los factores más determinantes ha sido la alta variabilidad de la demanda, lo que ha provocado fluctuaciones significativas en los niveles de producción. Esta inestabilidad ha dificultado la planificación de compras generando tanto excedentes como escasez de insumos, lo que a su vez ha impactado negativamente en la capacidad de la empresa para cumplir oportunamente con los compromisos de entrega de sus clientes frecuentes.

Adicionalmente las constantes fluctuaciones en los precios del mercado de materias primas han complicado su adquisición, afectando directamente los márgenes de rentabilidad. A esto se suma la presión competitiva ejercida por otros productores de cerámica dentro del territorio ecuatoriano que ofrecen productos similares a precios aún más competitivos, obligando a la empresa a optimizar continuamente sus procesos de abastecimiento y gestión de costos.

Ante esta situación, surge la necesidad de analizar la gestión de riesgos en la adquisición de materias primas en la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, con el fin de identificar las principales causas y proponer estrategias que permitan mitigar estos riesgos y mejorar la competitividad de la organización en el mercado.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son los principales riesgos asociados con la adquisición de materias primas en la C.A. Ecuatoriana de Cerámica, período 2023?

### **1.3 Justificación**

La adquisición de materias primas representa una fase crítica dentro del proceso productivo de cualquier empresa industrial, y en particular para C.A. Ecuatoriana de Cerámica, cuyo éxito depende en gran medida de la calidad, disponibilidad y costo de estos insumos. En un entorno económico globalizado y volátil, la gestión de riesgos asociados a esta actividad se convierte en una necesidad estratégica para garantizar la continuidad operativa, la optimización de recursos y la sostenibilidad del negocio.

Durante el período 2023, la empresa se enfrentó a diversos desafíos derivados de fluctuaciones en los precios internacionales, demoras en la cadena de suministro, dependencia de proveedores externos y cambios regulatorios, entre otros factores. Estos elementos aumentan la vulnerabilidad del proceso de adquisición de materias primas y ponen en evidencia la necesidad de implementar prácticas eficientes de gestión de riesgos.

El presente estudio es relevante porque permitirá identificar, analizar y evaluar los riesgos que afectan la adquisición de materias primas en la empresa, así como proponer mecanismos para mitigarlos o gestionarlos de forma oportuna. Además, aportará valor al proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, al proporcionar información técnica que contribuya a una planificación más resiliente y eficiente.

Finalmente, esta investigación tiene un aporte académico y práctico, ya que no solo fortalecerá el conocimiento en el área de gestión de riesgos dentro del sector industrial ecuatoriano, sino que también servirá como referencia para otras empresas con características similares, promoviendo una cultura organizacional basada en la anticipación y el manejo proactivo de los riesgos.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 General***

Describir la Gestión de Riesgos en la Adquisición de Materias Primas en la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, Período 2023

### ***1.4.2 Específicos***

- Identificar los principales riesgos asociados a la adquisición de materias primas generados en el entorno de la empresa.
- Analizar los riesgos en los procesos de adquisición de materias primas.
- Proponer acciones de mejora para un control oportuno de los riesgos referidos a la adquisición de materias primas en la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Estado del arte

El punto de partida de esta investigación se basa en la ausencia de estudios relacionados sobre la temática propuesta para la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica particularmente en lo relacionado con los con la gestión de riesgo de la adquisición de materias primas, información que puede verificarse en los repositorios de las Universidad es del país, debido a ello se ha considerado necesario vincular este proyecto con otros trabajos de investigación que por naturaleza han sido de gran ayuda para el desarrollo de este estudio.

Según Pupo et al. (2023), en su artículo de investigación titulada “Formulación de estrategias eficaces para la gestión de la sostenibilidad de cadena de suministros” publicadas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, posee como objetivo proporcionar a investigadores académicos y empresarios una propuesta estrategias para la gestión de la sostenibilidad de cadena de suministros. Los investigadores concluyeron resaltar que la aplicación del procedimiento propuesto para la gestión de la sostenibilidad en la cadena de suministros ha demostrado ser factible y conveniente.

Según Rubina et al. (2023), en su proyecto de investigación titulada “Control interno y su implementación para la adquisición de materia prima en la Empresa Aserradero Atalaya S.R.L. Pucallpa, 2021” publicado por la Universidad Alas Peruanas, posee como objetivo determinar la relación que existe entre el control interno y la adquisición de materias primas de la empresa el investigador concluyó que existe una relación significativa entre el control interno y la adquisición de materias primas en la empresa.

Según Colón (2023), en su trabajo de investigación titulada “Marco de referencia para la gestión de riesgos en la adquisición y operación de los equipos del Departamento de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Los Andes” publicada por la Universidad de Los Andes, posee como objetivo establecer un marco de referencia para la gestión de riesgos en la adquisición y operación de equipos del Departamento de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Los Andes. El investigador concluyo que los riesgos principales fueron

validados y se les aparto robustez al entrevistar agentes externos al desarrollo del proyecto concedores del tema.

Según Armijo (2022), en su estudio titulado “Diseño de una herramienta para la gestión de riesgo de la continuidad de negocios en la producción agroalimentaria” publicada por la Universidad de Costa Rica, posee como objetivo desarrollar una herramienta para la gestión de riesgo y la continuidad de negocios en empresas procesadoras de alimentos. El investigador concluyó que la herramienta desarrollada permite abordar los riesgos y establecer estrategias de continuidad de negocios alineadas con estándares ISO.

Según Lema (2021), en su trabajo de titulación “Auditoría de la gestión al proceso de adquisición de materias primas e insumos en la Microempresa Textil Confecciones Sport ubicada en la ciudad de Cayambe en el Período 2018” publicada por la Universidad Metropolitana del Ecuador, posee como objetivo realizar una auditoría de gestión al proceso de adquisición de materias primas de insumos de la en la microempresa. El investigador concluyó que puede observar un bajo control en el área administrativa ya que no contaba con un manual de procesos plan operativo además de los errores antes y después de realizar el proceso de adquisición de materias primas.

Según Moreno et al. (2021), en su trabajo de investigación titulada “Cadena de suministros verde: Análisis de estratégicos de la gestión de residuos en Pelileo-Ecuador publicada por la Universidad de Zulia, posee como objetivo de determinar la incidencia de la cadena de suministros en la eficiencia del sistema de manejo de residuos sólidos en el cantón. Los investigadores concluyeron que la cadena de suministros puede aportar con un modelo correctivo dentro del cuidado ambiental.

Según Bonilla et al. (2020), en su trabajo de investigación titulada “El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministros” publicada por la Universidad del Oriente, posee como objetivo resaltar la importancia y evidenciando los beneficios que conlleva integrarlo con la planificación estratégica de cualquier organización independientemente de su objeto social enfocado a la venta de productos o servicios en el mercado. Los investigadores concluyeron que es determinante dentro de la cadena suministro por tanto de la manera en que se lleva a cabo el proceso desde su inicio

específicamente venderá de la eficacia y el aporte significativo que esté de a la compañía en general.

Según Torres et al. (2020), en su trabajo de investigación titulada “Modelo de gestión de la cadena suministros y la rentabilidad de los principales laboratorios farmacéuticos del Perú” publicada por la Universidad Mayor de San Marcos, posee como objetivo proponer que el empleo de un modelo de gestión en los principales laboratorios farmacéuticos del Perú. Los investigadores concluyeron que se estructuró un modelo de gestión consentido, lo que permitirá alcanzar una máxima rentabilidad para los accionistas.

Según Santader et al. (2020), en su artículo de investigación titulada “Gestión de activos improductivos de la empresa comercial en el contexto de la regulación ecuatoriana” publicada por la Revista Interdisciplinaria de Humanidades Educación Ciencia y Tecnología que posee como objetivo diseñar una guía de gestión y control de activos improductivos para la empresa comercial que optimice los costos de operacionales de enfoque a la organización al desarrollo y aplicación de un proceso de mejora continua los investigadores concluyeron que se reflejaron los deficientes procesos de control inadecuada gestión para recuperación de costos generados por activos improductivos e inventarios deteriorados en la empresa comerciales del Ecuador.

Según Manrique et al. (2019), en su investigación titulada “Gestión de cadena de suministros de una mirada desde la perspectiva teórica” publicada por la Universidad de Zulia, posee como objetivo describir los aspectos más importantes en la gestión de la cadena suministros los investigadores concluyeron que una correcta gestión de la cadena de suministros sin lugar a dudas favorece la calidad de los bienes o servicios optimizará los canales de distribución y adecuar los puntos de venta.

## 2.2 Marco Referencial

### 2.2.1 *Gestión de riesgos*

Según Henao (2011) define la gestión de riesgos como un “Proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, controlan y financian los riesgos a que están expuestos los bienes, recursos humanos e intereses de una empresa, la comunidad y el medio ambiente que la rodea, optimizando los recursos disponibles para ello” (p.22)

Según Mejía (2011) define como “Proceso de planear, dirigir, organizar y controlar los recursos y actividades de una empresa, para reducir al mínimo, el efecto económico al ocurrir un riesgo, al menor costo posible” (p.35).

#### 2.2.1.1 *Gestión de riesgos en la cadena de suministros*

Las etapas de la administración de riesgos, en forma general, son las siguientes:

- **Identificación:** En el cual se inventan los riesgos mediante el uso de varios sistemas para hacerlos.
- **Evaluación:** Conocidos los riesgos o amenazas se evalúan los alcances de un daño analizado la frecuencia y la severidad de los mismos.
- **Medición o jerarquización:** De acuerdo a la valoración del riesgo se procede a determinar el grado de vulnerabilidad según una escala o matriz para determinar los mayores riesgos a que se está expuesto.
- **Perdidas máximas:** Analizados los anteriores parámetros se determina el porcentaje máximo de impacto de los diferentes riesgos en diversas circunstancias.
- **Diseño de soluciones:** A continuación, y con base en los análisis anteriores, se procede a determinar las soluciones posibles a cada tipo de riesgos, que pueden ser:
  - **Eliminación.** – El abandono de la acción o la adopción de otro tipo de sistema significa la eliminación completa de riesgo.
  - **Reducción.** – Mediante diferentes acciones, se limita o reduce el impacto del riesgo analizado.
  - **Retención.** – La asunción del riesgo, mediante reservas o sin ellas, es una solución procedente según los análisis hechos.

- Transferencia. – Ya sea mediante contrato o vía seguros, esta es otra de las maneras de manejo de los riesgos identificados.

### ***2.2.2 Adquisición de materias primas***

Según García et al. (2020), definen como un “Proceso de compra de bienes o servicios que son necesarios para la producción de otros bienes o servicios”.

Según Escrivá et al. (1996), definen como “Consiste en buscar las fuentes de suministros y adquirir las mercancías suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial, con el fin de satisfacer la demanda”.

#### ***2.2.2.1 Tipos de materias primas utilizadas***

- Arcilla: Es fundamental en la fabricación de productos cerámicos debido a sus propiedades físicas y químicas que permite su transformación empieza resistente y estéticamente atractivas.
- Feldespato: Actúa como fundente facilitando la función de otros componentes de altas temperaturas y promoviendo la formación de una base vítrea que mejora la resistencia y la apariencia del producto final además su contenido en álcalis y alúmina contribuyen a la estabilidad y durabilidad de las piezas cerámicas.
- Caolín: Al mezclar al mezclarse con la arcilla mejora la plasticidad de la pasta cerámica facilitando el moldeado y la formación de piezas en este caso en el prensado en la elaboración de las cerámicas.
- Pigmentos: Se añaden al esmalte cerámico en forma de partículas finas permanecen estables durante la colisión y no reaccionan químicamente con los demás componentes pueden ser de origen natural o sintético, aunque en la práctica se prefieran los sintéticos por su mayor pureza estabilidad térmica y capacidad para generar una gama más amplia y precisa de colores incluyendo tonos que no se encuentran en la naturaleza.

#### ***2.2.2.2 Proceso de adquisición y logística***

- **Solicitud de compra:** Cuando cualquier departamento detecta la necesidad de compra para el desarrollo de su actividad, procede a realizar una solicitud de compra, que es un documento interno y que se envía desde el departamento que tiene dicha necesidad al departamento de compras.
- **Evaluación y selección de proveedor:** El departamento de compras analiza la solicitud de compra y comienza a buscar al proveedor que se ajuste a los requerimientos. Solicita información posibles proveedores sobre las condiciones económicas (precio, descuentos, gastos, etc.), de crédito (formas de pago, intereses, etc.) y otras condiciones (plazo de entrega, calidad, etc.).
- **Negociación de las condiciones de compra:** Tras escoger la oferta adecuada, se procede a la negociación, fase cuya finalidad consiste en concretar y acercar posiciones en aquellos puntos en los cuales el proveedor y el comprador sostienen posiciones distantes, logrando un acuerdo que beneficie a ambos.
- **Seguimiento del pedido:** Una vez enviado el pedido al proveedor, se realiza un seguimiento de los pedidos (mediante tecnologías de comunicación o en persona) para conocer en todo momento cómo evoluciona la preparación de la mercancía solicitada, o si se cumple el plazo de entrega.
- **Recepción de la mercancía:** A la llegada de la mercancía a la zona de recepción de la empresa compradora, se realiza el recuento e inspección de la misma, comprobando que la cantidad y la calidad de los artículos recibidos se ajustan a lo descrito en el pedido realizado (cotejo de la mercancía). Si todo es correcto, se procede a dar entrada al almacén, en el caso contrario, se hará constar en el documento correspondiente denominado albarán.
- **Recepción de la factura de compra:** El ciclo de la compra finaliza con la transacción de compra y la recepción del documento denominado factura, expedido por el proveedor como prueba que se ha realizado la compraventa correspondiente. En la factura se detalla la mercancía finalmente adquirida, así como los precios.

### **2.2.3 Identificación y clasificación de riesgos en la adquisición**

#### **2.2.3.1 Riesgos de suministros**

Es cuando se detiene o cambia el flujo normal de materiales a productos que se necesitan para fabricar y entregar algo lo que puede causar retrasos en la producción o entrega al cliente.

#### **2.2.3.2 Riesgos operativos**

Surge a través de perder dinero por errores en los procesos internos problemas de tecnología falla del personal o situaciones externas que afectan al funcionamiento normal de la empresa.

#### **2.2.3.3 Riesgos financieros**

Es la posibilidad de que una empresa pierda dinero o enfrente problemas económicos a causa de situaciones fuera de control como cambios en el mercado por decisiones y acciones tomadas dentro de la organización.

#### **2.2.3.4 Riesgos de calidad**

Es la que un producto o servicio no alcance el nivel de calidad esperado lo que puede causar fallas reclamos de los clientes o pérdidas de confianza.

### **2.2.4 Herramientas y técnicas de gestión de riesgos**

#### **2.2.4.1 Matriz de riesgos**

De acuerdo con SIGWEB (2025), es “una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades procesos y productos más importantes de una empresa el tipo y el nivel de riesgo inherente a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos factores de riesgos igualmente una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad y adecuada gestión y administración de los recursos financieros que puedan impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de la organización” (p. 2-3). A continuación, se presenta el formato de matriz de riesgos:

## Formato de Matriz de riesgo

---

ID	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de control	Acción propuesta	Responsable	Impacto en la toma de decisiones estratégicas
----	--------	--------------	---------	-----------------------	-------------------------	---------------------	-------------	--

---

---

### 2.2.4.2 Variación de costos

De acuerdo con García, J. (2008), “las variaciones o desviaciones son las diferencias que resultan de comparar los costos de estándar con los costos reales” (p. 200).

### Fórmulas para la determinación de la Variación de costos

$$\text{Variación} = (\text{Presupuesto inicial} - \text{Costo real})$$

$$\% \text{ de variación} = 1 - \left( \frac{\text{Costo real}}{\text{Presupuesto inicial}} \right)$$

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### *3.1 Metodología de la Investigación*

##### **3.1.1 Deductivo.**

Según Bernal, C. (2010), “Este proceso cognitivo consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del objeto para estudiarlas en forma individual”. En este contexto el método analítico para evaluar el impacto de los riesgos identificados y las estrategias de empleada para investigar dichos riesgos en la adquisición de materias primas.

#### *3.2 Tipo de Investigación*

##### **3.2.1 Documental.**

Según Arias, F. (2015), “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios que han sido obtenidos por otros investigadores en fuentes documentales”. La revisión documental permitió analizar e interpretar la información relacionada con la adquisición de materias primas y la forma como se pueden gestionar los riesgos asociados sobre la gestión empresarial.

#### *3.3 Diseño de la Investigación*

##### **3.3.1 No experimental.**

Según Hernández et al. (2014), “La investigación no experimental consiste en estudios que se llevan a cabo sin la manipulación intencionada de variables, observando los fenómenos en su entorno natural para analizarlos”. En este contexto, la investigación se clasifico como una investigación no experimental, dado que se obtuvo una visión detallada y precisa de cómo los riesgos afectan la adquisición de materias primas en la empresa.

### ***3.4 Enfoque de la investigación***

#### **3.4.1 Cualitativa.**

Según Hernández et al. (2014), “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revela nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.”. Esta investigación mantuvo un enfoque cualitativo que permitió obtener una comprensión detallada de los riesgos asociados con la adquisición de materias primas, así como su relación en los procesos empresariales.

### ***3.5 Nivel de Investigación***

#### **3.5.1 Descriptiva.**

Según Bernal, C. (2010), “La investigación descriptiva se centra en detallar las características o aspectos del fenómeno o situación que se estudia.”. Este diseño ofreció una comprensión más completa del entorno en el que operaba la empresa, considerando factores económicos, políticos y ambientales que podrían influir en la toma de decisiones.

### ***3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos***

#### **3.6.1 Técnicas.**

##### ***3.6.1.1. Entrevista.***

Según Bernal, C. (2010), “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (p.194). Permitted profundizar en las experiencias y opiniones de los entrevistados respecto a los riesgos que enfrentaban en el proceso de adquisición de materias primas.

##### ***3.6.1.2 Encuesta.***

Según Bernal, C. (2010), “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas

encuestadas” (p.194). Permitió obtener información relevante que facilitó el análisis sobre las opiniones de los encuestados.

### **3.6.2 Instrumentos.**

#### **3.6.2.1 Guía de entrevista.**

Este es un documento que contendrá preguntas abiertas y temas a discutir, permitiendo una conversación fluida y la exploración de aspectos relacionados tanto a los riesgos asociados como a la adquisición de materias primas.

#### **3.6.2.2 Cuestionario.**

Según Bernal, C. (2010), “Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p.194). Este instrumento ayudo a recopilar información relevante a través de las preguntas.

### **3.7 Población de Estudio y Tamaño de la Muestra**

#### **3.7.1 Población.**

Según Hernández et al. (2014), “El número de participantes puede ser reducido siempre que proporcione información rica y significativa” (p. 398). En las investigaciones cualitativas el camino de la muestra no depende de criterios de representatividad estadística, sino de la profundidad de riqueza de la información que los participantes pueden aportar en este enfoque, el personal se ha seleccionado de manera intencional, dando prioridad a quienes tienen conocimiento directo del fenómeno investigado.

En este sentido la investigación incluye a cuatro informantes claves que ocupan cargos estratégicos dentro de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, lo que garantiza una comprensión profunda del objeto del estudio además se incorpora documentación financiera relevante para fortalecer el análisis. Esto respalda la validez del tamaño de la muestra seleccionada en este estudio.

En esta investigación se trabajó con dos tipos de poblaciones presentadas a continuación:

**Tabla 1**

*Población de estudio*

<b>POBLACIÓN 1</b>	<b>CANTIDAD</b>
Contador General	1
Coordinador de Adquisiciones	1
Jefe de Normalización y Ambiente	1
Jefe Administrativo Financiero	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

*Nota.* Personal de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Tabla 2**

*Población documental*

<b>POBLACIÓN 2</b>	<b>CANTIDAD</b>
Estados Financieros	1
<b>Total</b>	<b>1</b>

*Nota.* Documentación Financiera de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

### **3.8 Método de Análisis y Procesamiento de Datos**

#### **3.8.1 Recopilación de Datos.**

- Se realizó una entrevista semiestructurada para el personal clave.
- Obtener información necesaria en un formato de encuesta dirigida al Coordinador de Adquisiciones, Contador General, Jefe de Normalización y Ambiente
- Recopilación documental de estados financieros del período 2023 de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

### **3.8.2 Análisis Cualitativo.**

Se centró en interpretar la información obtenida de las entrevistas, encuestas y documentación, buscando patrones, opiniones y percepciones que ayuden a comprender los riesgos asociados a la adquisición de materias primas. Donde se analizó las respuestas para clasificar y categorizar las respuestas.

### **3.8.3 Procesamiento y Representación de Datos.**

Una vez procesados los datos, los resultados serán presentados de manera estructurada a través de matrices, tablas y análisis, facilitando la interpretación tanto de los hallazgos cualitativos.

- Identificación de riesgos: Tipos de riesgos identificados y su impacto en las operaciones.
- Acciones propuestas: Sugerencias para optimizar la gestión de riesgos en la adquisición de materias primas.
- Análisis: Reflexiones basadas en los resultados obtenidos y su relación con los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4 Resultados y discusión

#### 4.1 Resultados de la Aplicación de Técnicas e Instrumentos

##### 4.1.1 Análisis Encuesta al Responsable de Adquisiciones.

La encuesta presentada en el Anexo 2 se estructuró considerando aspectos relevantes acerca de los riesgos asociados a la adquisición de las materias primas con las cuales se produce la variedad de cerámicas, mediante la elección de respuestas de selección múltiple, a continuación, se aprecia las interrogantes formuladas y las respectivas respuestas proporcionadas por el Coordinador de Adquisiciones de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Tabla 3**

*Resultados de la encuesta al Coordinador de Adquisiciones*

	<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b>	¿Qué tan confiable considera a los proveedores de materias primas en su empresa?	Confiables.
<b>2</b>	¿Cuál es el principal riesgo asociado con la adquisición de materias primas en su empresa?	Retrasos en los suministros.
<b>3</b>	¿Con qué frecuencia realiza su empresa auditorías de calidad a los proveedores?	Ocasionalmente.
<b>4</b>	¿Cuáles son los factores más importantes al seleccionar a un proveedor de materias primas?	Calidad - Tiempo de entrega.
<b>5</b>	¿Qué medidas toma su empresa para mitigar los riesgos relacionados con la calidad de las materias primas?	Inspecciones periódicas.
<b>6</b>	¿Cuál es el impacto de la variabilidad en los precios de las materias primas en la planificación de compras?	Bajo impacto.

7	¿La empresa tiene un plan de contingencia para gestionar interrupciones en el suministro de materias primas?	Si.
8	¿Qué tan frecuente es la escasez de materias primas en su empresa?	Rara vez.
9	¿Cómo clasificaría el nivel de riesgo ambiental asociado a la adquisición de materias primas?	Bajo.
10	¿Qué tan dependiente es su empresa de un único proveedor para la adquisición de materias primas?	No dependemos de un único proveedor.

*Nota.* Respuestas proporcionadas por el Coordinador de Adquisiciones de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Análisis:** Las respuestas evidencian que la producción de cerámicas en su mayoría depende del cumplimiento en la entrega de las materias primas y de la calidad, por lo que la empresa como parte de su contingente posee varios proveedores precisamente, para evitar la paralización de la producción a consecuencia de un desabastecimiento de materia prima, por lo que efectúa inspecciones periódicas acerca de la calidad de los materiales y del impacto que estos producen al medio ambiente, destacando que estos son bajos. Se puede apreciar que los riesgos en la adquisición de materias primas según la apreciación del jefe de compras se encuentran controlados.

#### 4.1.2 Análisis Encuesta al Responsable de Normalización y Ambiente.

En el Anexo 2 se muestra la encuesta relacionada con la calidad de producción, presenta los siguientes resultados:

**Tabla 4**

*Resultados encuesta responsable del Normalización y Ambiente*

	<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Qué tan frecuentemente realiza su empresa pruebas de calidad a las materias primas adquiridas?	Siempre.
2	¿Qué tipo de pruebas de calidad se realizan con mayor frecuencia a las materias primas?	Pruebas físicas (resistencia -dureza).
3	¿Cuál es el mayor riesgo asociado con la calidad de las materias primas que adquiere la empresa?	Deterioro durante el transporte.
4	¿Cómo asegura la empresa que los proveedores de materias primas cumplen con los estándares de calidad?	Revisión de certificados de calidad.
5	¿En qué medida considera que la variabilidad en la calidad de las materias primas afecta la producción?	Alta.
6	¿Existen protocolos específicos para gestionar los lotes de materias primas que no cumplen con los estándares de calidad?	Sí, siempre.
7	¿Con qué frecuencia se actualizan las especificaciones de calidad para las materias primas?	Anualmente.
8	¿En qué medida se involucra el departamento de calidad en la selección de nuevos proveedores?	Totalmente involucrado.
9	¿Cuáles son las principales acciones correctivas tomadas cuando se detectan problemas de calidad en las materias primas?	Reemplazo inmediato.
10	¿Cómo calificaría el nivel de riesgo de contaminación en las materias primas que utiliza la empresa?	Bajo.

*Nota.* Respuestas proporcionadas por el Jefe de Normalización y Ambiente de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Análisis:** Los controles de calidad sobre la producción se realizan con frecuencia a través de pruebas físicas en las que destaca la resistencia de las cerámicas, debido a que el producto sufre daños durante la transportación hacia los diferentes puntos de distribución a nivel nacional, por otra parte los estándares de calidad sobre las materias primas se realizan a través de certificaciones de calidad que deben cumplirse de manera estricta, siendo este es un referente en la calidad de los productos, en base a este requerimiento los protocolos de gestión de calidad se efectúan permanentemente, por ello anualmente se actualizan las especificaciones para un correcto control de calidad. El personal a cargo se encuentra totalmente comprometido con la selección de los proveedores, en caso de que alguno no llegare a cumplir los requerimientos, este equipo técnico actúa para seleccionar otro u otros proveedores, dentro del proceso además se busca que la materia prima no sea un factor de alta contaminación para el entorno.

### 4.1.3 Análisis encuesta al Contador General.

El Anexo 2 presenta la encuesta al contador general presenta aspectos relevantes de la medida, en que las materias primas se valoran correctamente y de los métodos contables utilizados, en la siguiente tabla se presenta un resumen de las respuestas obtenidas por parte del contador de Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Tabla 5**

*Resultados de la encuesta al Contador General*

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b> ¿Cómo afecta la variabilidad en los precios de las materias primas en la contabilidad de la empresa?	Aumento el costo de inventarios.
<b>2</b> ¿Cuáles son los métodos utilizados para registrar las variaciones de precios de las materias primas en los libros contables?	Método de costo promedio.
<b>3</b> ¿Con qué frecuencia se revisa el impacto de los riesgos asociados con las materias primas en la rentabilidad de la empresa?	Mensualmente.
<b>4</b> ¿Qué acciones toma la empresa para mitigar los riesgos financieros derivados de fluctuaciones en los costos de las materias primas?	Diversificación de proveedores.
<b>5</b> ¿En qué medida la empresa maneja la fluctuación del precio de las materias primas como un riesgo financiero?	Es una prioridad moderada.
<b>6</b> ¿El control de inventarios de materias primas está alineado con los principios contables generalmente aceptados?	Sí, siempre.
<b>7</b> ¿Cuáles son los mayores riesgos contables asociados con la adquisición de materias primas?	Costos no registrados adecuadamente.
<b>8</b> ¿Qué tipo de información financiera se utiliza para evaluar el riesgo de adquisición de materias primas?	Estado de flujo de efectivo.

---

9 ¿Qué tan frecuente es la revisión de los contratos de compra de materias primas para garantizar que los términos sean favorables? Regularmente.

---

10 ¿La empresa lleva un registro de las incidencias relacionadas con las materias primas que afecten la rentabilidad? Si, de forma detallada.

---

**Nota.** Respuestas proporcionadas por el Contador General de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Análisis:** El funcionario supo informar que los precios de la materia prima incrementas los costos de los inventarios de la misma, por tal razón en el sistema contable las materias primas son registradas a través del método promedio, siendo este particular motivo de revisión mensual y de esta manera minimizar los riesgos en la rentabilidad de la empresa, de darse el caso de fluctuaciones en los costos de los materiales se gestiona la diversificación de proveedores para evitar el riesgo financiera y mantener un adecuado control. La empresa se maneja en el área contable manteniendo los principios contables de general aceptación, proveniente de los flujos de efectivo, por lo que amerita la revisión frecuente de los contratos realizados con los proveedores de la materia prima, para evitar inconvenientes en la rentabilidad de la empresa.

#### 4.1.4 Resultados entrevista Jefe Administrativo Financiero.

En el Anexo 3 se muestra la entrevista dirigida al jefe de compras de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica para mostrar la forma como se gestiona los riesgos asociados a la adquisición de materias primas, a continuación, se puede apreciar el particular:

**Tabla 6**

*Resumen de entrevista al Jefe Financiero Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b> ¿Cuáles considera que son los principales riesgos asociados con la adquisición de materias primas para la empresa?	Los tiempos de entrega, el incremento repentino de precios, escasez de la materia prima
<b>2</b> ¿Cómo identifica los riesgos en el proceso de adquisición de materias primas para su empresa?	Como riesgos moderados, porque se pueden solucionar sin mayores complicaciones
<b>3</b> ¿Qué medidas ha implementado para mitigar los riesgos relacionados con la fluctuación de los precios de las materias primas?	La empresa realiza cotizaciones con otros proveedores para evitar la paralización de la planta.
<b>4</b> ¿Qué impacto tienen los riesgos en la producción y los costos de la empresa?	Afectan la rentabilidad de la empresa
<b>5</b> ¿De qué manera gestionan los riesgos relacionados con los proveedores de materias primas, especialmente aquellos que tienen plazos largos de entrega?	Se trabaja con un calendario estricto, en caso de incumplimiento este se encuentra sujeto a sanciones legales.
<b>6</b> ¿Qué estrategias emplea para garantizar la calidad de las materias primas y evitar posibles riesgos de defectos?	La materia prima se encuentra sujeta a control de calidad mediante certificación, ya que de ello depende la calidad del producto, en este caso de las cerámicas.

7	En su experiencia, ¿cómo han afectado los cambios regulatorios en los riesgos asociados con la adquisición de materias primas?	En este caso se ha tenido que incrementar el valor de las cerámicas, manteniendo la calidad del producto e innovando los procesos productivos.
8	¿Cómo evalúa el desempeño de los proveedores en relación con los riesgos que pueden presentar?	Son contadas las ocasiones en las que la empresa se ha visto en la necesidad de proceder de manera legal con los proveedores, contamos con proveedores serios y responsables.
9	¿Qué tecnologías o herramientas utilizan en su empresa para identificar y gestionar riesgos en la cadena de suministro de materias primas?	Contamos con un software que registra y alerta de manera oportuna cuando la materia prima llega a un nivel específico de reposición, este permite realizar los correspondientes trámites para la nueva adquisición.
10	¿Qué papel juegan las relaciones de largo plazo con los proveedores en la gestión de riesgos de adquisición de materias primas?	Es apropiado contar con proveedores que conocemos y conocen nuestra forma de trabajar, ello aporta a que la provisión de materias primas se realice en tiempos oportunos.

**Nota.** Respuestas entrevista Jefe Administrativo Financiero de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Análisis:** A través de la entrevista efectuada al Jefe Administrativo Financiero de la empresa Ecuatoriana de Cerámica informó que los principales riesgos asociados con la adquisición de la materia prima se deben al retraso en la entrega de este, escasez e incremento en el costo de los materiales, siendo esto un inconveniente en el proceso de producción, al respecto la empresa mantiene un contingente para que este tipo de riesgo no afecte en un alto nivel las actividades productivas, por lo que realiza cotizaciones con otros proveedores dando solución y evitando la paralización de la planta. Al tener presente este riesgo las consecuencias en la rentabilidad de la empresa serían graves, por lo que en la empresa se trabaja con una programación puntual para evitar la ocurrencia de estos acontecimientos, por otra parte, el control de calidad de las materias primas es estricto y se cumple a cabalidad

por parte de los proveedores. Cuando por algunas circunstancias se incrementan los costos de los materiales la empresa se ve en la necesidad de reajustar los precios en sus productos, siempre respetando los estándares de calidad. La empresa para el control oportuno de las materias primas posee un software especializado que alerta sobre la reposición de los materiales que llegan a un nivel límite, además se manifestó que ha sido beneficioso trabajar con proveedores identificados por su trayectoria laboral, debido a que tienen conocimiento sobre los procedimientos utilizados por la empresa. Estas afirmaciones se contrastan con los resultados de las encuestas, corroborando la gestión que la empresa realiza para el control de riesgos en la adquisición de las materias primas.

#### ***4.2 Reseña Histórica de la Empresa***

La Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica fue fundada el 27 de septiembre del año 1960, en un contexto económico y social donde el sector industrial ecuatoriano comenzaba a tomar fuerza como motor de desarrollo. La cerámica, un sector tradicionalmente ligado a la artesanía, encontró en la creación de esta empresa un impulso para modernizar y expandir sus capacidades productivas, enfocándose en la fabricación de productos cerámicos de calidad para satisfacer la creciente demanda tanto nacional con empresarios entre ellos ecuatorianos y venezolanos.

La misma surge en Ecuador para dar la respuesta a la necesidad de diversificar la industria nacional, reduciendo la dependencia de productos importados. En sus primeros años, la empresa tuvo que enfrentar varios retos, entre los cuales destacaban la falta de tecnología avanzada y la competencia extranjera. Sin embargo, gracias a la visión de sus fundadores, entre ellos el Sr. Pablo Emilio Chiriboga, que apostaron por la innovación y la calidad, la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica se posicionó rápidamente como una de las principales productoras del país en este sector.

A lo largo de los años de los 1960 y 1970, la empresa se expandió significativamente. La implementación de nuevos procesos productivos, como el uso de hornos de alta eficiencia y la automatización de algunas etapas de la fabricación, permitió a la empresa aumentar su producción y mejorar la calidad de sus productos. En estos años, la empresa se diversificó,

produciendo desde azulejos y pisos cerámicos hasta objetos decorativos, contribuyendo a la expansión del mercado interno de la cerámica en Ecuador.

Durante los años 1980, la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica consolidó su presencia en el mercado internacional, exportando sus productos a diversos países de América Latina y los Estados Unidos. Esta internacionalización representó un hito importante, pues no solo permitió aumentar los ingresos de la empresa, sino también posicionar la cerámica ecuatoriana en mercados globales, demostrando la alta calidad y competitividad de sus productos.

En la época de los años de 1990, la empresa también se suma a formar parte administrada por el Grupo EL JURI continuó modernizando sus instalaciones y optimizando sus procesos para enfrentar los desafíos de una economía globalizada. La competencia fue cada vez más intensa, tanto a nivel nacional como internacional, pero la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, junto con su compromiso con la sostenibilidad y la innovación, le permitió mantenerse como líder en el sector cerámico ecuatoriano.

A lo largo de su historia, la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica jugó un papel crucial en el desarrollo del sector industrial del país, contribuyendo con la creación de empleo y el fortalecimiento de la economía nacional. Además, su enfoque en la calidad y en el respeto por el medio ambiente la ha convertido en una de las empresas más respetadas y admiradas dentro del territorio ecuatoriano, ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

#### 4.2.1 Datos generales.

**Tabla 7**

*Datos de la empresa*

<b>TÍTULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Razón social	C.A. Ecuatoriana de Cerámica
Representante legal	Ing. Ernesto Valdivieso
RUC	1790013235001
Objeto social	Venta y producción de cerámica y porcelanatos.
Dirección	Av. Gonzalo Dávalos y Brasil

**Nota.** Datos que describen la razón social de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

#### 4.2.2 Misión.

Fabricar y Comercializar revestimientos cerámicos con la mejor calidad, innovando continuamente, empleando procesos de producción ambientalmente amigables, con una gestión profesional, oportuna, ágil, y efectiva, superando las expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales, maximizando los beneficios para colaboradores y accionistas, contribuyendo al desarrollo del país. (Ecuacerámica, 2023)

#### 4.2.3 Visión.

En el futuro ser la empresa líder en el sector cerámico ecuatoriano con crecimiento sostenible a nivel internacional, reconocida por su calidad de producto y servicio. (Ecuacerámica, 2023)

#### 4.2.4 Base Legal.

C.A. Ecuatoriana de cerámica es constituida como una Compañía Anónima, la cual cumple con todos los requisitos y exigencias de la ley. Cuenta con un registro único de contribuyentes RUC registrado en el sistema de rentas internas del país.

#### **4.2.5 Políticas.**

##### ***Políticas de calidad.***

Quienes conformamos Ecuacerámica estamos comprometidos a producir revestimientos cerámicos de excelente calidad, innovando permanentemente nuestra tecnología y mejorando continuamente los procesos organizacionales para satisfacer las exigencias de nuestros clientes nacionales e internacionales. (Ecuacerámica, 2023)

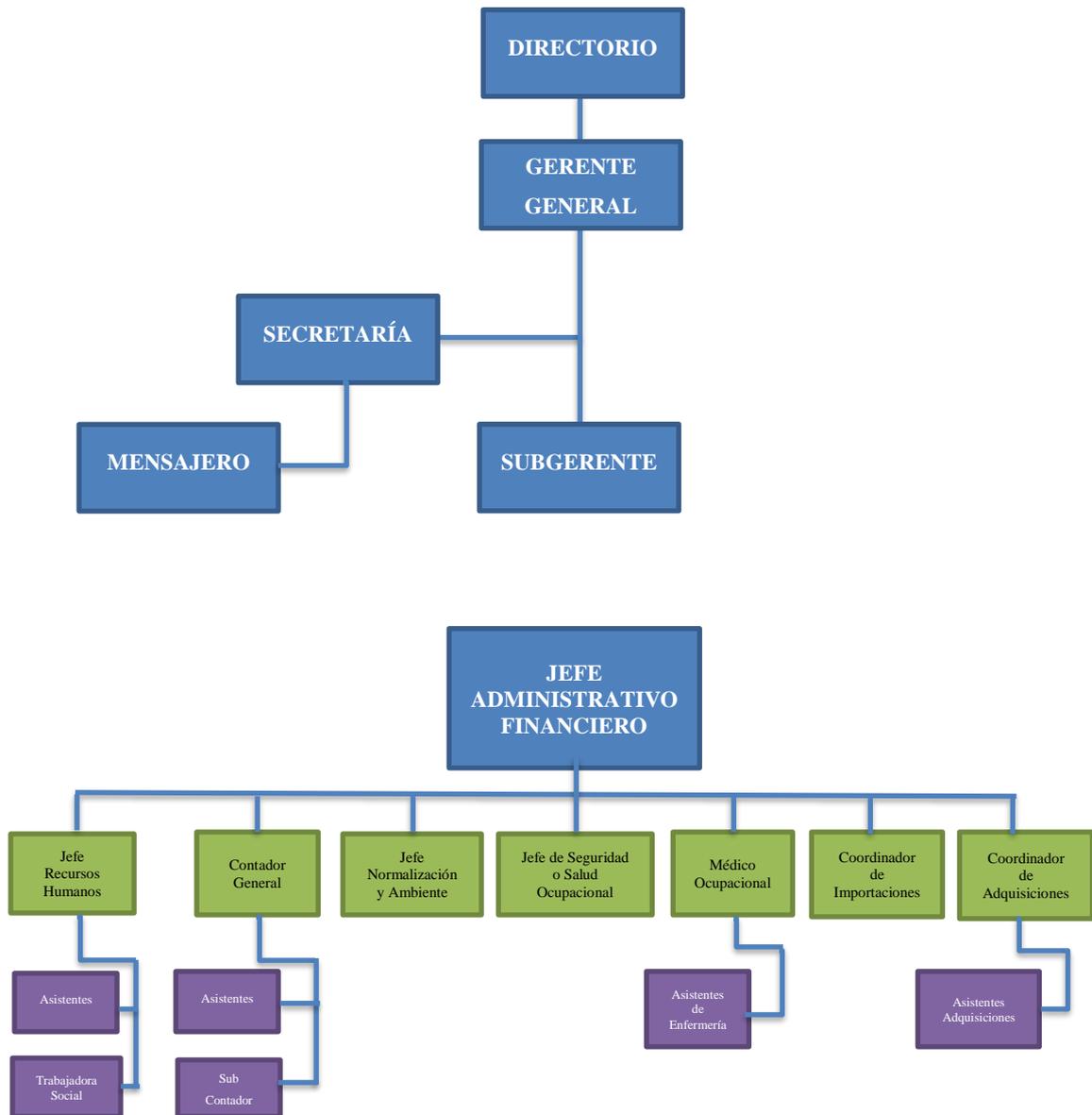
##### ***Política de seguridad.***

C.A. Ecuatoriana de Cerámica está comprometida a mantener la integridad de sus procesos y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Control y Seguridad por medio del cumplimiento de los requisitos legales, estándares altos de seguridad para prevenir actividades ilícitas, corrupción y soborno, lavado de activos, mitigando los riesgos que puedan generar eventos críticos que afecten la continuidad del negocio, promoviendo la seguridad en el uso de tecnologías de la información. (Ecuacerámica, 2023)

#### 4.2.6 Organigrama estructural.

**Figura 1**

*Estructura organizacional*



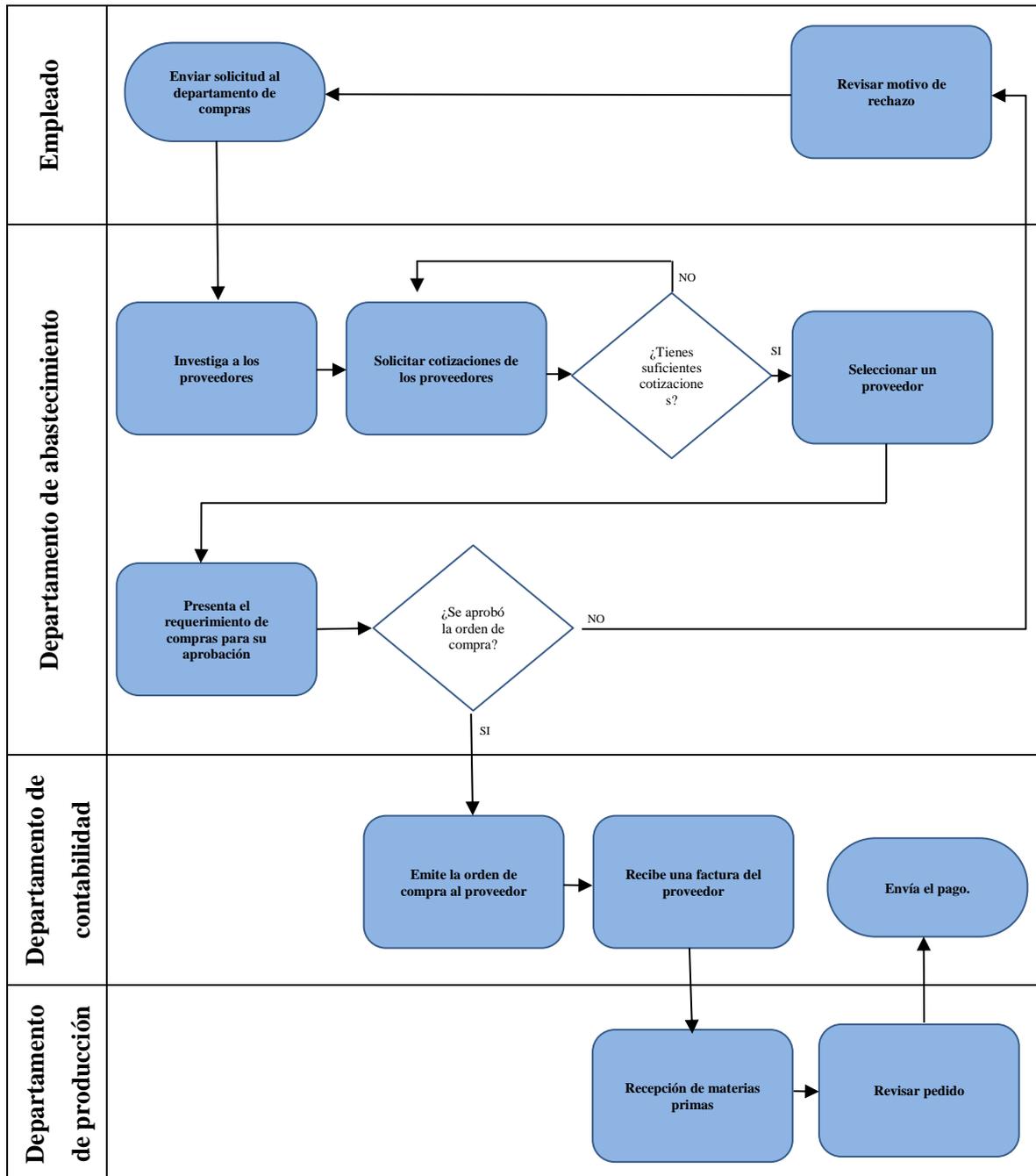
**Nota.** La figura demuestra la estructura orgánica de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

### 4.3 Identificación de Riesgos

El diagrama presentado según la Figura 2 refleja el proceso que realiza la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica para la adquisición de materias primas:

**Figura 2**

*Diagrama de flujo de adquisición de materias primas*



**Nota.** El diagrama presenta el flujo de la adquisición de las materias primas de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

**Riesgos de Importación.**

- Incremento significativo en costos de fletes internacionales post-pandemia.
- Retrasos en tiempos de entrega de materiales importados.
- Fluctuaciones en precios de materiales.
- Complejidad en trámites aduaneros para materias primas específicas.

**Riesgos de Calidad.**

- Variabilidad en características físico-químicas de arcillas locales.
- Necesidad de mezclas específicas para mantener estándares.
- Contaminación de materiales en canteras.
- Control de calidad en materiales importados.

**Riesgos Logísticos.**

- Costos elevados de transporte desde canteras a planta.
- Capacidad limitada de almacenamiento en planta.
- Deterioro de vías de acceso a canteras en temporada de lluvias.
- Gestión de inventarios en múltiples ubicaciones.

**Riesgos Económicos.**

- Presión sobre costos por inflación.
- Impacto de variaciones en tipo de cambio para importaciones.
- Términos de pago más exigentes con proveedores internacionales.
- Necesidad de mayor capital de trabajo para mantener inventarios.

**Riesgos de Proveedores.**

- Dependencia de proveedores específicos para ciertos materiales.
- Cambios en condiciones comerciales.
- Capacidad de suministro limitada en momentos de alta demanda.
- Riesgo de incumplimiento en entregas.

### 4.3.1 Matriz de Riesgo.

**Tabla 8**

*Riesgos de suministros.*

<b>ID</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Control existencias</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impacto en las toma de decisiones estratégicas</b>
S1	Desabastecimiento de arcillas locales	4	5	20	Control de inventarios mensual	Desarrollar nuevas canteras y proveedores alternativos	Jefe de compras	Obliga a redefinir las estrategias de aprovisionamiento de las materias primas y así asegurar continuidad operativa.
S2	Variación de calidad de materiales	4	4	16	Pruebas de laboratorio	Implementar sistemas de control de calidad	Jefe de calidad	Afecta la calidad del producto final y la imagen de la empresa.
S3	Retrasos en entregas nacionales	3	4	12	Seguimiento de ordenes	Establecer buffer de inventarios estratégicos	Coordinador logístico	Influye en decisiones de la planificación de producción.
S4	Incumplimiento de proveedores	3	3	9	Evaluación de proveedores	Diversificar base de proveedores	Jefe de compras	Genera ajustes en políticas de compra y selección de proveedores.

**Nota.** Elaboración propia, la tabla muestra los riesgos que pueden enfrentar los suministros en diferentes situaciones.

El riesgo de suministro tanto como la escasez local de arcilla y las fluctuaciones en la calidad de los materiales, son amenazas importantes para la empresa. La escasez puede interrumpir la producción, causar pérdidas económicas importantes, incumplir los plazos de los clientes y requerir inversiones en nuevas materias primas. Por otro lado, la variabilidad en la calidad del material puede provocar defectos en el producto, retrabajos costosos, impacto en la reputación de la marca y mayores costos de control de calidad. Estos riesgos requieren medidas proactivas, como diversificar proveedores y mejorar los procesos de control de calidad, para evitar impactos negativos en las operaciones y las relaciones con los clientes.

**Tabla 9***Riesgos operativos.*

<b>ID</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Control de existencias</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impacto en la toma de decisiones estratégicas</b>
O1	Capacidad insuficiente de almacenamiento	5	4	20	Control de inventarios	Ampliar instalaciones de almacenamiento	Jefe de operaciones	Requiere inversiones en infraestructura y definición de estrategias logísticas.
O2	Deterioro de materiales almacenados	3	4	12	Inspecciones periódicas	Mejorar condiciones de almacenamiento	Jefe de adquisiciones	Afectan decisiones sobre calidad y rotación de inventarios.
O3	Fallas en equipos de manipulación	2	3	6	Mantenimiento preventivo	Actualizar equipos de manipulación	Jefe de mantenimiento	Influye en decisiones de inversión tecnológica y continuidad operativa.
O4	Errores en clasificación de materiales	3	3	9	Procedimientos documentales	Implementar sistema de codificación	Jefe de adquisiciones	Repercute en decisiones de automatización y mejora de procesos.

**Nota.** Elaboración propia, la tabla refleja los riesgos operativos en los diferentes procesos de producción.

El riesgo operacional tiene como impacto directo en la rentabilidad y capacidad de producción de la empresa, así como en sus resultados económicos y operativos. El riesgo más importante en la falta de capacidad de almacenamiento en grandes cantidades como maneja la empresa, lo que puede provocar restricciones en la adquisición de materias primas, posibles interrupciones de la producción, costos adicionales de almacenamiento externo y pérdida de oportunidades de compra en cantidades, que afectan seriamente a la rentabilidad. Además, otros riesgos operativos de nivel inferior pueden provocar pérdidas debido a la mala calidad de material, ineficiencias en la gestión de inventarios y retrasos en la producción, lo que pueden afectar el flujo operativo y aumentar los costos de producción. Es importante abordar estos riesgos mediante la optimización de almacenamiento y una mejor gestión de inventarios para evitar impactos negativos en la producción y los costos.

**Tabla 10***Riesgos financieros.*

<b>ID</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Control existencias</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impacto en la toma de decisiones estratégicas</b>
F1	Incremento de costos de materiales	4	4	16	Negociación con proveedores	Establecer contratos a lo largo plazo	Jefe financiero	Requiere revisión de estrategias de precios y márgenes de ganancias.
F2	Variabilidad de tipos de cambio	4	3	12	Monitoreo de mercado	Implementar coberturas cambiarias	Jefe financiero	Influye decisiones de expansión internacional y estructura de financiamiento.
F3	Sobrecostos logísticos	3	3	9	Control presupuestario	Optimizar rutas y consolidar cargas	Coordinador logístico	Impacta decisiones de localización y distribución.
F4	Perdidas por deterioro	2	3	6	Control de inventarios	Mejorar gestión de rotación	Jefe de adquisiciones	Afecta políticas de inventario y de capital de trabajo.

**Nota.** Elaboración propia, la tabla muestra los riesgos financieros a los que expone la empresa.

El riesgo financiero afecta directamente la rentabilidad de la empresa. Un alto nivel de aumento en los costos de materiales puede debilitar la salud financiera de la empresa al reducir los márgenes de ganancias, forzar ajustes en los precios de ventas, afectar la competitividad del mercado y ejercer presión sobre el capital de trabajo. Por otro lado, las fluctuaciones del tipo de cambio y los sobre precios de transporte pueden provocar fluctuaciones en los costos de importación, creando incertidumbre presupuestaria y limitando la capacidad de la empresa para mantener capital adicional para hacer frente a circunstancias imprevistas, limitar la capacidad de invertir o generar un flujo de caja estable. Estos riesgos pueden gestionarse mediante estrategias de cobertura y optimización de procesos para proteger la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa.

**Tabla 11***Riesgos de calidad.*

<b>ID</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Prob.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Control existencias</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impacto en la toma de decisiones estratégicas</b>
C1	No conformidad de materiales	3	5	15	Inspección en recepción	Fortalecer controles de calidad	Jefe de calidad	Requiere rediseño de la cadena de suministros.
C2	Contaminación de materiales	2	4	8	Protocolos de almacenamiento	Mejorar infraestructura	Jefe de adquisiciones	Requiere inversión en infraestructura y procesos.
C3	Mezcla incorrecta de materiales	2	4	8	Procedimientos operativos	Automatizar procesos de mezcla	Jefe de producción	Requiere Análisis de variación en procesos críticos para mantener la competitividad.
C4	Fallas en trazabilidad	3	3	9	Sistemas de registro	Implementar sistema digital	Jefe de calidad	Afecta decisiones de inversión en tecnologías de la información y cumplimiento regulatorio.

**Nota.** Elaboración propia, la tabla refleja los riesgos de calidad se encuentra asociados a diferentes circunstancias.

El riesgo de calidad tiene un impacto más directo tanto en la satisfacción de cliente y la imagen de la empresa. Los altos niveles de inconsistencias de materiales pueden llevar a la producción de productos defectuosos, lo que puede resultar en quejas de los clientes, costos de garantías o reposición, además de dañar la imagen de la empresa. Por otro lado, el riesgo de contaminación y mezcla incorrecta puede provocar un aumento de pérdida de material, del tiempo de producción, reproceso y/o aumento en los costos operativos. Estos problemas de calidad comprometen la eficiencia operativa, aumento en los costos y afectación en la percepción de los consumidores que tiene la empresa.

### 4.3.2 Variación de Costos

A través de la comparación entre los costos presupuestados y los costos reales, se podrá identificar las principales variaciones, sus causas y las implicaciones para la gestión financiera y operativa de la empresa. El análisis de variación de costos es una herramienta clave para la toma de decisiones, ya que permite identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la eficiencia en la producción y distribución de los productos cerámicos, así como también para realizar ajustes en las proyecciones futuras.

- Presupuesto inicial: Son las proyecciones de costos establecidas al inicio del año, basadas en análisis históricos y proyecciones de ventas.
- Costos reales: Son los costos incurridos durante el año 2023, registrados en los estados financieros de la empresa.

Se ha realizado una comparación entre los costos presupuestados y los costos reales, identificando las variaciones, con un enfoque en los elementos más significativos que puedan impactar la rentabilidad de la empresa.

#### 4.3.2.1 Análisis de Variación de Costos.

A continuación, se presentan los resultados de la comparación entre los costos presupuestados y los costos reales de la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica durante el período 2023, los Costos Reales son tomados de los Estados Financieros Anexo 1:

**Tabla 12**

*Costo de Materias Primas.*

Concepto	Presupuesto I.	C. Real	Variación	% de variación
Materias primas	3.200.000,00	3.495.977,45	295.977,45	9,35%

*Nota.* Elaboración propia, la tabla representa valores tomados para el cálculo de la variación de los costos en materias primas.

**Análisis:** Se observa una variación positiva del (9.35%), lo que representa que el costo de las materias primas fue mayor al presupuesto previsto. Esta variación podría estar

relacionada con aumentos en los precios de los insumos o con un mayor consumo de materiales debido a problemas de calidad o ineficiencia en la producción.

**Tabla 13**

*Costo de Mano de Obra Directa.*

Concepto	Presupuesto I.	C. Real	Variación	% de variación
Mano de obra directa	3.250.000,00	3.139.584,24	110.415,76	-3,40%

*Nota.* Elaboración propia, la tabla indica valores tomados para la determinación de la variación de los costos de mano de obra directa.

**Análisis:** La variación en el costo de la mano de obra es negativa (-3,40%), lo que indica que los costos fueron inferiores a los presupuestados. Esta variación podría estar asociada con una reducción en la cantidad de horas trabajadas o una optimización en el uso de la mano de obra.

**Tabla 14**

*Costo de Gastos de Fabricación Indirectos.*

Concepto	Presupuesto I.	C. Real	Variación	% de variación
Gastos de fabricación indirectos	93.000,00	98.087,32	5.087,32	5,47%

*Nota.* Elaboración propia, la tabla refleja valores tomados para el cálculo de variación en los costos de gastos de fabricación indirectos.

**Análisis:** Se registra una variación positiva del (5,47%), lo que reflejan que los costos de energía y otros insumos indirectos superaron las estimaciones presupuestarias. Esta desviación puede atribuirse a un posible incremento de las tarifas de eléctricas, un aumento en el consumo de energía asociado a mayores niveles de producción, o una gestión ineficiente de los recursos energéticos.

**Tabla 15**

*Costo de Gastos Operacionales (Administración y ventas).*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto I.</b>	<b>C. Real</b>	<b>Variación</b>	<b>% de variación</b>
Gastos operacionales	8.000.000,00	7.831.822,76	168.177,24	-2,10%

**Nota.** Elaboración propia, la tabla muestra valores tomados para la determinación de la variación de los costos relacionados a los gastos operacionales.

**Análisis:** La variación es negativa (-2,10%), lo que sugiere que los gastos generales de administración y ventas fueron menores a los previstos. Esta reducción podría ser un resultado de una gestión eficiente de los recursos y de un control más estricto de los costos administrativos en relación a lo presupuestado.

Por lo tanto, los costos de materias primas y los costos de gastos de fabricación indirectos presentan de una variación positiva lo que significa un ahorro de costos proporcionando una serie de beneficios directos y estratégicos para la empresa. Lo que a nivel directo el ahorro de los costos aumenta un margen de beneficios por producto, ya que al finalizar el periodo se verá reflejado en la rentabilidad. De esta manera le permite ofrecer a sus clientes precios más competitivos en el mercado permitiendo a la empresa posicionarse de una mejor forma en el mercado. También mejora el retorno de inversión ya que los recursos utilizados generan más ganancias y aumenta el flujo del efectivo disponible para la reinversión otorgando así una mayor flexibilidad financiera.

Asimismo, los costos de mano de obra directa y los gastos operacionales (administración y ventas) presentan variaciones negativas. Si bien estos resultados reflejan desviaciones desfavorables respecto al presupuesto, también representan una oportunidad para impulsar la optimización de los procesos productivos. En respuesta, la empresa deberá implementar medidas orientadas a la reducción de gastos adicionales y al fortalecimiento de la eficiencia operativa. De igual forma, será necesario promover una gestión más eficiente de los recursos, con el objetivo de minimizar pérdidas y optimizar la adquisición de materias primas, asegurando así una mayor sostenibilidad y competitividad en el mercado.

#### ***4.4 Discusión***

Conforme a los resultados alcanzados en la evaluación a los riesgos de suministros se determinó que la escasez de arcilla y las fluctuaciones en la calidad de los materiales, son amenazas importantes para la empresa, llegando a interrumpir los procesos de producción, lo que ocasionaría importantes pérdidas económicas debido a al incumplimiento en los tiempos de entrega de los productos, se estableció además que la variabilidad en la calidad de los materiales es un factor importante para la oferta del producto en el mercado y su posicionamiento, los hallazgos coinciden con lo mencionado por Rubina et al. (2023) quien da a conocer que existe una relación significativa entre el control interno y la adquisición de materias primas en la empresa, en su trabajo referido al Control Interno y su implementación para la adquisición de materia prima en la empresa Aserradero Atalaya S.R.L. Pucallpa, 2021, dentro del mismo contexto Mejía (2011) en su obra *Gestión Integral de Riesgos y seguros*. Para empresas de servicios, comercio e industrias, expresa la necesidad de planificar oportunamente controles sobre los recursos y actividades de la empresa para reducir al mínimo los efectos económicos ocasionados por los riesgos.

Otro de los riesgos analizados fue el operacional, el cual mostró un impacto directo en los resultados económicos y operativos, debido a la falta de capacidad para el almacenamiento de materias primas en la empresa, ocasionando costos adicionales de almacenamiento externo y pérdida de oportunidades de compra de materiales en cantidades importantes, generando una mala gestión de inventarios y retrasos en la producción, lo que afecta el flujo operativo y el incremento de los costos de producción, por lo que la empresa debe gestionar sus riesgos a través de una oportuna planeación, dirección, organización y el control de los recursos y actividades de la empresa y reducir al mínimo los efectos económicos así lo sustenta Mejía, H. (2011).

Los riesgos de calidad en la evaluación mostraron un impacto más directo tanto en la satisfacción de cliente y la imagen de la empresa. Por otro lado, el riesgo de contaminación a causa de la mezcla incorrecta de materiales incrementa los costos operativos. Estos problemas de calidad comprometen la eficiencia operativa, el aumento en los costos de producción y afectación en la percepción de los consumidores sobre la empresa.

Al determinar las variaciones alcanzadas en los costos de las materias primas se observó un incremento del 9.35% con respecto al presupuesto presentado por el departamento financiero para la compra de materia prima, la variación es ocasionada por el incremento de precios y calidad de los materiales, incidiendo directamente en los costos de producción.

El incremento de los costos de producción obligó a la toma de decisiones importantes, se observó que en el periodo 2023 se redujeron los salarios en un -3,40% debido a que se debía ajustar los gastos, siendo conveniente para la empresa disminuir la cantidad de horas de trabajo del personal de la planta de producción, el particular también se vería reflejado en el consumo de energía, mismo que presentó una disminución del -5,47% en la planilla. En el área de administración y ventas también fue notable la reducción de un -2,10% a consecuencia del control y la gestión en el manejo de los recursos.

Los acontecimientos ocurridos en el periodo de evaluación, han propiciado un mejor control en la gestión sobre los riesgos en la adquisición de materias primas, en la actualidad la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica mantiene un software especializado para controlar de manera eficiente la materia prima, con protocolos de gestión de calidad permanentes para evitar la paralización de la producción y cumplir con los compromisos adquiridos, la adquisición de materia prima posee un estricto control de calidad a base de certificaciones que aportan significativamente a la producción y al incremento de la rentabilidad.

## CAPÍTULO V

### 5 Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Se logró identificar los riesgos asociados a la adquisición de materias primas en la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica como: riesgos de suministros, riesgos operativos, riesgos financieros y riesgos de calidad. Todos estos riesgos no solo afectan directamente al proceso de adquisición de las materias primas, sino que también repercuten en estabilidad e imagen de la empresa y puedan comprometer la estructura de los costos y la eficiencia general de la empresa afectando tanto la producción como la sostenibilidad financiera de la empresa.

Al analizar los riesgos identificados el proceso de adquisición de materias primas permitió evaluar su probabilidad de ocurrencia, nivel de impacto y la efectividad de los controles existentes. A través de las matrices de riesgo, se identificaron puntos críticos del proceso tales: desabastecimiento de arcillas locales, capacidad insuficiente de almacenamiento, costos de materiales importados, materiales no conformes, fallas en la trazabilidad, errores en la clasificación y sobre costos logísticos. Asimismo, se evidenció que los riesgos financieros y riesgos de calidad afectan de forma directa la rentabilidad la reputación y la satisfacción del cliente. Demuestra que varios de los riesgos no están completamente controlados, lo que hace necesario fortalecer la gestión de riesgos de manera más sistemática y preventiva.

Se proponen acciones de mejora orientados a minimizar y controlar los riesgos de identificados. Entre las principales recomendaciones destacan: diversificar la base de proveedores, desarrollar nuevas fuentes de extracción de arcilla, implementar controles de calidad más estrictos, automatizar procesos críticos como la mezcla de materiales, ampliar la infraestructura de almacenamiento y establecer contratos a largo plazo con proveedores estratégicos así lograr estableciendo buffer de inventarios. También se planteó el uso de herramientas financieras como coberturas cambiarias para mitigar el riesgo de tipo de cambio. Estas acciones permiten a la empresa contar con un sistema de abastecimiento más flexible, reducir los impactos negativos y la mejorar la eficiencia operativa en la adquisición de materias primas.

## **5.2 Recomendaciones**

Se sugiera que la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámicas integre una estrategia de identificación de proveedores tanto nacionales como internacionales, con el fin de reducir la dependencia de fuentes únicas y garantizar a la continuidad de suministros. Es fundamental desarrollar alianzas estratégicas con proveedores alternos y explorar nuevas canteras de arcillas local que cumplan con los estándares de calidad requeridos. También, se sugiere establecer un sistema de monitoreo del entorno económico y logístico que permita posibles alteraciones en el mercado y adaptar las decisiones de compra de manera ágil.

Mediante el análisis de los riesgos en los procesos de adquisición se recomienda fortalecer los mecanismos internos de control y gestión de riesgos mediante la integración de un sistema de trazabilidad digital, inspecciones técnicas más rigurosa en la recepción de materias primas y un protocolo estandarizado para la clasificación y almacenamiento de materiales. Además, resulta necesario optimizar la logística de abastecimiento mediante la mejora de rutas de transporte, la consolidación de cargas y la inversión en infraestructura de almacenamiento adecuada para evitar pérdidas por deterioro. El uso de matrices de riesgo actualizadas periódicamente permitirá a la empresa priorizar acciones preventivas y asignar recursos de forma más eficiente.

Finalmente, con el propósito de establecer un control oportuno y eficaz sobre los riesgos identificados, se propone diseñar un plan integral de gestión de riesgos en los artículos que articule acciones preventivas, de mitigación y de respuestas de ante eventos críticos. Entre las medidas sugeridas de están: automatizar los procesos de mezcla de materias primas para evitar errores humanos, implementar coberturas financieras que protejan contra la volatilidad cambiaria y establecer contratos a largo plazo con proveedores confiables que brinden estabilidad en precios y tiempos de entrega. También se recomienda capacitar al personal de los departamentos de compras, logísticas y calidad en la identificación temprana de riesgos y en el uso de herramientas tecnológicas de gestión. Estas acciones contribuirán a fortalecer la capacidad de la empresa para mantener una operación sostenible, eficiente y alineados con sus objetivos de estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2015). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Armijo Montes, O. (2022). *Diseño de una herramienta para la gestión de riesgos y continuidad de negocio en la producción agroalimentaria*. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/article/view/5673>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bonilla, V. E., Chavez Amarillo, A. Y., & Calderón, J. A. (10 de Octubre de 2020). *El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro*. Obtenido de Universidad del Oriente: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667939001>
- Colón Oliveros, M. (2023). *Marco de referencia para la gestión de riesgos en la adquisición y operación de los equipos del Departamento de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Los Andes*. Obtenido de Universidad de Los Andes: <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/834bd523-62e0-4ce1-a792-b16eb9993675>
- Creswell, J. W., & J.D, C. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, 5a ed.* New York: Sage Publications.
- Ecuacerámica. (01 de 01 de 2023). *C.A. Ecuatoriana de Cerámica*. Obtenido de <https://ecuaceramica.com/>
- Escrivá, J., Savall, V., & Martínez, A. (1996). *Gestión de Compras*. México: Mc-Graw Hill Education.
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill Interamerica.
- García, M., & Rodríguez, D. (2020). *La gestión de riesgos en la empresa: un enfoque práctico*. Madrid: Pirámide.
- Henao Robledo, F. (2011). *Factores de riesgos asociados en la construcción*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Colado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw Hill Education.
- Lema Morales, A. G. (2021). *Auditoría de gestión al proceso de adquisición de materia prima e insumos en la microempresa textil confecciones sport ubicada en la Ciudad*

- de Cayambe en el Período 2018*. Obtenido de Universidad Metropolitana del Ecuador: <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/460>
- Manrique Nugent, M. A., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (26 de Septiembre de 2019). *Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica*. Obtenido de Universidad del Zulia: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051009>
- Mejía Delgado, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros: Para empresas de servicios, comercio e industrias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Moreno, K., Feire, F., Caisa, D., & Moreno, A. (2021). Cadena de suministros verde: Análisis estratégico de la gestión de residuos sólidos en Pelileo-Ecuador. *Revista Redalyc*, 27(3), <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276038/html/>.
- Pupo Pérez, A., Pérez Campaña, M., Ortiz Pérez, A., & Cruz Pérez, M. F. (2023). Formulación de Estrategias Eficaces para la Gestión de la Sostenibilidad de Cadenas de Suministros. *Revista UTE*, 14(2), 54-73, <http://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1213>.
- Rubina Valderrama, K. M. (2023). *Control interno y su implementación para la Adquisición de materia prima en la empresa Aserradero Atalaya S.R.L., Pucallpa, 2021*. Obtenido de Universidad Alas Peruanas: <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/12810>
- Santader Tapia, M. I., Ordoñez Parra, J. L., & Ordoñez Valencia, H. J. (2020). *Gestión de activos improductivos de empresas comerciales en el contexto de la regulación ecuatoriana*. Obtenido de Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología: <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/372/480>
- SIGWEB. (01 de 01 de 2025). *El Portal de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Calidad y Medio Ambiente de Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Torres Cáceres, N., & Calsina Miramira, W. H. (2020). Modelo de gestión de la cadena de suministro y la rentabilidad de los principales laboratorios farmacéuticos del Perú. *Revista Redalyc*, 23(1), 53-72, <https://doi.org/10.15381/idata.v23i1.16265>.

## ANEXOS

### Anexo 1 Estados Financieros

\* C.A. ECUATORIANA DE CERAMICA \*  
BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO ANT.	PROM. ANT.	MOV. DEL MES	SALDO FINAL
1	A C T I V O .....	117,106,488.27	1,129,038.83	(5,913,735.30)	111,192,752.97
11	ACTIVO CORRIENTE	69,887,130.18	1,395,592.85	(12,707,447.16)	57,179,683.02
111	ACTIVO DISPONIBLE	2,052,789.50	30,777.39	(808,979.73)	1,243,809.77
1111	CAJA	16,753.38	(66.19)	-	16,753.38
1112	BANCOS	1,086,036.12	30,843.59	(808,979.73)	277,056.39
1113	INVERSIONES A CORTO PLAZO	950,000.00		-	950,000.00
112	ACTIVO EXIGIBLE	32,624,404.58	(159,658.50)	(593,777.38)	32,030,627.20
1121	CUENTAS POR COBRAR	31,496,892.55	(215,540.27)	(403,915.68)	31,092,976.87
1122	IMPUESTOS	1,127,512.03	55,881.77	(189,861.70)	937,650.33
113	ACTIVO REALIZABLE	34,386,499.19	1,495,814.73	(11,093,873.53)	23,292,625.66
1131	MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS	9,516,082.01	(32,568.19)	79,826.68	9,595,908.69
113101	MATERIA PRIMA	3,305,102.17	(24,647.08)	190,875.28	3,495,977.45
113102	MATERIALES DE ACABADOS	717,595.69	(40,348.71)	209,536.44	927,132.13
113103	MATERIALES INDIRECTOS	823,719.94	16,856.42	(2,880.44)	820,839.50
113104	COMBUSTIBLES	181,361.57	(15,787.38)	(25,111.92)	156,249.65
113105	LUBRICANTES	19,747.51	24.44	(1,649.45)	18,098.06
113106	MATERIAL DE EMBALAJE	584,729.24	(6,688.07)	2,492.02	587,221.26
113107	MATERIAL ELECTRICO	146,154.41	(550.12)	1,685.44	147,839.85
113108	REPUESTOS	3,136,721.24	12,809.68	(143,635.59)	2,993,085.65
113109	MATERIALES DE FERRETERIA	280,161.16	3,076.85	(74,984.16)	205,177.00
113110	VARIOS MATERIALES	142,670.12	(4,177.67)	(31,614.09)	111,056.03
113111	HORNO B&T 2650	39,088.62	(5,078.37)	1,199.90	40,288.52
113112	SECADERO B&T	4,578.30	75.70	-	4,578.30
113191	INVENTARIOS EN TRANSITO	500,515.71	31,866.12	(46,086.75)	454,428.96
113198	CUENTA AJUSTE DE INVENTARIOS	(86,306.25)		-	(86,306.25)
113199	PROVISION PARA OBSOLECENCIA DE INVEN	(279,757.42)		-	(279,757.42)
1132	PRODUCTOS EN PROCESO	329,513.77	(6,731.26)	(114,156.04)	215,357.73
1133	PRODUCTO TERMINADO	12,917,495.50	552,075.69	68,372.04	12,985,867.54
1134	IMPORTACIONES EN TRANSITO -MATERIALE	11,623,407.94	983,038.49	(11,127,916.21)	495,491.73
114	DIFERIDOS	823,436.91	28,659.22	(210,816.52)	612,620.39
1141	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	206,429.99	12,308.67	(119,172.06)	87,257.93
1142	CARGOS DIFERIDOS	617,006.92	16,350.55	(91,644.46)	525,362.46
12	ACTIVOS FIJOS	13,498,783.98	(266,554.02)	6,760,566.03	20,259,350.01
121	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	13,498,783.98	(266,554.02)	6,760,566.03	20,259,350.01
1211	NO DEPRECIABLES	5,728,653.58	(160,882.38)	5,744,455.99	11,473,109.57
1212	DEPRECIABLES	7,770,130.40	(105,671.63)	1,016,110.04	8,786,240.44
13	INVERSIONES PERMANENTES Y APORTES PA	28,969,153.61		-	28,969,153.61
131	INVERSIONES PERMANENTES EN EL PAIS	21,947,242.16		-	21,947,242.16
1311	COSTO INVERSIONES PERMANENTES EN EL	21,947,242.16		-	21,947,242.16
132	INVERSIONES PERMANENTES EN EL EXTERI	400.00		-	400.00
1321	COSTO INVERSIONES PERMANENTES EN EL	400.00		-	400.00
134	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONE	7,021,511.45		-	7,021,511.45
1341	APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES EN E	7,021,511.45		-	7,021,511.45
14	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	4,751,420.50		33,145.83	4,784,566.33
143	ACTIVOS IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	161,070.52		33,145.83	194,216.35
1431	DIFERENCIAS TEMPORARIAS IMPUESTO REN	161,070.52		33,145.83	194,216.35
144	CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	4,590,349.98		-	4,590,349.98
1441	CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO NACIO	4,590,349.98		-	4,590,349.98
2	P A S I V O .....	(27,937,785.28)	(1,026,933.25)	5,116,228.73	(22,821,556.55)

21	PASIVO CORRIENTE	(26,552,091.69)	(1,028,333.90)	5,255,081.88	(21,297,009.81)
211	OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLA	(4,594,105.13)	(228,508.60)	(54,810.48)	(4,648,915.61)
2111	OBLIGACIONES EN EL PAIS	(4,594,105.13)	(228,508.60)	(54,810.48)	(4,648,915.61)
212	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	(20,470,972.86)	(841,312.48)	5,098,839.69	(15,372,133.17)
2121	PROVEEDORES	(9,854,092.80)	(692,615.73)	4,913,879.56	(4,940,213.24)
2122	PRESTAMO DE COMPANIAS RELACIONADAS	(2,105,264.14)	21,758.74	50,534.17	(2,054,729.97)
2123	VARIOS ACREEDORES	(6,656,794.50)	(212,027.97)	(119,441.48)	(6,776,235.98)
2124	PROVISIONES	(620,065.34)	(30,424.29)	375,250.88	(244,814.46)
2125	PARTICIPACIONES POR PAGAR	(1,234,756.08)	71,996.77	(121,383.44)	(1,356,139.52)
213	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	(182,953.62)	2,329.60	(852.67)	(183,806.29)
2131	ANTICIPOS RECIBIDOS	(182,953.62)	2,329.60	(852.67)	(183,806.29)
214	IMPUESTOS, GRAVAMENES, TASAS Y CONTR	(664,080.43)	61,667.36	82,639.73	(581,440.70)
2141	IMPUESTOS FISCALES	(664,080.43)	61,667.36	82,639.73	(581,440.70)
215	INTERESES POR PAGAR		1,846.00	(35,149.15)	(35,149.15)
2151	INT. POR PAGAR BANCO NACIONALES		1,846.00	(35,149.15)	(35,149.15)
216	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	(639,979.65)	(24,355.77)	164,414.76	(475,564.89)
2161	RETENCIONES AL PERSONAL	(80,320.31)	(876.78)	(132,788.52)	(213,108.83)
2162	BENEFICIOS SOCIALES	(559,659.34)	(23,478.99)	297,203.28	(262,456.06)
22	PASIVO A LARGO PLAZO	(1,385,693.59)	1,400.65	(138,853.15)	(1,524,546.74)
222	PROVISIONES A LARGO PLAZO	(1,385,693.59)	1,400.65	(138,853.15)	(1,524,546.74)
2221	RESERVA PARA JUBILACIÓN PATRONAL	(1,307,548.68)	2,186.10	(145,620.35)	(1,453,169.03)
2222	PROVISIÓN PARA DESHAUCIO	(78,144.91)	(785.45)	6,767.20	(71,377.71)
3	P A T R I M O N I O .....	(88,007,813.35)	3,429.83	(363,383.07)	(88,371,196.42)
31	CAPITAL SOCIAL	(34,500,000.00)		-	(34,500,000.00)
311	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	(34,500,000.00)		-	(34,500,000.00)
32	ACCIONES EN TESORERÍA	147,085.00		-	147,085.00
33	APORTE PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	(1,192,497.50)		-	(1,192,497.50)
34	RESERVAS	(18,583,156.27)		-	(18,583,156.27)
341	RESERVA LEGAL	(6,046,460.27)		-	(6,046,460.27)
342	RESERVA FACULTATIVA	(12,536,696.00)		-	(12,536,696.00)
36	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	(33,879,244.58)	(280,466.06)	160,105.30	(33,719,139.28)
361	UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	(10,282,111.25)	(280,466.06)	12,447.98	(10,269,663.27)
362	PÉRDIDAS ACUMULADAS EJERCICIOS ANTER	1,784,855.93		-	1,784,855.93
363	RESULTADOS ACUMULADOS NIIF	1,284,826.35		-	1,284,826.35
364	RESERVA DE CAPITAL	(12,751,726.76)		-	(12,751,726.76)
365	VARIACION EN INVERSIONES PERMANENTES	(14,396,681.21)		-	(14,396,681.21)
366	RESULTADOS INTEGRALES - ORI	481,592.36		147,657.32	629,249.68
37	RESULTADOS DEL EJERCICIO		283,895.89	(523,488.37)	(523,488.37)
371	UTILIDADES DE EJERCICIO		283,895.89	(523,488.37)	(523,488.37)
	<b>RESULTADO</b>	<b>1,160,889.64</b>	<b>105,535.42</b>	<b>(1,160,889.64)</b>	<b>-</b>

**\* C.A. ECUATORIANA DE CERAMICA \***  
**PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023**

ODIGO	DESCRIPCION	SALDO ANT.	PROM. ANT.	MOV. DEL MES	SALDO FINAL
4	INGRESOS .....	(37,010,382.51)	(3,364,580.22)	(2,472,575.13)	(39,482,957.64)
41	ING. OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES	(36,904,464.31)	(3,354,951.30)	(2,127,731.31)	(39,032,195.62)
411	INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	(36,355,230.92)	(3,305,020.99)	(2,062,200.66)	(38,417,431.58)
4111	VENTA DE PRODUCTO TERMINADO	(37,323,393.61)	(3,393,035.78)	(2,192,225.53)	(39,515,619.14)
4112	TRANSPORTE	(1,346.25)	(122.38)	(164.93)	(1,511.18)
4117	DEVOLUCIONES EN VENTAS	611,944.19	55,631.29	34,460.16	646,404.35
4118	DESCUENTOS EN VENTAS	357,564.75	32,505.88	95,729.64	453,294.39
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	(549,233.39)	(49,930.30)	(65,530.65)	(614,764.04)
4121	VENTAS VARIAS	(547,681.55)	(49,789.23)	(65,530.65)	(613,212.20)
4122	ING.FINANCIEROS (EN VENTAS) Y OTROS	(1,551.84)	(141.07)		(1,551.84)
49	OTROS INGRESOS	(105,918.20)	(9,628.92)	(344,843.82)	(450,762.02)
491	INGRESOS FINANCIEROS	(28,558.98)	(2,596.27)	(957.72)	(29,516.70)
4911	INTERESES GANADOS	(18,857.28)	(1,714.29)	(891.33)	(19,748.61)
4912	DESCUENTOS RECIBIDOS	(9,199.01)	(836.27)		(9,199.01)
4913	DIFERENCIA EN CAMBIO	(502.69)	(45.69)	(66.39)	(569.08)
492	OTROS INGRESOS	(77,359.22)	(7,032.65)	(343,886.10)	(421,245.32)
4925	VARIOS	(77,359.22)	(7,032.65)	(292,461.83)	(369,821.05)
4929	GANANCIAS JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCI			(51,424.27)	(51,424.27)
5	C O S T O S Y G A S T O S .....	35,849,492.87	3,259,044.80	3,633,464.77	39,482,957.64
51	COSTO DE VENTAS .....	27,963,185.67	2,542,107.78	1,803,762.79	29,766,948.46
511	COSTO DE VENTAS INDUSTRIAL Y COMERCIAL	27,963,185.67	2,542,107.78	1,803,762.79	29,766,948.46
5111	COSTO DE VENTA DE PRODUCTO TERMINADO	27,902,785.15	2,536,616.83	1,802,761.19	29,705,546.34
5113	COSTO DE VENTA MATERIALES DE STOCK	60,400.52	5,490.95	1,001.60	61,402.12
521	GASTOS DE FABRICACIÓN DIRECTOS	23,769,524.51	2,160,865.86	1,464,139.32	25,233,663.83
5211	MANO DE OBRA DIRECTA	2,919,520.38	265,410.94	220,063.86	3,139,584.24
5212	GASTOS DE FABRICACION DIRECTOS	20,850,004.13	1,895,454.92	1,244,075.46	22,094,079.59
522	GASTOS INDIRECTOS	563,988.62	51,271.69	54,689.00	618,677.62
5221	MANO DE OBRA INDIRECTA	1,628,947.89	148,086.17	141,548.53	1,770,496.42
5222	GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS	92,223.39	8,383.94	5,863.93	98,087.32
5225	CUENTA DE CIERRE	(1,157,182.66)	(105,198.42)	(92,723.46)	(1,249,906.12)
523	GASTOS APLICADOS	(24,333,513.13)	(2,212,137.55)	(1,518,828.32)	(25,852,341.45)
5231	PRODUCTOS EN PROCESO	(24,333,513.13)	(2,212,137.55)	(1,518,828.32)	(25,852,341.45)
53	G A S T O S .....	7,886,307.20	716,937.01	1,002,465.78	8,888,772.98
533	GASTOS OPERACIONALES	7,028,196.10	638,926.91	803,626.66	7,831,822.76
5331	GASTOS DE PERSONAL	1,800,727.05	163,702.45	166,913.14	1,967,640.19
5332	OTROS GASTOS	5,227,469.05	475,224.45	636,713.52	5,864,182.57
534	GASTOS NO OPERACIONALES	357,700.09	32,518.19	64,477.24	422,177.33
5341	GASTOS FINANCIEROS	357,700.09	32,518.19	64,477.24	422,177.33
535	OTROS EGRESOS	500,411.01	45,491.91	134,361.88	634,772.89
5351	OTROS EGRESOS	500,411.01	45,491.91	134,361.88	634,772.89
59	REGISTRO DE RESULTADOS			827,236.20	827,236.20
591	CUENTAS DE RESULTADOS			303,747.83	303,747.83
5911	15% PARTICIPACION TRABAJADORES			124,085.43	124,085.43
5912	IMPUESTO A LA RENTA			179,662.40	179,662.40
599	RESULTADO LIQUIDO EJERCICIO (CTA.CIERRE)			523,488.37	523,488.37
5991	RESULTADO LIQUIDO EJERCICIO (CTA.CIERRE)			523,488.37	523,488.37
	<b>RESULTADO</b>	<b>(1,160,889.64)</b>	<b>(105,535.42)</b>	<b>1,160,889.64</b>	<b>-</b>

## **Anexo 2: Encuestas**

### **CUESTIONARIO RESPONSABLE DE ADQUISICIONES**

**Tema:** Gestión de Riesgos en la Adquisición de Materias Primas en la Empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, Período 2023.

**Objetivo:** Identificar los riesgos asociados con la adquisición de materias primas y las estrategias utilizadas para gestionarlos.

- 1. ¿Qué tan confiable considera a los proveedores de materias primas en su empresa?**
  - a) Muy confiables
  - b) Confiables
  - c) Poco confiables
  - d) No confiables
  
- 2. ¿Cuál es el principal riesgo asociado con la adquisición de materias primas en su empresa?**
  - a) Aumento de precios
  - b) Retrasos en el suministro
  - c) Calidad inconsistente
  - d) Escasez de materiales
  
- 3. ¿Con qué frecuencia realiza su empresa auditorías de calidad a los proveedores?**
  - a) Siempre
  - b) Ocasionalmente
  - c) Nunca
  
- 4. ¿Cuáles son los factores más importantes al seleccionar a un proveedor de materias primas?**
  - a) Precio
  - b) Calidad
  - c) Tiempo de entrega
  - d) Reputación
  - e) Todos los anteriores
  
- 5. ¿Qué medidas toma su empresa para mitigar los riesgos relacionados con la calidad de las materias primas?**
  - a) Inspecciones periódicas
  - b) Diversificación de proveedores

- c) Acuerdos contractuales de calidad
  - d) No se toman medidas
6. **¿Cuál es el impacto de la variabilidad en los precios de las materias primas en la planificación de compras?**
- a) Bajo impacto
  - b) Moderado impacto
  - c) Alto impacto
7. **¿La empresa tiene un plan de contingencia para gestionar interrupciones en el suministro de materias primas?**
- a) Sí
  - b) No
8. **¿Qué tan frecuente es la escasez de materias primas en su empresa?**
- a) Muy frecuente
  - b) Ocasional
  - c) Rara vez
  - d) Nunca
9. **¿Cómo clasificaría el nivel de riesgo ambiental asociado a la adquisición de materias primas?**
- a) Muy alto
  - b) Moderado
  - c) Bajo
  - d) Ninguno
10. **¿Qué tan dependiente es su empresa de un único proveedor para la adquisición de materias primas?**
- a) Muy dependiente
  - b) Algo dependiente
  - c) Poco dependiente
  - d) No dependemos de un único proveedor

## **CUESTIONARIO RESPONSABLE DE NORMALIZACIÓN Y AMBIENTE**

**Objetivo:** Evaluar cómo la calidad de las materias primas es gestionada y los riesgos asociados.

- 1. ¿Qué tan frecuentemente realiza su empresa pruebas de calidad a las materias primas adquiridas?**
  - a) Siempre
  - b) Regularmente
  - c) Solo cuando hay problemas
  - d) Nunca
  
- 2. ¿Qué tipo de pruebas de calidad se realizan con mayor frecuencia a las materias primas?**
  - a) Inspección visual
  - b) Pruebas físicas (resistencia, dureza)
  - c) Análisis químicos
  - d) Ninguna
  
- 3. ¿Cuál es el mayor riesgo asociado con la calidad de las materias primas que adquiere la empresa?**
  - a) No cumplir con las especificaciones técnicas
  - b) Contaminación de materiales
  - c) Deterioro durante el transporte
  - d) Inconsistencia en el origen de los materiales
  
- 4. ¿Cómo asegura la empresa que los proveedores de materias primas cumplen con los estándares de calidad?**
  - a) Revisión de certificados de calidad
  - b) Auditorías periódicas a los proveedores
  - c) Acuerdos contractuales de calidad
  - d) No se realiza ninguna acción
  
- 5. ¿En qué medida considera que la variabilidad en la calidad de las materias primas afecta la producción?**
  - a) Muy alta
  - b) Alta
  - c) Moderada
  - d) Baja

6. **¿Existen protocolos específicos para gestionar los lotes de materias primas que no cumplen con los estándares de calidad?**
- a) Sí, siempre
  - b) Solo en casos críticos
  - c) No existen protocolos
7. **¿Con qué frecuencia se actualizan las especificaciones de calidad para las materias primas?**
- a) Anualmente
  - b) Cada dos años
  - c) Cuando se detectan problemas
  - d) No se actualizan
8. **¿En qué medida se involucra el departamento de calidad en la selección de nuevos proveedores?**
- a) Totalmente involucrado
  - b) Parcialmente involucrado
  - c) No está involucrado
9. **¿Cuáles son las principales acciones correctivas tomadas cuando se detectan problemas de calidad en las materias primas?**
- a) Rechazo del lote
  - b) Retiro de productos fabricados
  - c) Reemplazo inmediato
  - d) No se toman acciones
10. **¿Cómo calificaría el nivel de riesgo de contaminación en las materias primas que utiliza la empresa?**
- a) Muy alto
  - b) Alto
  - c) Bajo
  - d) No existe riesgo

## **CUESTONARIO PARA EL CONTADOR GENERAL**

**Objetivo:** Identificar cómo los riesgos asociados con las materias primas pueden impactar la gestión financiera y contable de la empresa.

- 1. ¿Cómo afecta la variabilidad en los precios de las materias primas en la contabilidad de la empresa?**
  - a) Aumenta el costo de inventarios
  - b) No afecta en absoluto
  - c) Reduce el costo de compras
  - d) Incrementa los márgenes de ganancia
  
- 2. ¿Cuáles son los métodos utilizados para registrar las variaciones de precios de las materias primas en los libros contables?**
  - a) Método de costos promedio
  - b) Método de costos específicos
  - c) Método de inventarios perpetuos
  - d) No se registran variaciones
  
- 3. ¿Con qué frecuencia se revisa el impacto de los riesgos asociados con las materias primas en la rentabilidad de la empresa?**
  - a) Mensualmente
  - b) Trimestralmente
  - c) Anualmente
  - d) No se revisa
  
- 4. ¿Qué acciones toma la empresa para mitigar los riesgos financieros derivados de fluctuaciones en los costos de las materias primas?**
  - a) Contratación de contratos a largo plazo con proveedores
  - b) Uso de herramientas de cobertura financiera
  - c) Diversificación de proveedores
  - d) No se toman acciones específicas
  
- 5. ¿En qué medida la empresa maneja la fluctuación del precio de las materias primas como un riesgo financiero?**
  - a) Consideramos una alta prioridad
  - b) Es una prioridad moderada
  - c) No se considera relevante
  - d) No manejamos este tipo de riesgo

- 6. ¿El control de inventarios de materias primas está alineado con los principios contables generalmente aceptados?**
- a) Sí, siempre
  - b) A veces
  - c) No, nunca
  - d) No sabemos
- 7. ¿Cuáles son los mayores riesgos contables asociados con la adquisición de materias primas?**
- a) Errores en la valuación de inventarios
  - b) Proveedores con riesgos financieros
  - c) Costos no registrados adecuadamente
  - d) Riesgo de obsolescencia de las materias primas
- 8. ¿Qué tipo de información financiera se utiliza para evaluar el riesgo de adquisición de materias primas?**
- a) Estados de flujo de efectivo
  - b) Balance general
  - c) Estado de resultados
  - d) Todos los anteriores
- 9. ¿Qué tan frecuente es la revisión de los contratos de compra de materias primas para garantizar que los términos sean favorables?**
- a) Regularmente
  - b) Solo cuando hay problemas
  - c) Una vez al año
  - d) Nunca
- 10. ¿La empresa lleva un registro de las incidencias relacionadas con las materias primas que afecten la rentabilidad?**
- a) Sí, de forma detallada
  - b) Solo en casos graves
  - c) No se lleva un registro
  - d) No sabemos

### **Anexo 3: Entrevista Jefe Administrativo Financiero**

**Objetivo:** Es identificar y gestionar los riesgos inherentes al proceso de adquisición de materias primas, garantizando la estabilidad en la cadena de suministro, la calidad de los productos, y la competitividad de la empresa.

1. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos asociados con la adquisición de materias primas para la empresa?
2. ¿Cómo identifica los riesgos en el proceso de adquisición de materias primas para su empresa?
3. ¿Qué medidas ha implementado para mitigar los riesgos relacionados con la fluctuación de los precios de las materias primas?
4. ¿Qué impacto tienen los riesgos en la producción y los costos de la empresa?
5. ¿De qué manera gestionan los riesgos relacionados con los proveedores de materias primas, especialmente aquellos que tienen plazos largos de entrega?
6. ¿Qué estrategias emplea para garantizar la calidad de las materias primas y evitar posibles riesgos de defectos?
7. En su experiencia, ¿cómo han afectado los cambios regulatorios en los riesgos asociados con la adquisición de materias primas?
8. ¿Cómo evalúa el desempeño de los proveedores en relación con los riesgos que pueden presentar?
9. ¿Qué tecnologías o herramientas utilizan en su empresa para identificar y gestionar riesgos en la cadena de suministro de materias primas?
10. ¿Qué papel juegan las relaciones de largo plazo con los proveedores en la gestión de riesgos de adquisición de materias primas?