

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN  
Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES NACIONALES DEL SECTOR  
DE MANUFACTURA UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU  
IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE RELACIÓN CON  
PROVEEDORES (SRM).**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS**

**VERÓNICA PAULINA MORENO NARVÁEZ**

vmoreno18@live.com

**Director: Ing. MAURICIO HERNÁN ROJAS DÁVALOS Msc.**

mauricio.rojas@epn.edu.ec

**2017**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación Análisis de las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de manufactura ubicadas en la ciudad de Quito y su importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM) desarrollado por Verónica Paulina Moreno Narváez, estudiante de la Maestría en Sistemas de Gestión Integrados, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**ING. MAURICIO ROJAS MSC.**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Verónica Paulina Moreno Narváez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**VERÓNICA PAULINA MORENO NARVÁEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, Ingeniero Mauricio Rojas por su compromiso y motivación, que ha logrado que pueda concluir con éxito mi proyecto de tesis.

Así también extiendo mi agradecimiento a mi esposo por su apoyo, por su tiempo y por compartir de este sueño, juntos.

Gracias a la Escuela Politécnica Nacional, por su alto nivel de catedráticos que han permitido enriquecerme de sus conocimientos y experiencias.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	viii
LISTA DE ANEXOS .....	x
RESUMEN .....	xi
<i>ABSTRACT</i> .....	xii
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.4 HIPÓTESIS O ALCANCE.....	2
1.5 MARCO TEÓRICO .....	2
1.5.1 ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO .....	2
1.5.2 GESTIÓN DE COMPRAS .....	3
1.5.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	4
1.5.4 SERVICIO AL CLIENTE .....	5
1.5.5 AUDITORÍAS .....	6
1.5.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES .....	8
1.5.7 INDICADORES DE APROVISIONAMIENTO .....	14
2. METODOLOGÍA.....	18
2.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO .....	19
2.2.2 ANÁLISIS MACRO .....	20
2.2.3 ANÁLISIS MESO .....	21
2.2.4 ANÁLISIS MICRO.....	25
2.3 POBLACIÓN.....	28
2.4 MUESTRA .....	31
2.5 DISEÑO .....	33
2.6 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33

2.7 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	33
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	35
4. CONCLUSIONES.....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrategia para la selección de proveedores. ....	9
Figura 2 Causas de búsqueda de proveedores.....	11
Figura 3 Clasificación de sectores productivos de Ecuador.....	24
Figura 4 Sectores priorizados de la matriz productiva. ....	24
Figura 5 Valor Agregado Bruto (Precios corrientes).....	25
Figura 6 Valor agregado bruto por rama de actividad (Millones de dólares). ....	26
Figura 7 Distribución por sectores. ....	27
Figura 8 Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015.....	28
Figura 9 Número de empresas manufacturas en Pichincha. ....	29
Figura 10 Número de empresas manufacturas en la ciudad de Quito.....	30
Figura 11 Resultados de la encuesta - P1.....	65
Figura 12 Resultados de la encuesta – P2.....	66
Figura 13 Resultados de la encuesta – P3.....	67
Figura 14 Resultados de la encuesta – P4.....	68
Figura 15 Resultados de la encuesta – P5.....	69
Figura 16 Resultados de la encuesta – P6.....	70
Figura 17 Resultados de la encuesta – P7.....	71
Figura 18 Resultados de la encuesta – P8.....	72
Figura 19 Resultados de la encuesta – P9.....	73
Figura 20 Resultados de la encuesta – P10.....	74
Figura 21 Resultados de la encuesta - P11.....	75
Figura 22 Resultados de la encuesta - P12.....	76
Figura 23 Resultados de la encuesta - P13.....	77
Figura 24 Resultados de la encuesta - P14.....	78

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Aspectos que se desea conocer de un proveedor. ....	5
Tabla 2 Tipos de auditorías.....	7
Tabla 3 Criterios para la evaluación de proveedores.....	12
Tabla 4 Criterios para evaluación de desempeño .....	13
Tabla 5 Beneficios de la evaluación de proveedores.....	14
Tabla 6 Competitividad en manufactura – Posicionamiento por país.....	20
Tabla 7 Ranking de países, competitividad industrial 2013 - 2013.....	22
Tabla 8 Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015.....	28
Tabla 9 Número de empresas manufacturas en Pichincha.....	29
Tabla 10 Número de empresas manufacturas en la ciudad de Quito.....	30
Tabla 11 Muestra.....	31
Tabla 12 Resultados de la encuesta - P1 .....	65
Tabla 13 Resultados de la encuesta – P2 .....	66
Tabla 14 Resultados de la encuesta – P3 .....	67
Tabla 15 Resultados de la encuesta – P4 .....	68
Tabla 16 Resultados de la encuesta – P5 .....	69
Tabla 17 Resultados de la encuesta – P6 .....	70
Tabla 18 Resultados de la encuesta – P7 .....	71
Tabla 19 Resultados de la encuesta – P8 .....	72
Tabla 20 Resultados de la encuesta – P9 .....	73
Tabla 21 Resultados de la encuesta – P10 .....	74
Tabla 22 Resultados de la encuesta - P11 .....	75
Tabla 23 Resultados de la encuesta - P12.....	76
Tabla 24 Resultados de la encuesta - P13.....	77
Tabla 25 Resultados de la encuesta - P14.....	78



## LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Encuesta realizada .....	50
Anexo II - Empresas encuestadas .....	55
Anexo III – Análisis de encuesta en base a los objetivos de la investigación. ....	58
Anexo IV – Tabulación de los resultados de la encuesta.....	65

## RESUMEN

La presente tesis de Maestría tiene la intención de identificar los diferentes métodos utilizados por las empresas del sector de la manufactura para la selección y evaluación de sus proveedores nacionales que permita desarrollar aliados del negocio.

La evaluación del desempeño de proveedores es un elemento importante en el sistema de gestión como es la evaluación del cumplimiento de criterios, definidos por cada empresa como elementos críticos del proceso de compras y adquisiciones de bienes y servicios.

La gestión de proveedores se considera vital en las organizaciones tomando en cuenta que a partir del buen proceso de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es por esta razón que se debe establecer métodos dinámicos y específicos para que la evaluación permita a las organizaciones una acertada toma de decisión frente a la continuidad o no de un proveedor, o a la decisión de certificarlos.

**Palabras clave:** Selección y evaluación de proveedores, criterios de selección y evaluación, toma de decisiones, SRM (Gestión de relación con proveedores), auditorías de segunda parte.

## ***ABSTRACT***

This Master's thesis intends to identify the different methods used by companies in the manufacturing sector for the selection and evaluation of their national suppliers that allow to develop allies of the business.

The evaluation of the performance of suppliers is an important element in the management system as it is the evaluation of the fulfillment of criteria, defined by each company as critical elements of the shopping and procurement of goods and services.

The management of suppliers is considered vital in organizations taking into account that from the good process of the inputs can guarantee the quality of the outputs. For this reason that dynamic and specific methods must be established so that the evaluation allows organizations to make a correct decision regarding the continuity or not of a supplier, or the decision to certify them.

**Keywords:** Choice and evaluation of suppliers, selection and evaluation criteria, decision making, SRM (Supplier relationship management), second part audits.

# 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo competitivo y de desarrollo, es imposible asegurar el éxito de una organización si actúa de manera aislada a su entorno, es decir, no atiende a la competencia, desconoce las necesidades de sus clientes o no mantiene una buena relación con sus proveedores de bienes y servicios.

El SRM (Supplier Relationship Management) o gestión de relación con proveedores, exige a las organizaciones a integrarse de manera más eficiente y productiva con sus proveedores y clientes con la finalidad de generar valor.

Los proveedores son considerados como aliados estratégicos de la organización, es necesario pasar por una serie de procesos, evaluaciones, diagnósticos, identificación de fortalezas y debilidades para poder fortalecer la integración en todos los eslabones de la cadena de valor.

La selección de proveedores se considera una gestión multicriterio que incluye factores cualitativos y cuantitativos en que se realiza compensaciones entre factores tangibles e intangibles según la criticidad del proceso.

La gestión de compras determina una parte de gran importancia en el costo final del producto o servicio, por tanto, la toma de decisión de la correcta selección y evaluación de proveedores determina la viabilidad a largo plazo de las organizaciones.

## 1.1 Pregunta de investigación

¿Las técnicas utilizadas para seleccionar y evaluar a proveedores nacionales del sector de manufactura en la ciudad de Quito, afecta a la gestión de relación con proveedores SRM?

Este estudio se basará en la búsqueda de técnicas más usadas en el área de compras e identificará la importancia en la relación SRM.

## 1.2 Objetivo general

Analizar las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, que permitan establecer la importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM).

## 1.3 Objetivos específicos

- Definir las técnicas más comunes utilizadas para la selección y evaluación de proveedores.
- Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.
- Argumentar los resultados obtenidos en los posibles impactos en indicadores de gestión de compras.

## 1.4 Hipótesis o Alcance

Las técnicas utilizadas para seleccionar y evaluar a proveedores nacionales del sector de la manufactura ubicadas en la ciudad de Quito, afecta a la gestión de relación con proveedores (SRM).

## 1.5 Marco Teórico

Al igual que ayer, hoy los hombres de negocios se preocupan por lograr que sus empresas sean más competitivas fijando los costos entre límites y manteniendo su competencia a raya, hoy valorizan sus acciones, aumentando su participación en el mercado y elevando sus habilidades. Algunas compañías se han visto obligadas a reinventarse e innovar sus habilidades o a su vez han formado alianzas con sus principales rivales y otras han cortado lazos con sus aliados más cercanos.

### 1.5.1 ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

Es conocido como la metodología enfocada en la reducción del costo total de los materiales, bienes y servicios contratados por las empresas.

Según lo menciona (Bartolini, 2013) el abastecimiento estratégico es el proceso de identificar, negociar, evaluar, e implementar el mix óptimo de bienes y servicios que

ayuden a cumplir con los objetivos de una organización, utilizando e-sourcing como una de las herramientas clave y analizando con severidad y táctica cada proyecto dependiendo de la oportunidad y beneficio que este genere. La estrategia de una empresa se concibe como la integración sistemática y coherente de las estrategias individuales de sus funciones componentes (finanzas, fabricación, marketing, investigación y desarrollo, servicios, etc.)

El modelo de abastecimiento estratégico ha sido diseñado para ayudar a las compañías a definir alternativas como apoyo en sus procesos, para conseguir la máxima ventaja de costos, calidad y tecnología aprovechando el poder de compra y negociación que posee (Molander, 2014)

Cuando existe una estrategia de producción formal, las decisiones siguen una pauta clara y lógica, pero cuando falta, la pauta es errática e imprevisible. Muchas empresas y gobiernos se han visto en la necesidad de reformular sus estrategias empresariales para ajustarse a la nueva era cambiando la manera de hacer negocios, añadiendo valor y buscando soluciones estratégicas de abastecimiento (Else, 2002).

La importancia del alcance de una ventaja competitiva hace que aún más empresas estén conscientes de los cambios que deben dar en sus procesos, aspecto que se considera fundamental en el desarrollo de una compañía. (Attiany, 2014)

El enfoque actual del abastecimiento estratégico impulsa iniciativas de gestión de la cadena de suministro. En primer lugar, los indicadores de evaluación de proveedores son más detallados y precisos, así como también, la compra pasa a ser más evaluada de acuerdo al detalle de rendimiento (Zuluaga Mazo, 2011)

### 1.5.2 GESTIÓN DE COMPRAS

Lo que la función de compras representa para cada empresa es fruto de muy variadas circunstancias, decir qué comprar, a quién, cuándo y cómo es algo en común en todos los procesos de aprovisionamiento. (Martínez, 2007)

La utilización de estrategias de la actividad de compras requiere de un Director que observe el entorno de la empresa, prevea los cambios de este entorno, comparta la

información pertinente con proveedores y colegas de otras funciones, e identifique las ventajas y desventajas competitivas de la empresa con respecto a sus proveedores. (Martínez, 2007)

La reestructuración de procesos en las compañías sólo es posibles con el grado de compromiso necesario de sus gerentes y la adopción de una estrategia enfocada a lo largo de la compañía y no sólo en compras. (Rizzon, 2012)

El fin concreto de la gestión de compras consistirá en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores de la misma, maximizando el valor del dinero invertido, este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de compras en armonía con el resto de departamentos para lograr los objetivos de la empresa bien sea coyunturales o estratégicos. (Martínez, 2007)

### 1.5.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La base para la cooperación de alianzas estratégicas a largo plazo se construye según como la compañía afronte el reto de construir y sostener las relaciones con los proveedores, el establecer metas para mejorar, crear incentivos e invertir en el desarrollo del proveedor, todo juega un papel en la búsqueda del equilibrio. (Leseter, 2004)

En las condiciones actuales donde se encuentra cada vez un mercado más dinámico y donde sobresalen las exigencias de clientes, es muy importante asegurar la efectividad de cada uno de los peldaños que se consideran en la cadena de suministro entre estos se encuentra los conocidos como gestión de aprovisionamiento que fija las relaciones entre el proveedor y el cliente.

La calidad de proveedores que tenga una empresa, determinará en gran manera el éxito de la misma y el contar con buenos proveedores no significará necesariamente contar con insumos de calidad, así que el objetivo será tener productos o servicios de calidad con la posibilidad de tener bajos costos.

La tabla que se presenta a continuación, demuestra algunos aspectos que las empresas podrían utilizar para conocer a sus proveedores.

**Tabla 1** Aspectos que se desea conocer de un proveedor.

CONDICIONES REFERIDAS A LA CALIDAD	CONDICIONES ECONÓMICAS	OTRAS CONDICIONES
Calidad de los productos	Precio unitario	Período de validéz de la oferta
Materiales utilizados	Descuento comercial	Causas de rescisión del contrato
Formación de los usuarios, si fuere necesario	Descuentos por volúmen de compra	Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios
Período de garantía	Forma de pago	Plazo de entrega
Características técnicas	Plazo de pago	Embalajes especiales
Servicios post venta	Precios de envases y embalajes	Devolución de los excedentes
Servicio de atención al cliente	Pago de transporte	Cualquier otra información.
Otras informaciones que se necesite	Pago del seguro	
	Recargos por almacenamiento de pago	

**FUENTE:** (Autoría propia)

#### 1.5.4 SERVICIO AL CLIENTE

“La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas”, dice (Powell, 2011)

Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. (Tschohl, 2009)

Según el autor (Serna, 2006) define que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Así también el mismo autor define las siguientes características más comunes del servicio al cliente:

1. Es intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es percedero, se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El valor agregado, plus al producto. (Serna, 2006)



El autor (Figuroa, 2009) indica que en general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial; por otro lado tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato.

La eficacia de la comunicación depende de cómo el mensaje se expresa, así como el contenido del mensaje. Una comunicación ineficaz puede significar que se seleccionó el mensaje errado, o que el mensaje mal comunicado o transmitido en forma insatisfactoria” es lo que aporta el autor (Kotler, 2006).

#### 1.5.5 AUDITORÍAS

AUDITORÍA.- Es el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. (ISO19011-2011, Auditoría)

Es oportuno destacar la definición de la auditoría de calidad, presentada por (Gryna, 2007) “Es la revisión independiente que se lleva a cabo para comparar algunos aspectos del desempeño de calidad con un estándar para ese desempeño, se resalta en esta noción la esencia de la auditoría de calidad y la comparación de resultados obtenidos con los estándares establecidos”.

Según la norma (IATF16949:2016) menciona que la falta de rigor o mal servicio, originan pérdidas económicas muy importantes y la disminución de la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente.

**Tabla 2** Tipos de auditorías

ENFOQUE	AUTOR	TIPO DE AUDITORIA
Según el objetivo de la auditoría	Peña, A. (2010)	Financiera Operativa Socio laboral Medioambiental Ética Informática
Según los elementos que intervienen	González M; Medina, J. (2003)	De procesos de calidad De primera parte o interna De segunda parte De tercera parte De sistemas De procesos De productos
Según la actividad que se evalúa.	Parsowith, S (199)	De cumplimiento Investigación Interna Externa de segunda parte Externa de tercera parte Operativa

**Fuente:** (Yáñez & Yáñez, 2012)

#### 1.5.5.1 AUDITORÍAS DE PRIMERA PARTE

Las auditorías internas, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos. (ISO19011-2011, Auditoría).

#### 1.5.5.3 AUDITORÍAS DE SEGUNDA Y TERCERA PARTE

Las evaluaciones de segunda parte aseguran el cumplimiento de los requisitos internacionales de salud, seguridad, calidad, ambientales y de responsabilidad social por parte de los proveedores. (evaluation, 2011)

Las auditorías externas incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte.

Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes, o por otras personas a su nombre.

Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como aquellas que proporcionan el registro o la certificación de conformidad. (ISO19011-2011, Auditoría)

#### 1.5.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Las empresas que califican de forma sistemática a sus proveedores, utilizan “ratios” o simplemente acuden al “juicio” del responsable de compras. (Martínez, 2007)

Al seleccionar al proveedor se establece con él una relación comercial a largo plazo, que afectará a varios suministros o pedidos, por eso no es aconsejable elegir el presupuesto más barato de los recibidos. Además del precio, existen otros factores como la calidad del producto, la puntualidad en la entrega, la reposición de materiales, el servicio postventa o la reputación del proveedor. (Escudero, 2011)

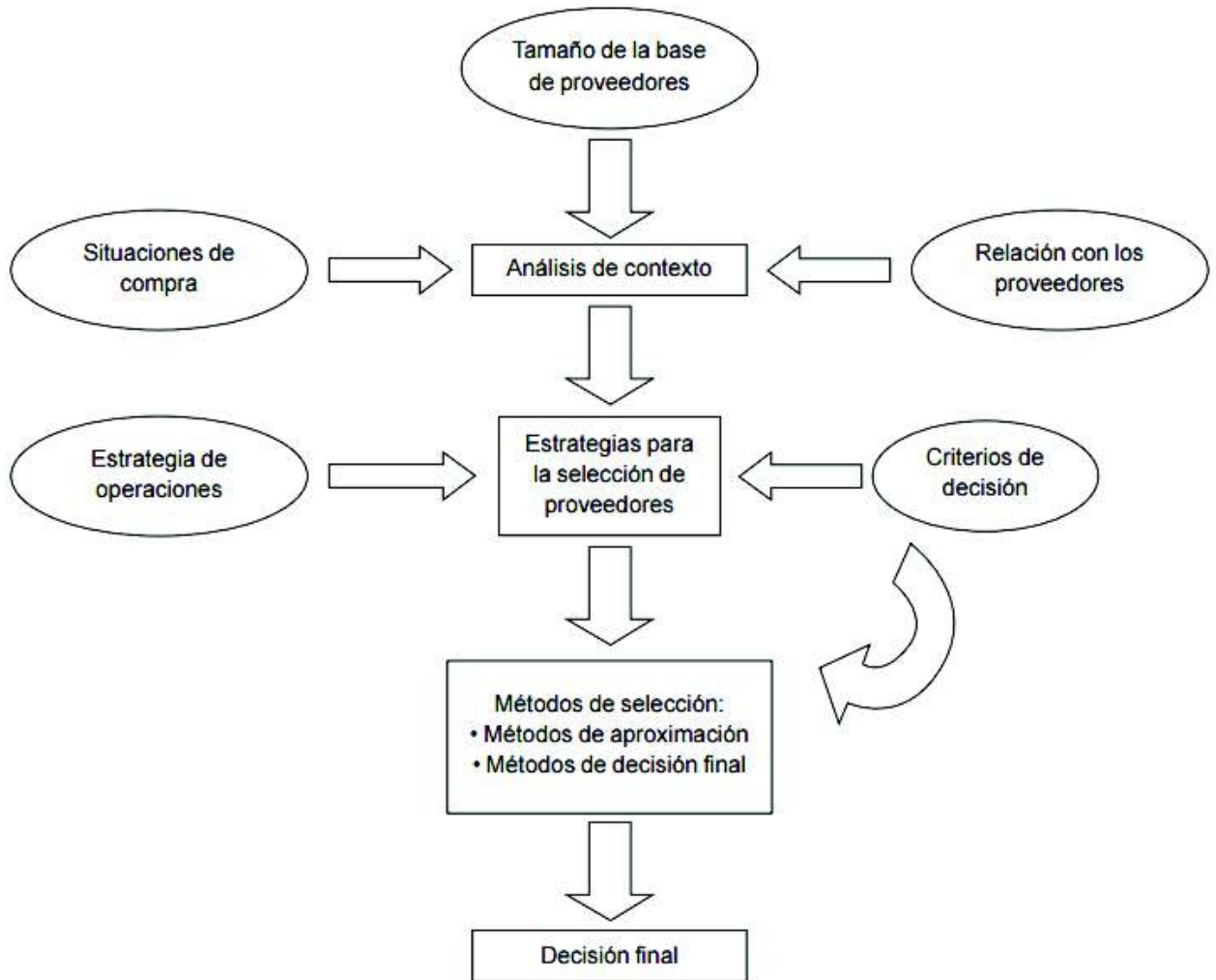
##### 1.5.6.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores debe tener como principal criterio, la capacidad del proveedor para la mejora y desarrollarse bajo políticas de cofabricación sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como calidad en el servicio, precio, planes de pago.

De acuerdo con el autor (Millinton, 2006) la tendencia mundial en cuanto a la gestión de la cadena de abastecimiento demuestra al aprovisionamiento como una función integral que forma parte de un concepto más amplio llamado *procurement*, el que incluye todas las actividades necesarias para la selección de proveedores, negociación, expedición y monitoreo del desarrollo de los mismos a más del manejo de materiales, transporte, almacenamiento y recepción.

Como un aporte a lo mencionado, se presenta la siguiente figura.

**Figura 1** Estrategia para la selección de proveedores.



**Fuente:** (Sarache, Castrillon, & Ortiz, 2008)

La clave para la selección de proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para la selección y fijar el impacto con la productividad, calidad y competitividad de la organización.

Al pretender seleccionar nuevos proveedores son varios los factores a tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, servicio y más, antes de tomar una decisión es importante buscar un equilibrio entre estos factores.

Según (Kamman & Bakker, 2004) en la actualidad se considera que la selección de proveedores forma una parte integral de la cadena de abastecimiento.

A juicio de los autores (Araz & Ozkarahan, 2007) afirman que la relación cliente – proveedor puede presentarse de dos maneras: como un simple intercambio comercial, considerando que en el primer caso se busca mantener una buena relación comercial sin pensar en construir procesos a largo plazo ni considerar al proveedor como una fuente de ventaja competitiva; y como socio estratégico en que su objetivo principal es convertir al proveedor en aliado estratégico a partir de sólidas relaciones comerciales dinámicas y colaborativas.

#### 1.5.6.2 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES PROVEEDORES

Constituye la primera fase para la selección de proveedores en que su propósito es fijar una lista de las empresas que fabrican los diferentes productos y servicios según a las necesidades de las organizaciones con el objetivo de tener un contacto inicial. La segunda fase es la selección de las demás opciones tomando en cuenta los criterios seleccionados para poder reducir la cantidad de proveedores.

Se ha identificado a cuatro categorías en las que se dividen los proveedores y que serán objeto de estudio.

#### 1.5.6.3 FABRICANTES

Corresponde a varios minoristas que compran a través de la fuerza de ventas de cierta empresa o a su vez de representantes independientes que manejan el catálogo de productos de varias empresas, se caracterizan generalmente por su menor costo.

#### 1.5.6.4 DISTRIBUIDORES

Son también conocidos como mayoristas o intermediarios que se define por realizar compras en mayores volúmenes a fabricantes para volverlos a vender a los minoristas con un menor tiempo de entrega y bajo costo de transporte.

#### 1.5.6.5 INDEPENDIENTES

En algunos casos se habla de artesanos independientes o autónomos que venden mediante representantes o que ofrecen la distribución exclusiva.

#### 1.5.6.6 IMPORTADORES

Operan con un catálogo de artículos extranjeros pero la gestión es igual a la de un mayorista nacional.

La búsqueda para la selección de proveedores puede darse por diferentes causas, sean estas las descritas a continuación:

**Figura 2** Causas de búsqueda de proveedores.



**Fuente:** Autoría propia.

### 1.5.7 CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para seleccionar a proveedores no es cuestión de impulsos, sino que debe cumplir un proceso de análisis y planteamiento.

Seleccionar el mejor proveedor en un problema de decisión en presencia de múltiples atributos, el cual ha sido resuelto hasta el momento de forma empírica y teniendo en cuenta la experiencia de los especialistas encargados de la actividad según lo menciona (González, 2003).

Según el autor (Masella, 2007) como criterio de selección deben considerarse las prácticas de gestión, manejo de la calidad, fortalezas financieras, niveles de tecnología e innovación y la capacidad para trabajar bajo esquemas colaborativos.

### 1.5.8 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Es importante la evaluación de los proveedores de cada una de las organizaciones para poder tomar en cuenta cada detalle desde el momento que se les contacta así como el envío de la cotización, la entrega del producto y el seguimiento post-venta para reducir la incertidumbre del servicio a la hora de tomar una decisión de compra en cuanto a tiempo de entrega, cantidades entregadas según especificaciones, entre otros.

### 1.5.9 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Varios países de Europa y Norteamérica han adoptado en su normativa nacional la ISO 9001 que la usan para garantizar los resultados de sus relaciones comerciales entre cliente – proveedor, de alguna manera se considera que aquel proveedor que está certificado, puede garantizar la entrega de productos y servicios de calidad.

La evaluación de desempeño de un proveedor debe ser un proceso flexible que permita evaluar las diferentes características de calidad así como la gestión del proveedor.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones. (ISO 9001-2015, Numeral 8.4 Control de los procesos).

**Tabla 3** Criterios para la evaluación de proveedores.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Experiencia pertinente.
Desempeño de los proveedores en relación con los competidores.
Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y respuesta a los problemas.
Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos en las condiciones requeridas.
Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro.
Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y ofertas.
Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.

**Fuente:** Autoría propia.

Adicional a los criterios antes mencionados, se puede también agregar como aporte la siguiente tabla en que resalta un breve resumen sobre algunos criterios también utilizados por las organizaciones.

**Tabla 4** Criterios para evaluación de desempeño

CALIFICACIÓN				
Entrega de bienes	Entrega de servicios	Calidad	Por contractual	Gestion
Fecha	Fecha	Conformidad	Reclamaciones	Facturación
Cantidades	Cantidades	Funcionalidad	Servicio Post venta	Requerimientos
		Reglamentario		Garantías
		Seguridad		
		Ambiental y Ergonómico		

**Fuente:** (Herrera, Osorio, & Viñasco, 2008)

#### 1.5.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Además de las actividades de evaluación de proveedores, se deberá llevar a cabo y en forma continua con reevaluaciones periódicas partiendo de la evaluación inicial, con el fin de garantizar que aquellos proveedores sigan cumpliendo con los requisitos establecidos y que mejoran de acuerdo a las expectativas de la organización.

Es bastante conveniente integrar el sistema de evaluación de proveedores con el mismo sistema de mejora continua de la organización en virtud que la obtención y el análisis de la información relativa a los proveedores, sea una parte más del sistema y que permita mejorar la performance general de una empresa.

En el marco de actividades designadas para la evaluación de proveedores, un proceso que se lleva a cabo de manera eficaz permitirá obtener los siguientes beneficios.



**Tabla 5** Beneficios de la evaluación de proveedores.

---

<b>ALGUNOS BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE PROVEEDORES</b>
* Reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad, de rechazos y desperdicios, etc.
* Contar con una base de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de compra o contratación.
* Evitar que proveedores no calificados, participen en la cadena de producción y en el camino crítico de las prestaciones de clientes.
* Asegurar que los proveedores cuenten con los recursos necesarios para garantizar entregas de acuerdo a los requerimientos establecidos.
* Contar con herramientas de desarrollo de proveedores que no alcanzan la calificación requerida.
* Fidelización de clientes en base a la permanente calidad.
* Evitar riesgos de deterioro de la marca por fallas inevitables de los proveedores.

---

**Fuente:** Autoría propia.

#### 1.5.11 INDICADORES DE APROVISIONAMIENTO

La gestión de aprovisionamiento es uno de los mayores problemas que se plantean en una empresa. Supone mantener unas existencias que permitan atender la demanda y que los costos de gestión y almacenamiento sean los mínimos. (Escudero, 2011)

(VanderVorst & Beulens, 2002) indican que la tipología de incertidumbre en cadenas de suministro, incluye tres dimensiones a cada fuente de incertidumbre, se menciona las siguientes:

Cantidad: cantidades de proveedores, demanda del cliente para la cantidad de producto, rendimiento y desperdicios de producto, disponibilidad de información.

Calidad: calidad del proveedor, demandas de los clientes para las especificaciones de producto, calidad del producto después de la fabricación y almacenamiento y exactitud de la información.

Tiempo: tiempo de entrega del proveedor, tiempo de distribución del pedido del cliente, tiempo de producción, tiempo de almacenamiento, tiempo de transferencia de la información, tiempo en tránsito.

El mejoramiento de la logística debe considerarse de manera integral en la cadena de valor. Fundamentalmente es necesario conocer los costos logísticos que afrontan las empresas. (González C. A., 2014)

#### 1.5.12 INCONVENIENTES EN LA GESTION DE COMPRAS

La función de compras se basa en cubrir las necesidades puntuales de una empresa, asegurando por lo general un bajo costo y el abastecimiento futuro.

Durante las décadas del ochenta y el noventa, las tendencias más generalizadas apuntaron a reducir los inventarios y a suministrar que era necesario, en el momento necesario (tendencia conocida como “Just in time”). Aquí, la eficiencia pasa por encontrar el mayor valor, siempre considerando el menor de los desperdicios. Sin embargo conforme avanzaba los años, las compras comenzaron a plantearse objetivos de suministro más sostenibles, buscando reducir su impacto ambiental y apostando a productos locales.

Estar al tanto de lo último en tendencias económicas del mercado y estrategias de colaboración con proveedores es fundamental para optimizar esta función de alto impacto en las compañías. La incorporación de herramientas y novedades tecnológicas puede ser de utilidad para lograr esta optimización. Internet, las redes sociales, la nube y las aplicaciones nos brindan posibilidades nunca antes pensadas, requieren de cierto dinamismo y nos exigen estar a la vanguardia.

Pero, además de la incorporación de tecnología a la tarea cotidiana, y aparte de proponernos desarrollar la función de compras siempre mirando hacia lo que viene y las últimas tendencias, podemos hacer un gran aporte a la optimización del área prestando atención a algunos de los errores más habituales en la gestión de compras.

1. Carencia de políticas.

Siempre es importante guiar nuestros procesos por un conjunto de normas que deban respetarse. Las políticas deben regular acerca de la elección de proveedores, las cuestiones asociadas a los costos, los tiempos y las distintas modalidades de financiamiento, entre otras.

2. Carencia de indicadores.

Una gestión sin indicadores dificulta el reconocimiento del camino a recorrer, o del camino recorrido, y hace imposible la medición de nuestro desempeño cotidiano. ¿En qué parte de nuestra cadena de provisión nos manejamos adecuadamente? ¿En qué puntos debemos mejorar? La respuesta a estas preguntas será lo más certera posible si nos guiamos por indicadores.

3. Pérdida de visibilidad de la orden de compra.

Es importante monitorear el cumplimiento de los acuerdos que hayamos establecido en la orden de compra. La visibilidad entre el momento en que generamos una orden, y el momento en que el proveedor la atiende, nos aporta información valiosa para la gestión de los tiempos y necesidades de la organización.

Es importante, entonces, tener una trazabilidad de nuestros pedidos durante todo el proceso de abastecimiento.

4. No estandarizar proveedores.

Para evitar exponernos a los riesgos sobre la calidad de materiales y servicios, o bien tiempos y condiciones, es importante trabajar con los mismos parámetros para todos los proveedores. Desarrollar el perfil de nuestros proveedores nos permite cuantificar sus capacidades, su disponibilidad y la confiabilidad que podemos brindarle, aparte de aportar una mayor seguridad a nuestra gestión.

5. No evaluar el desempeño de los proveedores.

Para mejorar el desempeño de nuestros proveedores, y así optimizar nuestro propio desempeño, es importante llevar un registro de evaluación cuantitativa que considere sus tiempos de gestión, las cantidades atendidas, los cumplimientos comerciales, entre otros. La evaluación de proveedores aporta información de

calidad para tomar decisiones y optimizar nuestros recursos. (González C. A., 2014)

#### 1.5.13 SRM (GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON PROVEEDORES)

La gestión de relaciones con proveedores representa un enfoque integral aplicado a la gestión de como interactúan las empresas con las organizaciones que les suministran los bienes y servicios que utilizan. Uno de los objetivos de la gestión de relaciones con los proveedores SRM, es agilizar y hacer eficaz el proceso entre la empresa y sus proveedores, del mismo modo que, la gestión de relaciones con los clientes (CRM) está enfocada a agilizar y hacer eficaz los procesos entre la empresa y sus clientes.

El término SRM, Supplier Relationship Management; hace referencia al uso de tecnologías por parte de las empresas para mejorar los mecanismos de suministro de sus proveedores, tal como sucede con la gestión de relaciones con los empleados, este concepto se basa en la gestión de relaciones con el cliente.

El objetivo de la SRM es permitir que las empresas mejoren la comunicación con sus diferentes proveedores, compartir con ellos términos comerciales, metodología e información y mejore la familiaridad entre ellos con el propósito de optimizar el proceso de suministro.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Naturaleza de la investigación**

El presente proyecto se realizó con la modalidad de una investigación de campo en base al estudio real desde el mismo lugar donde ocurre la fenomenología en consideración, a través de esta modalidad se establece relaciones entre causas y efectos y se predice la ocurrencia del fenómeno. Con un enfoque cuantitativo tomando como fuentes de autores en estudios de proveedores, datos nacionales como INEC, SENPLADES, revistas nacionales entre otros. (Sampieri, 2010)

### **2.2 Alcance de la investigación**

El análisis será realizado con información a nivel del cantón Quito y cuando la información lo permita a nivel de administración zonal y a nivel de la provincia de Pichincha para el caso de no existir información cantonal, enfocado al sector de la manufactura.

Durante el desarrollo del presente proyecto se utilizó un enfoque basado en métodos cuantitativos.

La metodología consistió inicialmente como una investigación exploratoria porque el fenómeno es poco estudiado es decir las técnicas o métodos que las empresas del sector utilizan para la selección de proveedores y para las técnicas o métodos de evaluación de sus proveedores y a su vez la influencia que los resultados tienen en el SRM gestión con sus proveedores, es una situación donde existe poca información y pocos estudios realizados; continúa como una investigación descriptiva al buscar especificar características importantes de las técnicas utilizadas para el proceso de selección, técnicas para el proceso de evaluación, características que debe tener un proveedor, los resultados de indicadores de abastecimiento y el impacto que podría darse bajo el análisis del sector manufacturero de la ciudad de Quito.

## 2.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO

### ANTECEDENTES

Desde los tiempos de la modernidad es que el mundo se transformó en una gran ruta de comercio teniendo distribuidas las distintas regiones geográficas una sectorización del trabajo sea por la ubicación de distintos recursos naturales como también por la simple utilización de la mano de obra, el principal motor de toda actividad económica.

La mano de obra empieza con la ubicación y extracción de la materia prima, este es el primer paso de todo el movimiento de la economía tanto a nivel regional como mundial iniciando la producción mediante la obtención de estos elementos básicos, que luego son moldeados o acondicionados para ofrecer lo que es conocido genéricamente como productos terminados que pueden ser comercializados.

### ACTUALIDAD

El sector de la industria se constituye como el eje central para el desarrollo económico y social de cualquier país considerando que cumple un rol de mucha importancia en la innovación tecnológica, en la investigación y en generación de fuentes de empleo es además muy importante la Industria para el desarrollo de la riqueza nacional, sirviendo además de base para el sector terciario destinado a los servicios y uno de los principales sustentos de la recaudación tributaria que gestiona las inversiones y obras estatales.

La industria es uno de los sectores que más aportan al PIB de cada país y también concentra un gran porcentaje de la fuerza laboral.

La evolución del sector permite el desarrollo de los países en cuanto a mejorar la eficiencia operativa, el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, y a su vez ayuda al crecimiento de los sectores que se encadenan con la Industria.

El proceso mundial de la industria pone en evidencia que América latina y el Caribe, no cuentan con la capacidad competitiva en el ámbito industrial para hacer frente a otras regiones del mundo, como de los países de Asia del Este, perdiendo oportunidades para incrementar su presencia y competitividad en las actuales tendencias industriales.

## 2.2.2 ANÁLISIS MACRO

Según el estudio 2016 de la empresa (DELOITTE, 2016) incluye más de 500 respuestas a la encuesta aplicada a altos ejecutivos alrededor del mundo y presenta el listado de los 40 países más competitivos.

A continuación se presenta el listado de (DELOITTE, 2016) realizado en el 2016 en el sector de manufactura.

**Tabla 6** Competitividad en manufactura – Posicionamiento por país.

2016 (Current)			2020 (Projected)			
Rank	Country	Index score (100=High) (10=Low)	Rank	2016 vs. 2020	Country	Index score (100=High) (10=Low)
1	China	100.0	1	(▲ +1)	United States	100.0
2	United States	99.5	2	(▼ -1)	China	93.5
3	Germany	93.9	3	(◄)	Germany	90.8
4	Japan	80.4	4	(◄)	Japan	78.0
5	South Korea	76.7	5	(▲ +6)	India	77.5
6	United Kingdom	75.8	6	(▼ -1)	South Korea	77.0
7	Taiwan	72.9	7	(▲ +1)	Mexico	75.9
8	Mexico	69.5	8	(▼ -2)	United Kingdom	73.8
9	Canada	68.7	9	(▼ -2)	Taiwan	72.1
10	Singapore	68.4	10	(▼ -1)	Canada	68.1
11	India	67.2	11	(▼ -1)	Singapore	67.6
12	Switzerland	63.6	12	(▲ +6)	Vietnam	65.5
13	Sweden	62.1	13	(▲ +4)	Malaysia	62.1
14	Thailand	60.4	14	(◄)	Thailand	62.0
15	Poland	59.1	15	(▲ +4)	Indonesia	61.9
16	Turkey	59.0	16	(▼ -1)	Poland	61.9
17	Malaysia	59.0	17	(▼ -1)	Turkey	60.8
18	Vietnam	56.5	18	(▼ -5)	Sweden	59.7
19	Indonesia	55.8	19	(▼ -7)	Switzerland	59.1
20	Netherlands	55.7	20	(▲ +3)	Czech Republic	57.4
21	Australia	55.5	21	(▼ -1)	Netherlands	56.5
22	France	55.5	22	(▼ -1)	Australia	53.4
23	Czech Republic	55.3	23	(▲ +6)	Brazil	52.9
24	Finland	52.5	24	(◄)	Finland	49.7
25	Spain	50.6	25	(▲ +2)	South Africa	49.3
26	Belgium	48.3	26	(▼ -4)	France	49.1
27	South Africa	48.1	27	(▼ -2)	Spain	48.4
28	Italy	46.5	28	(▲ +5)	Romania	45.9
29	Brazil	46.2	29	(▼ -3)	Belgium	45.8
30	United Arab Emirates	45.4	30	(▼ -2)	Italy	45.0
31	Ireland	44.7	31	(◄)	Ireland	43.7
32	Russia	43.9	32	(◄)	Russia	43.6
33	Romania	42.8	33	(▼ -3)	United Arab Emirates	42.6
34	Saudi Arabia	39.2	34	(▲ +2)	Colombia	40.9
35	Portugal	37.9	35	(◄)	Portugal	40.1

Fuente: (DELOITTE, 2016)

En definitiva, la economía ecuatoriana se ha visto fuertemente afectada por la caída del precio de las materias primas y por la apreciación del dólar. Sin embargo, buena parte de las medidas económicas de Gobiernos, han conseguido estabilizar la economía y desde el segundo trimestre considerándole al año 2016.

A pesar de que en el año 2016 se ha reducido la inversión pública, esta reducción no se ha hecho de forma drástica y se han mantenido las inversiones ya iniciadas que en muchos casos están comenzando a revertir utilidades para las finanzas públicas en este 2016 (proyectos hidroeléctricos, proyectos multipropósito o la refinería de Esmeraldas por citar algunos de los principales). (Carrillo M, 2016)

Otro factor determinante para lidiar con la escasez de recursos derivados de la restricción externa, fue el fortalecimiento del sistema fiscal ecuatoriano, el cual entrega al Estado de una mayor capacidad de hacer frente a coyunturas económicas adversas.

También es necesario señalar, que a pesar del crecimiento de algunos sectores de actividad económica como se señaló anteriormente, otros siguen presentando tasas negativas de crecimiento, es el caso especial es el de la construcción, que si bien se encuentra contribuyendo de forma negativa al PIB, en el medio plazo puede aliviar al sector de las tensiones especulativas que comenzaban a aparecer en el mercado inmobiliario ecuatoriano, produciéndose de esta forma un ajuste suave del sector.

Se considera por tanto que, las cifras mostradas por la economía ecuatoriana a partir del segundo trimestre del 2016, unidas a la estabilización de los precios del petróleo con una leve tendencia alcista, muestran un panorama más favorable para el presente año 2017 que el vivido en el 2016.

### 2.2.3 ANÁLISIS MESO

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado nacional e internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios con mayor valor agregado, ha surgido constantes cambios en los precios internacionales de las materias primas así como su creciente diferencia entre productos de mayor valor agregado y productos de alta tecnología, esto ha provocado a la economía ecuatoriana



en una situación de intercambio desigual sujeta a desniveles de la economía internacional.

Ecuador es un país considerado como un país en vías de desarrollo por el poco impulso que se ha dado en el sector de la manufactura como a nuevos procesos y oportunidad de innovación.

Se presenta a continuación el ranking de países: Índice de competitividad industrial 2012 – 2013 como referencia de lo mencionado.

**Tabla 7** Ranking de países, competitividad industrial 2013 - 2013

TOP 10 in the world	TOP 10 in Latin America
1 Japan	22 México
2 Germany	33 Brazil
3 United States	35 Argentina
4 Republic of Korea	45 Chile
5 China, Taiwan	51 Venezuela
6 Singapore	56 Costa Rica
7 China	63 Perú
8 Switzerland	71 El Salvador
9 Belgium	73 Uruguay
10 France	87 Ecuador

**Fuente:** (Bathke, 2014)

Sin embargo, Ecuador es un país cuya estructura productiva se asienta fundamentalmente en la producción primaria, destacando históricamente su riqueza petrolera y en algunos productos alimenticios (cacao, banano y camarón, entre otros).

No obstante el sector industrial ecuatoriano ha tenido un buen desempeño durante la última década menciona (INEC, 2016).

En los tiempos actuales, el sector de la manufactura constituye un gran pilar dentro de la cadena productiva del país. Mencionó el Econ. León, S. Coordinador de la producción de empleo y competitividad 2016 “Este cambio de matriz se centra en cuatro ejes fundamentales: diversificación de la producción que significa hacer nuevas industrias, generar nuevos tipos de negocios”.

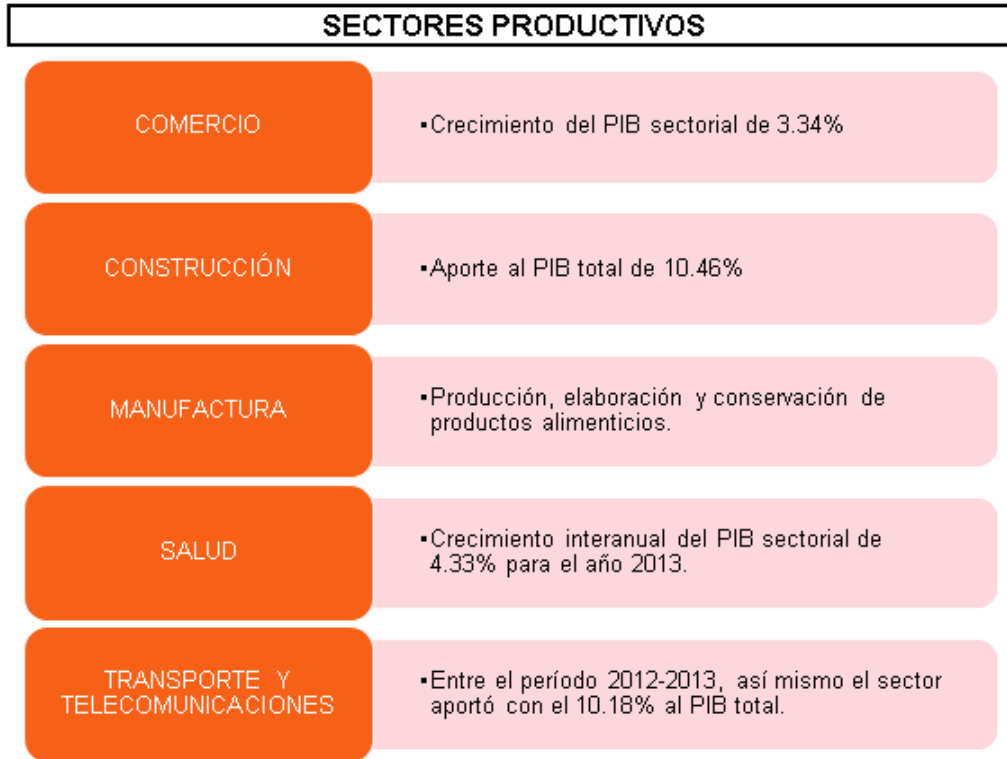
Por un lado (SENPLADES, 2012) menciona que la matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tiene a su disposición para llevar adelante las actividades productivas que incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de estos procesos.

El cambio de patrón de especialización de la economía ecuatoriana de exportadora de productos primarios con un poco o nulo valor agregado y tecnología, a uno que prioriza la diversificación de la producción con valor agregado y conocimiento ecuatoriano. (Cortés & Bello, 2009)

Según lo mencionó Walter Rostow, (Nobel de Economía en 1987) que al realizar un análisis de la composición del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, es posible observar algunos cambios en esta estructura en la última década es así que en el año 2004 el sector de mayor peso era el de petróleo y minas, con 13,2%, sin embargo en el 2014, esta situación cambió, de tal manera que la manufactura tuvo el mayor peso en el PIB con 11,8%. Esto únicamente demuestra la importancia que tiene este sector en la economía ecuatoriana y de qué manera es un elemento fundamental en el desarrollo productivo del país.

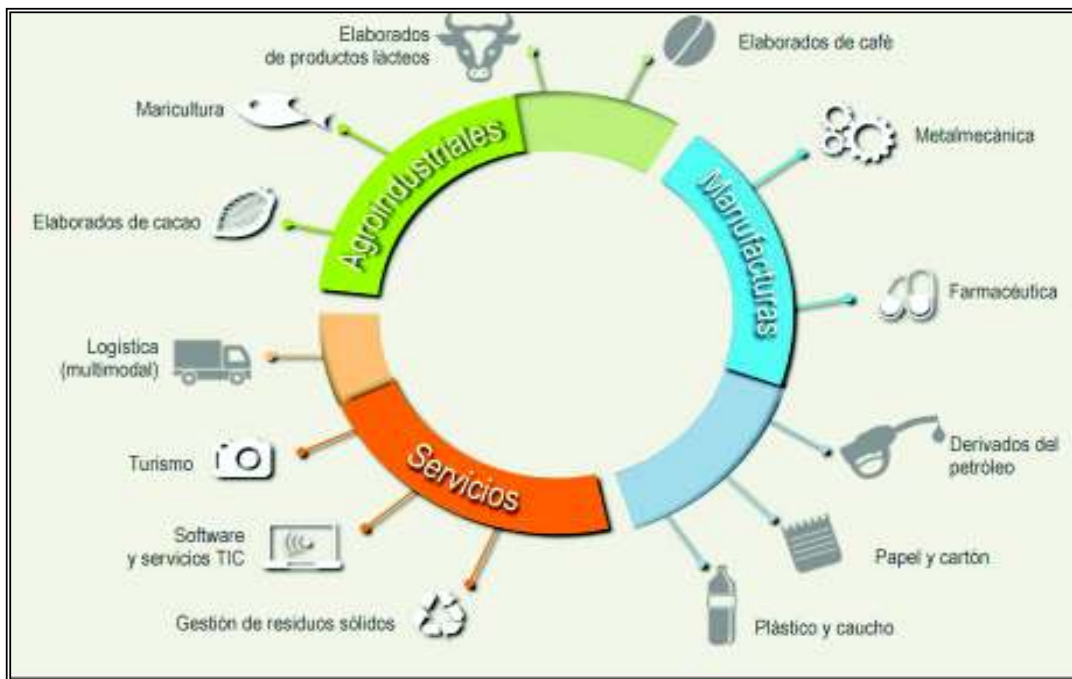
La tasa de crecimiento de la economía se relaciona con la del sector manufacturero, el incremento de la tasa de crecimiento de la manufactura genera un aumento de la productividad en el mismo sector, a productividad de los sectores ajenos a la manufactura aumenta cuando el producto manufacturero se incrementa y los factores de oferta y demanda inciden en las diferentes tasas de crecimiento de la producción manufacturera.

**Figura 3** Clasificación de sectores productivos de Ecuador.



**Fuente:** (Aguilar, 2016)

**Figura 4** Sectores priorizados de la matriz productiva.



**Fuente:** (Vicepresidencia, 2017)

## 2.2.4 ANÁLISIS MICRO

Bajo el contexto del país, la importancia económica de las ciudades de Quito y Guayaquil en la formación de Valor Agregado Nacional es muy significativa a valores corrientes, es por esto que en el 2010 la ciudad de Quito generó el 22.11% del PIB Nacional y Guayaquil el 20.7%, demostrando la concentración de la actividad productiva en estas dos ciudades del país.

**Figura 5** Valor Agregado Bruto (Precios corrientes).



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Cuentas cantonales 2007 - 2010

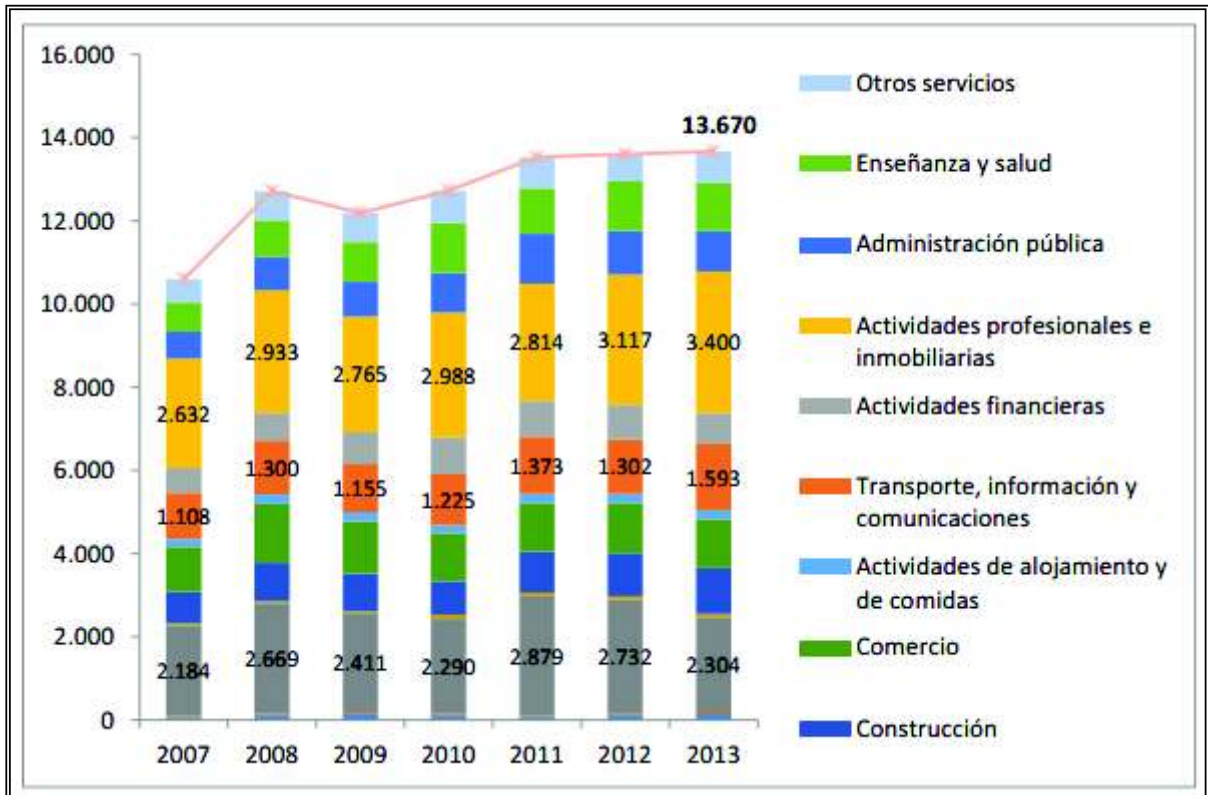
Según estimaciones del Instituto de la Ciudad, al 2013 el Valor Agregado Bruto de la ciudad de Quito alcanzó la cifra de 13.669 millones de dólares (a precios constantes 2007), con un crecimiento del 0,52% respecto del 2012.

El pico más alto de crecimiento se registró en el 2011 con una tasa de 6.34%.

Las secciones económicas más importantes en la composición del Valor Agregado Bruto son:

Actividades Profesionales e Inmobiliarias (25%), Manufactura (17%), Transporte - Información y Comunicaciones (12%) según lo demuestra la siguiente ilustración:

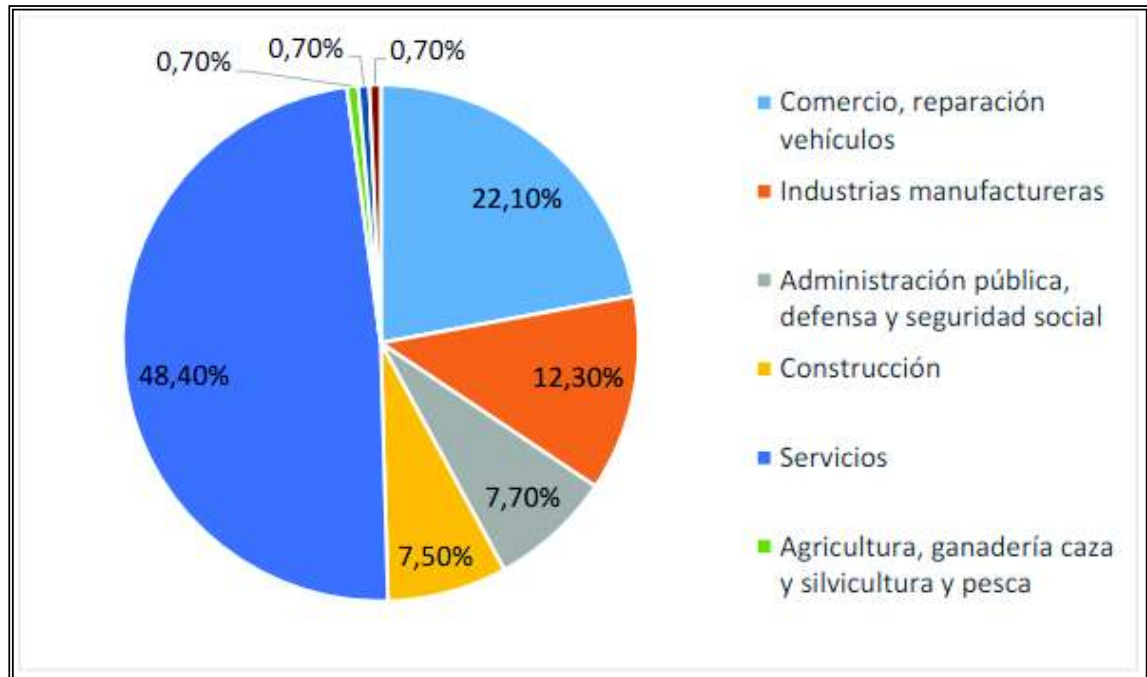
**Figura 6** Valor agregado bruto por rama de actividad (Millones de dólares).



**Fuente:** (INEC, Banco Central del Ecuador, 2014)

Según información a junio de 2014, la población económicamente activa de la ciudad Quito fue de 874.200 trabajadores. INEC (2014), 35% de la población total de la ciudad. Respecto a la población con empleo adecuado (población ocupada), esta llegó a la cifra de 625.027 personas, esto implica que la ciudad de Quito aporta con el 22.05% de las plazas de trabajo generadas a nivel nacional urbano, lo que la ubica como la segunda ciudad creadora de empleo, considerando a la ciudad de Guayaquil que aporta el 24,5% y delante de la ciudad de Cuenca que aporta 4,3% y de la ciudad de Machala con el 2.2%.

**Figura 7** Distribución por sectores.



**Fuente:** (INEC, Banco Central del Ecuador, 2014)

Según el censo económico realizado por el INEC en el 2010, demuestra que la industria manufactura se ubicó en el tercer lugar del cuadro de participación por número de empresas en la sección económica según como se puede observar en la imagen a continuación.

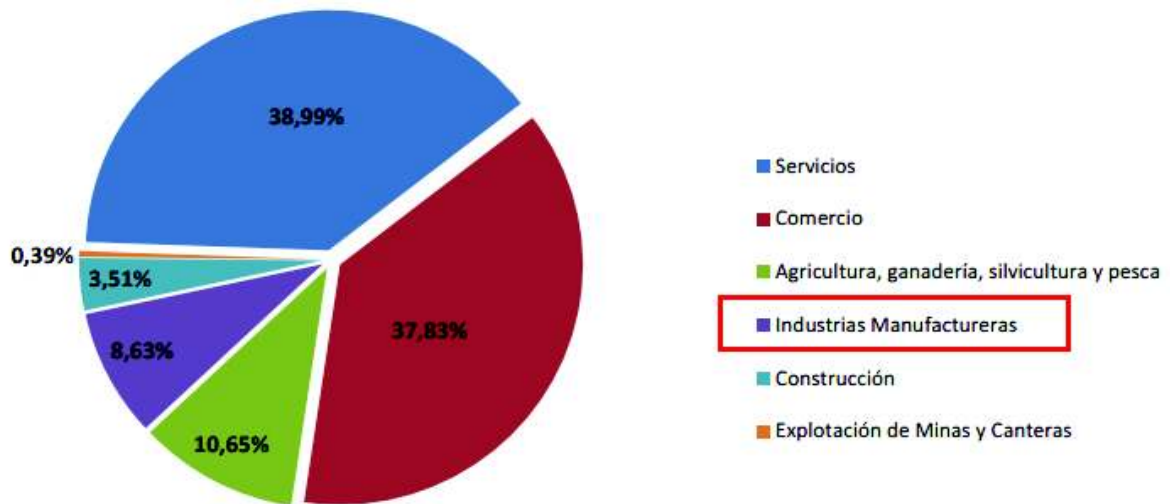


**Fuente:** (INEC, Censo económico, 2010).

## 2.3 Población

El INEC en su cuaderno de trabajo Evolución del sector manufacturero (2013) confirmó, la existencia de 76.803 empresas activas a nivel país. De este número, el 45,4% corresponde al sector comercio; 37,8% al sector de servicios; 9,7% a la industria manufacturera; 6,3% a la construcción; y 0,8% a la explotación de minas y canteras, Sin embargo para el 2015 se presenta la siguiente información.

**Figura 8** Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015.



**Tabla 8** Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015.

Sector económico 2015	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	328.641	38,99%
Comercio	318.894	37,83%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	89.772	10,65%
Industrias Manufactureras	72.739	8,63%
Construcción	29.579	3,51%
Explotación de Minas y Canteras	3.311	0,39%
<b>Total</b>	<b>842.936</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (INEC, Ecuador en cifras, 2016)

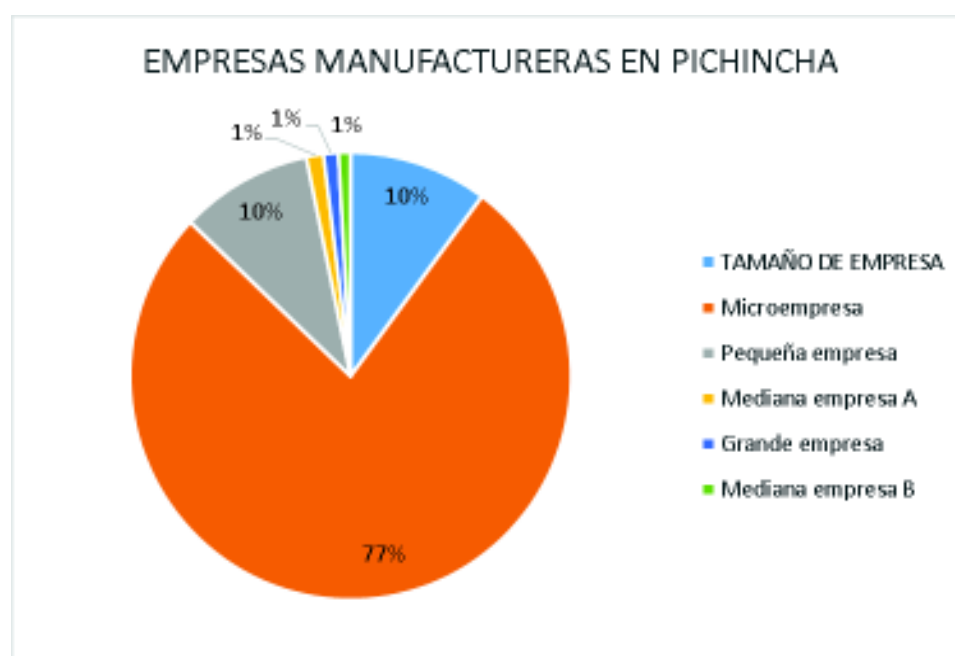
Se ha considerado los datos presentados en el INEC correspondiente al sector de manufactura de la provincia de Pichincha en se presenta la siguiente información.

**Tabla 9** Número de empresas manufacturas en Pichincha.

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESAS				
TAMAÑO DE EMPRESA	2012	2013	2014	2015
Microempresa	12.321	13.751	14.471	15.263
Pequeña empresa	1.964	2.000	2.032	1.925
Mediana empresa A	258	251	274	249
Grande empresa	217	214	219	216
Mediana empresa B	166	190	189	174

**Fuente:** (INEC, Ecuador en cifras, 2016)

**Figura 9** Número de empresas manufacturas en Pichincha.



**Fuente:** (INEC, Ecuador en cifras, 2016)



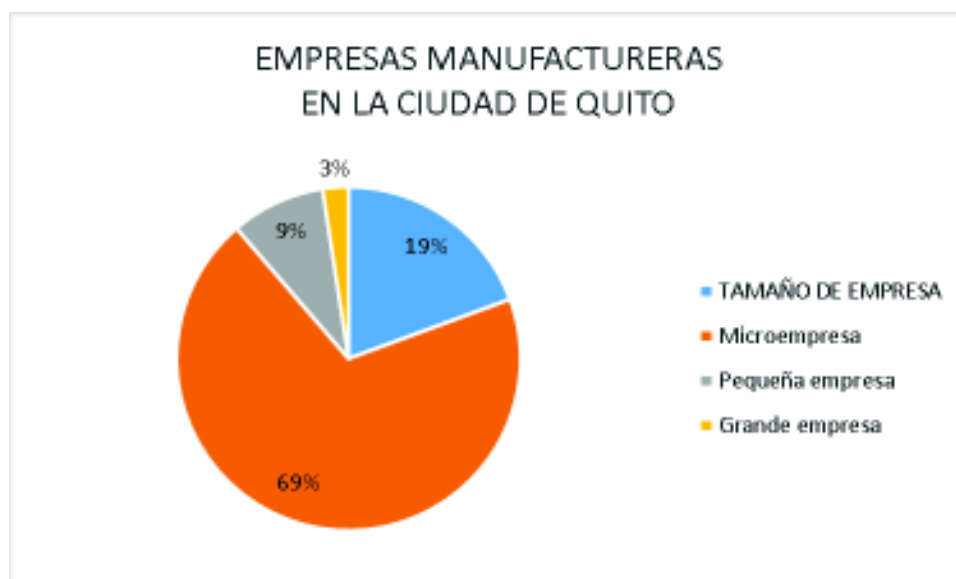
**Tabla 10** Número de empresas manufacturas en la ciudad de Quito.

EMPRESAS MANUFACTURERAS - 2015			
ECUADOR	72.796	100%	
GUAYAS	13.831		19%
PICHINCHA	17.828		25%
- QUITO	8.379		47%

EMPRESAS MANUFACTURERAS EN LA CIUDAD DE QUITO	
TAMAÑO DE EMPRESA	2015
Microempresa	7.208
Pequeña empresa	922
Grande empresa	251
	8.379

**Fuente:** (INEC, Ecuador en cifras, 2016)

**Figura 10** Número de empresas manufacturas en la ciudad de Quito.



**Fuente:** (INEC, Ecuador en cifras, 2016)

Población finita de estudio:

La población de estudio es el sector de Manufactura de la ciudad de Quito con 922 empresas, pertenecientes a medianas empresas.

## 2.4 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, en la que cada elemento de la población tiene probabilidad de selección idéntica y conocida, cada elemento se elige en forma independiente de los demás y la muestra se toma a partir de un marco de la muestra.

DATOS PARA LA MUESTRA:

**Tabla 11** Muestra

<b>MUESTRA PROBABILISTICA ALEATORIA SIMPLE</b>		
<b>TIPO</b>	<b>N</b>	<b>n</b>
Microempresa	7.206	No en estudio
Pequeña empresa	922	?
Grande empresa	251	No en estudio
	8.379	0

**Fuente:** (Autoria propia)

FÓRMULA:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)  
p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado  
q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p  
Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o nó el atributo, se asume 50% para p y 50% para q  
N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)  
e = Error de estimación máximo aceptado  
n = Tamaño de la muestra

CÁLCULO:

95%	1,96
90%	1,65
91%	1,7
92%	1,76
93%	1,81
94%	1,89

INGRESO DE DATOS

Z =	1,96
p =	95%
q =	5%
N =	922
e =	5%

TAMAÑO DE MUESTRA

n =	67,70
-----	-------

## 2.5 Diseño

Se realiza un estudio investigativo cualitativo que incluye la obtención, evaluación y empleo como parte de la intervención; contempla el desarrollo de una investigación no experimental de tipo transversal exploratoria.

Menciona (Sampieri, 2010) Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, además constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).

## 2.6 Herramientas de recolección de datos

El presente proyecto es con enfoque explorativo para lo que se ha utilizado las herramientas como la encuesta al resultado de la muestra sobre hechos y opiniones y mediante el sistema de en línea y personal.

Como instrumentos de recolección de datos se ha utilizado cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas y enviados de manera autoadministración vía web.

## 2.7 Herramientas de análisis de datos

Para determinar las herramientas de análisis de datos para el presente proyecto, se ha verificado que cumpla con la confiabilidad, validez y objetividad.

Para el análisis de los resultados mencionados en la recolección de datos, se empleará preguntas de escalamiento tipo Likert y de tipo diferencial semántico.

Se ha mencionado en el numeral anterior que ha sido enviado por medio electrónico con el objetivo de que sean procesados de manera inmediata.

Una tasa de devolución de cuestionarios cumplimentados por correo o de manera electrónica por encima de 50% es muy favorable (Mertens, 2005)

El análisis de datos se desarrolló sobre la matriz de datos, se utilizó el programa Excel/  
funciones estadísticas.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentará los resultados del análisis de los datos obtenidos previa la encuesta realizada a empresas del sector de manufactura de la ciudad de Quito.

Véase **Anexo I** (Encuesta) **Anexo II** (Empresas encuestadas) **Anexo III** – Análisis de encuesta en base a los objetivos de la investigación.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de una muestra de 68 encuestas realizadas al sector de manufactura de la ciudad de Quito categoría pequeñas empresas. (Menor a 50 trabajadores).

#### 1.- ¿Qué departamento gestiona la relación con sus proveedores nacionales?

Adquisiciones  
Finanzas  
Gerencia  
Propietario  
Otros

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
45
15
0
8
0
<b>68</b>

#### RESULTADO:

El resultado de la encuesta muestra que la mayoría de los encuestados indican que el departamento que gestiona la relación con proveedores nacionales es el Departamento de Adquisidores.

#### DISCUSIÓN:

En los resultados presentados refleja que existe un departamento asignado para la gestión con proveedores, sin embargo se identifica también que no en su mayoría pero si con un porcentaje considerable, que la gestión también es realizada por el Departamento Financiero lo que podría resultar que el aspecto a considerar es el factor y facilidades económicas – financieras.

2.- ¿Tiene establecido algún procedimiento para seleccionar a sus proveedores nacionales.?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
55
13
<b>68</b>

RESULTADO:

La encuesta demuestra que las empresas encuestadas, cuentan con un procedimiento establecido para la selección de sus proveedores nacionales.

DISCUSIÓN:

Con los resultados obtenidos, se puede pensar que aún existe determinado número de empresas de tipo mediana, en que es una oportunidad de mejora el implementar procedimientos que establezca las actividades a seguir para seleccionar uno o varios proveedores.

3.- ¿Tiene establecido algún procedimiento para evaluar a sus proveedores nacionales.?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
40
28
<b>68</b>

RESULTADO:

Mediante la herramienta de la encuesta, muestra que un poco más de la mitad de los encuestados tienen establecidos procedimientos para la evaluación de proveedores nacional mientras la otra parte menciona que no.

DISCUSIÓN:

Con los resultados obtenidos, se puede pensar que alrededor de la mitad de empresas de tipo mediana encuestadas, en que es una oportunidad de mejora el implementar procedimientos que establezca las actividades a seguir para evaluar uno o varios proveedores.

4.- Marque con visto la principal manera como usted selecciona a sus proveedores.

Visita a instalaciones  
Cotizaciones  
Búsqueda de referencias  
Visita en la página web  
Pruebas del producto  
Auditorias a procesos  
Capacidad técnica de ingeniería  
Capacidad productiva  
Situación financiera  
Capacidad gerencial  
Otras respuestas

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
4
20
3
4
10
11
4
8
4
0
0
<b>68</b>

RESULTADO:

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta demuestra que, el 29% de los encuestados realiza su selección principalmente basados en las cotizaciones, seguido con diferencia 1% que realizan auditorias de procesos y realizan pruebas de productos.

DISCUSIÓN:

Con la información obtenida se puede identificar que en este sector y tamaño de empresas, aún lleva un peso considerable el valor ofertado mediante cotizaciones, sin embargo y no muy distante se encuentra también empresas que solicitan auditorías de procesos y/o a su vez, la prueba del producto cotizado.



5.- **Marque con visto los aspectos que utiliza para evaluar a sus proveedores.**

Desempeño de los proveedores en relación con los competidores  
 Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas  
 Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas  
 Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro  
 Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas  
 Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes  
 Ninguno

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
5
26
15
5
6
11
0
<b>68</b>

**RESULTADO:**

Se puede observar en los resultados que el 38% de los encuestados resalta el aspecto de evaluación de sus proveedores nacionales a los requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas, sin embargo, y no muy distante el 22% de los encuestados menciona que también lo realiza considerando la capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas.

**DISCUSIÓN:**

Por la información obtenida, se puede identificar que el sector de la Manufactura de la ciudad de Quito, prioriza su manera de evaluar a sus proveedores nacionales basados en la calidad de los materiales, sin dejar a lado el precio y la atención al cliente, sin embargo, la el sector es también importante que haya la capacidad potencial para proporcionar en la cantidad u condiciones requeridas.

6.- ¿Con qué periodicidad analiza los indicadores de abastecimiento en el mes?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
7
11
7
21
22
<b>68</b>

RESULTADO:

Mediante la encuesta realizada se puede observar que el 32% de los encuestados asegura revisar y analizar los indicadores de abastecimiento cada mes sin embargo el 31% menciona que casi siempre son revisados de manera mensual; así también se observa que el 10% de los encuestados asegura nunca revisar los indicadores de manera mensual.

DISCUSIÓN:

Mediante la información presentada, se puede identificar que menos de la mitad de los encuestados realizan la revisión de indicadores con una periodicidad mensual, sin embargo, sumados aquellos que mencionan que la revisión la realizan algunas veces y nunca, representa el 37% que para efectos de toma de decisiones con respecto a los indicadores de abastecimiento, implica un valor muy alto.

7.- ¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera de un pedido fuera del tiempo acordado con un proveedor nacional?

- Horas
- Días
- Semanas
- Meses
- Año
- Ninguno

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
25
30
6
0
0
7
<b>68</b>

RESULTADO:

En base a los resultados presentados, se observa que el 44% de los encuestados aseguran haber tenido que esperar días de atraso en la entrega de pedidos, sin embargo el 9% menciona que ha tenido que esperar hasta semanas fuera del tiempo establecido, por despachos de proveedores nacionales.

#### DISCUSIÓN:

Con la información presentada se puede determinar que casi la mitad de los encuestados asegura haber tenido que esperar varios días por la entrega de su pedido, sin embargo se puede ver que el 100% de los encuestados asegura haber participado de una entrega fuera de tiempo, lo que demuestra que existe una gran oportunidad por parte de los proveedores en mejorar su tiempo de entrega.

#### 8.- ¿Ha tenido que adquirir materia prima o productos sin importar el precio con el fin de atender a tiempo a su cliente?

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
22
15
30
1
0
<b>68</b>

#### RESULTADO:

Mediante la encuesta realizada, los resultados demuestran que el 44% de los encuestados, asegura haber adquirido materia prima o productos dejando de lado el precio y priorizando el cumplimiento de los acuerdos con el cliente y con diferencia de menos del 10%, asegura nunca haber tenido que adquirir un producto a mayor precio.

#### DISCUSIÓN:

De la información obtenida, se puede decir que casi la mitad de los encuestados ha tenido que recurrir a adquirir productos o materia prima que tal vez por desabastecimiento del proveedor o el no cumplir con las especificaciones, podrían afectar al producto a entregar al cliente y por consiguiente una devolución por insatisfacción.

9.- ¿Cuáles son los problemas más comunes con la relación empresa - proveedor nacional?

- Aconsejar productos que no se adecuan a las necesidades reales del cliente.
- Incumplir los plazos de tiempo prometidos para la entrega.
- Recomendar marcas y productos que luego de un tiempo existe discontinuidad.
- Vender productos a precios excesivos.
- Prometer durante la venta condiciones técnicas específicas del cliente y no cumplirlas.
- Prometer servicios de post-venta que después no se dan.
- Vender productos prometiendo que son "fáciles de usar", cuando en realidad necesitan ayuda técnica.
- Aumentar precios de módulos a un producto ya vendido sin informar al cliente
- No responder de forma oportuna a las consultas técnicas del cliente.
- Practicar publicidad engañosa a la hora de captar clientes.
- Otros

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
5
20
5
3
5
3
6
11
2
5
3
<b>68</b>

RESULTADO:

Por medio de la encuesta realizada se puede observar que el 29% de los encuestados asegura que el principal problema con sus proveedores nacionales es el incumplimiento de tiempo de entrega de los pedidos seguido por el aumento de precios de un producto sin antes haber informado a su cliente.

DISCUSIÓN:

Por medio de la encuesta realizada, se puede intuir que la principal actividad a mejorar es en el tiempo de entrega ofrecido al cliente, sin embargo, se puede observar también que otro de los problemas a mejorar es la estabilidad del precio o falla en la comunicación cliente – proveedor.

**10.- Cómo ejemplo, de 20 productos despachados al cliente final  
¿Cuántos son devueltos para modificaciones por la materia prima?**

- Ninguno
- Entre 1 a 5
- Entre 6 a 10
- Más de 10

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
30
37
1
0
<b>68</b>

**RESULTADO:**

Por medio de la encuesta realizada se observa que más de la mitad de los encuestados, asegura haber devuelto el producto para modificaciones por aspectos de la materia prima, antes de que sea entregado al cliente final, sin embargo, la otra mitad menciona que no ha tenido que realizar devoluciones internas para reprocesos.

**DISCUSIÓN:**

Por los resultados presentados, se demuestra que existe un alto porcentaje de encuestados que presenta problemas de reprocesos que podrían causar incumplimientos con el cliente final a causa de desacuerdos con los proveedores nacionales de materia prima o productos.

**11.- ¿Ha tenido clientes que han desistido de la relación comercial por incumplimientos?**

- Si
- No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
43
25
<b>68</b>

**RESULTADO:**

La información presentada demuestra que el 63% de los encuestados si han tenido clientes que han desistido de la relación comercial por incumplimientos, sin embargo, en menor porcentaje con 37% menciona que no han tenido clientes que concluyan con la relación comercial.

**DISCUSIÓN:**

Por los datos obtenidos se concluye que en un alto porcentaje de encuestados ha tenido pérdida de clientes a causa de incumplimientos, lo que pudiera provocar la inestabilidad del negocio a futuro si no se toma decisiones asertivas.

12.- ¿Ha tenido que pagar penalidades por incumplimiento de entregas a causa de falta de materia prima?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
47
21
<b>68</b>

RESULTADO:

Por medio de la encuesta, se observa que el 69% de los encuestados ha tenido que pagar penalidades por incumplimientos de entregas a tiempo por causa de falta de materia prima, sin embargo en medir porcentaje, el 31% menciona que no ha incurrido en el pago de penalidades.

DISCUSIÓN:

Por los datos obtenidos se concluye que en un alto porcentaje de encuestados ha tenido pérdida de clientes y pago de penalidades a causa del tiempo de entrega, lo que pudiera provocar la inestabilidad del negocio a futuro si no se toma decisiones asertivas.

13.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de sus proveedores nacionales como resultado del último año?

Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo  
Muy malo

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
29
25
5
8
1
<b>68</b>

RESULTADO:

El 43% de los encuestados asegura que el nivel de cumplimiento de sus proveedores nacionales es muy bueno sin embargo en un porcentaje no muy alejado, menciona que es bueno.

DISCUSIÓN:

Con los resultados de la encuesta se observa que únicamente la mitad de los encuestados está totalmente satisfecho con sus proveedores sin embargo un pequeño porcentaje menciona que está insatisfecho por tanto deberá existir actividades o decisiones para mejorar.

14.- En general, ¿cómo considera que es la relación con sus proveedores nacionales de procesos críticos.?

Muy buena  
Buena  
Regular  
Mala

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)
35
30
3
0
<b>68</b>

RESULTADO:

En la encuesta realizada se observa que el 52% de los encuestados consideran muy buena la relación con sus proveedores nacionales de procesos críticos sin embargo, el 44% de los encuestados menciona que es una buena relación.

DISCUSIÓN:

Con la encuesta realizada se puede observar que un poco más de la mitad opina que es una buena relación pero en la misma medida, considera que existen oportunidades que pueden ser mejoradas en cuanto a la satisfacción como cliente y un mejor desarrollo como proveedor.

## 4. CONCLUSIONES

En base a la investigación teórica y evaluación mediante encuestas, se ha determinado las siguientes conclusiones en relación al cumplimiento de los objetivos:

- a) Analizar las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, que permitan establecer la importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM).
- ✓ Las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito podría verse afectado al no existir la formalidad de la actividad y el análisis de la evolución entre períodos; o a su vez al recurrir en una gestión externa, esta incurrirá en costos de la actividad, sin embargo se considera que un proveedor eficaz, está en la capacidad de ofrecer más de los requerimientos específicos que una empresa requiere, así como, que mantener una buena relación entre cliente – proveedor mejorará la calidad final del producto.
- b) Definir las técnicas más comunes utilizadas para la selección y evaluación de proveedores.
- ✓ Las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito son mediante métodos empíricos que no siempre son los mismos y de método técnico financiero cuando es requerido por auditorias de segunda parte.
- c) Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.
- ✓ En base a la investigación realizada, se concluye que los incidentes de nuestros proveedores si pueden crear un conflicto con nuestro cliente y es la responsabilidad del área que realiza la adquisición, que las ineficiencias de algunos proveedores no se conviertan en problemas para la empresa con actividades como; diversificar el riesgo operativo, limitar el riesgo financiero, colaboración con el proveedor para alinear esfuerzos o cubrirse de stock, más aun



recalcando en la importancia de realizar las evaluaciones de proveedores junto con el análisis y toma de decisiones.

d) Argumentar los resultados obtenidos en los posibles impactos en indicadores de gestión de compras.

✓ Mediante la herramienta de la encuesta y basándose en la pregunta N.-11, han existido clientes que han decidido terminar la relación comercial por incumplimientos probablemente provenientes de un descuido en la gestión de compras; así también esto pudo haber incurrido en el pago de penalidades lo que hace que el producto se encarezca pero que el valor sea asumido por la empresa. La coordinación indica la acción conjunta entre ambas partes, toda buena relación se basa en una buena comunicación.

Tener una buena relación con los proveedores es un aspecto que toda organización debe considerar para alcanzar el éxito, permitirá conseguir una buena compra, mejorar la calidad de insumos y lograr futuros acuerdos con la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E. (2016). *Actual matriz productiva en Ecuador*. Quito: FLACSO.
- Araz, C., & Ozkarahan, I. (2007). *Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based of a new multicriteria sorting procedure*. International Journal of Production Economics.
- Attiany, M. S. (2014). *Competitive Advantage Through Benchmarking*. Journal of Business Studies Quarterly.
- Bartolini, A. (2013). *Excelencia en el manejo del suministro de nivel siguiente*.
- Bathke, K. (08 de Julio de 2014). *Sofofa.cl*. Obtenido de UNIDO: web.sofofa.cl
- Cortés, A., & Bello, A. (2009). *Teoría económica Chile*.
- DELOITTE. (2016). *Informe Delloitte*. Obtenido de Deloitte: www2.deloitte.com
- Else, S. E. (2002). *Strategic Sourcing and Federal Government Transformation. Information Knowledge Systems Management*.
- Escudero, S. M. (2011). *Gestión de provisionamiento*. Madrid: Paraninfo.
- evaluation, A. Q. (2011). *www.abs-qe.com*. Obtenido de <http://www.abs-qe.com/es/recursos/Second-Party-Assessments-A4-2012-Spanish.pdf>
- Figuroa, E. (2009). *Quién se llevó a mi cliente*. Giron Spain Book.
- González, A. (2003). *Aplicación para las técnicas multicriteriales en la evaluación y selección de proveedores*. Industrial Vol. XXIV.
- González, C. A. (2014). Sistema para la gestión logística empresarial. en *Sotavento MBA*, 32-41.
- Gryna, M. F. (2007). *Análisis y planeación de la calidad*. España: McGraw Hil.
- Herrera, M. F., Osorio, J. C., & Viñasco, M. (2008). *Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP*. Ingeniería y Desarrollo.
- IATF16949:2016. (s.f.). Especificación técnica de calidad para el sector automotriz.
- INEC. (2010). *Censo económico*.
- INEC. (2014). *Banco Central del Ecuador*.
- INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010 - 2013: [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- ISO19011-2011. (Auditoría). *Términos y definiciones*.
- ISO9000-2015. (Fundamentos y vocabulario). *Sistemas de gestión de calidad*.
- Kamman, D., & Bakker, E. (2004). *Changing supplier selection and relationship practices*.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.

- Leseter, M. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Martínez, M. E. (2007). *Gestión de compras*. España.
- Masella, C. (2007). *A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/ supplier relationships*. Journal.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks.
- Millinton, A. (2006). *Supplier performance and selection in China*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Molander, P. (2014). *Public procurement in the European Union: the case for national threshold values*. Journal of Public.
- Muñoz, C., & López, G. (2002). *Evolución temporal del factor de impacto de las revistas del ámbito de la salud pública*. Madrid: Bibliotecaria Hospital Ramón y Cajal.
- Powell, T. N. (2011). *Director de servicios al consumidor y operaciones telefónicas del centro de información de General Electric (GE)*.
- Rizzon, K. H. (2012). *What Makes an Effective CPO*. *Supply Chain Management Review*.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5). México: Mc Graw Hill.
- Sarache, W., Castrillon, O., & Ortiz, L. (2008). *Selección de proveedores una aproximación al estado del arte*.
- SENPLADES. (2012). Informe Ecuador en cifras. Ecuador.
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Tschohl, J. (2009). *Servicio al cliente*.
- VanderVorst, J., & Beulens, A. (2002). *Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management.
- Vicepresidencia. (2017). Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva. Quito. Obtenido de [www.vicepresidencia.com.ec](http://www.vicepresidencia.com.ec)
- Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, mejora continua y normas ISO. *Actualidad y nuevas tendencias*, 83-92.
- Zuluaga Mazo, A. G. (2011). *La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento de las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia*.

## **ANEXOS**

## Anexo I - Encuesta realizada

### ENCUESTA - SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Para obtener mejores resultados en métodos para seleccionar y evaluar a sus proveedores, se ha creado la siguiente encuesta de diagnóstico. Sus respuestas serán de gran apoyo.

#### 1. ¿Qué departamento gestiona la relación con sus proveedores?

- Adquisiciones
- Finanzas
- Gerencia
- Propietario
- Otro (por favor, especifique)

#### 2. Tiene establecido algún procedimiento para seleccionar a sus proveedores?

- Si
- No

#### 3. ¿Tiene establecido algún procedimiento para evaluar a sus proveedores?

- Si
- No
- Otro (por favor, especifique)

**4. Marque con un visto las maneras como usted selecciona a sus proveedores.**

- Visita a instalaciones
- Cotizaciones
- Búsqueda de referencias
- Pruebas del producto
- Visita en la página web
- Auditorías a procesos
- Capacidad técnica de ingeniería
- Capacidad productiva
- Situación financiera
- Capacidad gerencial
- Otras respuestas

**5. Marque con un visto la manera que utiliza para evaluar a sus proveedores.**

- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro
- Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes
- Ninguno

**6. ¿Con qué periodicidad analiza los indicadores de abastecimiento en el mes?**

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

**7. ¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera de un pedido fuera del tiempo acordado con un proveedor nacional?**

- Horas
- Días
- Semanas
- Meses
- Año
- Ninguno

**8. ¿Ha tenido que adquirir materia prima o productos sin importar el precio con el fin de atender a tiempo a su cliente?**

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

**9. ¿Cuáles son los problemas más comunes con la relación empresa - proveedor nacional?**

- Aconsejar productos que no se adecuan a las necesidades reales del cliente.
- Incumplir los plazos de tiempo prometidos para la entrega.
- Recomendar marcas y productos que luego de un tiempo existe discontinuidad.
- Vender productos a precios excesivos.
- Prometer durante la venta condiciones técnicas específicas del cliente y no cumplirlas.
- Prometer servicios de post-venta que después no se dan.
- Vender productos prometiendo que son “fáciles de usar”, cuando en realidad necesitan ayuda técnica.
- Aumentar precios de módulos a un producto ya vendido sin informar al cliente
- No responder de forma oportuna a las consultas técnicas del cliente.
- Practicar publicidad engañosa a la hora de captar clientes.
- Otros

**10. Como ejemplo, de 20 productos despachados al cliente final ¿Cuántos son devueltos para modificaciones por la materia prima?**

- Ninguno
- Entre 1 a 5
- Entre 6 a 10
- Más de 10



**11. ¿Ha tenido clientes que han desistido de la relación comercial por incumplimientos?**

- Si
- No

**12. ¿Ha tenido que pagar penalidades por incumplimiento de entregas a causa de falta de materia prima?**

- Si
- No

**13. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de sus proveedores nacionales como resultado del último año?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

**14. En general, ¿cómo considera que es la relación con sus proveedores nacionales de procesos críticos?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

## **Anexo II - Empresas encuestadas**

### **PEQUEÑAS EMPRESAS - ENCUESTADAS**

- 1 UNILIMPIO
- 2 DÝESOS
- 3 DIMABRU
- 4 ELEVEL
- 5 TONICOMSA
- 6 CATERPREMIER
- 7 TOTALTEK
- 8 DISAROMATIC
- 9 FESA
- 10 COMISERSA
- 11 ALL CLEAN
- 12 ROSERO RIVAS EDUARDO
- 13 LOGIKARD
- 14 TALLERES PARA MAQUINARIA INDUSTRIAL
- 15 BONANZA FRUIT
- 16 QUESOS LA HOLANDESA
- 17 PUBLIIMAGEN
- 18 EUROCLEANREYES
- 19 ECUACARBONES
- 20 ECUAPACK
- 21 LSD
- 22 TESQUIMSA
- 23 CORA
- 24 MAPROMECH
- 25 KM ECUADOR
  
- 26 SERVICAUCHOS
- 27 PRODUBLOQUES
- 28 UNITECH
- 29 MAXICUT
- 30 APLIKA

- 31 KEVÓ
- 32 EL CAJETIN
- 33 IMETRILEC
- 34 DIM
- 35 DECORDPIEDRAS
- 36 MENDIETA IMPRESOS
- 37 TRIDOME
- 38 CRONIC MUEBLES Y COLCHONES
- 39 DECORACIONES SOL
- 40 CONFECCIONES KARINA
- 41 IMPORTEXA
- 42 SOCHE
- 43 JEROME PARIS
- 44 ECUACALCIOS
- 45 CASA RAVIOLI
- 46 LOVISONNE
- 47 FUMEICO
- 48 TRANSMAGIC
- 49 ACCESORIOS SOLUTIONS
- 50 DURINI MADERERA
- 51 GRUPO ALCE
- 52 BALBORDEX
- 53 TESPECO
- 54 GEMAS Y JOYAS
- 55 GDS ACABADOS
- 56 ARCAL
- 57 MECATECH
- 58 CARIDAD CARINA DISEÑO
- 59 NILOTEX
- 60 CIRCOLO S.A.
- 61 GRAFICAS ANDRADE
- 62 ACIERTO GRAFICO
- 63 PRODUGRAFI CENTER
- 64 COBERTORES PROTECCIONA

65 RM FABRICANTES MALETERIA

66 AGRIOSE

67 INFRUES

68 INBORJA

**Anexo III – Análisis de encuesta en base a los objetivos de la investigación.**

**Objetivo de la investigación:**

Analizar las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, que permitan establecer la importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM).

**TECNICAS UTILIZADAS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

**1. ¿Qué departamento gestiona la relación con sus proveedores?**

- Adquisiciones
- Finanzas
- Gerencia
- Propietario
- Otro (por favor, especifique)

**Objetivo de la investigación:**

Analizar las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, que permitan establecer la importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM).

**TECNICAS UTILIZADAS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

**2. Tiene establecido algún procedimiento para seleccionar a sus proveedores?**

- Si
- No

**Objetivo de la investigación:**

Analizar las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, que permitan establecer la importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM).

**TECNICAS UTILIZADAS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

**3. ¿Tiene establecido algún procedimiento para evaluar a sus proveedores?**

- Si
- No
- Otro (por favor, especifique)



**Objetivo de la investigación:**

Definir las técnicas más comunes utilizadas para la selección y evaluación de proveedores.

**TECNICAS UTILIZADAS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

**4. Marque con un visto las maneras como usted selecciona a sus proveedores.**

- Visita a instalaciones
- Cotizaciones
- Búsqueda de referencias
- Pruebas del producto
- Visita en la página web
- Auditorías a procesos
- Capacidad técnica de ingeniería
- Capacidad productiva
- Situación financiera

- Capacidad gerencial
- Otras respuestas

**Objetivo de la investigación:**

Definir las técnicas más comunes utilizadas para la selección y evaluación de proveedores.

**TECNICAS UTILIZADAS PARA EVALUACION DE PROVEEDORES**

**5. Marque con un visto la manera que utiliza para evaluar a sus proveedores.**

- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro
- Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes
- Ninguno

**Objetivo de la investigación:**

Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.

**INDICADORES DE ABASTECIMIENTO**

**6. ¿Con qué periodicidad analiza los indicadores de abastecimiento en el mes?**

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

**Objetivo de la investigación:**

Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.

**INDICADORES DE ABASTECIMIENTO**

**7. ¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera de un pedido fuera del tiempo acordado con un proveedor nacional?**

- Horas
- Días
- Semanas
- Meses
- Año
- Ninguno

**Objetivo de la investigación:**

Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.

**INDICADORES DE ABASTECIMIENTO**

**8. ¿Ha tenido que adquirir materia prima o productos sin importar el precio con el fin de atender a tiempo a su cliente?**

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre



**Objetivo de la investigación:**

Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.

**PROBLEMAS COMUNES CON PROVEEDORES**

**9. ¿Cuáles son los problemas más comunes con la relación empresa - proveedor nacional?**

- Aconsejar productos que no se adecuan a las necesidades reales del cliente.
- Incumplir los plazos de tiempo prometidos para la entrega.
- Recomendar marcas y productos que luego de un tiempo existe discontinuidad.
- Vender productos a precios excesivos.
- Prometer durante la venta condiciones técnicas específicas del cliente y no cumplirlas.
- Prometer servicios de post-venta que después no se dan.
- Vender productos prometiendo que son “fáciles de usar”, cuando en realidad necesitan ayuda técnica.
- Aumentar precios de módulos a un producto ya vendido sin informar al cliente
- No responder de forma oportuna a las consultas técnicas del cliente.
- Practicar publicidad engañosa a la hora de captar clientes.
- Otros

**Objetivo de la investigación:**

**INDICADORES DE ABASTECIMIENTO**

Comparar los problemas comunes con proveedores vs. Indicadores de abastecimiento.

**10. Cómo ejemplo, de 20 productos despachados al cliente final ¿Cuántos son devueltos para modificaciones por la materia prima?**

- Ninguno
- Entre 1 a 5
- Entre 6 a 10
- Más de 10

**Objetivo de la investigación:**

Argumentar los resultados obtenidos en los posibles impactos en indicadores de gestión de compras.

**IMPACTOS DE LOS RESULTADOS**

**11. ¿Ha tenido clientes que han desistido de la relación comercial por incumplimientos?**

- Si
- No

**Objetivo de la investigación:**

Argumentar los resultados obtenidos en los posibles impactos en indicadores de gestión de compras.

**IMPACTOS DE LOS RESULTADOS**

**12. ¿Ha tenido que pagar penalidades por incumplimiento de entregas a causa de falta de materia prima?**

- Si
- No

**Objetivo de la investigación:**

Analizar las técnicas utilizadas para la selección y evaluación de proveedores nacionales del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, que permitan establecer la importancia en la gestión de relación con proveedores (SRM).

**INDICADORES DE GESTIÓN DE COMPRAS**

**13. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de sus proveedores nacionales como resultado del último año?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular

- Malo
- Muy malo

**Objetivo de la investigación:**

Argumentar los resultados obtenidos en los posibles impactos en indicadores de gestión de compras.

**IMPACTOS DE LOS RESULTADOS**

**14. En general, ¿cómo considera que es la relación con sus proveedores nacionales de procesos críticos?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

## Anexo IV – Tabulación de los resultados de la encuesta.

### PREGUNTA 1

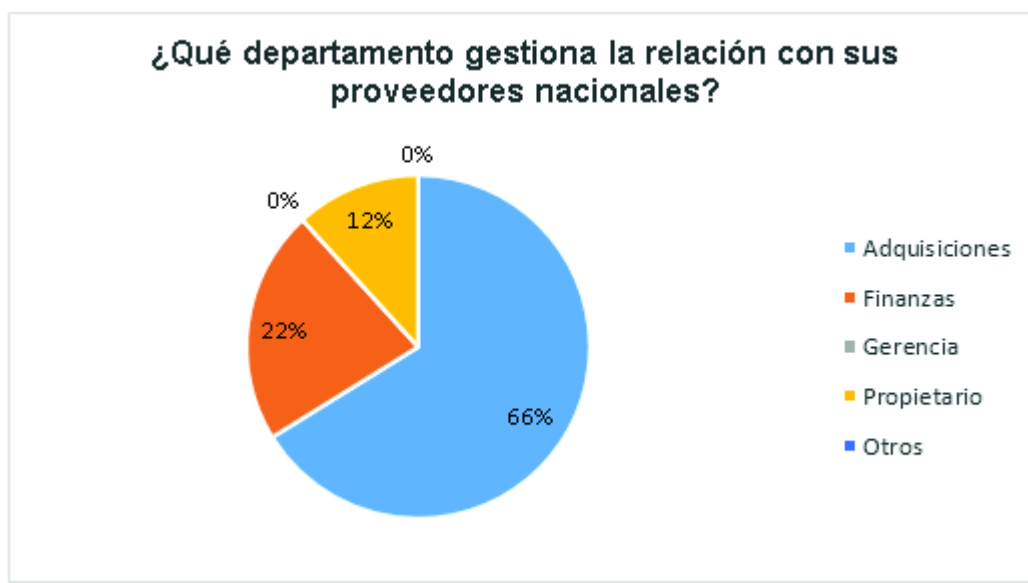
**Tabla 12** Resultados de la encuesta - P1

1.- ¿Qué departamento gestiona la relación con sus proveedores nacionales?

Adquisiciones  
Finanzas  
Gerencia  
Propietario  
Otros

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
45	66%	66%
15	22%	88%
0	0%	88%
8	12%	100%
0	0%	
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 11** Resultados de la encuesta - P1



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 2

**Tabla 13** Resultados de la encuesta – P2

2.- ¿Tiene establecido algún procedimiento para seleccionar a sus proveedores nacionales.?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
55	81%	81%
13	19%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 12** Resultados de la encuesta – P2



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

### PREGUNTA 3

**Tabla 14** Resultados de la encuesta – P3

3.- ¿Tiene establecido algún procedimiento para evaluar a sus proveedores nacionales.?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
40	59%	59%
28	41%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 13** Resultados de la encuesta – P3



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 4

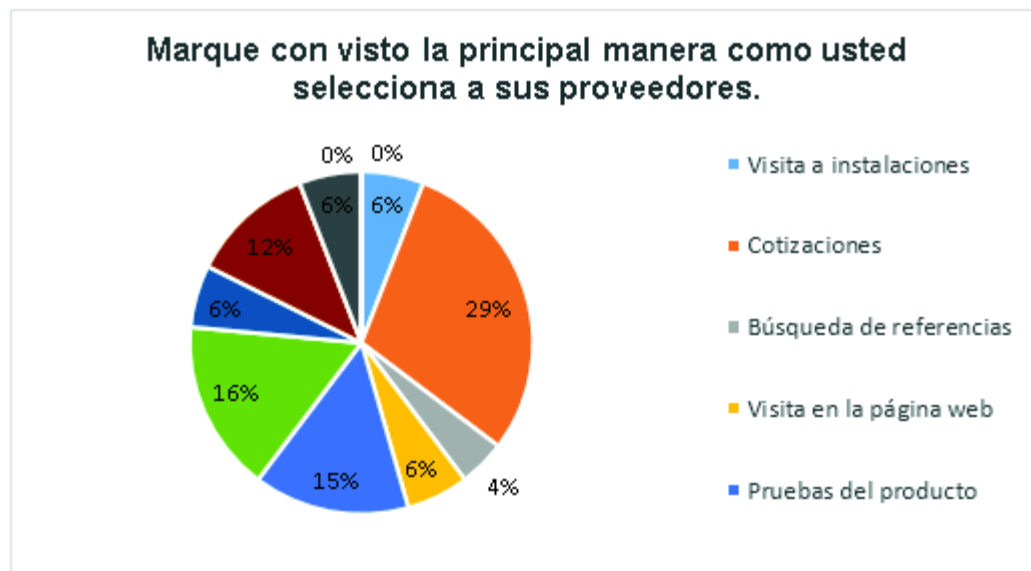
**Tabla 15** Resultados de la encuesta – P4

**4.- Marque con visto la principal manera como usted selecciona a sus proveedores.**

- Visita a instalaciones
- Cotizaciones
- Búsqueda de referencias
- Visita en la página web
- Pruebas del producto
- Auditorias a procesos
- Capacidad técnica de ingeniería
- Capacidad productiva
- Situación financiera
- Capacidad gerencial
- Otras respuestas

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
4	6%	6%
20	29%	35%
3	4%	40%
4	6%	46%
10	15%	60%
11	16%	76%
4	6%	82%
8	12%	94%
4	6%	100%
0	0%	
0	0%	
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 14** Resultados de la encuesta – P4



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 5

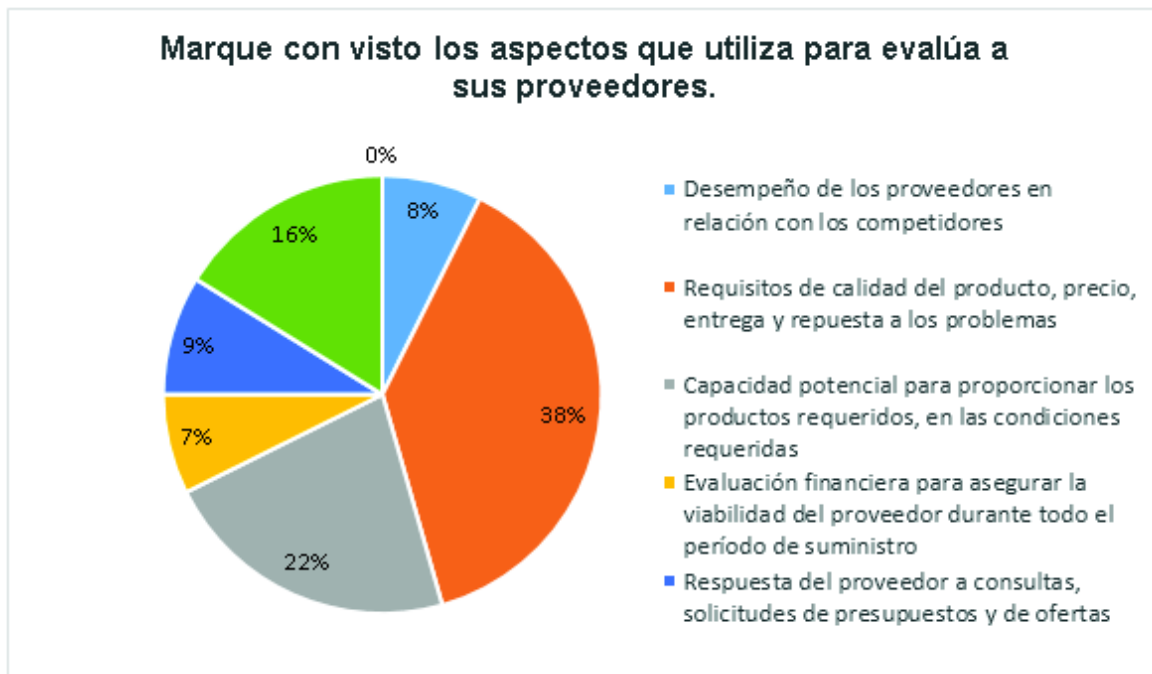
**Tabla 16** Resultados de la encuesta – P5

**5.- Marque con visto los aspectos que utiliza para evaluar a sus proveedores.**

- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro
- Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes
- Ninguno

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
5	7%	7%
26	38%	46%
15	22%	68%
5	7%	75%
6	9%	84%
11	16%	100%
0	0%	
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 15** Resultados de la encuesta – P5



Fuente: Datos de la encuesta realizada.



## PREGUNTA 6

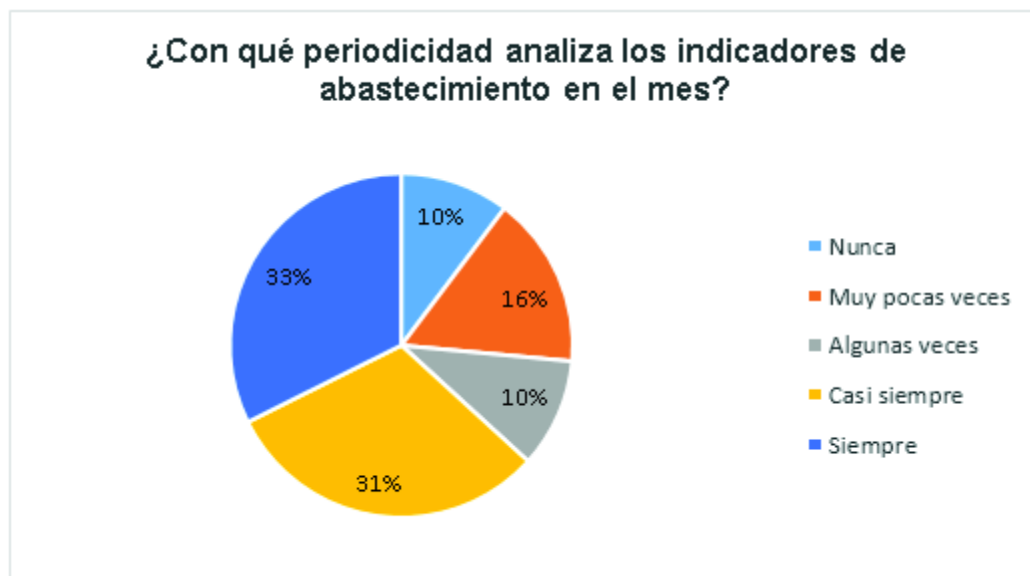
**Tabla 17** Resultados de la encuesta – P6

6.- ¿Con qué periodicidad analiza los indicadores de abastecimiento en el mes?

Nunca  
Muy pocas veces  
Algunas veces  
Casi siempre  
Siempre

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
7	10%	10%
11	16%	26%
7	10%	37%
21	31%	68%
22	32%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 16** Resultados de la encuesta – P6



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 7

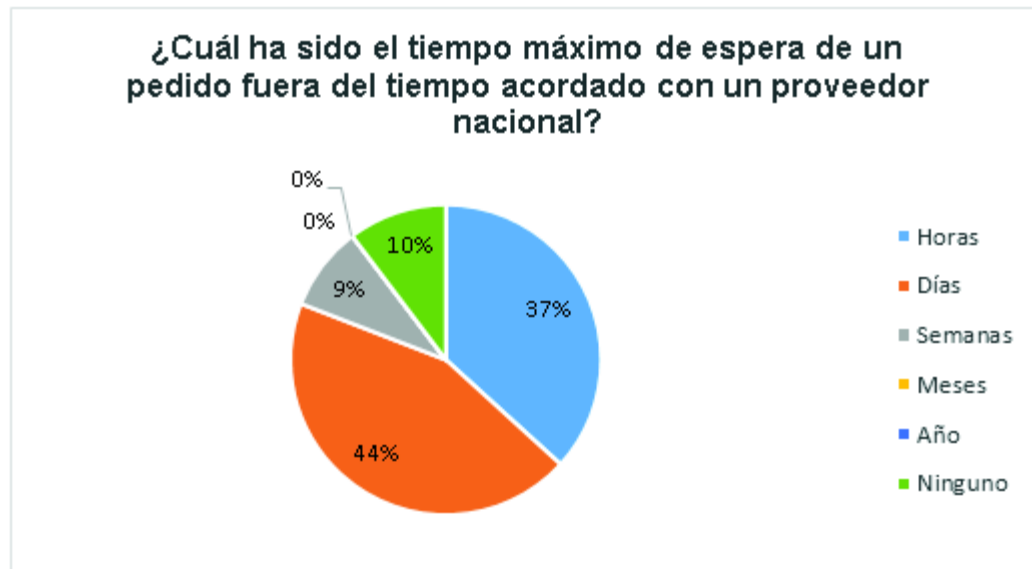
**Tabla 18** Resultados de la encuesta – P7

7.- ¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera de un pedido fuera del tiempo acordado con un proveedor nacional?

Horas  
Días  
Semanas  
Meses  
Año  
Ninguno

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
25	37%	37%
30	44%	81%
6	9%	90%
0	0%	90%
0	0%	90%
7	10%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 17** Resultados de la encuesta – P7



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 8

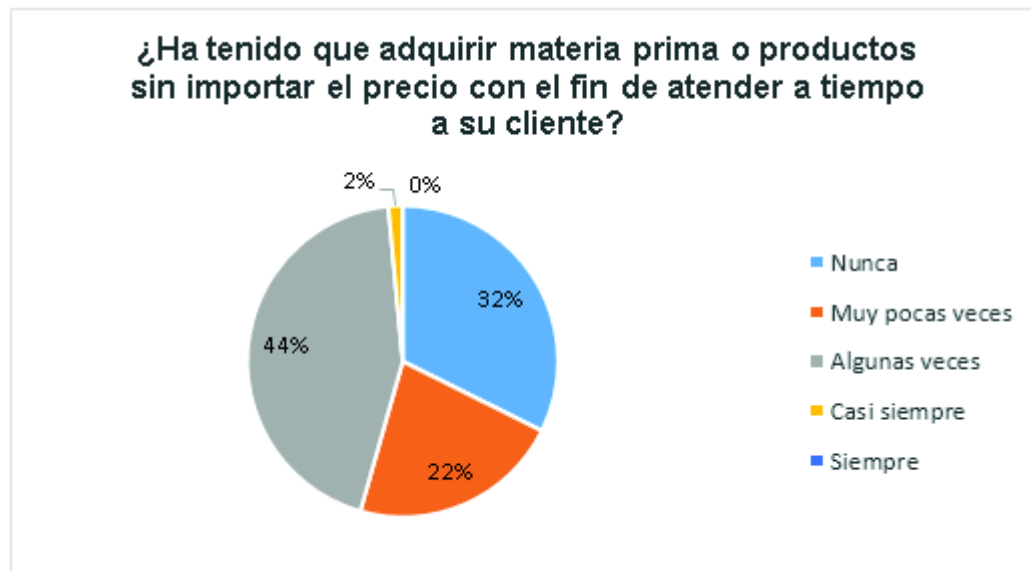
**Tabla 19** Resultados de la encuesta – P8

8.- ¿Ha tenido que adquirir materia prima o productos sin importar el precio con el fin de atender a tiempo a su cliente?

Nunca  
Muy pocas veces  
Algunas veces  
Casi siempre  
Siempre

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
22	32%	32%
15	22%	54%
30	44%	98%
1	1%	100%
0	0%	
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 18** Resultados de la encuesta – P8



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 9

**Tabla 20** Resultados de la encuesta – P9

**9.- ¿Cuáles son los problemas más comunes con la relación empresa - proveedor nacional?**

- Aconsejar productos que no se adecuan a las necesidades reales del cliente.
- Incumplir los plazos de tiempo prometidos para la entrega.
- Recomendar marcas y productos que luego de un tiempo existe discontinuidad.
- Vender productos a precios excesivos.
- Prometer durante la venta condiciones técnicas específicas del cliente y no cumplirlas.
- Prometer servicios de post-venta que después no se dan.
- Vender productos prometiendo que son "fáciles de usar", cuando en realidad necesitan ayuda técnica.
- Aumentar precios de módulos a un producto ya vendido sin informar al cliente
- No responder de forma oportuna a las consultas técnicas del cliente.
- Practicar publicidad engañosa a la hora de captar clientes.
- Otros

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
5	7%	7%
20	29%	37%
5	7%	44%
3	4%	48%
5	7%	56%
3	4%	60%
6	9%	69%
11	16%	85%
2	3%	88%
5	7%	96%
3	4%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 19** Resultados de la encuesta – P9



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 10

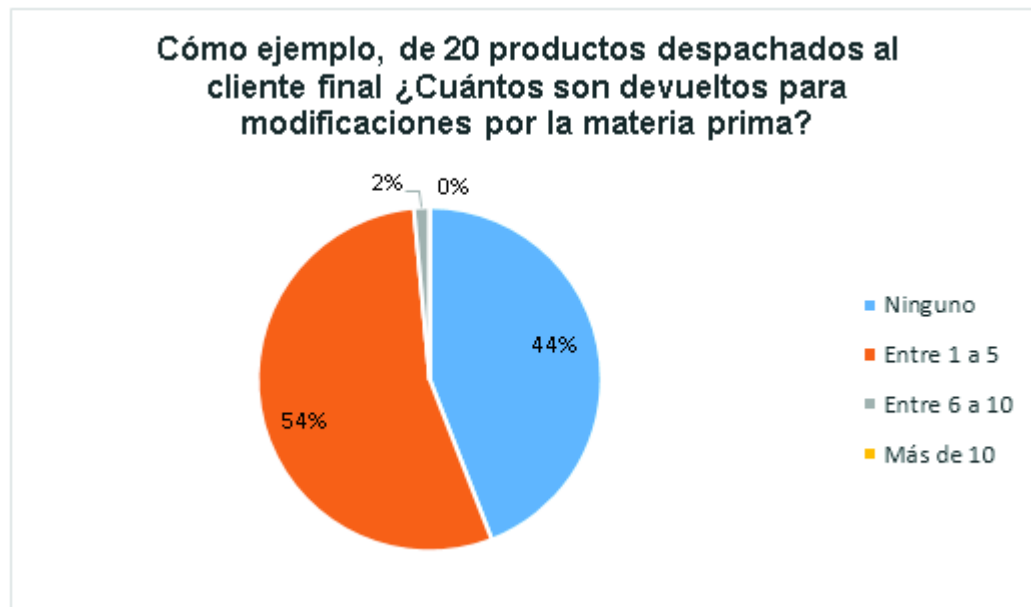
**Tabla 21** Resultados de la encuesta – P10

10.- **Cómo ejemplo, de 20 productos despachados al cliente final  
¿Cuántos son devueltos para modificaciones por la materia prima?**

Ninguno  
Entre 1 a 5  
Entre 6 a 10  
Más de 10

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
30	44%	44%
37	54%	98%
1	1%	100%
0	0%	
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 20** Resultados de la encuesta – P10



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 11

**Tabla 22** Resultados de la encuesta - P11

11.- ¿Ha tenido clientes que han desistido de la relación comercial por incumplimientos?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
43	63%	63%
25	37%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 21** Resultados de la encuesta - P11



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 12

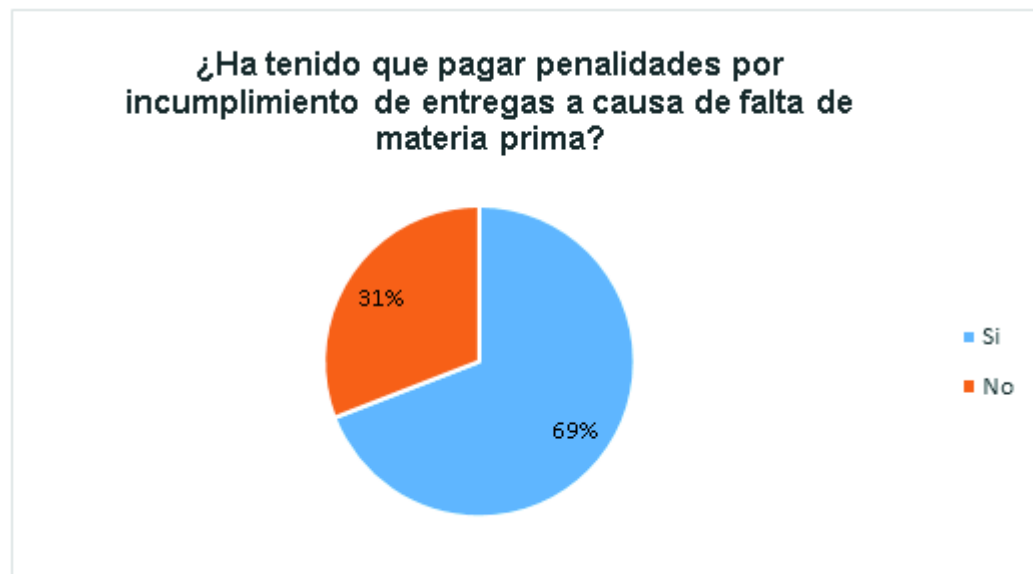
**Tabla 23** Resultados de la encuesta - P12

12.- ¿Ha tenido que pagar penalidades por incumplimiento de entregas a causa de falta de materia prima?

Si  
No

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
47	69%	69%
21	31%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 22** Resultados de la encuesta - P12



Fuente: Datos de la encuesta realizada.

## PREGUNTA 13

**Tabla 24** Resultados de la encuesta - P13

13.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de sus proveedores nacionales como resultado del último año?

Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo  
Muy malo

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
29	43%	43%
25	37%	79%
5	7%	87%
8	12%	99%
1	1%	100%
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 23** Resultados de la encuesta - P13



Fuente: Datos de la encuesta realizada.



## PREGUNTA 14

**Tabla 25** Resultados de la encuesta - P14

14.- En general, ¿cómo considera que es la relación con sus proveedores nacionales de procesos críticos.?

Muy buena  
Buena  
Regular  
Mala

PEQUEÑAS EMPRESAS (n)	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
35	51%	51%
30	44%	96%
3	4%	100%
0	0%	
<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Figura 24** Resultados de la encuesta - P14



Fuente: Datos de la encuesta realizada.