



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROYECTO DE DESARROLLO

TEMA:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA OUTSOURCING DE COMPRAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE ACTUALMENTE MANEJAN UN COMPRADOR O DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR:

ABRIL ZAPATA JULIETA ISABEL

DIRECTOR:

PIEDAD OFELIA SANDOVAL CALVACHI

QUITO - ECUADOR
2020

Autora:



Julieta Isabel Abril Zapata.

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

julieta.abril.zapata@hotmail.com

Dirigido por:



Piedad Ofelia Sandoval Calvachi.

Licenciada en Administración de Empresas

Ingeniera en Administración de Empresas

Master of Business Administration

psandoval@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

JULIETA ISABEL ABRIL ZAPATA

***ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA
OUTSOURCING DE COMPRAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE
ACTUALMENTE MANEJAN UN COMPRADOR O DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN
LA CIUDAD DE QUITO.***

RESUMEN

El presente proyecto pretende determinar la factibilidad de crear una empresa que brinde el servicio de Compras con la modalidad de Outsourcing, de manera que compañías consideradas como pequeñas o medianas puedan acceder a los servicios de un Comprador experimentado y especializado, que diseñe y ejecute un Plan Estratégico con base a la situación operativa única de cada empresa, utilizando mejores recursos tecnológicos, y que entre otras actividades, lidere la reducción del gasto en insumos y servicios, manteniendo o mejorando su calidad, sin que esto represente un mayor gasto para la empresa.

En el Ecuador, la modalidad de Outsourcing ha sido utilizada principalmente para servicios financieros y contables, apuntando a la reducción de costos, a la mejora en la productividad y competitividad empresarial, esta forma de trabajo es la mejor opción para empresas con recursos escasos.

Palabras clave:

Compras, Outsourcing

ABSTRACT

This project aims to determine the feasibility of set up a company that provides the Purchasing service with Outsourcing modality, so that companies considered as small or medium can access to services of an experienced and specialized Buyer, who designs and executes a Strategic Plan based on the unique operational situation of each company, using better technological resources, and which, among other activities, leads the reduction of spending on supplies and services, maintaining or improving its quality, without a higher expense for the company.

In Ecuador, the Outsourcing modality has been used mainly for financial and accounting services, aiming at reducing costs, improving productivity and business competitiveness, this form of work is the best option for companies with scarce resources.

Keywords:

Purchasing, Outsourcing

Tabla de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	
Formulación del Problema	1
Justificación teórica	4
Justificación práctica	5
Objetivos	
Objetivo general	6
Objetivos Específicos	6
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Marco conceptual	7
Bases teóricas.	9
4. MATERIALES Y METODOLOGÍA	
Unidad de análisis	10
Población, tamaño y selección de la muestra	10
Población	10
Tamaño de muestra	11
Selección de la muestra	11
Métodos a emplear	12
Identificación de las necesidades de información	
Fuentes primarias	12
Fuentes secundarias	12
Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?	13

Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	13
Análisis de Resultados	13
Conclusiones y recomendaciones	17
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	19
6. OTRAS REFERENCIAS	21
7. ANEXOS	
Formulario Piloto de Entrevista	22
Tabulación de resultados de Encuesta Piloto	25
Formulario Definitivo de Entrevista	27
Tabulación de resultados de Encuesta Definitiva	40

1.- INTRODUCCION

Estudio de factibilidad para la creación de una oficina outsourcing de compras para pequeñas y medianas empresas que actualmente manejan un comprador o departamento de compras en la ciudad de Quito.

2.- DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

2.1. Formulación del Problema

La externalización de servicios es una práctica actual para funciones staff dentro de las empresas, especialmente en el área financiera y contable, limpieza, seguridad, entre otros; cuyo objetivo es delegar esta parte del proceso a una compañía externa. Dicha compañía es contratada para desempeñar más eficientemente el trabajo a fin de aliviar la carga de costos fijos y mejorar la competitividad empresarial; sin embargo, en Ecuador no se ha desarrollado este tipo de servicios para el área de Procura o Compras.

La mayoría de PYMES - empresas medianas y pequeñas, cuyo capital humano no supera los 199 y 99 personas ocupadas y su volumen de ventas llega a los 5 y 2 millones de USD, respectivamente - cuentan con un Comprador o Departamento de Compras sin la suficiente experiencia, preparación y contactos para ejercer una labor eficiente en términos de ahorro para la empresa que representan, lo cual impacta directamente en los resultados de la gestión y por ende en la rentabilidad del negocio; adicionalmente los usuarios internos no tienen conocimiento preciso de las actividades realizadas por el Departamento de Compras, cuáles son sus objetivos y metas, o lo ven como un simple proceso adicional que se debe cumplir.

Contar con personal dedicado a Compras es un gasto que algunas empresas no pueden costear, por lo que en ocasiones sus funciones se combinan con otras administrativas u operativas; adicionalmente, debido al bajo volumen de compras, el personal a cargo no tiene el suficiente poder de negociación por lo que se pierden grandes oportunidades de ahorro para la empresa. En las empresas pequeñas y medianas generalmente, estos procesos de compras suponen solo gastos, que no se pueden evitar o disminuir, pero que siguen impactando en los resultados del negocio.

Una de las actividades principales, y más conocidas, del Departamento de Compras es el aprovisionamiento de los materias primas y servicios que se requieren para la producción u operación de una empresa; para una empresa dedicada a la manufactura, esto puede involucrar materias primas, maquinarias, herramientas, consumibles, entre otros, necesarios para el funcionamiento diario de la empresa.

Para tener un control adecuado de los costos de la empresa es necesario contar con una planificación de Compras (Arenal Laza, 2016), que implica conocer a detalle la cantidad de materiales que se van a requerir, el tiempo en el que debe realizar el abastecimiento y cuánto demorará en ser repuesto nuevamente de ser el caso.

El departamento de compras realiza las actividades administrativas necesarias para cumplir con la provisión y entrega de bienes, servicios y suministros a las áreas requisitoras; coordina con los involucrados en la cadena de suministros que los requerimientos sean entregados a tiempo en la forma y cantidad solicitados; genera y da seguimiento a las órdenes de compra y trabajos realizados. En pequeñas empresas y medianas empresas se requiere que exista una coordinación especial con las áreas financieras a fin de mantener un flujo de caja adecuado.

Las grandes empresas, sobre todo multinacionales, ven al departamento de Adquisiciones o Compras como una vía para mejorar los costos de producción, a través de los ahorros que puedan generar en sus negociaciones sin afectar la calidad del producto o servicio entregado y generando más rentabilidad.

Este proceso deber ser realizado con personal especializado que enfoque su labor en diseñar, planificar y ejecutar un plan estratégico-operativo para el área de Compras, el cual debe comprender, desde la definición de la misión y visión del área, objetivos y KPI's para ir midiendo la efectividad y el logro del plan Estratégico-Operativo de las Compras.

A través de una gestión por categorías o commodities, se aseguraría en todas las compras el know-how y la eficiencia en los procesos, agregando valor al negocio de la misma manera que el cliente lo hace para sus categorías core. El volumen agregado de todos nuestros clientes generaría una economía de escala para precios más competitivos, consolidando todos los procesos similares de negociación de las empresas para conseguir mejores resultados de los que se hubiesen obtenido si se negociaba por separado.

En términos de costo para el cliente, la gestión del Área de Compras requiere de personal calificado y con gran experiencia en estas actividades. Afrontar este tipo de perfil dentro de una organización, requiere hacer frente a sueldos de perfiles senior de compras, cuyo costo mensual puede superar los USD 2100.00 solo en el rubro Salario, a lo que se debe adicionar los Beneficios de ley como décimo tercera y décimo cuarta remuneración, vacaciones, bonos, etc., entre otros beneficios. Comparando el costo del servicio, el ahorro que se podría lograr es realmente significativo.

Determinar la necesidad para empresas pequeñas y medianas de contar con los servicios de un Departamento de Compras Externo, con personal ampliamente experimentado y capacitado, a un costo medio mediante la figura del Outsourcing que permita mantener su atención en la parte estratégica del negocio delegando actividades operativas o de poco impacto, para así focalizar sus recursos en los negocios y procesos de alto impacto.

2.2 Justificación teórica

Empresas Outsourcing

Las empresas constantemente tienen necesidades de mejora en sus procesos y reducir sus costos para ser más eficientes frente a la competencia, de diversos sectores se han dado cambios sobre la estructura de grandes empresas enfocadas a externalizar diferentes tipos de servicios (finanzas, logística, nómina).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se dio la tendencia para las empresas de abarcar todos los procesos y fabricar todos sus materiales a fin de no depender de proveedores, sin embargo, eventualmente esta práctica no llevaba a los resultados esperados, ya que cada empresa no tenía la capacidad y tecnología necesaria para avanzar en campos donde no eran especialistas.

“El término Outsourcing surge en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo, [entre otras funciones], sus sistemas de información a proveedores. En los 90’s, el internet mejoró sustancialmente la comunicación entre las empresas, lo que impulsó a que éstas tengan vínculos más estrechos de colaboración trabajando en varias formas de outsourcing y que existan cada vez empresas más

especializadas en nichos significativos de mercado. El éxito obtenido en el área de tecnologías de la información fue propagándose a otras áreas apareciendo nuevos servicios de outsourcing, como el outsourcing de procesos de negocios (BPO o Business Process Outsourcing) especialmente en el área logística, así como otros procesos o áreas funcionales específicos de cada tipo de empresa.” (Lopez s.f.)

Finalmente, de acuerdo con Ceballos Y Sanchez (2012):

“el Outsourcing surge como una manera diferente de organizar la actividad productiva de una empresa, con su origen en la década de los setenta y específicamente en la industria automotriz, donde destaca la empresa americana Ford (modelo fordista), la cual logra concentrar sus esfuerzos en la división de la organización de los trabajos y la racionalización de su producción, dando paso a lo que se denominó organización científica del trabajo. A partir del modelo anterior se descentralizaron varios de los procesos o actividades de las empresas, contratando proveedores externos en calidad de contratistas, suministradores de bienes y servicios, outsourcers entre otras denominaciones para los que los realicen, ahorrando a las empresas clientes, principales o beneficiarias (es decir gastos y costos de producción.”

2.3 Justificación práctica

La apropiada gestión del Departamento de Compras aporta ahorros considerables para las empresas. Al externalizar esta actividad con una empresa especializada, se obtendrá una flexibilidad laboral que le permita a la empresa enfocar sus esfuerzos en su actividad Core Business (manufactura o comercialización), dejando que la actividad de compras la realice otra externa, cuya actividad Core como tal sean las compras.

Algunas ventajas de externalizar la función de compras de forma inteligente son, por ejemplo: concentrar esfuerzos y recursos en las actividades Core Business de la compañía de manera que las actividades de compra que no influyan directamente en la creación de valor sean externalizadas; los especialistas de compras pueden definir e implementar planes estratégicos de ahorro que resulte en mejores resultados para la empresa.

La gran competencia que afrontan las empresas en su mercado las empuja a ser más eficientes en todos sus procesos, con lo cual el outsourcing se presenta como una alternativa estratégica para mejorar la eficiencia de estas empresas teniendo en cuenta que no todas las actividades se pueden externalizar, es decir, las actividades Core Business

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Crear una oficina Outsourcing de compras para pequeñas y medianas empresas, que actualmente manejan un Comprador o Departamento de Compras, a fin de optimizar las funciones y estrategias del personal de compras y los costos de estas operaciones.

2.4.2 Objetivos Específicos

- a. Optimizar el modelo de gestión implantado en la empresa contratante para optimizar su gestión
- b. Disminuir los costos en la compra de material directo e indirecto de la empresa contratante para mejorar sus resultados.

c. Aplicar estrategias de prospección y negociación con proveedores para conseguir y aplicar oportunidades de ahorro

3.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Marco conceptual.

Actividades Core Business. – la expresión Core Business o Corazón del Negocios, hace referencia a la actividad principal de una organización, cualquiera sea su tipo. No implica necesariamente una actividad comercial o lucrativa, sino aquella que representa la razón de ser de la organización, que puede tratarse de una empresa comercial, pero también de una organización dedicada al bien común o un ente estatal o público.

Bidlist.- La lista de ofertas es una lista de contratistas y proveedores de materiales que compiten por un proyecto.

Benchmark.- se refiere a considerar como un punto de referencia a como realiza sus actividades el mejor o más fuerte competidor del mercado a fin de igualar o superar sus resultados.

Business Case.- Es el análisis realizado para justificar la ejecución de un negocio en términos financieros y de tiempo.

Economía de escala (volumen de escala). - aquellos volúmenes de producción que originan una disminución en los costos de producción totales como consecuencia de una mayor base para la distribución de los costos fijos. Es un término que tiene aplicación tanto a niveles microeconómicos (empresa), como a niveles macroeconómicos (países, regiones).

Funciones. - conjunto de tareas en relación con un puesto o área determinada.

Funciones de staff. – el concepto se relaciona con aquellas funciones que, si bien son relevantes y necesarias para la consecución de objetivos en la organización (misión, visión, estrategia),

constituye el corazón del negocio (core business), e incluso podrían ser tercerizadas (outsourcing).

Know how.- palabra en idioma inglés utilizada con frecuencia. Conjunto de conocimientos en torno a un tema en particular, el saber “cómo hacer algo”. Puede incluir procedimientos, teorías e incluso información relacionada como nombres de clientes y/o proveedores. Relacionar con Conocimiento, Experiencia.

KPI (Key Performance Indicator). – son los indicadores de gestión y desempeño para medir numéricamente el rendimiento de un proceso.

Material Directo. - aquellos que entran en el artículo manufacturado y cuyo costo puede identificarse con lotes específicos pero que no constituyen el insumo principal. Ej.: la madera en la construcción de muebles.

Material Indirecto. - aquellos que entran en el artículo manufacturado y cuyo costo puede identificarse con lotes específicos pero que no constituyen el insumo principal. Ej.: la madera en la construcción de muebles.

Plan estratégico. – Consiste en la planificación económica, financiera, estratégica y organizativa de una empresa.

Procura.- se entiende como el proceso que realiza una empresa para adquirir materiales/servicios.

Outsourcing. – estructura descentralizada que brinda servicios a otra organización. El servicio de outsourcing, también llamado tercerización, implica la contratación de proveedores externos para la realización de tareas, que usualmente, con anterioridad realizaban los empleados de la propia organización. Son compañías que proveen personal a otras empresas y fungen como sustitutos patronales. Por medio de ellas se paga la nómina, las prestaciones y todos los derechos devengados por los trabajadores, aunque éstos desarrollen su trabajo dentro de otra empresa. La relación obrero patronal es con la compañía outsourcing puesto que es la que paga los servicios

de los trabajadores. Otra modalidad de los outsourcing es que funcionan también como agencias de colocación de personal, sobre todo de puestos muy especializados, difíciles de cubrir.

3.2 Bases teóricas.

La tercerización de servicios se ha vuelto una herramienta en las organizaciones para obtener especialización en áreas definidas de acción con mejor costo; la empresa externa que administra los servicios tiene bajo su responsabilidad a la nómina de empleados y traslada estos valores en forma mínima al cliente mediante un fee fijo o por servicio. (Corbett, 1995)

En palabras de Luis Vilaclara:

“Es evidente que dentro de la empresa hay una serie de áreas cuya gestión es posible compartir más fácilmente con alguien externo a ella. Éstas serían, en principio, administración y finanzas, incluyendo contabilidad y reporting (contabilidad financiera y cuentas a cobrar y a pagar), tesorería, fiscal, compras, facturación, etc.; recursos humanos (nóminas, selección, contratación, administración, formación, compensaciones, etc.) y sistemas de información (metodología y estándares, desarrollo tecnológico, etc.). La mencionada tendencia a la globalización y la mayor competitividad se están traduciendo en muchos casos en modelos organizativos por línea de negocio. Se generan así en las empresas, evidentemente ya de un determinado tamaño, unos servicios compartidos para dichas líneas que pueden cubrir unas funciones como las mencionadas antes u otras.”
(Vilacrara 2004, p.28)

Han sido varios autores que han comentado acerca de los beneficios del outsourcing, no solo en las áreas que actualmente tienen mayor demanda como las financieras y seguridad, sino también

en las que no se ven como un proceso susceptible de externalizar, como las Compras; sin embargo, países como Estados Unidos, España, China, y más cerca de nosotros, en Colombia, Argentina, Chile y México, cuentan con el servicio de Outsourcing de Compras como una herramienta de crecimiento para las organizaciones que los contratan y como una oportunidad de negocio, que en el caso de Ecuador, tiene todo un mercado abierto y disponible para ser aprovechado, al contrario de la externalización de servicios financieros, que ya empieza a saturarse.

Estas empresas se enfocan en la especialización de las compras mediante la “homogenización de necesidades”, es decir, lograr un mayor volumen para mejorar las condiciones de negociación.

4.- MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1 Unidad de análisis

Las herramientas utilizadas fueron: entrevistas. Estos mecanismos se utilizaron para extraer información a los Gerentes Generales / Propietarios / Gerentes Administrativos de pequeñas y medianas empresas, que actualmente manejan un Comprador o un Departamento de Compras en la ciudad de Quito. El contacto en cada posible cliente se realizó personalmente luego de obtener y determinar el poder de decisión dentro de la empresa a fin de llegar al más alto nivel.

4.2 Población, tamaño y selección de la muestra

4.2.1 Población

Pequeñas y medianas empresas, que actualmente manejan un Comprador o un Departamento de Compras en la ciudad de Quito.

4.2.2 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula propuesta por Normas APA.

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

n = tamaño de la muestra.

N = población o universo.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error muestral.

4.2.3 Selección de la muestra

Se realiza mediante Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, debido a que en su aplicación se considera que todos los elementos tienen igual probabilidad de ser considerados para la muestra.

De Acuerdo al Directorio de empresas del INEC ⁵, existen 899.208 empresas en el año 2018 que comprenden unidades económicas que registraron alguna de las siguientes condiciones: 1) Ventas en el SRI, 2) Plazas de empleo registrado en el IESS, 3) Perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI, de las cuales 389.781 empresas (43,35%) poseen información únicamente de plazas de empleo registrado en la seguridad social; son generalmente microempresas y pequeñas empresas cuyos ingresos no superan la base imponible y por tanto no están obligadas a declarar el Impuesto a la Renta en el SRI.

Aplicando de formula, la muestra para este estudio es de 73 empresas.

$$n = 389.781 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05 / 0.05 * (389.781 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05$$

$$n = 71125.68 / 974.45 + 0.18$$

$$n = 72.97$$

4.3 Métodos a emplear.

El Método Experimental, siendo un proceso sistemático se lo utilizará a fin de verificar el comportamiento de la Variable Dependiente (Optimización de funciones del personal) frente a la Variable Independiente (Creación de oficina Outsourcing de compras), mediante una investigación.

4.4 Identificación de las necesidades de información.

Fuentes primarias. - Gerentes Generales / Propietarios / Gerentes Administrativos de pequeñas y medianas empresas, que actualmente manejan un Comprador o un Departamento de Compras en la ciudad de Quito, a quienes se les realizará la entrevista

Fuentes secundarias. - Se obtendrá información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), conjuntamente con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) (Directorio de Empresas DICE) para la obtención de la población y muestra; Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (CAPEIPI) y Cámara de Comercio de Quito para obtener el contacto de los directivos a los que se realizará la entrevista.

4.5 Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?

Se realizarán entrevistas directas a los directivos de las empresas a fin de conocer la situación de la empresa y establecer la opción de externalizar el proceso de Compras.

4.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Para la tabulación y análisis de los resultados se utilizará como herramienta informática el programa Microsoft Excel para el análisis estadístico de datos.

4.7 Análisis de Resultados

En las entrevistas realizadas, el 89% de las respuestas indican que la empresa se considera Medianas y Pequeñas, lo cual se ajusta al perfil de empresa para el cual este proyecto ha sido planteado. El 11% restante, corresponde a empresas consideradas como grandes, a las cuales el presente proyecto al momento no tiene planificado atender, sin embargo, sirven como referente de los procesos que se deben cumplir para tener un control adecuado del proceso de Compras como tal y sus resultados en los indicadores finales de la empresa.

En las entrevistas realizadas, el 51% de las respuestas indican que la actividad de la empresa es Comercial, es decir compra y venta de productos para las cuales se debe enfocar las actividades de Compra al Ahorro por volumen; el 42% de las empresas se encarga a la prestación de servicios, para las cuales se enfocarían las actividades de Compra en el Ahorro por Cambio de Modelo de negocio. Para el 7% restante, que tiene actividades industriales corresponde exclusivamente a empresas consideradas como Grandes, a las cuales el presente proyecto por el

momento no tiene planificado atender, sin embargo, se realizará un proyecto adicional para satisfacer esa demanda.

El 37% de las empresas tienen un Comprador/Coordinador de Compras asignado a las funciones de Adquisición de Materiales/Servicios para la empresa, en un menor porcentaje del 21.9, y exclusivamente en empresas consideradas grandes y medianas cuentan con un Departamento de Compras con 2 o más integrantes con o sin Supervisor/Gerente, lo que indica que tienen una estructura horizontal asignando actividades más específicas a su personal en contraste con el 32.9% de las empresas entrevistadas que no cuentan con esta especialización ya que las actividades de Compra son realizadas directamente por cada una de las áreas que las requieran, al igual que el 8% de las empresas, cuyas funciones de Compra son realizadas por los Directivos o Dueños de las empresas, en su totalidad consideradas pequeñas.

En el 63% de las empresas entrevistadas tienen un Procedimiento de Compras que es conocido por todas las áreas de la empresa, lo cual indica que tienen una cultura organizacional que confía e impulsa estos lineamientos. En el 35.6% de las empresas entrevistadas, el procedimiento de compras solo es conocido por el Comprador o la persona a cargo de realizar estas funciones lo cual indica que la cultura de la empresa no está interesada en que las demás áreas conozcan sobre este Procedimiento y por tanto lo cumplan y respalden. Al analizar el 1.4% de las empresas entrevistadas, en su totalidad consideradas como Pequeñas, que no cuentan con un procedimiento de compras se puede identificar un riesgo de fraude, malversación o abuso de confianza que debe ser corregido a la brevedad posible.

El 64.4% de las empresas entrevistadas realizan un Control Interno o Auditoría al proceso de Compra que se realiza en la empresa con personal propio de la misma, y el 31.5% de las empresas entrevistadas contrata a una empresa externa para que realice la Auditoría a los

procesos de Compra a fin de reportar hallazgos de la gestión, lo cual indica una preocupación efectiva sobre el cumplimiento de los procedimientos. Las empresas que cumplen con este proceso son las que cuentan con Certificaciones de Calidad para Productos y/o Servicios, sin embargo, existe un 4.1% de las empresas que no realizan un control al proceso de compras, lo que podría traducirse en un posible riesgo de fraude o incumplimiento de los procesos establecidos, lo cual debe ser solventado por las empresas a la brevedad posible.

El 52.1% de las empresas entrevistadas realiza el proceso de compras con base en un listado de los últimos proveedores utilizados para cada requerimiento, sea que tengan un Contrato para el abastecimiento de materiales/prestación de servicios o no. El 11% realiza las compras a referidos, ya sea de personal interno o externo de la empresa. El 37% de las empresas entrevistadas realizan las compras siempre con el mismo proveedor. Estos valores marcan una tendencia que se confirma en las siguientes preguntas de la entrevista, ya que al no realizar actividades para desarrollo de proveedores, no cuentan con un portafolio amplio que les permita obtener variedad de ofertas y precios competitivos de los Bienes o Servicios que requieren.

De las empresas entrevistadas, únicamente el 39.7% tiene un Procedimiento para Calificación de Proveedores que incluya al menos una Evaluación Financiera y/o investigación de referencias, evidenciado en las empresas que se consideran Medianas o Grandes, a fin de verificar que los futuros proveedores puedan atender los pedidos, por ejemplo, sin necesidad de recurrir a préstamos u otros medios de financiamiento que finalmente encarezcan el precio de los materiales/servicios que entregan.

El 60.3% de las empresas entrevistadas no tiene un Procedimiento para Calificación de proveedores, análisis financiero, confirmación de referencias comerciales o bancarias, etc., salvo

la recolección de documentos básicos para creación en el sistema de pago de la empresa como son el RUC y Certificado Bancario.

El 56.2% de las empresas entrevistadas cuenta con un término de pago estándar y pre-establecido para todos los proveedores lo cual permite que pueda programar efectivamente su flujo de caja. El 28.8% no tiene un término estándar y maneja condiciones de pago diferentes con cada uno de los proveedores con los que tiene una línea de crédito. El 15.1% de las empresas entrevistadas, en su totalidad consideradas pequeñas, no tienen una línea de crédito con sus proveedores y realizan el pago de sus compras al contado sin ningún beneficio financiero (sea por desconocimiento o falta de poder de negociación).

El 82.4% de las empresas entrevistadas no mantiene ningún contrato con sus proveedores por el abastecimiento de materiales o prestación de servicios de una sola vez o recurrentes, es decir, no se tiene una negociación a largo plazo sobre precios, condiciones de pago, condiciones de entrega, sanciones por incumplimiento, etc., lo cual refleja una gran oportunidad para cubrir esta necesidad no identificada (en algunos casos). El 14.9% mantiene contratos únicamente por servicios puntuales como adecuaciones o mantenimientos extraordinarios cuando sea el caso y el 1.4% tiene contratos con los proveedores por compras repetitivas y el mismo 1.4% (la misma empresa considerada como Grande), tienen firmado Términos y Condiciones Genéricas.

Únicamente el 91% de las empresas entrevistadas (67 de 73 empresas) realiza al menos 1 de estas 3 actividades: Alistamiento, Negociación y Análisis de Resultados, durante los procesos de compra. De estas 67 empresas, el 91% realiza directamente el proceso de negociación con los proveedores antes de realizar la emisión de una orden de compra. Únicamente el 4.5% realiza procesos de alistamiento y análisis de resultados de los procesos de licitación abiertos (las

mismas empresas consideradas Medianas y Grandes), sin lo cual, como se mencionó anteriormente, se pierde poder de negociación frente a los proveedores.

El 31.5% de las empresas entrevistadas no realiza ninguna actividad relacionada al desarrollo de proveedores como: Desarrollo conjunto, Visitas a proveedores potenciales o Búsqueda de proveedores potenciales, sea que ya tengan relaciones comerciales con la empresa o no, lo cual genera un desconocimiento de la situación real del proveedores, sus instalaciones, condiciones de seguridad, que eventualmente podrían resultar en un paro de actividades y por ende afectar a la producción de ambas empresas. El 1.4% realiza visitas a los potenciales proveedores y el 4.1% realiza procesos de búsqueda de nuevos proveedores. El 60.3% de las empresas realiza actividades con sus proveedores únicamente al momento de solicitar documentación básica para el área de pagos.

De las empresas entrevistadas, el 24.7%, en su totalidad consideradas como Medianas, tienen una Certificación ISO de Calidad y un 2.7% adicional tiene alguna otra certificación. En su mayoría el 72.6% de las empresas entrevistadas no tienen ninguna Certificación (exclusivamente las consideradas Pequeñas y Medianas).

4.8 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados que arrojó el presente estudio indican que existe un mercado dispuesto a contratar los servicios de un Departamento Externo de compras que realice las actividades en las cuales se han observado falencias o carencias.

Al momento de tabular las entrevistas y analizar la información obtenida con ellas, se puede evidenciar que el mercado objetivo no enfoca sus esfuerzos en establecer procesos o actividades para mejorar las condiciones de compra de sus productos, por ejemplo, únicamente las empresas que se consideran grandes realizan actividades previas a la negociación de los bienes y servicios que requieren con sus proveedores, y un posterior análisis de las actividades realizadas para mejorar las condiciones requeridas para los futuros procesos.

El acompañamiento a los proveedores también es una actividad que no se realiza apropiadamente, lo que da lugar a desconocer las condiciones en las que los proveedores fabrican o compran los materiales que entregan, dejando abierta la posibilidad de sobrecostos o fallas de calidad que podrían corregirse antes de completar el proceso de entrega de los materiales/servicios a la empresa.

Las grandes empresas cuentan con departamentos de compras que siguen lineamientos muy claros sobre el ahorro en las compras, manejo de proveedores y desarrollo de productos, de tal manera que sus márgenes de rentabilidad son altos al no tener costos ocultos o sobrepagos en sus productos o servicios finales.

Para una empresa pequeña o mediana estas actividades podrían ser la diferencia entre ser rentables o poco rentables y trabajar a pérdida, ya que al no poder controlar el precio del mercado de sus productos, su mejor alternativa es comprarlos o fabricarlos con costos más bajos.

La empresa que se piensa crear a partir de este trabajo de investigación ha demostrado que cuenta con el conocimiento para mejorar o reemplazar las actividades de compra de los clientes del

mercado objetivo las cuales tienen interés en conocer y aplicar en un futuro inmediato a fin de mejorar directamente su rentabilidad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENAL, Laza C. (2016). Gestión de compras en el pequeño comercio: MF2106. Logroño, UNKNOWN: Editorial Tutor Formación. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5213640>

BENASSINI, M. (2014). Introducción a la Investigación de Mercados. (P. Educación, Ed.) (Tercera). México.

LOPEZ, Carlos. Antecedentes históricos del Outsourcing, ACADEMIA, https://www.academia.edu/26159888/Antecedentes_hist%C3%B3ricos_del_Outourcing

CORBETT, M. F. B. T.-M. O. T. (1995). Outsourcing: new tool in managing office technology, 40(9), 39+. Retrieved from http://bibliotecavirtual.ups.edu.ec:2376/apps/doc/A17776998/GPS?u=ups_cons&sid=GPS&xid=fff57076

MORALES, Gustavo. Outsourcing, El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3182664>.

MORA, Fabiola, and Walter Schupnik. Outsourcing & Benchmarking, El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3181636>.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/benites_le/cap2.pdf

CEBALLOS A. M. & Sánchez A.M. (2012). El outsourcing y sus intentos de regulación en México. recuperado de <http://cuci.udg.mx/letras/sitio/inde-.php/revista-numero-15-otono-septiembre-2012-marzo-de-2013>

GUERRA Sánchez Juan Antonio. (2015, junio 24). Concepto de optimización de recursos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de Recursos Humanos, Ediciones Granica, 2011. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3225351>.

GRECO, Orlando, and Amanda Alicia Godoy. Diccionario contable y comercial (3a. ed.), Valletta Ediciones, 2006. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3184369>.

GALINDO, Martín, Miguel Ángel, and Castillo, Miguel Ángel Sastre. Diccionario de dirección de empresas y marketing, Ecobook - Editorial del Economista, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3193738>.

CHÁVEZ, Carrillo, Celida. Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas, Editorial Brujas, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=4183433>.

VIDALES, Rubí, Leonel. Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales, Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 2003. ProQuest Ebook Central, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3218648>.

VILACLARA, Pont, Luis. El 'outsourcing' en el área de finanzas, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3158823>.

Created from bibliotecaupssp on 2019-04-28 16:21:39.

6. OTRAS REFERENCIAS

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento

² <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

³ <https://www.aiteco.com/el-cliente-interno/>

⁴ <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>

⁵ <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

7. ANEXOS

7.1 Formulario Piloto de entrevista

El presente instrumento tiene la finalidad de conocer la viabilidad para el "Estudio de factibilidad para la creación de una oficina outsourcing de compras para pequeñas y medianas empresas que actualmente manejan un comprador o departamento de compras en la ciudad de Quito".

Sírvase marcar con un visto el ítem que usted considere adecuado

1. ¿De que tamaño se considera a la empresa?

- ¹¹ Pequeña (10 a 49 empleados) ¹² Mediana (50 a 100 empleados) ¹³ Grande (101 o mas empleados)

2. ¿A qué sector pertenece?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ²¹ Industrial | <input type="checkbox"/> ²² Servicios | <input type="checkbox"/> ²³ Comercial |
| <input type="checkbox"/> Plásticos | <input type="checkbox"/> Contables | <input type="checkbox"/> Importador |
| <input type="checkbox"/> Metal | <input type="checkbox"/> Financieros | <input type="checkbox"/> Distribuidor |
| <input type="checkbox"/> Madera | <input type="checkbox"/> Tributarios | <input type="checkbox"/> Otro |

3. ¿Quién está a cargo de las compras en su empresa?

- ³¹ Comprador ³² Directivos / Dueños
- ³³ Departamento de Compras ³⁴ Personal de otras áreas que realiza estas funciones

4. ¿El procedimiento de compras es conocido por todas las áreas y niveles de la empresa con requerimientos de compra?

- ⁴¹ Lo conocen a todo nivel ⁴² Solo lo conoce el encargado de compras ⁴³ No existe dicho procedimiento

5. ¿La empresa realiza un control al proceso de compras?

- ⁵¹ Internamente ⁵² Contrata una empresa externa ⁵³ No realiza controles al proceso

6. ¿La empresa cuenta con una base de proveedores?

- ⁶¹ La base es un listado de los últimos proveedores utilizados ⁶² No se tiene una base de proveedores (se trabaja con referidos) ⁶³ Se realizan las compras siempre al mismo proveedor

7. ¿Tiene definido un proceso de Calificación para los proveedores?

71 Si

711 Locales

712 Extranjeros

72 No tiene definido un proceso de Calificación para proveedores

8. ¿La empresa maneja con los proveedores una condición de pago estándar?

81 30 / 60 / 90 / 120 días

82 Se manejan negociaciones con cada proveedor

83 No tiene crédito, pagan al contado

9. ¿La empresa maneja contratos con proveedores en alguno de los siguientes casos?

91 Materiales / Servicios puntuales (compra de una sola vez)

92 Materiales / Servicios recurrentes (compras repetitivas)

93 Términos y condiciones genéricas

94 Otros : _____

10. ¿El procedimiento de compras que mantiene la empresa contempla alguna de las siguientes actividades?:

101 Alistamiento

1011 Preparación de Pre-RFQ

1012 Preparación de Bidlist

1013 Presentación de Pre-RFQ

1014 Charlas explicativas

102 Negociación

1021 Rondas de licitación

1022 Análisis de propuestas comerciales

1023 Generación de Target Price o Precio Objetivo

1024 Preparación y presentación de proyectos a los usuarios solicitantes y personal directivo

103 Análisis Resultados

1031 Comparativo de Valor unitario de ultima compra vs Valor unitario

1032 Registro de ahorros por compras puntuales vs presupuesto

1033 Registro de ahorro por compras repetitivas vs histórico

11. ¿El encargado de compras realiza alguna de las siguientes actividades con proveedores?:

- | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 111 | Desarrollo conjunto | <input type="checkbox"/> 112 | Visitas a proveedores potenciales |
| <input type="checkbox"/> 113 | Búsqueda de proveedores potenciales | <input type="checkbox"/> 114 | Recopilación y validación de documentación de proveedores |
| <input type="checkbox"/> 115 | Ninguna | | |

12. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?

- | | | | |
|------------------------------|--|------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> 121 | ISO 9001 mejora de calidad de productos v servicios/ | <input type="checkbox"/> 122 | Otro |
| <input type="checkbox"/> 123 | Ninguna | | |

7.1.1 Tabulación de entrevistas Piloto

1. ¿De qué tamaño se considera a la empresa?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pequeña	0	0.0%
Mediana	4	80.0%
Grande	1	20.0%
Total	5	100%

¿De que tamaño se considera a la empresa?



El 80% de las empresas consultadas son consideradas como Medianas, mientras que el restante 20% se consideraron Grandes.

2. ¿A qué sector pertenece?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	3	60.0%
Servicios	0	0.0%
Comercial	2	40.0%
Total	5	100%

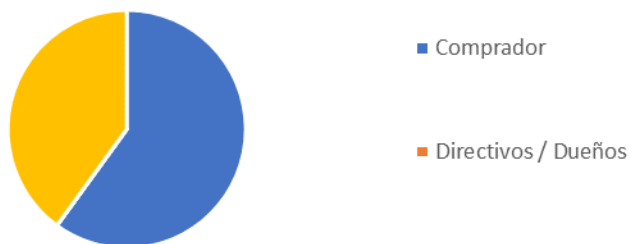
¿A qué sector pertenece?



El 60% de las empresas consultadas tienen actividades Industriales (plásticos, metal, madera), mientras que el 40% tiene actividades Comerciales como Importador, Distribuidor u Otros.

3. ¿Quién está a cargo de las compras en su empresa?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comprador	3	60.0%
Directivos / Dueños	0	0.0%
Departamento de Compras	0	0.0%
Personal de otras áreas que realiza estas funciones	2	40.0%
Total	5	100%

¿Quién está a cargo de las compras en su empresa?

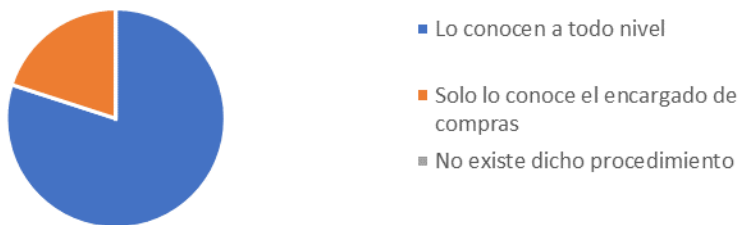


El 60% de las empresas consultadas cuenta con un Comprador para realizar la actividades de Procura, mientras que el 40% de la empresas tiene a cargo de éstas labores a personal de otras áreas.

4. ¿El procedimiento de compras es conocido por todas las áreas y niveles de la empresa con requerimientos de compra?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lo conocen a todo nivel	4	80.0%
Solo lo conoce el encargado de compras	1	20.0%
No existe dicho procedimiento	0	0.0%
Total	5	100%

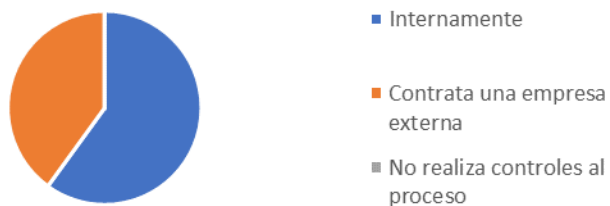
¿El procedimiento de compras es conocido por todas las áreas y niveles de la empresa con requerimientos de compra?



En el 80% de las empresas consultadas no tienen un procedimiento de compras, mientras que el 20% de las empresas tiene un procedimiento conocido solo por la persona a cargo de las mismas.

5. ¿La empresa realiza un control al proceso de compras?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Internamente	3	60.0%
Contrata una empresa externa	2	40.0%
No realiza controles al proceso	0	0.0%
Total	5	100%

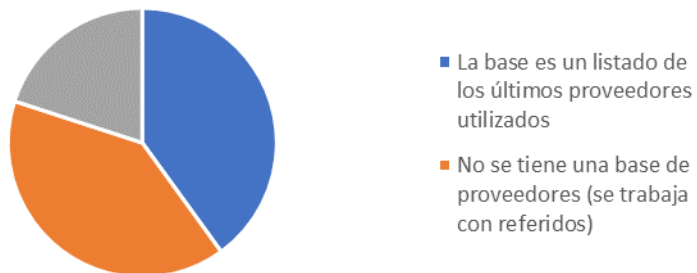
¿La empresa realiza un control al proceso de compras?



El 60% de las empresas consultadas realiza un control Interno de los procesos de compra, mientras que el 40% de las empresas contrata a una empresa externa para realizarlo.

6. ¿La empresa cuenta con una base de proveedores?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La base es un listado de los últimos proveedores utilizados	2	40.0%
No se tiene una base de proveedores (se trabaja con referidos)	2	40.0%
Se realizan las compras siempre al mismo proveedor	1	20.0%
Total	5	100%

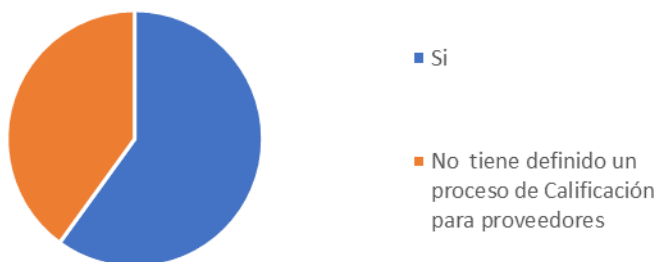
¿La empresa cuenta con una base de proveedores?



El 40% de la empresas consultadas tiene una Base de proveedores, mientras que otro 40% trabaja con referidos y un 20% realiza las compras siempre con el mismo proveedor.

7. ¿Tiene definido un proceso de Calificación para los proveedores?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60.0%
No tiene definido un proceso de Calificación para proveedores	2	40.0%
Total	5	100%

¿Tiene definido un proceso de Calificación para los proveedores?

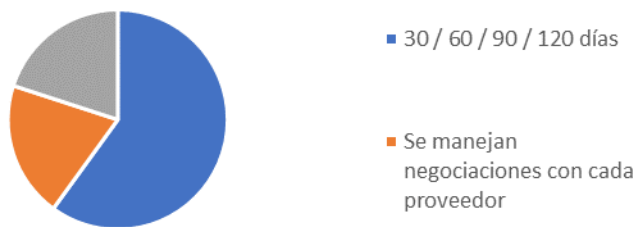


El 60% de las empresas consultadas si cuenta con un proceso para Calificación de Proveedores, mientras que el 40% de empresas no lo tiene.

8. ¿La empresa maneja con los proveedores una condición de pago estándar?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
30 / 60 / 90 / 120 días	3	60.0%
Se manejan negociaciones con cada proveedor	1	20.0%
No tiene crédito, pagan al contado	1	20.0%
Total	5	100%

¿La empresa maneja con los proveedores una condición de pago estándar?



El 60% de las empresas consultadas tienen una condición de pago estándar para todos sus proveedores; el 20% de las empresas consultadas manejan negociaciones individuales con cada proveedor sobre las condiciones de pago y el restante 20% de las empresas consultadas no tiene crédito con sus proveedores.

9. ¿La empresa maneja contratos con proveedores en alguno de los siguientes casos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Materiales / Servicios puntuales (compra de una sola vez)	1	16.7%
Materiales / Servicios recurrentes (compras repetitivas)	1	16.7%
Términos y condiciones genéricas	1	16.7%
Otros	3	50.0%
Total	6	100%

¿La empresa maneja contratos con proveedores en alguno de los siguientes casos?



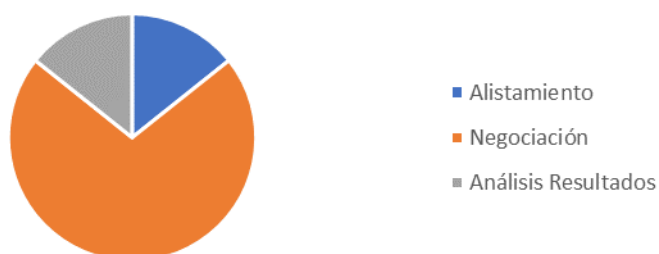
- Materiales / Servicios puntuales (compra de una sola vez)
- Materiales / Servicios recurrentes (compras repetitivas)
- Términos y condiciones genéricas

El 16.7% de las empresas consultadas maneja contratos con sus proveedores para compras de Materiales / Servicios puntuales (compra de una sola vez); el 16.7% de las empresas consultadas maneja contratos con sus proveedores para compras de Materiales / Servicios recurrentes (compras repetitivas); el 16.7% de las empresas consultadas maneja contratos con Términos y Condiciones Genéricas con sus proveedores y el 50% de las empresas consultadas maneja Otro tipo de contratos con sus proveedores.

10. ¿El procedimiento de compras que mantiene la empresa contempla alguna de las siguientes actividades?:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alistamiento	1	14.3%
Negociación	5	71.4%
Análisis Resultados	1	14.3%
Total	7	100%

¿El procedimiento de compras que mantiene la empresa contempla alguna de las siguientes actividades?

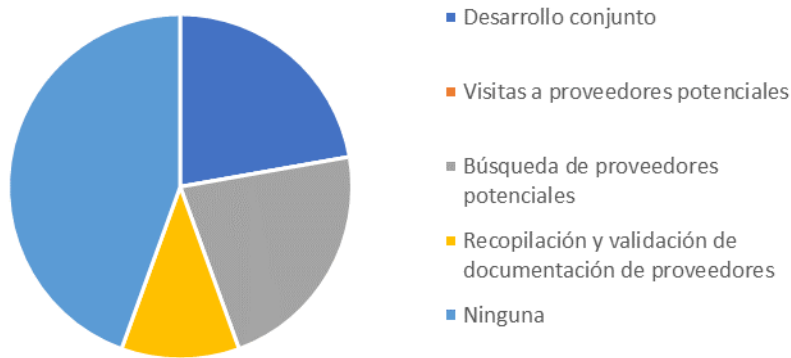


El 14.3% de las empresas consultadas realiza una etapa de Alistamiento en el proceso de compras; el 71.4% de las empresas consultadas realiza directamente un proceso de Negociación en el proceso de compras; el 14.e% de las empresas consultadas realiza una etapa de Análisis de resultados en el proceso de compras.

11. ¿El encargado de compras realiza alguna de las siguientes actividades con proveedores?:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo conjunto	2	22.2%
Visitas a proveedores potenciales	0	0.0%
Búsqueda de proveedores potenciales	2	22.2%
Recopilación y validación de documentación de proveedores	1	11.1%
Ninguna	4	44.4%
Total	9	100%

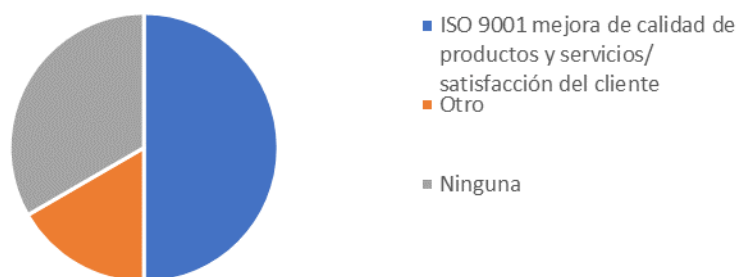
¿El encargado de compras realiza alguna de las siguientes actividades con proveedores?:



El 22.2% de las empresas realiza actividades de Desarrollo Conjunto con sus proveedores; el 22.2% desarrolla actividades de Búsqueda de nuevos proveedores; el 11% desarrolla actividades de Recopilación y validación de documentación con sus proveedores; el 44.4% no realiza ninguna actividad de Acompañamiento con sus proveedores. Ninguna de ellas realiza visitas a potenciales proveedores.

12. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
ISO 9001 mejora de calidad de productos y servicios/ satisfacción del cliente	3	50%
Otro	1	17%
Ninguna	2	33%
Total	6	100%

¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?



El 50% de las empresas consultadas cuenta con una Certificación de Calidad, mientras que otro 17% cuenta con otro tipo de Certificación (adicional), el 33% de las empresas no tiene ninguna certificación .

7.2 Formulario de encuesta Definitiva

El presente instrumento tiene la finalidad de conocer la viabilidad para el "Estudio de factibilidad para la creación de una oficina outsourcing de compras para pequeñas y medianas empresas que actualmente manejan un comprador o departamento de compras en la ciudad de Quito".

Sírvase marcar con un visto el ítem que usted considere adecuado

1. ¿De que tamaño se considera a la empresa?

- ¹¹ Pequeña (10 a 49 empleados) ¹² Mediana (50 a 100 empleados) ¹³ Grande (101 o mas empleados)

2. ¿A qué sector pertenece?

- | | | |
|---|--|--|
| ²¹ <input type="checkbox"/> Industrial | ²² <input type="checkbox"/> Servicios | ²³ <input type="checkbox"/> Comercial |
| <input type="checkbox"/> Plásticos | <input type="checkbox"/> Contables | <input type="checkbox"/> Importador |
| <input type="checkbox"/> Metal | <input type="checkbox"/> Financieros | <input type="checkbox"/> Distribuidor |
| <input type="checkbox"/> Madera | <input type="checkbox"/> Tributarios | <input type="checkbox"/> Otro |

3. ¿Quién está a cargo de las compras en su empresa?

- ³¹ Comprador ³² Directivos / Dueños
³³ Departamento de Compras ³⁴ Personal de otras áreas que realiza estas funciones

4. ¿El procedimiento de compras es conocido por todas las áreas y niveles de la empresa con requerimientos de compra?

- ⁴¹ Lo conocen a todo nivel ⁴² Solo lo conoce el encargado de compras ⁴³ No existe dicho procedimiento

5. ¿La empresa realiza un control al proceso de compras?

- ⁵¹ Internamente ⁵² Contrata una empresa externa ⁵³ No realiza controles al proceso

6. ¿La empresa cuenta con una base de proveedores?

- ⁶¹ La base es un listado de los últimos proveedores utilizados ⁶² No se tiene una base de proveedores (se trabaja con referidos) ⁶³ Se realizan las compras siempre al mismo proveedor

7. ¿Tiene definido un proceso de Calificación para los proveedores?

71 Si

711 Locales

712 Extranjeros

72 No tiene definido un proceso de Calificación para proveedores

8. ¿La empresa maneja con los proveedores una condición de pago estándar?

81 30 / 60 / 90 / 120 días

82 Se manejan negociaciones con cada proveedor

83 No tiene crédito, pagan al contado

9. ¿La empresa maneja contratos con proveedores en alguno de los siguientes casos?

91 Materiales / Servicios puntuales (compra de una sola vez)

92 Materiales / Servicios recurrentes (compras repetitivas)

93 Términos y condiciones genéricas

94 Ninguno

10. ¿El procedimiento de compras que mantiene la empresa contempla alguna de las siguientes actividades?:

101 Alistamiento

1011 Preparación de Pre-RFQ

1012 Preparación de Bidlist

1013 Presentación de Pre-RFQ

1014 Charlas explicativas

102 Negociación

1021 Rondas de licitación

1022 Análisis de propuestas comerciales

1023 Generación de Target Price o Precio Objetivo

1024 Preparación y presentación de proyectos a los usuarios solicitantes y personal directivo

103 Análisis Resultados

1031 Comparativo de Valor unitario de ultima compra vs Valor unitario

1032 Registro de ahorros por compras puntuales vs presupuesto

1033 Registro de ahorro por compras repetitivas vs histórico

11. ¿El encargado de compras realiza alguna de las siguientes actividades con proveedores?:

- | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---|
| 111 <input type="checkbox"/> | Desarrollo conjunto | 112 <input type="checkbox"/> | Visitas a proveedores potenciales |
| 113 <input type="checkbox"/> | Búsqueda de proveedores potenciales | 114 <input type="checkbox"/> | Recopilación y validación de documentación de proveedores |
| 115 <input type="checkbox"/> | Ninguna | | |

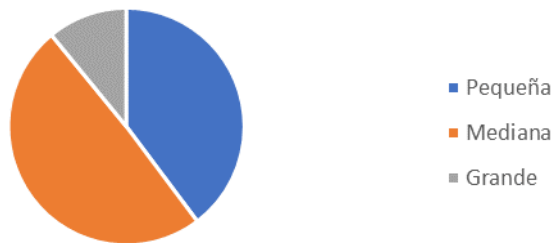
12. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?

- | | | | |
|------------------------------|--|------------------------------|------|
| 121 <input type="checkbox"/> | ISO 9001 mejora de calidad de productos v servicios/ | 122 <input type="checkbox"/> | Otro |
| 123 <input type="checkbox"/> | Ninguna | | |

7.2.1 Tabulación de entrevista Definitiva

1. ¿De que tamaño se considera a la empresa?			
Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Pequeña		29	39.7%
Mediana		36	49.3%
Grande		8	11.0%
Total		73	100%

¿De que tamaño se considera a la empresa?

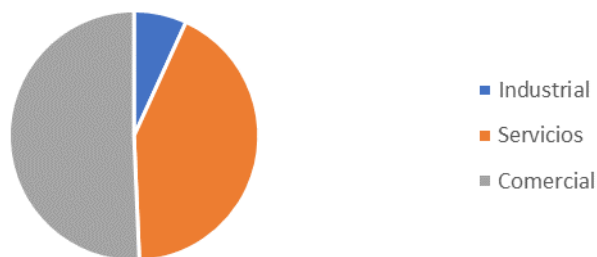


En las entrevistas realizadas, el 49.3% de las respuestas indican que la empresa se considera Mediana y el 39.7% se considera como Pequeña, lo cual se ajusta al perfil de empresa para el cual este proyecto ha sido planteado.

El 11% restante, corresponde a empresas consideradas como grandes, a las cuales el presente proyecto al momento no tiene planificado atender, sin embargo, se realizará un proyecto adicional para satisfacer esa demanda.

2. ¿A qué sector pertenece?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	5	6.8%
Servicios	31	42.5%
Comercial	37	50.7%
Total	73	100%

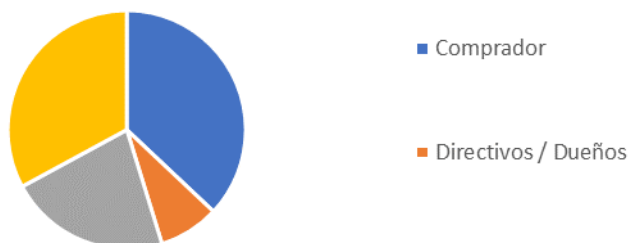
¿A qué sector pertenece?



En las entrevistas realizadas, el 51% de las respuestas indican que la actividad de la empresa es Comercial; el 42% de las empresas se encarga a la prestación de servicios. Para el 7% restante, que tiene actividades industriales corresponde exclusivamente a empresas consideradas como Grandes.

3. ¿Quién está a cargo de las compras en su empresa?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comprador	27	37.0%
Directivos / Dueños	6	8.2%
Departamento de Compras	16	21.9%
Personal de otras áreas que realiza estas funciones	24	32.9%
Total	73	100%

¿Quién está a cargo de las compras en su empresa?



De las entrevistas realizadas, el 37% de las empresas tienen un Comprador/Coordinador de Compras asignado a las funciones de Compra de Materiales y Servicios para la empresa, en un menor porcentaje del 21.9, y exclusivamente en empresas consideradas grandes y medianas cuentan con un Departamento de Compras con 2 o mas integrantes con o sin Supervisor/Gerente.

El 32.9% de las empresas entrevistadas no cuentan con un Comprador o persona asignada para realizar las funciones de Compra de Materiales y Servicios, mismas que son realizadas directamente por cada una de las áreas que las requieran, mientras que en solo un 8% de las empresas, estas funciones son realizadas por los Directivos o Dueños de las empresas, en su totalidad consideradas pequeñas.

4. ¿El procedimiento de compras es conocido por todas las áreas y niveles de la empresa con requerimientos de compra?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lo conocen a todo nivel	46	63.0%
Solo lo conoce el encargado de compras	26	35.6%
No existe dicho procedimiento	1	1.4%
Total	73	100%

¿El procedimiento de compras es conocido por todas las áreas y niveles de la empresa con requerimientos de compra?



En el 63% de las empresas entrevistadas tienen un Procedimiento de Compras que es conocido por todas las áreas de la empresa, lo cual indica que tienen una cultura organizacional que sigue estos lineamientos. En el 35.6% de las empresas entrevistadas, el procedimiento de compras solo es conocido por el Comprador o la persona a cargo de realizar estas funciones, lo cual indica que la cultura de la empresa no está alineada para que las demás áreas conozcan sobre este Procedimiento.

En el 1.4% de las empresas entrevistadas, no se cuenta con un procedimiento de compras.

5. ¿La empresa realiza un control al proceso de compras?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Internamente	47	64.4%
Contrata una empresa externa	23	31.5%
No realiza controles al proceso	3	4.1%
Total	73	100%

¿La empresa realiza un control al proceso de compras?

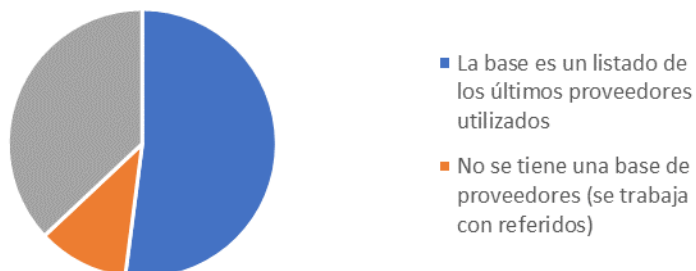


El 64.4% de las empresas entrevistadas realizan un Control Interno o Auditoria de los procesos de Compra que se realizan en la empresa con personal propio de la misma, y el 31.5% de las empresas entrevistadas contrata a una empresa externa para que realice la Auditoria a los procesos de Compra a fin de reportar hallazgos de la gestión.

Existe un 4.1% de las empresas que no realizan un control al proceso de compras, lo que podría traducirse en un posible riesgo de fraude o incumplimiento de los procesos establecidos.

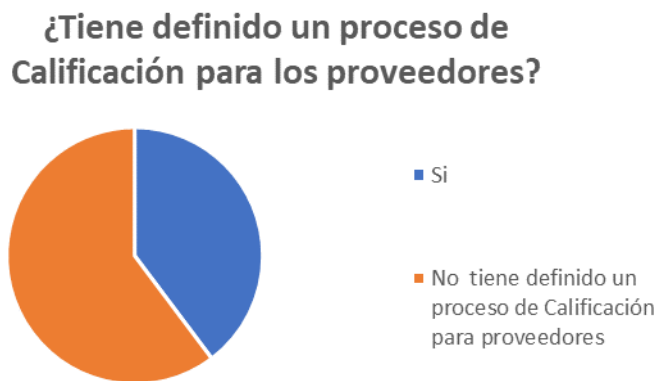
6. ¿La empresa cuenta con una base de proveedores?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La base es un listado de los últimos proveedores utilizados	38	52.1%
No se tiene una base de proveedores (se trabaja con referidos)	8	11.0%
Se realizan las compras siempre al mismo proveedor	27	37.0%
Total	73	100%

¿La empresa cuenta con una base de proveedores?



El 52.1% de las empresas entrevistadas realiza el proceso de compras con base en un listado de los últimos proveedores utilizados para cada requerimiento, sea que tengan un Contrato para el abastecimiento de materiales/prestacion de servicios o no. El 11% realiza las compras a referidos, ya sea de personal interno o externo de la empresa. El 37% de las empresas entrevistadas realizan las compras siempre con el mismo proveedor.

7. ¿Tiene definido un proceso de Calificación para los proveedores?			
Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Si		29	39.7%
No tiene definido un proceso de Calificación para proveedores		44	60.3%
Total		73	100%

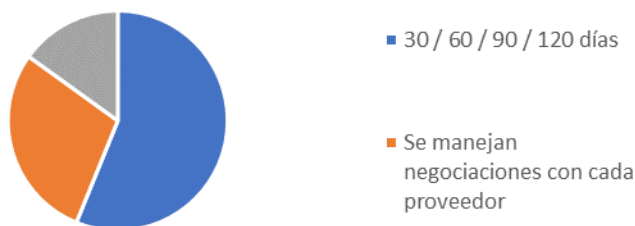


De las empresas entrevistadas, únicamente el 39.7% tiene un Procedimiento para Calificación de Proveedores que incluya al menos una Evaluación Financiera y/o investigación de referencias.

El 60.3% de las empresas entrevistadas no tiene un Procedimiento para Calificación de proveedores, salvo la recolección de documentos para creación en el sistema de pago de la empresa.

8. ¿La empresa maneja con los proveedores una condición de pago estándar?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
30 / 60 / 90 / 120 días	41	56.2%
Se manejan negociaciones con cada proveedor	21	28.8%
No tiene crédito, pagan al contado	11	15.1%
Total	73	100%

¿La empresa maneja con los proveedores una condición de pago estándar?

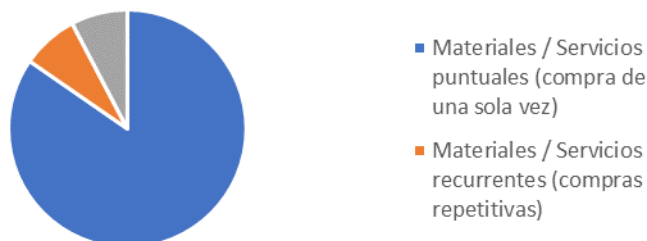


El 56.2% de las empresas entrevistadas cuenta con un término de pago estándar y pre-establecido para todos los proveedores. El 28.8% no tiene un término estándar y maneja condiciones de pago diferentes con cada uno de los proveedores con los que tiene una línea de crédito. El 15.1% de las empresas entrevistadas, en su totalidad consideradas pequeñas, no tienen una línea de crédito con sus proveedores y realizan el pago de sus compras al contado sin ningún beneficio financiero.

9. ¿La empresa maneja contratos con proveedores en alguno de los siguientes casos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Materiales / Servicios puntuales (compra de una sola vez)	11	14.9%
Materiales / Servicios recurrentes (compras repetitivas)	1	1.4%
Términos y condiciones genéricas	1	1.4%
Ninguno	61	82.4%
Total	74	100%

¿La empresa maneja contratos con proveedores en alguno de los siguientes casos?



El 82.4% de las empresas entrevistadas no mantiene ningun contrato con sus proveedores por el abastecimiento de materiales o prestación de servicios de una sola vez o recurrentes lo cual refleja la oportunidad que se tiene para cubrir esta necesidad no identificada. El 14.9% mantiene contratos únicamente por servicios puntuales como adecuaciones o mantenimientos extraordinarios cuando sea el caso y el 1.4% tiene contratos con los proveedores por compras repetitivas y el mismo 1.4% (la misma empresa considerada como Grande), tienen firmado Términos y Condiciones Genéricas.

10. ¿El procedimiento de compras que mantiene la empresa contempla alguna de las siguientes actividades?:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alistamiento	3	4.5%
Negociación	61	91.0%
Análisis de Resultados	3	4.5%
Total	67	100%

¿El procedimiento de compras que mantiene la empresa contempla alguna de las siguientes actividades?



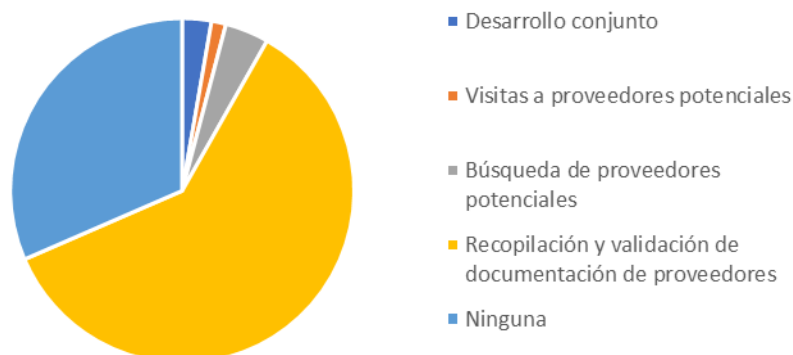
Únicamente el 91% de las empresas entrevistadas (67 de 73 empresas) realiza al menos 1 de estas 3 actividades durante los procesos de compra.

De estas 67 empresas, el 91% realiza directamente un proceso de negociación con los proveedores previo a la emisión de la orden de compra. Únicamente el 4.5% realiza procesos de alistamiento y análisis de resultados de los procesos de licitación abiertos (las mismas empresas consideradas Medians y Grandes).

11. ¿El encargado de compras realiza alguna de las siguientes actividades con proveedores?:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo conjunto	2	2.7%
Visitas a proveedores potenciales	1	1.4%
Búsqueda de proveedores potenciales	3	4.1%
Recopilación y validación de documentación de proveedores	44	60.3%
Ninguna	23	31.5%
Total	73	100%

¿El encargado de compras realiza alguna de las siguientes actividades con proveedores?:

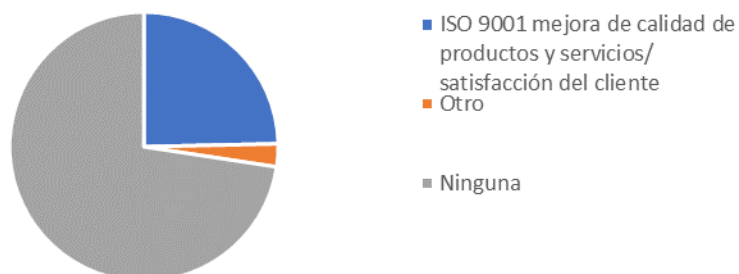


El 31.5% de las empresas entrevistadas no realiza ninguna de estas actividades relacionadas al desarrollo de proveedores sea que ya tengan relaciones comerciales con la empresa o no.

Únicamente el 1.4% realiza visitas a los potenciales proveedores y el 4.1% realiza procesos de búsqueda de nuevos proveedores. El 60.3% de las empresas realiza actividades con sus proveedores al momento de solicitar documentación para el área de pagos.

12. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
ISO 9001 mejora de calidad de productos y servicios/ satisfacción del cliente	18	24.7%
Otro	2	2.7%
Ninguna	53	72.6%
Total	73	100%

¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?



Únicamente el 24.7% de las empresas entrevistadas, en su totalidad consideradas como Medianas, tienen una Certificación ISO de Calidad y un 2.7% adicional tiene alguna otra certificación. En su mayoría el 72.6% de las empresas entrevistadas no tienen ninguna Certificación (exclusivamente las consideradas Pequeñas y Medianas).