



MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CADENAS DE SUMINISTRO

**DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE
APROVISIONAMIENTO Y PROVEEDORES, QUE PERMITA A
TRANSPOREXA S.A. ALCANZAR EFICIENCIA OPERACIONAL,
CRECER SUSTENTABLEMENTE Y CONVERTIRSE EN PIEZA
CLAVE EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE SUS CLIENTES**

Autores:

María Lorena Baquero Villafuerte

Cristian Hernán Pozo Fuentes

Director:

Juan Diego Alzate

MAYO 2021

Certificación

Nosotros, María Lorena Baquero Villafuerte y Cristian Hernán Pozo Fuentes, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

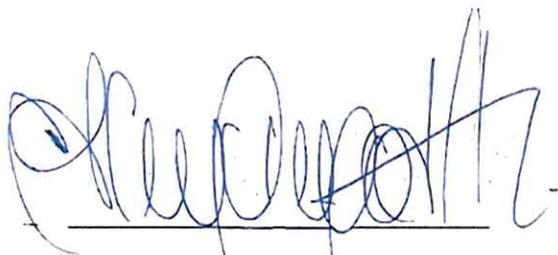


María Lorena Baquero Villafuerte



Cristian Hernán Pozo Fuentes

Yo, Juan Diego Alzate, declaro que, personalmente conozco que los graduandos: María Lorena Baquero Villafuerte y Cristian Hernán Pozo Fuentes son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suyo.



Juan Diego Alzate

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	2
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Antecedentes del Problema	4
1.1.2 Propósito del Estudio	4
1.1.3 Naturaleza del Estudio	5
1.1.4 Preguntas de Investigación	5
1.1.5 Supuestos	6
1.1.6 Limitaciones.....	6
1.1.7 Delimitaciones	6
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1.1 Gestión de proveedores	9
2.1.2 Compras/Purchasing	9
2.1.3 Aprovisionamiento/Procurement	9
2.1.4 Estrategia	10
2.1.5 Contrato	10
2.1.6 Calidad	10
2.1.7 Costo	10
2.1.8 Servicios.....	10
2.2. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO Y PROVEEDORES	11
2.2.1 Metas de Suministro	12
2.2.2. Tipos de Compra (Modelo de Posición de Suministro).....	12
2.2.3. Tamaño de la Base de Proveedores	13
2.2.4. Tipo de Relación y Contrato a Negociar.....	14
2.2.5. Estrategias de Gestión de Suministro y Proveedores.....	16
2.2.6. Percepción del Proveedor y Posición de Negociación.....	17
CAPÍTULO 3: DESARROLLO	21
3.1. TIPOS DE COMPRA (MODELO DE POSICIÓN DEL SUMINISTRO)	24
3.2. METAS DE SUMINISTRO	27
3.3. TAMAÑO DE LA BASE DE PROVEEDORES, TIPO DE RELACIÓN Y CONTRATO A NEGOCIAR.....	29
3.4. ESTRATEGIA DE SUMINISTRO	30
3.5.MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	31
3.5.1. Métodos de Precalificación.....	31
3.5.2. Métodos de decisión final	32
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35

4.1 CONCLUSIONES	35
4.2 RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS	38
ANEXOS.....	39
ANEXO 1. REQUISITOS PARA CALIFICAR A UN PROVEEDOR.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PIB Comparativo del sector del transporte en Ecuador.....	11
Tabla 2. Análisis IOR Transporexa S.A.	26
Tabla 3. Estrategias de suministro	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema impacto, oportunidad y riesgo	13
Figura 2. Esquema de percepción del proveedor	18
Figura 3. Nivel de gasto	25
Figura 4. Categorización de gastos – Transporexa S.A.....	25
Figura 5. Nivel de impacto de las compras de Transporexa S.A.....	25
Figura 6. Modelo de Posición de Suministro en función del gasto	26
Figura 7. Modelo de Posición de Suministro.....	27
Figura 8. Metas de suministro Transporexa.....	31
Figura 9. Criterios evaluación proveedores – Transporexa	33

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo rediseñar el modelo de gestión de compras y proveedores de Transporexa S.A., mediante la implementación de herramientas que permitan a la compañía alcanzar eficiencia operacional en sus procesos, crecer sustentablemente y lograr convertirse en pieza clave en la cadena de suministro de sus clientes. Para lograrlo, se analizan varios factores que inciden directa e indirectamente en el *procurement*, que en síntesis busca potencializar las estrategias de aprovisionamiento y manejo de proveedores. Debido a la confiabilidad de los datos entregados por la compañía y las limitaciones existentes, el modelo del estudio se fundamenta en supuestos a ser evaluados, implementados y mejorados según lo amerite.

Palabras clave: Gestión de proveedores, purchasing, procurement, estrategia, contrato, servicios, calidad, costo.

ABSTRACT

This research aims to redesign the purchasing and supplier management model of Transporexa SA, by implementing tools that allow the company to achieve operational efficiency in its processes, grow sustainably and become a key piece in the supply chain of its clients. In order to achieve it, various factors that directly and indirectly affect procurement are analyzed, which in short seeks to enhance the supply and management strategies of suppliers. Due to the reliability of the data provided by the company and the existing limitations, the study model is based on assumptions to be evaluated, implemented and improved as necessary.

Keywords: Supplier management, purchasing, procurement, strategy, contract, services, quality, cost.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El sector de transporte logístico constituye uno de los ejes primordiales dentro de la economía de un país, pues en él recae la responsabilidad de movilizar todo tipo de cargamento, en un rango de tiempo óptimo y con el menor costo posible dentro de las cadenas de suministro de sectores productivos. Lograr que esta logística se cumpla con eficiencia se traduce en un alto nivel de satisfacción del cliente y se convierte en un aliado indispensable para el crecimiento de la compañía (Reza Zanjirani et al., 2011); además, una adecuada gestión logística permite reducir los costos de la empresa y genera un impacto positivo en el nivel de competitividad, pues este proceso representa hasta dos tercios del presupuesto integral operacional (Ghiani et al., 2013).

Este proyecto se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, específicamente con su objetivo 5, eje 2, en el cual se establecen ciertos lineamientos a ser considerados en el accionar de los ciudadanos, la industria y la academia, a través de una cultura de vida que permita construir un sistema económico justo, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. La implementación de este plan se ha puesto en práctica a través de diferentes medidas aplicadas en todos los sectores reguladores, mismas que se alinean a la consecución del cambio y buen vivir anhelado.

Con lo mencionado, es necesario impulsar una economía empresarial sustentada en un adecuado aprovechamiento de los recursos, con respeto por la naturaleza, productos y servicios producidos en mayor cantidad, con mejor calidad y que tengan un valor agregado. Además, se debe democratizar e incluir a todos los medios de producción y comercialización.

Por estas razones, es indispensable identificar espacios de inserción en las cadenas de valor que permitan intercambios justos y equitativos, al cotejar elementos diferentes en la

relación precio-volumen; y gestionar responsablemente los recursos, estableciendo prácticas productivas de menor impacto, que posibiliten mitigar las huellas del cambio climático (Consejo Nacional de Planificación, 2017).

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del Problema

Transporexa S.A. es una empresa ecuatoriana con una amplia trayectoria y experiencia en el sector de transporte de carga pesada por carretera y que forma parte del reconocido grupo familiar empresarial “Mosquera Aulestia”. Pese a que el modelo de negocio, sus políticas y estrategias han logrado numerosos aciertos comerciales, que le han permitido posicionarse en el mercado, al momento la empresa enfrenta desafíos que le impiden incrementar su rentabilidad y la limitan para convertirse en un proveedor clave dentro de la cadena de suministro de sus clientes.

Para lograr superar estas barreras y que la empresa pueda competir con compañías más grandes que tienen mayor participación en el mercado, se requiere reformular y perfeccionar la gestión de aprovisionamiento y proveedores que actualmente es deficiente, lo que incide negativamente en la calidad del servicio, así también impide que se maximice el margen de rentabilidad y la reducción de los costos operacionales. Para ello, en esta investigación se plantean herramientas y recursos que permitan mejorar estos procesos de la compañía.

1.1.2. Propósito del Estudio

La presente investigación plantea rediseñar el modelo de gestión de aprovisionamiento y proveedores en Transporexa S.A., que constituyen el pilar esencial dentro de su giro de negocio, a fin de alcanzar una eficiencia operacional en sus procesos, aumentar su poder de

negociación en el mercado, generar un crecimiento sustentablemente, reducir costos significativos y satisfacer en gran escala las necesidades de sus clientes.

1.1.3. Naturaleza del Estudio

La naturaleza del estudio es de enfoque cualitativo que, de acuerdo con Creswell (2002), consiste en analizar e interpretar los datos a través de un estudio de caso que permita aplicar varias teorías que decaigan en un modelo estratégico de solución no experimental en su desarrollo.

1.1.4. Preguntas de Investigación

Este estudio se desenvuelve en torno a las siguientes interrogantes que pretenden ser respondidas durante el desarrollo del documento.

1. ¿Es posible desarrollar un modelo adecuado de gestión de aprovisionamiento y proveedores en Transporexa S.A.?
2. ¿Cuál es la situación actual de Transporexa S.A.?
3. ¿Existen teorías susceptibles de estudio referentes a gestión de compras y proveedores?
4. ¿Es posible construir y definir estrategias claras de gestión de aprovisionamiento y proveedores partiendo de un marco recopilado de teorías que sustenten su aplicación?
5. ¿Se podría desarrollar un modelo óptimo de gestión de aprovisionamiento y proveedores a ser aplicado en Transporexa S.A.?

1.1.5. Supuestos

La información que se requiere para realizar el estudio se sustenta directamente en datos proporcionados por Transporexa S.A y por ende se los considera como correctos, por lo que no se procede a realizar una verificación previa.

1.1.6. Limitaciones

El nuevo modelo de gestión de Transporexa S.A no evidenciará resultados a corto plazo; además se debe considerar que la propuesta parte de un estudio cualitativo que no cuenta con soporte estadístico de validación, pero que sí expone modelos teóricos a fin de sustentar su aplicación.

1.1.7. Delimitaciones

Para conocer de manera detallada la gestión estratégica y los procesos de la compañía, se realizan entrevistas y encuestas; además se recopila documentación proporcionada por las gerencias, supervisiones y coordinaciones de Transporexa S.A., con el objetivo de instaurar herramientas de mejora que sean plasmadas en el modelo de negocio actual.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo estratégico de gestión de aprovisionamiento y proveedores que permita a Transporexa S.A. alcanzar eficiencia operacional, conseguir poder de negociación en el mercado, crecer sustentablemente, maximizar su rentabilidad, reducir los costos operativos y convertirse en pieza clave en la cadena de suministros de sus clientes.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la situación actual en Transporexa S.A.
2. Analizar teorías referentes a la gestión estratégica de compras y proveedores.
3. Desarrollar un marco teórico-referencial inherente a una gestión adecuada de compras y proveedores para construir un modelo recopilado que sustente su aplicación.
4. Implementar una propuesta a través de un nuevo modelo de gestión de aprovisionamiento y proveedores en Transporexa S.A.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Según (Burt, Dobler, & Starling, 2003) hasta la década de los ochenta las operaciones de aprovisionamiento formaban parte de los departamentos de logística, operaciones, finanzas e inclusive otras áreas, pero no se les otorgaba la importancia que realmente tienen dentro los procesos de la cadena de valor. En la actualidad, es indiscutible que dichas funciones tienen un alto grado de impacto en la gestión debido a las grandes exigencias competitivas del entorno empresarial, pues es innegable que el cumplimiento y el crecimiento de una empresa se encuentra basado, en gran parte, en el desempeño de sus proveedores.

De acuerdo con Eberhardt (2006), el panorama competitivo del mercado a nivel mundial cuenta con tendencias establecidas para el manejo de cadenas de suministro, encasillando a las adquisiciones como parte esencial de un concepto mucho más amplio y complejo como es el *procurement*, término que engloba, entre otras actividades, la compra estratégica de suministros, la adecuada selección y desarrollo de proveedores, negociación, transporte y el manejo de inventarios. Por ende, es indiscutible que las políticas y procesos de compras y gestión de proveedores constituyan un pilar fundamental en las empresas a fin de promulgar que se garantice la calidad en el producto o servicio vendido.

Por su parte, autores como Rainer y Gru (2005) plantean que el concepto moderno de la gestión de abastecimiento es el resultado de la armonización de los procesos internos entre comprador y proveedor; mientras que Kamman y Bakker (2004) afirman que la estrategia empresarial es la base para diseñar la estrategia de aprovisionamiento y que esta, a su vez, es el punto de partida para definir una base de proveedores que responda al conjunto de objetivos estratégicos.

Precisamente en este proceso de selección de proveedores, las decisiones basadas solo en los costos resultan un tanto peligrosas si no se sustentan en un análisis integral económico,

en las restricciones existentes y en las prácticas comerciales dominantes (Holmberg, 2000). En este sentido, la gestión de valoración de proveedores ya no está supeditada a aquellos que ofrezcan el precio más bajo y la mejor calidad de los productos o servicios, sino que criterios como el plazo de entrega, la disponibilidad, la fiabilidad y el nivel de servicio toman un alto grado de importancia frente al reto competitivo actual (Sarache et al., 2004).

2.1. MARCO CONEPTUAL

Con el propósito de comprender de manera clara los conceptos claves que se utilizan en el desarrollo de este estudio, se procede a contextualizarlos en los siguientes apartados.

2.1.1. Gestión de proveedores

En la administración moderna se entiende como gestión de proveedores a las actividades que, a partir de la calidad en las entradas, garantizan la calidad en las salidas (Herrera y Gómez, 2006). De aquí nace la necesidad de generar herramientas a fin de tomar decisiones objetivas como parte de la permanente selección y evaluación de los mejores proveedores en función a su desempeño integral (Sarache et al., 2004).

2.1.2. Compras/Purchasing

Es la actividad que surge a partir de una necesidad y desemboca en la selección operativa del proveedor idóneo, atravesando un proceso de negociación y seguimiento para el aseguramiento de su entrega (Association for Supply Chain Management, 2015)

2.1.3. Aprovisionamiento / *Procurement*

Se lo conoce como la gestión estratégica de proveedores y adquisiciones, en donde se incluye actividades de selección, negociación, monitoreo, desarrollo, manejo de materiales, transporte y recepción del suministro (Castro y Gómez, 2009).

2.1.4. Estrategia

Son los métodos o procesos formulados de planeación, enfocados en políticas o programas para alcanzar metas u objetivos organizacionales (Mintzberg y James, 1991).

2.1.5. Contrato

Conforme a lo que define el (Código Civil del Ecuador, 2019, pág. 196) específicamente en su artículo número 1454: “un contrato es el acto por el cual una parte se obliga con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa”.

2.1.6. Calidad

Se considera como el atributo o propiedad de un objeto que define su valor en función del grado de percepción que provoca en quien lo utiliza o recibe, conforme a sus parámetros definidos (Peiró, 2020).

2.1.7. Costo

Hace referencia a la inversión o sacrificio monetario que debe desembolsarse a fin de obtener un bien o un servicio determinado (Peiró, 2020).

2.1.8. Servicios

Este término puede resultar ambiguo debido a que abarca una gran variedad de actividades económicas que no están incluidas dentro del sector económico primario ni secundario; los servicios proporcionan un valor intangible que no está sustentado en un producto físico, como las actividades relacionadas con brindar ayuda, experiencia, información, contenido intelectual, contenido informático, entre otros (Cardona, Franco, & Henríquez, 2017)

Tabla 1. PIB Comparativo del sector del transporte en Ecuador

AÑO	PIB USD	TRANSPORTE USD	VARIACIÓN ANUAL	PARTICIPACIÓN
2010	56.481,10	3.709,30	2,10%	6,60%
2011	60.925,10	3.914,30	5,50%	6,40%
2012	64.362,40	4.152,40	6,10%	6,50%
2013	67.546,10	4.576,60	10,20%	6,80%
2014	70.105,40	4.695,30	2,60%	6,70%
2015	70.174,70	4.911,30	4,60%	7,00%
2016	69.314,10	4.976,80	1,30%	7,20%
2017	70.955,70	4.982,00	0,10%	7,00%
2018	71.870,50	5.223,80	4,90%	7,30%
2019	71.879,20	5.284,30	1,20%	7,40%

Nota. Banco Central del Ecuador

De acuerdo a la información registrada en el Banco Central del Ecuador en el periodo 2010-2019, los servicios de transporte, toman cada vez más relevancia en la composición del PIB del país.

2.2.GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO Y PROVEEDORES

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, se determina que la gestión de aprovisionamiento y proveedores debe respaldarse en el análisis de los siguientes aspectos relevantes:

1. Metas de suministro.
2. Tipo de compra (Modelo de Posición del Suministro).
3. Tamaño de la base de proveedores.
4. Tipo de relación y contrato a negociar con proveedores.
5. Estrategias de gestión de suministro.

6. Percepción del proveedor y poder de negociación.
7. Métodos de selección de proveedores.

2.2.1. Metas de Suministro

Las metas de suministro u objetivos de compra son la necesidad que tiene la compañía en un determinado momento para adquirir un bien o servicio. Factores como la calidad e innovación, disponibilidad, plazos de entrega, servicio, capacidad de respuesta y costos, forman parte de los requerimientos indispensables al momento de iniciar el proceso de contratación (Leenders et al., 2017).

2.2.2. Tipos de Compra (Modelo de Posición de Suministro)

El Modelo de Posición de Suministro, permite evaluar la importancia de cada bien o servicio que se adquiere en función de dos aspectos principales:

- a) **Nivel de gasto.** Cuanto más se gaste en un artículo, más importante se tornará en función del ahorro que se pueda generar y la estrategia a ser aplicada. Herramientas como La Ley de Pareto o el sistema ABC permiten categorizar la posición del suministro de acuerdo con este tipo de análisis.
- b) **Impacto, oportunidad y riesgo.** Por impacto se entiende a las pérdidas de beneficios si no se consigue alcanzar las metas de suministro; la oportunidad para lograr competitividad y el riesgo a quedarse sin provisiones.



Figura 1. Esquema impacto, oportunidad y riesgo

2.2.3. Tamaño de la Base de Proveedores

Es de vital importancia considerar si la compañía que realiza la compra cuenta con una base de datos de proveedores, cuáles son sus proveedores fijos o asociados, o si incurrirá en la búsqueda de otros que satisfagan el requerimiento. La decisión se toma en función del gasto e impacto del tipo de suministro y para el efecto se emplea una aproximación a la Matriz de Kraljic, que determina la cantidad de proveedores de acuerdo con el tipo de suministros:

- **Rutinarios.** En el mercado existe una amplia lista de proveedores que ofertan artículos estándar como es el caso de suministros de limpieza u oficina. Para estos productos rutinarios se sugiere que se disponga de un solo proveedor o máximo dos, considerando que el tipo de suministro es de bajo impacto y costo para la compañía compradora, por lo que se busca satisfacer el requerimiento a través de una mínima injerencia en los procesos, con el fin de reducir los gastos administrativos y tiempo desperdiciado.

- **Relevantes.** Se implementa uno o máximo tres proveedores cuando el costo de cambio es muy elevado y existe alta variación en precios; también una base de datos de varios proveedores cuando el costo de cambio es insignificante y no existe diferenciación en precios.
- **Restrictivos.** Al ser considerados de alto impacto, pero de gasto no relevante, es trascendental que los proveedores escogidos (dos o tres) tengan una percepción de “buen cliente” hacia la empresa compradora, puesto que, si la representación en ventas para el oferente es baja, se puede interferir en otros temas como innovación, pagos puntuales, proyectos de desarrollo, entre otros, a fin de generar una buena relación comercial y no recaer en una falta de suministro por algún motivo.
- **Críticos.** Para este tipo de suministro, catalogado como el más importante para una empresa compradora, se debe contar con una base de datos de proveedores extensa y se debe exigir que la gestión de abastecimiento sea rigurosa; sin embargo, estas actividades deberían realizarse una sola vez mediante un proceso de licitación completo que permita escoger al mejor proveedor y negociar un acuerdo de asociación.

2.2.4. Tipo de Relación y Contrato a Negociar

Sobre este tema, los autores Zutshi y Creed (2009) sostienen que uno de los pilares para generar ventajas competitivas sustentables es la construcción de relaciones sólidas entre un cliente y su proveedor. Entonces, es importante tomar en cuenta que el principal criterio a la hora de la selección es su capacidad para trabajar bajo políticas de colaboración y mejora continua, evaluar de manera correcta su capacidad de adaptarse a la variación de la demanda, y de esta manera conseguir un alto nivel de concordancia en las operaciones como base del crecimiento del negocio.

Para artículos rutinarios, la relación e injerencia, conforme a lo mencionado en párrafos anteriores, debe ser casi nula; lo óptimo es contar con un contrato a término, ya sea abierto o fijo, dependiendo de qué tan predecibles sean los requerimientos. En contraste, para artículos relevantes se analizan las siguientes opciones:

- **Contrato a término mediante una relación de cooperación.** Cuando se cuenta con un proveedor o máximo tres debido al alto costo de cambio y elevada variación en precios.
- **Compras puntuales, sin contrato de por medio.** Cuando el costo de cambio y la diferenciación en precios es insignificante, pero considerable en monto, no se realiza contratos de por medio y se utiliza la base amplia de proveedores de la empresa; aunque también es posible realizar la búsqueda del candidato proveedor idóneo.

Por otro lado, para artículos restrictivos se debe contar con un contrato a término de índole fijo que permite cubrir un periodo significativo de suministro para no incurrir en riesgo de desabastecimiento. Además, es importante consolidar una relación de confianza y cooperación en donde la empresa compradora se catalogue como un “buen cliente” ante el proveedor. Finalmente, para suministros críticos, el acuerdo de asociación mediante un contrato a largo plazo permitirá una relación sólida y de colaboración para ambas partes.

2.2.5. Estrategias de Gestión de Suministro y Proveedores

a) Suministros Rutinarios:

- Mantener existencias a fin de no gestionar el abastecimiento frecuentemente.
- Realizar facturación consolidada que disminuya la injerencia en procesos administrativos.
- Proveedores capaces de suministrar los requerimientos a largo plazo.

b) Suministros Relevantes:

- Realizar pronóstico de la demanda cuando el precio es sensible al volumen a fin de presupuestar las adquisiciones.
- Procesos de licitación con el objetivo de encontrar el mejor precio del mercado.

c) Suministros Restrictivos:

- Ser un buen cliente ante el proveedor, lo que se traduce en: pagos puntuales, innovación, cultura corporativa, desarrollo empresarial, entre otros.
- Definir un contrato a término de largo plazo.
- Proveedores competentes en las áreas de mayor riesgo.

d) Suministros Críticos:

Para este tipo de suministro, considerado de vital importancia para el normal funcionamiento de la compañía por sus costos elevados, se pretende que tanto el comprador como el vendedor lleguen a un acuerdo de asociación que beneficie a ambas partes, de tal manera que la empresa compradora se convierta en el principal cliente para el proveedor (categoría premium) generándole más utilidades, y a su vez, la compañía que adquiere el bien o servicio goce de descuentos por volúmenes de compra, o costos preferenciales. De esta manera se consigue que:

- Mientras más logre producir y crezca la empresa compradora, el vendedor también crece.
- Ambas partes participan en procesos de innovación que beneficien a los procesos de las dos compañías.
- Se logra una sinergia en estrategias gerenciales que se traduce en una sólida relación comercial.

2.2.6. Percepción del Proveedor y Posición de Negociación

En esta investigación se lleva a cabo un estudio sobre el comportamiento que la empresa debe tener frente a sus proveedores, sin embargo, es importante analizar también la percepción que el proveedor pueda tener sobre la compañía compradora, dado que esto refleja en gran medida, el interés en desarrollar algún tipo de relación comercial, así como su comportamiento y posición en la negociación (Zeithaml, 1988). Por ende, la forma en la que el proveedor entiende el negocio y los beneficios que su comprador le pueda generar, desarrolla su interés en mayor o menor medida y por lo tanto la capacidad de plantear distintas estrategias.

Las posibles percepciones que pueden tener los proveedores con respecto a sus clientes se pueden estimar con el Modelo de Percepción del Proveedor (apellido, año), en el que se estudian principalmente dos variables:

- **Nivel de Facturación.** Los beneficios económicos que pueden representar para el proveedor.
- **Atractivo del negocio.** La capacidad de hacer nuevos y potenciales negocios, asociación, relaciones personales, entre otros.

Estas dos variables están interconectadas y se relacionan entre sí como se muestra en la Figura 2.



Figura 2. Esquema de percepción del proveedor

Cada uno de los cuadrantes detallados en la Figura 2 representan a las probables percepciones que el proveedor pudiese llegar a tener de su cliente (comprador), cuyo significado se detalla a continuación:

- **Marginal.** Es de esperarse que la empresa sea percibida en este cuadrante si los valores de compra son bajos y la capacidad de generar u ofrecer algún tipo de atractivo también lo es. Para el presente caso, es importante considerar que el proveedor asignará a la empresa un bajo nivel de prioridad y un escaso interés para desarrollar cooperación, por tal motivo, si la compañía compradora estima ser percibida en esta área es importante que las compras realizadas a este proveedor sean de requerimientos puntuales o de bajo impacto; en caso de ser compras con alta prioridad, se debe considerar que el poder de negociación será muy débil y las estrategias de compra tendrán que ser desarrolladas con base a esta situación.

- **Explotación.** En este cuadrante, el nivel de facturación que recibe el proveedor por parte del cliente es alto; sin embargo, debido a plazos de pago muy extendidos, impuntualidades o atractivos insignificantes, la empresa compradora puede ser percibida en un bajo nivel. Como consecuencia, los proveedores suelen mantener el negocio sin intenciones de realizar esfuerzos por desarrollar cooperación o generar nuevos proyectos, y en ciertos casos, pueden llegar a elevar sus precios a fin de explotar a la empresa. Por esto, es importante que la estrategia de suministro sea direccionada a mantener un nivel de cooperación bajo y promover alta competencia entre sus proveedores; aunque no sería adecuado mantener esta percepción si lo que se desea es buscar una relación de negocio a largo plazo.
- **Desarrollo.** En este cuadrante, si bien el nivel de facturación es relativamente bajo, el potencial de incrementarlo es alto al igual que el atractivo del negocio. Esto puede surgir dado al prestigio que la empresa compradora tenga en el mercado o por su facilidad de realizar nuevos negocios que permitan impulsar a que el proveedor decida dedicar más esfuerzo, tiempo e interés en establecer una cooperación a largo plazo. La estrategia dirigida a estos proveedores se debe orientar a establecer ciertas medidas que impulsen el desarrollo de nuevos proyectos para ser “un buen cliente”.
- **Núcleo.** De estar en esta posición, es de esperarse que la empresa compradora represente para el proveedor un nivel alto de facturación y de atractivo; en ese sentido, el proveedor dedicará el máximo esfuerzo, tiempo e interés en mantener el negocio y desarrollar altos grados de cooperación y crecimiento mutuo. La compañía en este punto cuenta con un alto poder de negociación y capacidad para emplear cualquier tipo de estrategia; sin embargo, para relaciones a largo plazo es indispensable que el accionar del comprador sea justo y fiable, incluso con su posición de superioridad, puesto que esto debería ser un componente clave si se desea generar un acuerdo de asociación.

En conclusión, la percepción que los proveedores tengan de sus clientes influye en gran medida sobre las estrategias que estos últimos pueden emplear, y, por lo tanto, la empresa compradora puede inferir en tres niveles:

- **Baja** percepción de ser un buen cliente.
- **Medio** para buscar acuerdos de negociación.
- **Alto** poder de negociación para dominar el negocio.

En el caso de que la empresa tenga una baja percepción por parte del proveedor y los artículos o servicios adquiridos tengan alto impacto, se deberá direccionar las estrategias y esfuerzos a aumentar el nivel de atractivo del negocio, pudiendo desarrollar un mercadeo inverso, en el cual el cliente busca generar una imagen positiva para el proveedor. Es decir, colaborar con su crecimiento, pagar las cuentas a tiempo, no exigir plazos de pago exagerados, actuar de manera ética, reducir las iteraciones innecesarias con el proveedor que ocasionen desgaste en la relación, mejorar los procesos haciéndolos más eficientes, etc.

Adicionalmente, es importante tomar en cuenta el factor costo, es decir, si el proveedor implica un alto gasto para la empresa entonces se lo debe cambiar y realizar una búsqueda de nuevos ofertantes que satisfagan el requerimiento en función del tipo de suministro.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO

Transporexa S.A. es una empresa de logística y transporte en crecimiento, que cuenta con la certificación ISO 9001:2015, misma que establece los parámetros necesarios para el manejo y gestión de proveedores. En función de dicha certificación, la compañía utiliza un documento modelo en donde se registra el procedimiento de compras, llamado PR-CP-01, con el fin de establecer la metodología para la selección, calificación y evaluación de proveedores de productos y servicios conforme a los siguientes factores:

- **Clasificación de proveedores**
- **Responsables de procesos**
- **Actividades de abastecimiento, en el siguiente orden:**
 1. Solicitud requerimiento
 2. Montos de aprobación y plazos de compra
 3. Cotización, selección y calificación de proveedores
 4. Orden de compra
 5. Requerimientos especiales
 6. Verificación de productos y servicios
 7. Evaluación de proveedores
 8. Re-evaluación de proveedores
 9. Auditorías a proveedores
 10. Contratación

Cabe reiterar, que el análisis que se presenta a continuación tiene base en información que se obtuvo de las entrevistas realizadas a los directivos y personal operativo de Transporexa

S.A., que además es de carácter confidencial y que lo han facilitado con el único fin de evaluar y presentar una propuesta de mejora en sus actividades de aprovisionamiento y gestión de proveedores, que permita a la compañía ser más eficiente en sus procesos.

En este contexto, se determina que Transporexa S.A. ha enfocado sus esfuerzos netamente hacia las actividades operativas de la gestión de aprovisionamiento y proveedores (*purchasing* y *no procurement*), dejando de lado el análisis estratégico que permita identificar los objetivos empresariales que a su vez se traducen en metas de suministro, y que en conjunto clasifican al tipo de bien o servicio requerido por la compañía en función del impacto y gasto que representa para la empresa.

Clasificar a los proveedores activos (continuos, esporádicos, sustitutos) sin realizar un estudio minucioso del tipo de compra que se los va a requerir, puede afectar la percepción que estos tengan sobre Transporexa S.A., generando una posición dominante o explotadora. Es así que la clasificación de proveedores inactivos, especiales, críticos o no críticos resulta de una evaluación o re-evaluación de la base de datos, dentro de un periodo determinado, mas no es un factor que deba ser considerado constantemente en las actividades diarias de procurement.

Además, si bien es cierto que los responsables de los procesos y sus tareas inherentes a los cargos deben encontrarse registrados en el documento respectivo, a fin de determinar las actividades del procedimiento y la forma de ejecutar las operaciones, pudieran llegar a ser no eficientes si no se tiene clara una política estratégica de categorización y de metas de suministro. Entonces, el verdadero reto consiste en definir qué prioridades competitivas presentan mayor relevancia para satisfacer los requerimientos de los clientes, y a partir de esto desarrollar la estrategia empresarial, y en consecuencia la estrategia de aprovisionamiento.

Debido al giro de negocio de Transporexa S.A, que se enfoca en la prestación de servicios de transporte de carga pesada, se sobreentiende que la compañía debe contar con

proveedores altamente calificados y con una flota de vehículos propios y externos para brindar el servicio requerido. Es así como la flota de la empresa está conformada por 18 vehículos, pero debido a que no abastece la demanda de los clientes de su portafolio, existe una base de datos de 17 proveedores externos que han sido reclutados por la compañía.

En función de lo analizado, se ha identificado varios factores que impiden el desarrollo normal de la gestión de aprovisionamiento de Transporexa S.A. con los proveedores del servicio; estos son:

- Se cuenta con una extensa base de proveedores de transporte, en donde muchos de ellos tienen una percepción marginal y explotadora de la empresa.
- Los costos de servicio de transporte son elevados, lo que impide marginar a Transporexa S.A. como se espera.
- Gastos administrativos innecesarios: tiempo desperdiciado en recibir cotizaciones y asignación de transporte por cada requerimiento de servicio.
- El costo de cambio de proveedor es alto, debido a que se debe cumplir con las normas ISO de la empresa y, por ende, analizar a profundidad a cada uno de ellos.

Por lo expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo sugerir un modelo de gestión de abastecimiento y proveedores a nivel estratégico, con enfoque en suministros críticos, que permita a Transporexa S.A. ser más eficiente en sus procesos, mejorar su poder de negociación en el mercado, crecer sustentablemente reduciendo costos significativos y finalmente satisfacer en gran escala las necesidades de sus clientes en función de los siguientes parámetros clave:

1. Tipo de compra (Modelo de Posición del Suministro).
2. Metas de suministro.

3. Tamaño de la base de proveedores.
4. Tipo de relación y contrato a negociar con proveedores.
5. Estrategias de gestión de suministro.
6. Percepción del proveedor y poder de negociación.
7. Métodos de selección para proveedores.

3.1. TIPOS DE COMPRA (MODELO DE POSICIÓN DEL SUMINISTRO)

Los bienes y servicios adquiridos por Transporexa S.A. han sido agrupados en categorías a fin de analizar el nivel de gasto incurrido mensualmente y el impacto que tienen para el normal funcionamiento de la compañía, con el objetivo de colocarlos en el Modelo de Posición de Suministro, conforme a su segmentación.

En ese sentido, en la Figura 3 se visualiza el nivel de gasto de la empresa, de acuerdo con sus diferentes rubros.

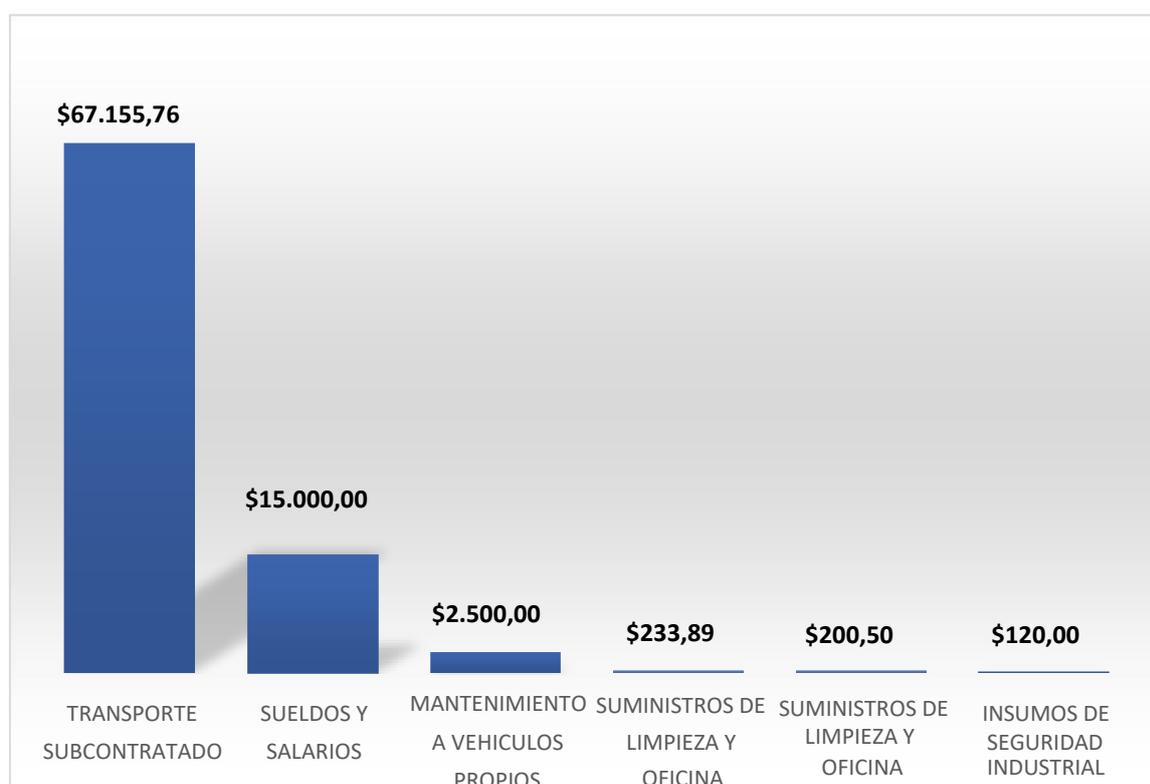


Figura 3. Nivel de gasto

Por otro lado, en la Figura 4 se detalla la categorización de gastos y el Pareto de cada uno:

PRODUCTOS	CATEGORIA	COMPRAS MENSUALES	VALOR ACUMULADO	% ACUMULADO	PARETO	ABC
PAGO A PROVEEDORES DE TRANSPORTE	TRANSPORTE SUBCONTRATADO	\$ 67.155,76	\$ 67.155,76	78,81	0,80	A
NOMINA	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 15.000,00	\$ 82.155,76	96,42	0,20	B
MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS Y PREVENTIVOS A LOS VEHICULOS PROPIOS	MANTENIMIENTO A VEHICULOS PROPIOS	\$ 2.500,00	\$ 84.655,76	99,35	0,20	B
SERVICIOS BASICOS Y DE LIMPIEZA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	\$ 233,89	\$ 84.889,65	99,62	0,20	C
SUMINISTROS DE OFICINA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	\$ 200,50	\$ 85.090,15	99,86	0,20	C
INSUMOS DE BIOSEGURIDAD	INSUMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$ 120,00	\$ 85.210,15	100	0,20	C

Figura 4. Categorización de gastos – Transporexa S.A

Otro de los aspectos fundamentales para este análisis es el nivel de impacto de cada una de las compras que la empresa realiza y que se detallan en la Figura 5.

PRODUCTOS	CATEGORIA	IOR
PAGO A PROVEEDORES DE TRANSPORTE	TRANSPORTE SUBCONTRATADO	ALTO
NOMINA	SUELDOS Y SALARIOS	MEDIO BAJO
MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS Y PREVENTIVOS A LOS VEHICULOS PROPIOS	MANTENIMIENTO A VEHICULOS PROPIOS	MEDIO ALTO
SERVICIOS BASICOS Y DE LIMPIEZA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	BAJO
SUMINISTROS DE OFICINA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	BAJO
INSUMOS DE BIOSEGURIDAD	INSUMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	BAJO

Figura 5. Nivel de impacto de las compras de Transporexa S.A

Además, para realizar la estrategia es importante aplicar el Modelo de Posición de Suministro, en donde se considera el nivel de impacto y gasto que ocasione la compra de suministros, agrupándolos en categorías, tal como se indica en la Figura 6.

PRODUCTOS	CATEGORIA	COMPRAS MENSUALES	VALOR ACUMULADO	% ACUMULADO	PARETO	ABC
PAGO A PROVEEDORES DE TRANSPORTE	TRANSPORTE SUBCONTRATADO	\$ 67.155,76	\$ 67.155,76	78,81	0,80	A
NOMINA	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 15.000,00	\$ 82.155,76	96,42	0,20	B
MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS Y PREVENTIVOS A LOS VEHICULOS PROPIOS	MANTENIMIENTO A VEHICULOS PROPIOS	\$ 2.500,00	\$ 84.655,76	99,35	0,20	B
SERVICIOS BASICOS Y DE LIMPIEZA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	\$ 233,89	\$ 84.889,65	99,62	0,20	C
SUMINISTROS DE OFICINA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	\$ 200,50	\$ 85.090,15	99,86	0,20	C
INSUMOS DE BIOSEGURIDAD	INSUMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$ 120,00	\$ 85.210,15	100	0,20	C

Figura 6. Modelo de Posición de Suministro en función del gasto.

Tabla 2. Análisis IOR Transporexa S.A.

Productos	Categoría	IOR
Pago a proveedores de transporte	Transporte subcontratado	Alto
Nomina	Sueldos y salarios	Medio bajo
Mantenimientos correctivos y preventivos a los vehículos propios	Mantenimiento a vehículos propios	Medio alto
Servicios básicos y de limpieza	Suministros de limpieza y oficina	Bajo
Suministros de oficina	Suministros de limpieza y Oficina	Bajo

Insumos de bioseguridad

Insumos de seguridad
industrial

Bajo

Finalmente, en la Figura 7 se puede visualizar el nivel de impacto de acuerdo al tipo de suministro.

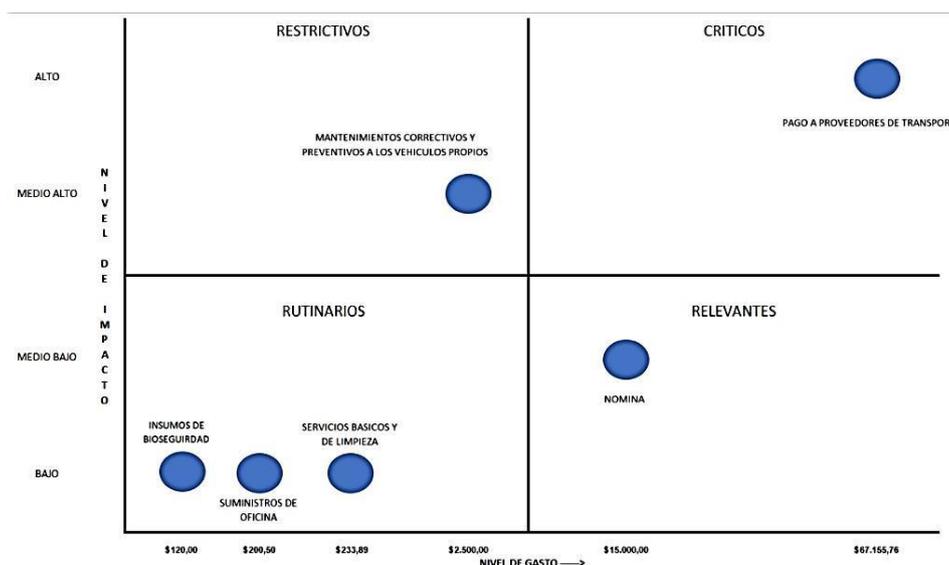


Figura 7. Modelo de Posición de Suministro

3.2.METAS DE SUMINISTRO

Las metas de suministros deben alinearse con los objetivos estratégicos de la compañía. Es así como, en el caso de Transporexa S.A., se tomó en consideración el servicio más crítico, que es la tercerización de transporte, el cual es parte inherente del giro de negocio de la compañía, puesto que permite lograr el traslado de carga de sus clientes. En este contexto, se identifican los siguientes puntos:

1. **Calidad.** Cumplir con el listado de calificación de proveedores de transporte que debe estar ligado a:

a) **Área:**

- Documentación legal.
- Solidez Financiera.
- Reconocimiento en el mercado.
- Requisitos técnicos.
- Requisitos medioambientales.

b) Objetivo:

- Empresas consolidadas que no incumplan con el servicio por temas financieros legales.
- Medios de transporte de calidad y choferes capacitados.
- Mediante la acreditación de licencias disminuir el impacto medioambiental debido al giro del negocio.

- 2. Disponibilidad.** Asegurar la disponibilidad de vehículos en al menos el 85%.
- 3. Servicio y capacidad de respuesta.** El proveedor deberá contar con un sistema de rastreo satelital a fin de conocer el trayecto de la carga. En adición, el servicio prestado debe ser óptimo ya que Transporexa S.A. debe ser catalogada por los proveedores como cliente V.I.P.
- 4. Reducción de costos.** Al ser un suministro crítico, el valor de compra es elevado para la compañía de acuerdo con el Modelo de Posición de Suministro, por tanto, se debe negociar precios que le permitan generar competitividad y se logre posicionar frente a la competencia.

3.3. TAMAÑO DE LA BASE DE PROVEEDORES, TIPO DE RELACIÓN

CONTRATO A NEGOCIAR

- **Rutinarios.** Incurrir por una sola vez en la búsqueda de proveedores con el objetivo de elegir a uno, o máximo dos, que satisfagan el requerimiento con la menor intervención posible de la compañía y mediante la firma de un contrato a término.
- **Relevantes.** Analizar con el departamento de Recursos Humanos la asignación de actividades conforme al grado de complejidad del cargo, puesto que el gasto de nómina es un rubro que implica un importante desembolso de dinero, pero su impacto no es tan significativo en el área operativa debido a que la mayoría del servicio de transporte es tercerizado por la empresa.
- **Restrictivos.** Uno o dos: los mantenimientos preventivos y correctivos de la flota son de alto impacto económico para la compañía, siendo de vital importancia que los proveedores escogidos tengan una percepción de “buen cliente”, porque la representación en ventas para el proveedor es baja. Sin embargo, se puede interferir en temas de innovación, representación de marca, pagos puntuales, proyectos de desarrollo, buena relación comercial; y con ello, se logra a que el proveedor esté dispuesto a ofrecer el servicio a la brevedad, mediante un contrato a largo plazo.
- **Críticos.** El acuerdo de asociación para el tipo de suministro crítico permitirá ventajas mutuas, tanto para el proveedor como para Transporexa S.A. Es así como se recomienda reducir el número de proveedores a uno o máximo dos, a través de un contrato a largo plazo que permita además afianzar y consolidar una relación comercial duradera.

3.4. ESTRATEGIA DE SUMINISTRO

La estrategia de suministro sugerida para el servicio más crítico de la compañía, recae sobre la estrategia empresarial macro cuyo objetivo es reducir los costos relacionados con la contratación de vehículos y asegurar la disponibilidad de estos, a fin de satisfacer el requerimiento de sus clientes y ser parte clave del buen funcionamiento de la cadena de suministros, lo cual se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3. *Estrategias de suministro*

PARÁMETROS	ESTRATEGIA
Número de proveedores	Uno, máximo dos.
Tipo de contrato	Largo plazo
Relación con el proveedor	Acuerdo de asociación

Con base en esta información, se establece que la estrategia debe contar con:

- Proveedores competentes, con conocimiento técnico y que cumplan con los estándares mínimos requeridos por la empresa.
- Proveedores que ofrezcan costos bajos y sin competencia en este aspecto frente a otras empresas compradoras.
- El proveedor debe considerar a Transporexa S.A. como su cliente principal.
- Estrategias empresariales similares.

PROVEEDOR DESEADO-EVALUACION METAS DE SUMINISTRO		PESO
CALIDAD		36%
Documentacion legal		15%
Solidez financiera		3%
Reconocimiento en el mercado		1%
Requisitos Tecnicos		15%
Requisitos medioambientales		2%
DISPONIBILIDAD		50%
Asegurar la disponibilidad de vehiculos no menor al 85%		50%
SERVICIO PROVEEDOR		4%
Rastreo Satelital		2%
Capacidad de respuesta		2%
COSTO		10%
Costo preferencial		10%
		100%

Figura 8. Metas de suministro Transporexa S.A.

3.5. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los autores Huang y Keskar (2007) plantean que el éxito de un proceso de selección de proveedores se sustenta en determinar aquellos criterios que se encuentran relacionados directamente con la estrategia empresarial, así como los objetivos de la organización, las realidades de la cadena de abastecimiento y los criterios de selección (metas de suministro). De esto se desprende la necesidad de dividir los métodos de selección en dos grupos: métodos de precalificación y métodos de selección final.

3.5.1. Métodos de Precalificación

Son métodos utilizados a fin de obtener una solución inicial cualitativa y se pueden destacar los siguientes:

- **Métodos categóricos.** Análisis cualitativo de información histórica y la experiencia previa que haya tenido la empresa con el desempeño del proveedor.
- **Análisis envolvente de datos.** Las alternativas se evalúan en términos de la relación costo-beneficio, mientras que la eficiencia se mide a partir del valor que abarca desde la suma promedio de los beneficios hasta los valores de los criterios de costos. Este método permite clasificar los proveedores en dos categorías iniciales: proveedores eficientes o proveedores ineficientes.

3.5.2. Métodos de decisión final

Si se desea utilizar una técnica precisa a fin de determinar el proveedor más idóneo, es necesario aplicar modelos que se alejen de juicios y resultados subjetivos y se centren en una formulación explícita de la siguiente manera:

- Modelos de programación matemática lineal y no lineal.
- Modelos de programación entera mixta.
- Modelos de programación meta.
- Modelos de programación multiobjetivo. Dentro de las ventajas de aplicación de este, se destacan:
 - a) La consideración de múltiples criterios de selección o metas de suministro.
 - b) El costo total de la compra, gastos de transporte, almacenaje, gastos de colocar la orden de compra, entre otros.
 - c) El modelo (EOQ).
 - d) Cronogramas de entrega.

3.5.1.2. Análisis Envoltante de Datos como Método de Selección y Evaluación para Proveedores de Transporexa S.A.

Conforme al análisis realizado, se pone en consideración el siguiente método de selección de proveedores, mismo que se detalla en la Figura 9 y que en su defecto puede aplicarse también para evaluarlos en un periodo determinado de tiempo. Este es de carácter preliminar-cualitativo y es factible utilizarlo en función a cualquier tipo de suministro (rutinarios, relevantes, restrictivos o críticos).

Para efecto de demostración, se empleará el modelo en los suministros críticos (servicio de transporte) conforme a las metas de suministro detalladas con anterioridad.

CRITERIOS DE EVALUACION COMPONENTES CON PESOS ASIGNADOS	PARAMETRO	FACTOR DE PONDERACIÓN	PROVEEDOR A		PROVEEDOR B		PROVEEDOR C	
			PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE PONDERADO
CALIDAD	50	36%	44	3,48	37	2,85	34	2,5
DOCUMENTACION LEGAL	10	15%	10	1,5	8	1,2	8	1,2
SOLIDEZ FINANCIERA	10	3%	8	0,24	8	0,24	5	0,15
RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO	10	1%	8	0,08	5	0,05	5	0,05
REQUISITOS TECNICOS	10	15%	10	1,5	8	1,2	6	0,9
REQUISITOS MEDIOAMBIENTALES	10	2%	8	0,16	8	0,16	10	0,2
DISPONIBILIDAD	10	50%	10	5	6	3	5	2,5
DISPONIBILIDAD DE VEHICULOS NO MENOR AL 85%	10	50%	10	5	6	3	5	2,5
SERVICIO DEL PROVEEDOR	20	4%	16	0,32	20	0,4	20	0,4
RASTREO SATELITAL	10	2%	8	0,16	10	0,2	10	0,2
CAPACIDAD DE RESPEUSTA	10	2%	8	0,16	10	0,2	10	0,2
COSTO	10	10%	5	0,5	10	1	10	1
COSTO PREFERENCIAL	10	10%	5	0,5	10	1	10	1
PUNTUACION PONDERADA TOTAL	90	100%		9,3		7,25		6,4

Figura 9. Criterios evaluación proveedores – Transporexa

De acuerdo con la Figura 9, se establece un criterio de evaluación de cumplimiento de cada uno de los componentes de 0 a 10, donde 0 es incumplimiento y 10 es total cumplimiento. Adicional, se configura un modelo de ponderación que ayuda a la asignación de importancia

de cada uno de los componentes, lo que facilita la toma de decisiones en las evaluaciones de cada proveedor y que está en función de la estrategia que se desea aplicar, es decir, la empresa puede cambiar el nivel de relevancia en cualquier momento acorde a la necesidad estratégica.

Pese a que un aspecto relevante a la hora de ponderar los criterios de evaluación es el costo, el cual responde a su vez a la estrategia empresarial y de suministros, este en realidad puede estar por debajo de otros aspectos que resultan más importantes, como calidad, innovación, disponibilidad, etc. Es así que no siempre se recomienda escoger a un proveedor únicamente por precio.

Un claro ejemplo es la alta puntuación del proveedor "A", misma que se puede tomar como referencia cuando se decida seleccionar a un ofertante, o en su defecto, evaluarlo en un periodo determinado para medir su desempeño.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La presente investigación, en función de dar cumplimiento al objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo, ha motivado a la academia a promulgar teorías que deben ser interpretadas y llevadas a la práctica a fin de impulsar la productividad y competitividad para un crecimiento sostenible, solidario y de calidad que beneficie tanto a la industria como a la ciudadanía en general.
- Conforme al análisis del caso de estudio, se evidencian problemas y retos a los que se enfrentan las compañías dentro de su estrategia de suministros, y con ello se determina que la competencia ya no se debe únicamente a la calidad o volumen de venta; por el contrario, se encuentra supeditada a las empresas que manejan de mejor forma sus cadenas de suministro.
- Se ha diseñado herramientas que ayuden a la selección y evaluación de proveedores de Transporexa S.A., de tal forma que depure y cuente con un portafolio de empresas que cumplan como mínimo los requisitos de calidad descritos, entre ellos permisos y certificaciones de sostenibilidad y sustentabilidad.
- Es importante que la compañía brinde a sus clientes un servicio más eficiente, óptimo y sin dejar de cumplir sus requerimientos como ha sucedido hasta el momento. Para ello es necesario logren alcanzar un fuerte compromiso por parte de sus proveedores que, además, deben ser altamente calificados.

- Se ha identificado que el poder de negociación actual de la empresa es débil, puesto que, al contar con una base de proveedores extensa, no tiene la capacidad de definir en qué posición se encuentra con cada uno de ellos. Esto conlleva un aumento de procesos administrativos de compra innecesarios, como es el caso de seleccionar proveedores de transporte en cada solicitud de servicio por parte de sus clientes, cuando puede contar con uno o dos previamente evaluados y comprometidos.

4.2 RECOMENDACIONES

- Pese a que Transporexa S.A. se constituye como una empresa familiar, pudiese competir con empresas que tienen poder en el mercado, siempre y cuando se concientice que el modelo y manejo de sus compras y proveedores debe ser mejorado, puesto que la tercerización del servicio de transporte, al constituirse como la actividad principal de la compañía, tiene que ser gestionada con la atención que amerita y las herramientas de operación adecuadas.
- Se recomienda el uso de las herramientas de gestión de aprovisionamiento y proveedores sugeridas, pues permitirán a Transporexa S.A. sentar sus procesos de una manera más ordenada, que permita tanto al personal a cargo como a las gerencias, manipular las variables y entender claramente cómo se debe tratar a cada tipo de suministro y qué posición mantener en una negociación con proveedores.
- De acuerdo con los aportes consultados, es posible establecer que la construcción de una política adecuada de gestión de abastecimiento y proveedores debe tomar en consideración al menos aspectos como: metas de suministro; tipo de compra; tamaño de la base de proveedores; tipo de relación y contrato a negociar; estrategias de gestión de suministro; análisis de la percepción del proveedor y poder de negociación; y métodos de selección para proveedores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Association for Supply Chain Management. (2015). *APICS Dictionary*. Obtenido de Association for Supply Chain Management Association for Supply Chain Management: ascm.org
- Burt, D., Dobler, D., & Starling, S. (2003). *The Key to Supply Chain Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cardona, D., Franco, B., & Henriquez, G. (2017). Innovación en el Sector de Servicios . *Espacios*, 36.
- Castro, W., & Gómez, O. (2009). *Selección de proveedores, una aproximación al estado del arte*.
- Congreso Nacional del Ecuador . (2019). *Código Civil del Ecuador*. Quito.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*.
- Eberhardt, M. (2006). *International Journal of Operations and Production Management*. Hamburgo .
- Herrera, U., & Gómez, O. (2006). *Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso*.
- Holmberg, S. (2000). *A systems perspective on supply chain measurements*.
- Huang, S., & Keskar, H. (2007). *Comprehensive and configurable metrics for supplier selection*.
- International Trade Centre. (2000). *Sistema Modular de Formación en Gestión de la Cadena de Suministro*. Ginebra.
- Kamman, D., & Bakker, E. (2004). *Changing supplier selection and relationship practices*.
- Peiró, R. (2020). *Calidad*.
- Rainer, L., & Christian, G. (2005). *Supplier Selection and controlling using multivariate analysis*.
- Sarache, W., C, M., & JC, B. (2004). *Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio*.
- Sarache, W., Montoya, C., & Burbano, J. (2004). *Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio*.
- Zutshi, A., & Creed, A. (2009). *Child labour and supply chain: Profitability or (mis) management*.

ANEXOS

ANEXO 1. REQUISITOS PARA CALIFICAR A UN PROVEEDOR

- *Requisitos administrativos:*

- ✓ Copia del Ruc
- ✓ Copia del nombramiento y cédula del representante legal en caso de ser jurídico
- ✓ Copia de cédula y papeleta de votación si es persona natural
- ✓ Planilla de servicio básico ✓ 2 Certificados Comerciales ✓ Certificado Bancario.

- *Requisitos técnicos:*

- ✓ Listado de los choferes
- ✓ Listado de los vehículos
- ✓ Medidas internas del furgón // tonelaje
- ✓ Fotos de los vehículos
- ✓ Permiso de operaciones vigente
- ✓ Registro del último pago del IESS
- ✓ Copias de las cédulas, licencias y matrículas de los choferes
- ✓ Copia del certificado de pesas y medidas de los camiones
- ✓ Certificado de poseer rastreo satelital de cada uno de los vehículos.
- ✓ Permiso de ingreso a los diferentes puertos portuarios y petroleros del país de cada uno de los vehículos
- ✓ Certificado o copia de la factura del último mantenimiento realizado a los vehículos
- ✓ Certificado BASC o ISO
- ✓ Revisión técnica vehicular de los vehículos.

- *A los vehículos con licencia ambiental se les solicita:*

- ✓ Copia de la Licencia Ambiental

- *A las empresas con Arcsa:*

- ✓ Copia del certificado Arcsa
- ✓ Certificado de calibración de los dataloggers
- ✓ Capacitaciones BPADT