



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
PROCESO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON
PROVEEDORES EN ALMACENES DE PRATI**

**AUTORES:
ING. CARMEN RODRÍGUEZ
ING. KATTY VILLACRES**

**TUTOR:
DR. RAÚL LARREA JUSTIZ, Ph.D.**

**MAYO 2011
GUAYAQUIL - ECUADOR**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROCESO DE GESTION DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES EN
ALMACENES DE PRATI**

AUTORES:

ING. CARMEN RODRIGUEZ

ING. KATTY VILLACRES

TUTOR:

DR. RAUL LARREA JUSTIZ, Ph.D.

MAYO 2011

GUAYAQUIL - ECUADOR

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado corresponde exclusivamente a las autoras y el patrimonio intelectual de las mismas a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.



Carmen Rodríguez



Katty Villacrés

DEDICATORIA

En primer lugar queremos agradecer a Dios por la fortaleza, la salud y la vida.

A nuestras familias, por acompañarnos en cada una de las etapas que hemos emprendido.

A nuestros padres, por todo lo que me nos han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a nuestro lado en los momentos difíciles.

Finalmente al Dr. Raúl Larrea que nunca dudo en brindarnos su apoyo y ayudarnos con cada una de nuestras consultas.

AGRADECIMIENTOS:

Les agradecemos en primer lugar a nuestros compañeros de estudio, por apoyarnos en nuestro estudio y darnos aportes para mejorar la idea y pulirla en esta tesis.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Raúl Larrea por aceptarnos para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Quiero extender un sincero agradecimiento por su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento.

Debemos destacar al Econ. Luis Centeno, para quien va un agradecimiento especial. Las escasas veces que sostuvimos discusiones de consulta generalmente improvisadas, se vieron claramente compensadas por la calidad de las mismas.

Agradecemos a la empresa DE PRATI que nos ha apoyado en el estudio con datos, encuestas, resultados e información valiosa y necesaria para nuestro estudio.

Agradecemos a nuestros profesores y tutor de tesis por apoyarnos en el estudio y por permitirnos ahondar en ella para llegar a realizar este estudio.

Finalmente a la universidad por siempre estar ahí en estos años de estudio y ayudarnos y asesorarnos en nuestros estudios y trabajos.

ÍNDICE

Carátula	I
Página de respeto (Hoja en Blanco)	II
Declaración Expresa	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Introducción.....	pág. 1

Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes de la investigación.....	pág. 2
1.2 Problema de investigación.....	pág. 2
1.2.1 Planteamiento del problema	pág. 8
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	pág. 8
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	pág. 9
1.3 Objetivos de la investigación.....	pág. 9
1.3.1 Objetivo general.....	pág. 9
1.3.2 Objetivos específicos.....	pág. 10
1.4 Justificación de la investigación.....	pág. 10
1.5 Marco de referencia de la investigación	pág. 17
1.5.1 Marco teórico.....	pág. 17
1.5.2 Marco conceptual (Glosario de términos).....	pág. 23
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables.....	pág. 32
1.6.1 Hipótesis general.....	pág. 32
1.6.2 Hipótesis particulares.....	pág. 32
1.6.3 Variables (Independientes y dependientes).....	pág. 33
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	pág. 35
1.7.1 Tipo de estudio.....	pág. 35
1.7.2 Método de investigación.....	pág. 36
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	pág. 36
1.7.4 Tratamiento de la información.....	pág. 39
1.8 Resultados e impactos esperados	pág. 39

Capítulo 2: ANALISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

2.1	Análisis de la situación actual.....	pág. 41
2.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	pág. 46
2.3	Presentación de resultados y diagnósticos.....	pág.48
2.4	Verificación de hipótesis.....	pág. 67

Capítulo 3: PROPUESTA: PROCESO DE MEJORA EN LA RELACION CON LOS PROVEEDORES PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCION AL CLIENTE

3.1.	Modelo de manejo de proveedores.....	pág. 71
3.1.1	Objetivos.....	pág. 71
3.1.2	Justificación.....	pág. 72
3.1.3	Selección e inscripción de proveedores.....	pág. 72
3.1.4	Objetivos y planes de acción a proveedores.....	pág. 73
3.1.5	Desarrollo de proveedores.....	pág. 75
3.1.6	Evaluación y control de proveedores.....	pág. 77
3.1.7	Incentivos a proveedores.....	pág. 85
3.1.8	Reconocimiento y exclusión.....	pág. 88
3.2.	Modelo de satisfacción del cliente	pág. 89
3.2.1	Objetivos.....	pág.90
3.2.2	Justificación.....	pág.90
3.2.3	Proceso de satisfacción del cliente.....	pág.91
3.2.4	Medición de satisfacción del cliente.....	pág.93
3.2.5	Incremento de la rentabilidad.....	pág.98
3.2.6	Análisis del Costo Beneficio.....	pág.105
3.2.	Análisis financiero.....	pág.107

3.3.1 Cronograma de implementación.....	pág.107
3.3.2 Flujo de caja.....	pág.108
Conclusiones... ..	pág.109
Recomendaciones.....	pág.110
Bibliografía.....	pág.111
Anexos.....	pág.115

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1. Árbol de problemas.....	pág. 8
Figura 1.2. Cuadro de variables, indicadores y medición.....	pág. 35
Figura 1.3. Técnicas de recolección de la información.....	pág. 37
Figura 2.1. Crecimiento económico Ecuador.....	pág. 44
Figura 2.2. Ranking de empresas de América Latina.....	pág. 45
Figura 2.3. Ranking de empresas mundial.....	pág.45
Figura 2.5. Pregunta 1 encuesta a compradoras.....	pág.48
Figura 2.6. Pregunta 2 encuesta a compradoras.....	pag.49
Figura 2.7. Pregunta 3 encuesta a compradoras.....	pág.50
Figura 2.8. Pregunta 4 encuesta a compradoras.....	pág.51
Figura 2.9. Pregunta 5 encuesta a compradoras.....	pág.52
Figura 2.10. Pregunta 6 encuesta a compradoras.....	pág.53
Figura 2.11. Pregunta 7 encuesta a compradoras.....	pág.54
Figura 2.12. Pregunta 8 encuesta a compradoras.....	pág.55
Figura 2.13. Pregunta 9 encuesta a compradoras.....	pág.56
Figura 2.14. Pregunta 10 encuesta a compradoras.....	pág.57
Figura 2.15. Pregunta 1 encuesta a proveedores.....	pág.58
Figura 2.16. Pregunta 2 encuesta a proveedores.....	pág.59
Figura 2.17. Pregunta 3 encuesta a proveedores.....	pág.60
Figura 2.18. Pregunta 4 encuesta a proveedores.....	pág.61
Figura 2.19. Pregunta 5 encuesta a proveedores.....	pág.62
Figura 2.20. Pregunta 6 encuesta a proveedores.....	pág.63
Figura 2.21. Pregunta 7 encuesta a proveedores.....	pág.64
Figura 2.22. Pregunta 8 encuesta a proveedores.....	pág.65
Figura 2.23. Pregunta 9 encuesta a proveedores.....	pág.66
Figura 2.24. Pregunta 10 encuesta a proveedores.....	pág.67
Figura 3.1. Plan de acción y objetivos para los proveedores.....	pág.74
Figura 3.2. Registro de evaluación interna de proveedores.....	pág.83
Figura 3.3. Lista de proveedores calificados.....	pág.83
Figura 3.4. Proceso de satisfacción del cliente.....	pág.91

INTRODUCCION:

El **retail** es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio del retail se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público, sin embargo su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del retail lo constituyen los supermercados; otros comercios tradicionalmente asociados al retail son las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del retail viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del retail generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

El retail tuvo sus inicios en el Ecuador con Casa Tosi en el año de 1919 donde nació bajo la idea de un almacén completo. En el año de 1938 llega al Ecuador Egidio Zunino Zunino quien toma a cargo el almacén de Casa Tosi quien cuenta actualmente con 4 locales completos en Guayaquil y 3 cafeterías además de 2 locales completos en Quito.

En 1940 De Prati nace como almacén de telas, en 1945 se abre la tienda de Luque y se empezó a vender artículos de hogar importados desde Italia. En 1965 inicia el negocio de moda. En 1968 inician el sistema de crédito, la segunda tarjeta de crédito en el país. En el 2000 De Prati experimentó un alto desarrollo en la estructura de tiendas departamentales. Actualmente cuenta con más de 20 tiendas en Guayaquil y Quito.

CAPITULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes de la investigación

En los almacenes, la iniciativa para negociar siempre ha existido por ambas partes interesadas, tanto del proveedor como del almacén. Por su parte el proveedor, porque lo que más le interesa es formar parte de un equipo y convertirse en un socio estratégico de la compañía, de este modo se consigue seriedad en todos los compromisos adquiridos y puntualidad en sus pagos. Por su parte, la empresa a estudiar, De Prati, como es líder número 1 en retail en Ecuador se trata de un ente muy exigente al momento de negociar con un proveedor, porque posee una serie de filtros para que un proveedor pueda formar parte de su equipo.

Si la organización opta por un manejo de proveedores desorganizado como el que posee actualmente, éstos no se sentirán incentivados a prestar un correcto servicio y mucho menos a preocuparse por la empresa, lo que hace que se merme la satisfacción del cliente, siendo por otro lado, la rentabilidad obtenida menor para ambas partes, el proveedor y la empresa a estudiar.

Si no se ejerce control sobre los proveedores y la actividad que prestan a la empresa, no se puede controlar el producto que se expone y vende a los clientes y la calidad del mismo, de ahí la importancia de la implementación de un sistema de control y evaluación de proveedores.

1.2 Problema de investigación:

1.2.1 Planteamiento del problema

Síntomas

El principal problema al que se enfrentan los proveedores al negociar con grandes compañías es que con el pasar del tiempo los compromisos adquiridos y pactados se llegan a incumplir por parte del proveedor, citamos unos ejemplos:

- Falta de compromiso en las actividades que realiza la empresa en la que el proveedor es participante y demora en la entrega de productos o es insuficiente su participación: desfiles, publicidad, catálogos, dípticos, flyers, demostraciones en tiendas, etc.
- Existen incumplimientos por parte de los proveedores en entregas de mercadería, en ocasiones se entrega menos del 75% del pedido, puesto que dependen de materia prima para fabricar sus productos, como tela, químicos, etc., que son adquiridos en Colombia, Perú, Brasil, que han sufrido subidas de precios e incrementan los costos de los fabricantes. En el caso de los productos que están terminados, como maquillajes y perfumes, Ecuador al no encontrarse en los altos puestos en los rankings latinoamericanos, no es uno de los países que recibe más stock.
- Sin embargo si son proveedores que su producción es 100% local, muchas veces fallan con colecciones, entregan colecciones con telas y colores que nunca fueron pedidos por parte de la compañía.

Por todo esto, el Departamento de Control de Calidad este año se ha planteado metas agresivas para visitar a los proveedores en sus plantas y ayudarlos a mejorar, puesto que como socios estratégicos debemos ver la manera de ayudarlos y buscar maximizar beneficios mutuos.

La compañía realiza evaluaciones y calificaciones de sus proveedores anualmente, en la que los proveedores pueden ser A, B o C, según esta valoración se toman las medidas pertinentes por parte de la compañía hacia ellos con el apoyo, la retroalimentación, buscando siempre el beneficio en ambas partes.

Sin embargo y aún con pequeños inconvenientes en la relación con los proveedores, las ventas del almacén no han descendido, se tienen significativos crecimientos mensuales pero se podría mejorar y tener aun mejores resultados si logran limar estos inconvenientes, que si bien es cierto muchas veces no dependen de los proveedores en su totalidad, sino de factores externos.

Causas

Las causas del problema que existe con la relación con los proveedores son las que a continuación se detallan:

1. No existe una correcta y funcional retroalimentación por parte del departamento de compras hacia el proveedor, indicando detalladamente sus falencias y lo que se espera de ellos, por lo que quedan puntos inconclusos que causan inconvenientes.
2. Falta de políticas que se apliquen cuando el proveedor incumpla con los compromisos con De Prati.
3. Existen malos procedimientos en las negociaciones con proveedores, puesto que no existen escritos ni manuales de los mismos, que sean de conocimiento de todos.
4. Apoyando el punto anterior, las negociaciones con los proveedores se las maneja de manera transparente, pero muchas veces hay incumplimientos de una de las partes en lo acordado que produce roces en la relación con los proveedores por la falta de procedimientos escritos para la negociación.
5. No existen acuerdos ni procedimientos en donde especifique cual es el papel que tanto comprador como proveedor debe cumplir al momento de la negociación.

6. El no dejar una constancia por escrito (acta) al cierre de la negociación no permite evitar que una de la partes incumpla con lo acordado.
7. La premura en las negociaciones hace que se contacten y contraten proveedores sin conocer el historial del proveedor con otras compañías.
8. Ha existido un crecimiento del número de proveedores.
9. Incrementos de precios, que lleva a nuevas negociaciones, pero que son algo inevitable en los productos terminados, puesto que ellos dependen de políticas, y economías de otros países. En lo que respecta a ropa, el incremento del costo de la tela en Colombia, Perú, etc.

Pronóstico del problema

Pero, ¿qué pasaría si la relación con los proveedores se sigue manejando como hasta ahora? Los proveedores seguirían descontentos, las relaciones desmejorándose y los clientes no estarían del todo satisfechos con el producto, por eso es el momento de cambiar esta situación para mejorar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad del negocio.

El monitoreo y control del pronóstico comprende la supervisión y control de los pronósticos realizados para asegurar que se están llevando a cabo de manera adecuada. En el estudio realizado, el control para la solución de los problemas planteados será el control de los servicios de los proveedores, con índices de compra, y seguimiento de los materiales que entrega el mismo.

La inspección directa del servicio prestado por el proveedor servirá como apoyo de evaluación de los proveedores e incentivos a los mismos para prestar una correcta actividad que apoye a la de la empresa estudiada.

La solución para que la situación mejore en la compañía es:

1. Búsqueda de nuevos proveedores:

El problema actual de almacenes De Prati es la falta de proveedores para el desarrollo de marcas propias y crecimiento en ventas. La forma de trabajo actual del departamento de proveedores es que se designa al personal para la búsqueda de proveedores en las diferentes ferias que se realizan en el país, e internamente se valora la posible relación con los mismos y la compañía.

2. Evitar la deserción de los proveedores:

La deserción de proveedores es un factor crítico para la empresa, la producción crece por el incremento en las ventas y por este motivo es necesario que los proveedores abastezcan más tiendas con más producto, y existen algunos proveedores que no pueden responder ante la demanda.

3. Plan de incentivos a los proveedores:

De Prati, actualmente, no incentiva ni ha establecido políticas de incentivo a sus proveedores con mejor calificación en la evaluación, como por ejemplo:

- Un sistema de pronto pago, es decir, reducir el pago de las facturas de 60 días a 30 días y apoyarlos en sus cobros.
- Mejorar la programación de pedidos en el tiempo, de acuerdo al comportamiento de años anteriores, con incrementos en los cupos.
- Asesorías del departamento de calidad de De Prati a las empresas de los mejores proveedores, de este modo se les apoya con la emisión de un diagnóstico y con algunas propuestas para las mejoras en cuanto a la producción, capacidad instalada, etc.

Estas son algunas propuestas, entre otras, que servirían para incentivar la relación y la actitud de los proveedores hacia la empresa.

4. Acta de compromiso de las partes:

La raíz del problema radica en que al momento de la negociación no se establece un acta por escrito que defina lo negociado y el cumplimiento que deba tener el proveedor, provocando la falta de compromiso de las partes.

La elaboración de convenios con los proveedores regulados por el PSA (Product and Service Agreement), propiciará la gestión para minimizar los riesgos y llevar las negociaciones al más alto nivel de beneficios para ambas partes.

5. Calificación a proveedores (tiempo de entregas):

Actualmente, la compañía es capaz de valorar y evaluar a sus proveedores porque cuenta con un reporte que muestra el desempeño de los mismos, en cuanto a entregas, devoluciones por problemas de calidad, ventas, retrasos en las entregas, lo colocado vs lo entregado, etc.

Este reporte, teniendo en consideración los parámetros, califica y clasifica los proveedores en las categorías A, B, C. El reporte puede ser emitido mensual, semestral y anual.

6. Control al pronóstico:

La empresa deberá trabajar en el mejoramiento de la gestión para las relaciones perdurables de mutuo beneficio con los proveedores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

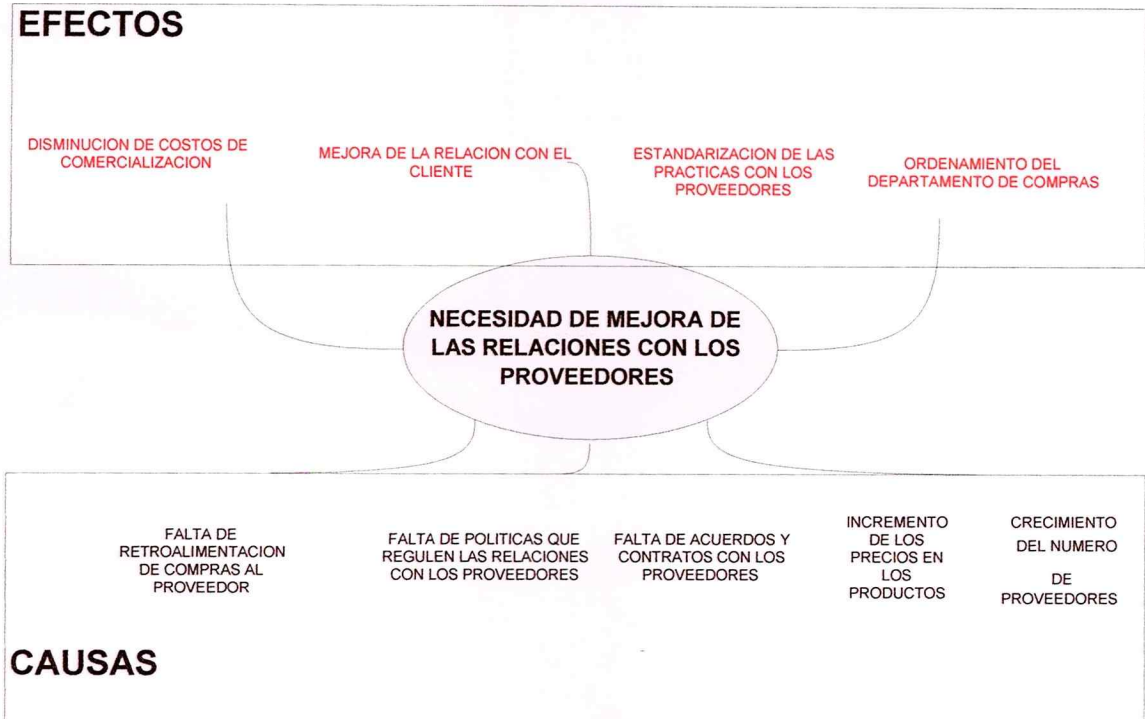


Figura 1.1. Árbol de problemas

1.2.2 Formulación del problema

El principal problema a solucionar será entonces:

¿Cómo organizar mejor las relaciones con los proveedores para lograr mutuo beneficio?

Respondiendo a esta pregunta se pretende mejorar las relaciones con los proveedores y de este modo satisfacer mejor al cliente, lo que elevará aún más las ventas y mejorará los resultados para ambas partes.

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

Los cuatro problemas que se intentarán solucionar con este proyecto para organizar mejor las relaciones con los proveedores para lograr el mutuo beneficio son:

- ¿Cómo mejorar la capacitación del personal en De Prati S.A. sobre el tema de negociación?
- ¿Cuáles procedimientos son adecuados para realizar las negociaciones con los proveedores?
- ¿De qué manera clasificamos a los proveedores y medimos su importancia en la empresa?
- ¿De qué manera implementaremos incentivos para que los proveedores sean más participativos en el largo plazo?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo General

El objetivo que se plantea en este estudio es:

“Establecer un modelo de gestión que permita mejorar las relaciones con los proveedores de De Prati S.A. y lograr el mutuo beneficio en el corto plazo incrementando la satisfacción del cliente, y con ésto los resultados de ambas partes.”

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar alguna alternativa que permita elevar el nivel de capacitación del personal sobre el tema de negociación.
- Identificar los procedimientos idóneos para cada negociación a través de convenios con los proveedores regulados por el Product and Service Agreement (PSA).
- Establecer, evaluar y clasificar por su importancia a los proveedores existentes en la empresa
- Diseñar un conjunto de incentivos a través de políticas que permitan incrementar la participación de los proveedores con la empresa.

1.4. Justificación de la investigación:

Una organización y sus proveedores, son interdependientes que se benefician mutuamente ya que aumenta la capacidad en ambas partes de crear riqueza.

El proveedor, sobrevive gracias al comercio que realiza con la organización. Y su supervivencia, depende de la organización. Ayudándose mutuamente y atendiendo a las necesidades de la otra parte. Se logra optimizar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de las dos organizaciones.

La empresa, necesita suministradores de confianza, que conozcan sus necesidades y expectativas, que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la empresa. Por tanto, los suministradores tienen un carácter vital para la empresa, en donde se inicia la gestión de la calidad. Y necesita a los suministradores para mantener su nivel de actividad. Por consiguiente, los

suministradores son integrados en la organización, o colectivo. En un asociación en la que se benefician ambas partes.

Las buenas relaciones y marcha de los negocios entre los suministradores y el resto de la organización, redundan en beneficios para ambas partes, y ayuda a mejorar la calidad final del producto. Y a satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor y su entorno.

Entre los beneficios claves en la relación con proveedores:

- Incrementar la capacidad para crear riqueza por todas las partes Una mejora en la coordinación con los abastecedores, produce una mejora del producto final al estar bien encaminado desde el principio. Una mayor satisfacción del cliente, se traduce en un aumento de las ventas. Lo que es beneficioso para ambas partes
- Flexibilidad y velocidad para sumarse a los respuestas de un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los consumidores

Al estar integrados con la organización, los proveedores han de adaptarse rápidamente a las necesidades de la empresa si quiere mantener su nivel de negocio o aumentarlo. Si el proveedor, no es capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, no se podrán satisfacer las necesidades de los consumidores.

- Optimización de costes y recursos: El suministrador, es también empresario. Así que hay que motivarlo con argumentos empresariales de expectativas de negocio. Que no dejan de ser los mismos que para la propia empresa, que a su vez es un consumidor del suministrador.

El beneficio mutuo en la relación con suministradores, conduce a:

- Establecer relaciones que equilibren ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo.

La voracidad del mundo de los negocios por lograr resultados y ansia de los accionistas por mejorar los ingresos de forma inmediata, lleva a un intento de maximizar los ingresos en el presente. Si la empresa quiere permanecer en el negocio, debe de realizar planteamientos de gestión a largo plazo. Si se quiere una relación estable entre organización y suministradores, que permitan mantener una estabilidad en la actividad productiva. Es preciso establecer vínculos más fuertes que las ganancias a corto plazo. Son necesarias alianzas estratégicas para evitar problemas con los suministros y su calidad.

- Consulta y cambio de experiencias y recursos entre las partes. La información, siempre vital, y puede provenir de distintas fuentes. Si es una información obtenida mediante criterios de calidad, siempre resulta útil, y permite un mejor desarrollo de las potencialidades de la relación. Las alianzas estratégicas, permiten compartir, y dar mejor uso a los recursos existentes ahorrando costes.
- Identificar y seleccionar a los suministradores claves. Un buen suministrador, no se consigue fácilmente. Para realizar alianzas estratégicas, se debe de exigir y determinar la confianza que podemos depositar en los diferentes abastecedores. Y seleccionar aquellos cuyos intereses y capacidades mas se adecuen a las necesidades presentes y futuras de la organización.
- Compartir información y planes de futuro. La organización, ha de compartir sus planes de futuro con el suministrador, para que este pueda adecuarse a su vez en el futuro, y poder mantener el nivel y calidad de la cooperación. El proveedor, en sus planes de futuro, debe de incluir los planes de futuro de sus clientes para determinar cuál es el mejor plan de futuro que puede llevar a cabo.
- Establecer y aunar desarrollo y mejora de las actividades. Para adaptarse a las necesidades de la empresa. Lo mejor extender la gestión de la calidad en

ambos sentidos para ahorrar costes, y conseguir las decisiones más adecuadas. La mejora continua en esta faceta, mejora la calidad final del producto, y la capacidad de gestión de las partes.

- Inspirar, motivar y reconocer mejoras y conquistas de los suministradores. Como todos los miembros de la organización, los suministradores han de estar motivados. Y ha de reconocérseles el esfuerzo para la mejora en obtención de los resultados. El miembro motivado e inspirado, obtiene los mejores resultados.
- Comunicarse constantemente con sus proveedores, cumplir con los pagos y ser transparente en lo que ambas partes necesitan, le permitirá entregar un producto o servicio de calidad, que satisfaga plenamente las expectativas del cliente.

Tener buenas relaciones con sus proveedores es un aspecto que toda empresa debe considerar para tener éxito en el mercado. Esto le permitirá conseguir una buena compra para su negocio, mejorar la calidad de los insumos y lograr futuros acuerdos beneficiosos para su empresa. Una correcta coordinación con los proveedores permite producir un mejor producto o servicio final, lo cual generará mayor satisfacción del cliente y, por lo tanto, mayores ventas para su negocio.

La buena relación se vuelve más crucial en el caso de empresas que dependen de un proveedor en específico. Una buena relación le permitirá estar por sobre su competencia, negociar favorablemente y solucionar cualquier problema relacionado con calidad, cantidad, entrega y precio de los productos en el momento adecuado.

Algunos pasos para ello son:

- Elegir al proveedor correcto: El paso esencial para una buena relación se encuentra en elegir desde un principio al proveedor que más se acerque a sus intereses y capacidades. No se trata de encontrar al mejor y más demandado del mercado, sino al que más se adapte a sus necesidades. Un buen proveedor es

capaz de comprometerse con su empresa y saber de antemano qué es lo que necesita, antes de que se lo pida. Deberá fijarse además en aspectos como la rapidez, la eficacia y la capacidad de resolver problemas de última hora.

- **Mostrar una buena imagen:** Aspectos como la puntualidad, el orden, la formalidad, el comportamiento y el lenguaje utilizado frente a sus proveedores son aspectos que su empresa no puede olvidar. Una buena imagen le abrirá muchas puertas. Aun cuando su proveedor sea alguien conocido, recomendado por un amigo o con menos experiencia que usted en los negocios, debe tratarlo adecuadamente. Para causar una buena impresión, evite dejar mal a su competencia al momento de negociar; sea breve al detallar las características de su producto o servicio; muestre siempre una actitud positiva y abierta, así como seriedad en los negocios.

- **Cumplir con los acuerdos logrados:** Así como se espera que sus proveedores sean rápidos y eficientes, es decir, capaces de entregar el producto en el tiempo pactado y en buenas condiciones, como empresario también deberá preocuparse de procesar y pagar las facturas en los plazos estipulados.

- **Mantener una comunicación constante:** Toda buena relación se basa en una correcta comunicación. Lo mismo sucede en la relación con los proveedores: el contacto es fundamental. Este puede consistir en visitas a las instalaciones de cada uno, reuniones, conversaciones por teléfono, etc. Cualquier problema con los proveedores debe discutirse abiertamente y buscar soluciones mutuamente satisfactorias. La comunicación debe ser expedita entre ambas partes.

- **Aproveche las nuevas tecnologías:** Las nuevas tecnologías están a la mano para una buena relación con su proveedor. Como cliente, podrá utilizarlas para conocer el estado de sus pedidos, el tiempo estimado de llegada, los posibles incidentes que hayan ocurrido en el camino y las soluciones tomadas en caso de problemas. Esto le permitirá ir controlando y viendo que los acuerdos se cumplan tal cual fueron pactados.

Muchos proveedores y muchas compañías, como clientes, olvidan esta relación de beneficio mutuo. El modelo se basa en la planificación, comunicación y gestión correcta del proveedor para la mejora de la rentabilidad.

Un camino paralelo es extender y adaptar la propuesta de valor actual, revisando el posicionamiento de precios, surtido, tamaño de presentaciones y servicios, para adecuarse mejor a las necesidades de los clientes emergentes en las ubicaciones dentro de la red donde éstos predominen. Asimismo, pueden evaluarse esquemas de fidelización específicamente orientados a los emergentes y enfatizar una mayor inserción de la cadena minorista dentro de la comunidad. Desarrollar una nueva propuesta de valor requerirá el diseño de nuevos formatos con potencial de mayor cobertura para aumentar la proximidad a los consumidores emergentes.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes

beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio [1]. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia [2]. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Finalmente, no debe dejarse de lado el factor emocional. El propósito del comercio minorista es hacer accesibles los productos. En este sentido, el ajuste de la oferta de productos -la accesibilidad- va acompañada por la proximidad emocional con los clientes.

El tema elegido de estudio es un tema candente en la sociedad y de vital importancia para compañías de retail y muchas otras actividades de comercio, puesto que mejorar las relaciones con los proveedores de almacenes De Prati, en este caso que se toma como ejemplo, traerán beneficios mutuos y brinda un enfoque nuevo en las relaciones de negocios.

Algunas razones que marcan el éxito de la mejora en las relaciones con los proveedores, para mejorar el servicio con los clientes son:

- Es un tema candente y de importancia para todas las empresas que dependen de proveedores.

- Se puede traspasar los conocimientos, prácticas y procesos a otras empresas, no solo a la empresa del ejemplo.
- Existen muchas fuentes y datos en la empresa para el desarrollo del tema.
- Existen facilidades para acceder a la información de los proveedores.
- Con todos los datos obtenidos se pueden obtener mejores resultados para el cumplimiento de los objetivos.
- El proyecto se ejecutará en el tiempo establecido y sin uso de mucha inversión económica por parte de los investigadores.
- Establece nuevas estrategias para realizar los negocios entre proveedores y empresa cliente.

La presente investigación es conveniente de llevar a cabo porque nos ayudará a conocer las causas por las cuáles muchas de las empresas del sector de retail fracasan en su intento por desarrollarse.

Los beneficios de llevar a cabo esta investigación son el proponer soluciones para que las empresas no desaparezcan en el mercado, sino por el contrario, proponer estrategias que les ayuden a buscar nuevas alternativas de crecimiento en el mercado.

1.5 Marco de referencia de la investigación:

1.5.1 Marco teórico:

Durante los años 90, el paisaje del comercio minorista en América Latina cambió de manera dramática en el sector empresarial. Cientos de modernos supermercados

comenzaron a brotar y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgió un festival de prefijos para celebrar sus tamaños cada vez mayores: gran supermercado, megamercado, hipermercado. Pero los pequeños minoristas han sabido adaptarse y desarrollar una propuesta de valor para una clientela que nunca estuvo en el foco de los grandes: los llamados "consumidores emergentes". Se trata de los consumidores que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios-bajos, con un ingreso por hogar que oscila entre US\$ 200 y US\$ 300 al mes, dependiendo del país, de los que suelen gastar entre un 50% y un 75% de sus ingresos en productos de consumo - comida, bebidas, cuidado personal y productos de limpieza.¹

El perfil particular de estos consumidores emergentes y su visión de las grandes cadenas es una clave para el desarrollo del sector en el futuro próximo, pues el sostenido éxito de los pequeños comerciantes se debe más a un sólido modelo de negocios que a supuestas ineficiencias de mercado o a prácticas de informalidad.

Los resultados son sorprendentes, puesto que contradicen varias de las creencias que comúnmente se tienen sobre el sector de los pequeños minoristas y sobre los consumidores emergentes. Por ejemplo, si bien existe la informalidad en el sector, no es lo que explica su supervivencia. Ni es cierto que los clientes de los segmentos más bajos siempre se orienten a lo más barato, sino que exhiben una considerable lealtad hacia productos de marca. Existen algunos mitos sobre los consumidores emergentes que no se sostienen en la realidad y que por lo tanto vale la pena clarificar, no solo en términos de qué y dónde compran, sino de las razones de sus elecciones.

El manejo integral de los proveedores se ha convertido en uno de los ejes estratégicos de la gerencia moderna para la generación de "valor añadido"; pues al ser el primer "eslabón" de la Cadena de Suministro, permite dinamizarla; situación que se refleja en mejoras en competitividad, lo que se traduce en mejoras de la capacidad de gestión y, precisamente, de generación de "valor añadido" en las organizaciones.

¹ <http://mba.americaeconomia.com/system/files/retail.pdf>

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de construir valor, es necesario llegar a establecer relaciones con los proveedores como “aliados estratégicos” de modo que al estrechar la relación, se les da a conocer con anticipación el plan de requisiciones para que ellos se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo y servicio postventa; por lo que su participación será activa y por lo tanto; las partes obtendrán beneficios mutuos; a partir de la premisa “GANAR – GANAR”; pero para llegar a la situación comentada; es necesario generar “confianza”; ya que de esta manera, la cadena de suministro resulta fortalecida, lo que se traduce en costos bajos y por ende una mejora en competitividad, vía reducción de costos; pues como lo afirma Michael Porter “la lealtad histórica o problemas con los proveedores puede afectar costos de los insumos, el acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”.

Las organizaciones al contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados, garantiza, de una parte, una gestión más confiable, disminuyendo el riesgo del aprovisionamiento; y de otra parte, ahorra recursos en su manejo y administración.

Las organizaciones, sin proponérselo, ven como su base de proveedores cada día se va incrementando y en un momento determinado, se llega a no saber cuántos se tienen y con cuántos se tienen relaciones comerciales, incurriendo en unos costos innecesarios.

Seguidamente, se presenta el Manejo Integral de Proveedores, que es definido como el proceso mediante el cual la organización se asegura de contar en su Base, Registro o Plantilla de Proveedores con los mejores, comprometidos y dispuestos para contribuir a la generación de valor añadido para lograr que ambas partes obtengan beneficios; a partir de:

1. Disminuir y reducir los costos de la cadena de suministro, identificando y eliminando los costos que no agregan valor añadido al proceso.
2. Impulsar y desarrollar un proceso de mejora continua al interior de los proveedores, para que sean más competitivos,
3. Garantizar el suministro de bienes y servicios al cliente externo, transfiriéndole parte del valor añadido obtenido en la cadena, vía reducción de precio.

De acuerdo con lo anterior y consciente de la importancia de los proveedores en la cadena de suministro para asegurar la calidad requerida por el cliente, el profesor Kaoru Ishikawa en su obra “¿Qué es el Control Total de Calidad?.- La Modalidad Japonesa” cuando se refiere a los proveedores, plantea:

“Entre comprador y proveedor debe existir mutua confianza y cooperación, y la decisión de vivir y dejar vivir basada en las responsabilidades que las empresas tienen respecto al público”.²

El profesor Ishikawa, plantea diez principios que se deben seguir para garantizar un control de calidad entre comprador y proveedor, que van desde la responsabilidad de cada uno de ellos por la aplicación del control total de calidad, pasando por la independencia, el compartir información, la realización de acuerdos y/o contratos, la responsabilidad del proveedor de entregar bienes de calidad, acuerdos de metodologías de evaluación y la responsabilidad de pensar siempre en el consumidor final.

Para Ishikawa, la gestión de la calidad no sólo afecta a todas las actividades de la empresa y a sus trabajadores, sino también a todos los elementos relacionados con la cadena de suministros de la empresa, es decir, proveedores y clientes, entre otros. El control de calidad no sólo implica la calidad del producto sino también a

² Ishikawa, K. ¿Qué es el control de la calidad total? La modalidad japonesa, Ed. Norma. Bogotá, 1986.

Todos los ámbitos de gestión, incluyendo la administración del personal, los aspectos relacionados con la atención al cliente y el servicio postventa.

Uno de los aspectos más destacados de la concepción del control de calidad de Ishikawa, es su preocupación por el capital humano: “El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado”. Por eso, enfatiza en que la calidad total se encuentra estrechamente relacionada con la capacitación de los empleados y con su implicación en el compromiso con la calidad.

La búsqueda de la calidad total es un proceso continuo que siempre puede ir un paso más lejos. Uno de los aspectos clave en el desarrollo y mantenimiento del control total de la calidad es la utilización de indicadores para analizar la situación de la empresa. Los métodos estadísticos son fundamentales para extraer conclusiones razonables e información útil para la mejora de los procesos.

Para Porter, cuando presenta las cinco fuerzas competitivas en que se fundamenta la estrategia competitiva, los proveedores es una de ellas. Parte de la base que se deben establecer relaciones comerciales de largo plazo para que contribuyan a la generación de valor añadido, basados en la confianza, transparencia, fundamentando esas relaciones en las reducciones de costos y para lo cual planteo directrices como aprovechar las economías de escala, la integración, la ubicación geográfica y los factores institucionales de política gubernamental.

Analiza como una fuerza fundamental e impulsora de resultados, el poder negociador de los proveedores:

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Además, los programas de productividad de los proveedores, al igual que el de desarrollo, tienen su justificación en la responsabilidad social que tienen las organizaciones grandes para apoyar y desarrollar a las pequeñas; pues al tener en cuenta que en los países tercermundistas, gran parte de la economía es gestionada por la pequeña empresa; resulta apenas lógico esta situación; ya que para evitar o disminuir la desarticulación que existe entre la gran empresa y los proveedores pequeños; estos últimos deben evolucionar al mismo ritmo de las grandes organizaciones.

De este modo y con la productividad de las empresas se puede:

- Incrementar el nivel de productividad y competitividad en los proveedores, especialmente, de los estratégicos.

- Participar en los beneficios que la relación ganar-ganar genere, puesto que serán mayores con la relación que se espera se desarrolle.

Se basa en la implementación de sistemas ERP en la compañía que miden el nivel de rentabilidad de la compañía en su relación con todos los entes que en ella afectan. Un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) es un sistema informático que ayuda a gestionar las operaciones de una empresa, integrando todas sus áreas funcionales: Comercialización, Finanzas, Producción, Contabilidad, Almacenes, etc. Los sistemas ERP surgieron como una respuesta al requerimiento del mercado empresarial que demandaba un sistema capaz de gestionar los flujos informacionales.

Existen tres características que definen un ERP:

1. Son sistemas integrales,
2. son sistemas modulares
3. y adaptables.

Finalmente, Timothy M. Laseter, hace notar la importancia de crear un modelo de abastecimiento equilibrado y para lo cual plantea la necesidad para que las organizaciones desarrollen habilidades organizacionales que permiten que una compañía equilibre eficazmente su compromiso de establecer relaciones de confianza y buenos resultados con los proveedores.

1.5.2 Marco conceptual:

El detal o retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final; la razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen

ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio del retail se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público, sin embargo su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales.

Las principales definiciones para el desarrollo de este estudio son:

Aprovisionamiento

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

Beneficio

Ganancia que se obtiene de una inversión.

Calidad

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades

Compra

Intercambio de productos o servicio del proveedor hacia el receptor el cual atribuye un bien en valor moneda al proveedor.

Competitividad

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Compradores

Son las personas cuyos parámetros de decisión considera elementos objetivamente precisos para decidir una compra entre los cuales el precio es lo último que se ve, pero que, homologadas todas las demás variables importantes para una buena compra, igual se decide por precio.

Costo

Suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere un ingreso o beneficio en el futuro.

Gestión

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término management es traducido como administración pero también como gerencia.

Negociación

Es buscar acuerdos beneficiosos para las partes de la negociación.

Objetivo

Es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial.

Organización

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue

Políticas

Lema y Principios de la Empresa

Procedimientos

Conjunto de instrucciones, controles, etc.; que hacen posible la resolución de una cuestión específica.

Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas.

Productividad

En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Producto

Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad.

Proveedores

Son las personas físicas o morales a quienes la empresa les debe por el concepto de compra de mercancía a crédito sin ninguna garantía.

Retail

Al detalle.

SRM

Supplier Relationship Management" La gestión de las relaciones con los proveedores (suministradores, acreedores) es un término que describe los métodos

y procesos de una empresa o una institución que compra. Esto puede ser para la compra de suministros de uso interno, la compra de materias primas para el consumo durante el proceso de fabricación, o para la adquisición de bienes de inventario para ser revendidos como productos en la distribución y venta al por menor.

Satisfacción del Cliente

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Tipos de clientes

En la gestión de Calidad Total se entiende que la empresa tiene varios clientes a los que ha de satisfacer:

- **Clientes internos:** todo el personal que en ella trabaja
- **Accionistas**
- **Proveedores** de bienes y servicios
- **La sociedad,** de la que recibe recursos y a la que devuelve bienes o servicios.
- **Los clientes externos:** toda la cadena de intermediarios hasta llegar al cliente o usuario final.

Identificación del cliente

No nos referimos, obviamente, al hecho de identificarlos por sus nombres sino a que el personal conozca las necesidades y expectativas que cada cliente tiene, y necesita ver satisfechas, cuando se acerca a su proveedor.

A. Las **necesidades** suelen ser fácilmente explicitables y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

Otras se refieren a aquellos elementos "implícitos" que no se especifican por su propia evidencia. Corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de explicitarlas. La normativa vigente, o lo que se denomina en cada sector "regla del arte";, entran dentro en esta categoría.

Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos.

Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

B. Las **expectativas**, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.

Es precisamente la existencia de expectativas, lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás.

Hay que partir de la convicción de que el cliente, como ser humano que es, raramente está del todo satisfecho, lo cual ha de constituir un constante reto de superación permanente en el proveedor.

Conviene no olvidar que el producto o servicio que el cliente compra no suele ser más que un medio para satisfacer su auténtica necesidad. La dificultad va a venir del

hecho de que muchas empresas disponen únicamente de sistemas de control de los productos que venden y no de los clientes satisfechos que poseen.

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

- Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
 - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.

- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
 - Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
 - Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.
- Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
 - Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Importancia de la percepción

Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

Aunque hay mucha gente que no lo acepta, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en tanto en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos.

Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque sí saben cómo la perciben. Como toda percepción tiene mucho de subjetivo, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

Fidelidad del cliente

Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes; disponer de clientes fieles es terriblemente rentable incluso a corto plazo.

Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes

Sólo consiguiendo niveles superiores de Calidad en el Servicio se consigue el compromiso personal del cliente con el suministrador.

1.6 Formulación de la hipótesis y variables:

1.6.1 Hipótesis general:

“La aplicación de métodos que contribuyan a las relaciones perdurables de mutuo beneficio, facilitará la satisfacción de las necesidades de la empresa y sus proveedores, el mejor retorno económico, mayor fidelidad de las partes, incremento en ventas y un recurso de apoyo documental en las negociaciones.”

1.6.2 Hipótesis particulares:

Se plantean cuatro hipótesis a demostrar que apoyan el resultado del estudio:

- La contratación de expertos en capacitación sobre el tema de relaciones perdurables con los proveedores, logrará un conocimiento actualizado del personal para desarrollar las mejores relaciones con sus proveedores.

- La entrega de documentación por parte del proveedor para la respectiva verificación, evaluación y clasificación por importancia, servirá de filtro previo a su calificación y clasificación dentro del conjunto de proveedores.
- La elaboración de una matriz de proveedores que los clasifique de acuerdo a su importancia en volumen de ventas y participación, facilitará las relaciones y creación de alianzas estratégicas con los de primer nivel.
- El estudio y aplicación de nuevas políticas de pronto pago e incremento de compras, servirá como incentivo a los proveedores para elevar su participación en las actividades de la empresa.

1.6.3 Variables (Independientes y dependientes):

1.6.3.1. Variables Independientes:

Las variables independientes que se quieren estudiar y que sirven de apoyo para la obtención de los resultados de esta tesis son:

- Métodos que contribuyan en las relaciones
- Relaciones perdurables de mutuo beneficio.
- Contratación de capacitadores
- Expertos en capacitación de negociación.
- Entrega de documentación del proveedor
- Verificar la documentación del proveedor

- Elaboración de la matriz de proveedores
- Clasificación de los proveedores de acuerdo a su importancia en volumen de ventas y participación.
- Políticas de pronto pago
- Incremento de compras.

1.6.3.2. Variables Dependientes:

Apoyando a éstas y la realización del estudio, las variables dependientes son:

- Satisfacción de las necesidades de la empresa
- Satisfacción de las necesidades de los proveedores
- Mejor retorno económico
- Mayor fidelidad de las partes
- Incremento en ventas
- Apoyo documental en las negociaciones.
- Conocimiento actualizado del personal para las mejores relaciones con sus proveedores.
- Alianzas estratégicas.
- Incentivos a los proveedores.

1.6.3.3. Variables Empíricas:

De todas estas variables se desprenden las variables medibles con sus indicadores como se muestran a continuación:

VARIABLE EMPIRICA	INDICADOR	MEDICION
Capacitaciones recibidas	Número de capacitaciones recibidas y efectividad	% efectividad de capacitación
Evaluación de los proveedores	Realización de evaluaciones	Cumplimiento en las evaluaciones de proveedores
Incremento en compras	Tasa de crecimiento de compras	Compras actuales-compras antiguas/compras antiguas
Satisfacción de la empresa	Satisfacción de la empresa	% satisfacción de la empresa
Satisfacción del proveedor	Satisfacción del proveedor	% satisfacción del proveedor
Alianzas estratégicas	Número de alianzas estratégicas creadas	Número de alianzas estratégicas creadas
Incentivos a proveedores	Grado de incentivo a los proveedores	% satisfacción de la empresa

Figura 1.2. Cuadro de variables, indicadores y medición.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación:

1.7.1 Tipo de estudio:

El estudio que se lleva a cabo es exploratorio dirigido a lograr el esclarecimiento de problemas no bien definidos. Es a partir de los resultados de estos estudios que podrán proyectarse investigaciones que aporten conocimientos más sólidos sobre el problema en cuestión. Este tipo de estudio se sustenta en una profunda revisión de las fuentes bibliográficas y en los criterios de expertos e investigaciones pasadas para tomar decisiones y establecer conclusiones.

La investigación se basa en un estudio cualitativo basado en actitudes de la muestra entrevistada, con preguntas de estudio que reflejan en las encuestas las actitudes y respuestas de los entrevistados

1.7.2 Método de investigación:

El método de investigación es un método deductivo, vamos a partir de una teoría o hipótesis inicial y llegamos a un caso particular de una empresa con éxito y la solución para ser más exitosa.

Ser parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular, para poder establecer las directrices del éxito del logro del objetivo común.

La conclusión será el resultado del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que sólo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

Una vez extraída toda la información de las fuentes de información, ha sido evaluada y tabulada, para extraer las conclusiones de aceptación o rechazo de la tesis.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información:

Las técnicas usadas para la realización del estudio que nos permiten sacar datos para analizar la propuesta serán:

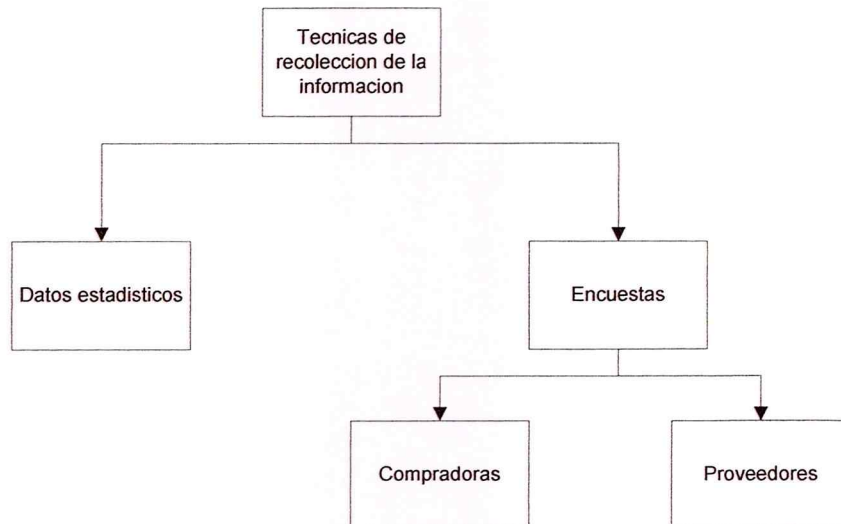


Figura 1.3. Técnicas de recolección de información

Selección de la muestra

Hemos recurrido al método estadístico de muestreo mediante el cual se seleccionó al departamento de compras y a los proveedores, se desarrolla una encuesta con cierto grado de pormenorización orientado a 20 compradoras y 45 proveedores entrevistados para extraer información precisa y valiosa.

El tipo de muestreo seleccionado es casual no probabilística, ya que la selección la hemos hecho en base de nuestro criterio de investigación.

Formula de muestra:

$$n = \frac{Z_2 P Q N}{E_2 (N - 1) + Z_2 P Q}$$

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza. (95%)

P: Probabilidad de ocurrencia. (50%)

Q: Probabilidad de NO ocurrencia. (50%)

N: Población. (20)

E: Margen de error de muestreo. (5%)

$$n: \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)20}{(5\%)^2(20-1)+(1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n= 20.00$$

$$n= \frac{Z^2PQN}{E^2(N-1)+Z^2PQ}$$

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza. (95%)

P: Probabilidad de ocurrencia. (50%)

Q: Probabilidad de NO ocurrencia. (50%)

N: Población. (50)

E: Margen de error de muestreo. (5%)

$$n: \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)50}{(5\%)^2(50-1)+(1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n= 44,35$$

Fuentes y técnicas de investigación.

Las fuentes de donde se extraerá la información van a ser de dos tipos:

- FUENTES BIBLIOGRAFICAS: Entre las fuentes bibliográficas de información tenemos principalmente el Internet y algunos libros consultados, de tal manera que se pueda extraer la teoría necesaria requerida. (Ver sección de bibliografía)

Además se acuden a investigaciones anteriores y publicaciones estadísticas que nos otorguen la información propia de este tipo de trabajo de tesis.

- ENCUESTAS: Se seleccionó a veinte compradoras actuales en Guayaquil así como también a cuarenta y cinco proveedores claves de la empresa para la encuesta, y se pretende conocer sus opiniones con respecto a las relaciones empresa-proveedor y su nivel de satisfacción. (Ver preguntas en Anexos I y II).

1.7.4 Tratamiento de la información:

Una vez extraída toda la información de las fuentes de información, encuestas y estadísticas, se evalúa, tabula y se extraen las conclusiones que nos permiten validar las hipótesis de estudio, que aseguran el éxito de la propuesta.

Las fuentes estadísticas confiables elegidas nos permiten extraer datos como parte de este estudio, que generan directrices para tomar las decisiones de análisis que marquen las variables de estudio y el éxito del mismo.

1.8. Resultados e impactos esperados:

Con la realización de la tesis presentada se pretenden conseguir beneficios para el país, la empresa y el investigador.

A través del estudio hipotético-deductivo, basado en la metodología usada, que parte del estudio de los problemas; con sus pronósticos y causas, para poder establecer las hipótesis pertinentes. Se desean crear herramientas de mejora en los ingresos de las empresas que hagan mejorar la economía de la propia empresa y del país.

Una vez establecida una hipótesis general de análisis de la tesis se definen los diferentes subproblemas y la forma de estudio de los mismos, con el fin de concluir el éxito en las empresas por la implementación de este tipo de sistemas.

Las razones que llevaron a elegir este tema fueron:

- Es un tema delimitado y de estudio factible.
- Es un método de trabajo fácilmente copiable y de necesidad para muchas compañías.
- Existen un gran número de empresas de retail en el país, con necesidades de mejora.
- Es un enfoque relativamente nuevo en el país, que todavía se puede explotar.
- Existen muchas fuentes disponibles de información.

Con estos argumentos iniciales, lo que se pretende conseguir con los estudios de las variables y los estudios planteados a las muestras extraídas, es dotar de importancia a este tipo de sistemas y conocer más sobre el tema, para poder prestar información valiosa a la sociedad que mejore la situación económica y social actual de la empresa y del país en general.

CAPITULO 2

ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

2.1 Análisis de la situación actual:

El crecimiento de la economía ecuatoriana alcanzó el 3,58 por ciento el año pasado, lo que supone un repunte respecto al 0,36 por ciento alcanzado en 2009.

El país creció el año pasado 3,58%, publicó ayer el Banco Central del Ecuador (BCE). Eso es menor a lo proyectado por esa entidad a principios del 2010: en los presupuestos macroeconómicos se anunció un 6,8% y luego se redujo la meta a 3,7%, que finalmente tampoco se llegó a cumplir.

Según los datos, las importaciones, un factor negativo para el crecimiento, fueron el 16,29%; mientras que las exportaciones apenas alcanzaron el 2,18%.

El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador acumuló algo más de 24.983 millones de dólares en 2010, mientras que en 2009 el indicador alcanzó los 24.119 millones de dólares.

El repunte en el PIB del año pasado estuvo acompañado de un repunte en el ingreso por las exportaciones petroleras y una bajada en el déficit de la balanza comercial del país.

En el cuarto trimestre de 2010 el PIB ecuatoriano registró una importante subida del 6,98 por ciento, mientras que en el tercero aumentó en 4,98 por ciento, señala la publicación del instituto.

- Inflación:

Ecuador registró una inflación anual del 3,33 por ciento en el 2010, dentro de lo esperado por el Gobierno, dijo El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

La cifra es una de las más bajas de los últimos años y es también menor a la tasa de 4,31 por ciento registrada en el 2009.

En diciembre, la inflación fue de un 0,51 por ciento, frente a una tasa del 0,58 por ciento en igual mes del año previo, agregó el ente estatal.

En noviembre del 2010 los precios al consumidor subieron un 0,27 por ciento. "Ecuador cerró con una inflación dentro de las proyecciones que había realizado hace un año atrás. Es un año en general con estabilidad de precios", dijo el director del INEC, Byron Villacís, a periodistas.

"El índice del 2010 muestra niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del 2008 y eso es bueno para el país", agregó Vilacís.

Para el 2011, las autoridades prevén una inflación promedio de 3,69 por ciento.

La canasta básica se ubicó en 544,71 dólares en diciembre del 2010, mientras que el ingreso familiar mensual fue de 448 dólares, agregó el INEC.

- Relación deuda externa:

La deuda externa del Ecuador se elevará a 12 mil 541 millones en el presente año.

El monto señalado solo es comparable al año 2002 cuando el endeudamiento externo del país alcanzó los 11 mil 388,1 millones, cifra que frente al PIB equivalía al 45.7 por ciento.

El endeudamiento de este año será de \$ 3.859 millones de dólares que se destinarán para financiar el déficit del presupuesto general. Según el gobierno de la revolución ciudadana de los \$3,859 millones, cerca de \$1 mil millones se destinarán para cumplir con la amortización, lo que significa que habrá un endeudamiento externo neto del 4.6% del PIB. Así mismo se planea un endeudamiento interno neto de cerca de \$500 millones, es decir, un 0.8% del PIB. El resto se financiaría con uso de saldos.

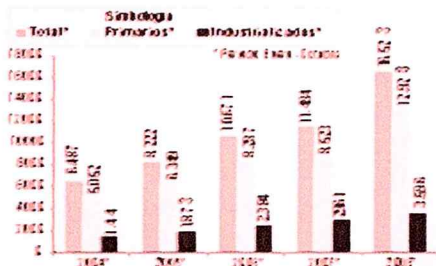
De no lograrse todo el nuevo endeudamiento previsto o de no cumplirse con las expectativas del precio del petróleo, el ajuste vendría por menores egresos de capital. Pero bajo el esquema de desarrollo del gobierno, altamente dependiente del gasto público, el no cumplir con el Presupuesto, incidiría en una tasa de crecimiento inferior a la prevista.

El monto total de la deuda externa al año 2010 cerró con un saldo de 8 mil 617 millones de dólares. Este valor representó un incremento de 1 mil 279,9 millones respecto al año 2009. El peso de la deuda sobre el PIB pasó de 14,2% en el 2009 a 15,2% en el 2010.

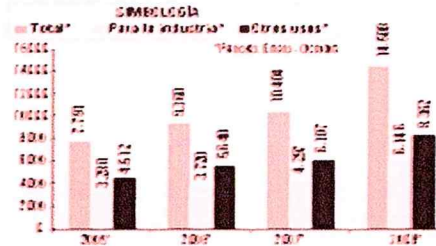
Durante este período el cambio de mayor importancia se da con la renegociación de parte de la deuda, pasando de un saldo de deuda en el 2008 de \$ 10.089,9 millones a \$ 7.392,7 millones en el 2009, lo cual equivale a una disminución del 27%.

Evolución del crecimiento económico

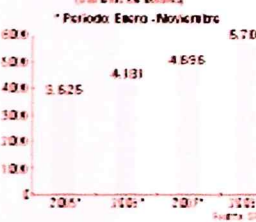
EXPORTACIONES (millones de dólares)



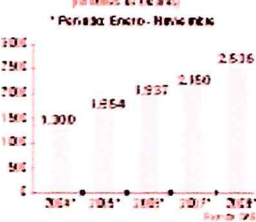
IMPORTACIONES (millones de dólares)



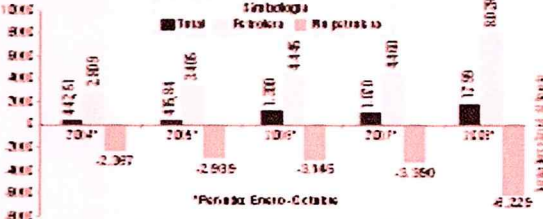
RECAUDACIONES TRIBUTARIAS (millones de dólares)



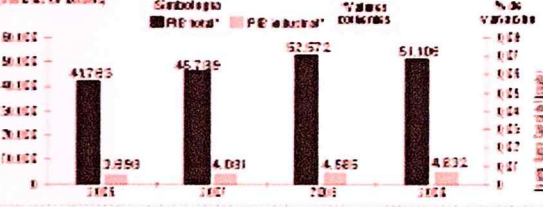
RECAUDACIONES A DUANERAS (millones de dólares)



BALANZA COMERCIAL (millones de dólares)



PRODUCTO INTERNO BRUTO (millones de dólares)



PREVISIONES MACROECONÓMICAS (2009)

Indicador	Valor	Indicador	Valor
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.952,545	PIB	51.106,170
Extracción de minerales y de petróleo	6.556,520	Industria	414,355
Transporte, información y comunicaciones	3.821,454	Construcción	5.613,942
Explotación de minas y canchales	7.880,569	Comercio de alimentos y bebidas	733,683
Fabricación de productos de la industria de bienes de consumo	-2.805,217	Industria manufacturera	1.284,037
Servicios de intermediación financiera y seguros	-1.257,342	Actividad pública y servicios para el gobierno	3.020,583
Industria manufacturera (excluyendo la industria de bienes de consumo)	4.332,259	Comercio minorista	14.258,588
Industria extractiva	65,037	Comercio mayorista del PIB	3.956,689

Figura 2.1. Crecimiento económico 2010 en Ecuador

Según el estudio que elabora anualmente Deloitte y que mide las 250 empresas con mayores ventas, Cencosud, por primera vez, lidera el ranking a nivel latinoamericano y ocupa el lugar 80 a nivel mundial, 32 puestos más arriba que el año pasado (N° 112).

A pesar de la crisis económica mundial, América Latina logró posicionarse por primera vez 10 empresas dentro del ranking de las 250 mayores empresas de ventas al detalle.

Ranking América Latina 2010	Ranking mundial Top 250	Ranking Am. Latina 2009	Compañía	Ventas año fiscal americano 08-09 *	País de origen
1	80	2	Cencosud	\$ 11.226	Chile
2	92	1	Grupo Pão de Açúcar	\$ 10.047	Brasil
3	104	3	Soriana	\$ 8.672	México
4	131	4	Casas Bahía	\$ 6.524	Brasil
5	134	5	Falabella	\$ 6.410	Chile
6	168	6	Comercial Mexicana	\$ 4.746	México
7	190	7	FEMSA Comercio	\$ 4.276	México
8	200	---	Lojas Americanas	\$ 3.886	Brasil
9	202	---	D&S	\$ 3.849	Chile
10	218	8	El Puerto de Liverpool	\$ 3.637	México

*En millones de dólares

Figura 2.2. Ranking de empresas de América Latina

Ranking Top 250 2010	Ranking Top 250 2009	Compañía	País de origen	Ventas año fiscal americano 08-09 *	Porcentaje de crecimiento
1	1	Wal-Mart	USA	401.244	7,1%
2	2	Carrefour	Francia	127,958	5,9%
3	4	Metro	Alemania	99,004	5,3%
4	3	Tesco	U.K	96.210	14,9%
5	7	Schwarz	Alemania	79.924	12,6%
6	6	Kroger	USA	76.000	8,2%
7	5	Home Depot	USA	71.288	- 7,8%
8	9	Costco	USA	70.977	12,5%
9	10	Aldi	Alemania	66,063	7,1%
10	8	Target	USA	62.884	2,3%
Top 10				1.151.552	6,9%
Top 250				3.818.830	6,3%
Top 10 Share				30,2%	

* En millones de dólares Figura 2.3. Ranking de empresas Mundial

2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Una de las conclusiones y análisis de los resultados analizados indican que uno de los desafíos de la industria detallista es aprovechar e incrementar más su presencia en internet y redes sociales, ya que aún el comercio electrónico representa un pequeño porcentaje de las ventas. En promedio, las ventas en línea ostentan el 6,6% de las ventas totales, de las 100 principales minoristas del mundo.

Como parte de sus planes de ampliación y remodelación almacenes De Prati invertirá veinte millones de dólares en tres años, informaron directivos de esa firma.

La empresa también debe involucrar a los proveedores en la definición e implementación de procesos eficaces y eficientes para proteger el material comprado, pues es el que mejor conoce el producto. Como parte de la medición de la satisfacción que debe dar al proveedor como una de las partes interesadas, debe también sondear la opinión de éste con respecto a los procesos de compra de la empresa, realizar el seguimiento y proporcionar información sobre su desempeño y su cumplimiento de la política de compras de la empresa.

Además de evaluar la calidad del producto comprado, se propone también evaluar las contribuciones de los proveedores de la compañía, así como los beneficios mutuos derivados de la relación.

Tosi, como principal competidor de la **empresa DE PRATI**, dejó de usar su nombre completo (Casa Tosi) como parte de su nueva estrategia, analiza el montaje de una tienda en la capital para el segundo semestre. “Pero de abrirla no va a ser el centro de negocio, sino que el centro va a hacer fortalecer hoy nuestro negocio”, indica Contreras Soto, chileno que estuvo detrás de la expansión de Falabella en países de la región.

Tosi, como principal competidor de la **empresa** DE PRATI, dejó de usar su nombre completo (Casa Tosi) como parte de su nueva estrategia, analiza el montaje de una tienda en la capital para el segundo semestre. “Pero de abrirla no va a ser el centro de negocio, sino que el centro va a hacer fortalecer hoy nuestro negocio”, indica Contreras Soto, chileno que estuvo detrás de la expansión de Falabella en países de la región.

Con ese enfoque, Tosi trata de fortalecer sus bases como una tienda por departamentos y el desarrollo de su tarjeta de crédito, de la mano de un socio financiero. Sus funcionarios creen que allí está el empuje del negocio.

Parte de las ventas de los retail de la región se transa por esa vía y, en Ecuador, eso no es ajeno. En los últimos años, el segmento de compradores que no tenían acceso a una tarjeta de crédito tradicional otorgada por un banco privado ha sido capturado a través de las tarjetas propias de las cadenas departamentales.

Denisse Gutiérrez, de De Prati, afirma que la emisión de las tarjetas “es una herramienta importante, no solo para la cantidad de tarjetahabientes (más de 300 mil) que tenemos, sino también porque la mayoría de nuestras ventas se realiza con la tarjeta De Prati”.³

Con una menor presencia en el comercio de la venta al detalle, Makro ahora intenta resurgir y posicionarse en la repartición del mercado de las tiendas departamentales. Tiene en marcha un plan que arrancó en febrero con la remodelación integral de su almacén, situado en el centro comercial Albán Borja. Para ese proyecto desembolsará más de \$ 200 mil dólares.

³ Información extraída de la entrevista en DE PRATI.

2.3. Presentación de resultados y diagnósticos:

Se realizan 7 preguntas a 20 personas del departamento de Compras de la compañía, a quienes se las denominará Compradoras y a 45 proveedores, para extraer la información que afirme las hipótesis planteadas.

Tras las encuestas realizadas a las compradoras se obtiene la información que se observa a continuación:

PREGUNTA 1: ¿Cómo califica el estado de relación entre los proveedores clave y la empresa?

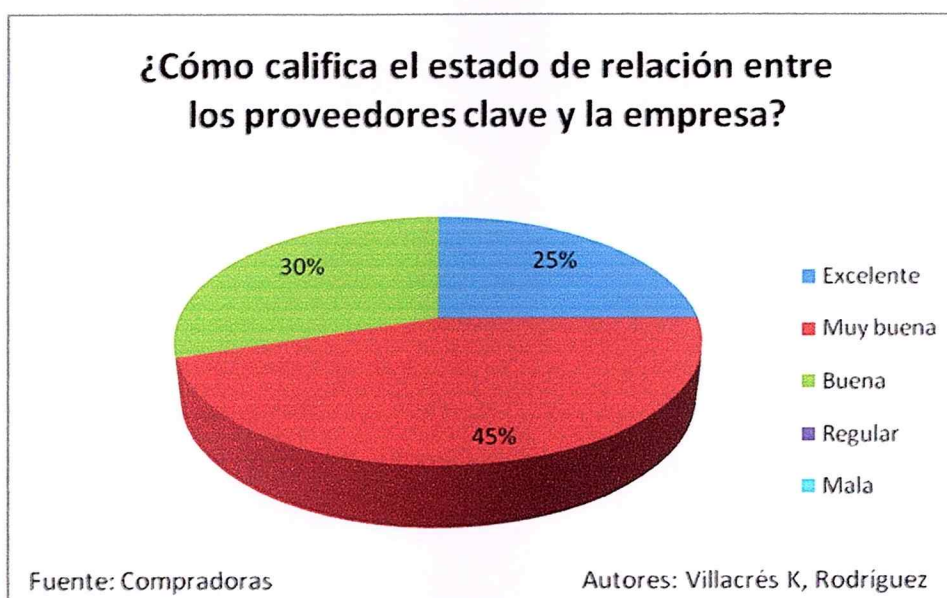


Figura 2.5. Pregunta 1: Encuesta a compradoras

Se observa que la opinión sobre el estado de la relación empresa-proveedor es positiva, ya que el 25% de las compradoras encuestadas indicaron tener ese nivel, el 45% dijo ser muy buena y el restante 30% ser buena. Se debe trabajar más en la retroalimentación y/o comunicación con el proveedor para llegar a la excelencia.

PREGUNTA 2: ¿Cómo califica la satisfacción de las necesidades entre los proveedores claves y la empresa?



Figura 2.6. Pregunta 2: Encuesta a compradoras

Se evidencia que la opinión sobre la satisfacción de las necesidades de la empresa y sus proveedores es muy buena, ya que el 35% de las compradoras encuestadas lo ubicaron en ese nivel, el 40% dijeron ser muy buena y el restante 25% ser buena.

PREGUNTA 3: ¿Cómo califica el estado del retorno económico entre los proveedores claves y la empresa?



Figura 2.7. Pregunta 3: Encuesta a compradoras

Se observa que la opinión sobre el estado del retorno económico que la empresa tiene es positiva, ya que el 40%, de las compradoras encuestadas indicaron tener ese nivel, el 50% dijo ser muy buena. Esto se debería a la gran variedad de artículos, promociones, publicidad, etc., que permite satisfacer el mercado y el 10% buena.

PREGUNTA 4: ¿Cómo califica el grado de fidelidad entre el proveedor y la empresa?



Figura 2.8. Pregunta 4: Encuesta a compradoras

Se evidencia que la opinión sobre el grado de fidelidad que la empresa tiene con respecto a sus proveedores es muy buena, pero podría ser mejor, ya que el 30% de las compradoras encuestadas consideran que el grado de fidelidad es excelente, el 50% dijo ser muy buena, y el 20% buena. Esto se debería a la gran cantidad de proveedores con que cuenta.

PREGUNTA 5: ¿Cómo califica el estado del incremento en ventas entre los proveedores claves y la empresa?



Figura 2.9. Pregunta 5: Encuesta a compradoras

Se observa que la calificación que las compradoras de la empresa dieron sobre el estado del incremento en ventas es muy positiva, más bien excelente, ya que el 50% lo colocaron en esa categoría, el 30% dijo ser muy buena y el 20% indicó ser buena. Lo que significa que la empresa está en crecimiento continuo.

PREGUNTA 6: ¿Cómo califica el estado de retroalimentación entre el proveedor y la empresa?



Figura 2.10. Pregunta 6: Encuesta a compradoras

Se evidencia que la calificación que las compradoras de la empresa dieron sobre el estado de retroalimentación es muy buena, ya que el 50% lo colocaron en esa categoría, y el otro 50% indicó ser buena. Lo que significa que a pesar de tener una muy buena retroalimentación de información por parte de los proveedores, no es excelente por lo que hay una oportunidad para mejorarla.

PREGUNTA 7: ¿Cómo califica el estado de la guía documental en la empresa?



Figura 2.11. Pregunta 7: Encuesta a compradoras

Se observa que las compradoras de la empresa calificaron el estado de la guía documental de la empresa como muy bueno, el 75% lo ubicó en esa categoría, y un 25% indicó ser buena. Aquí se redefinirán los procedimientos existentes sobre los procesos de compras que ayuden a tener una mejor información de las partes.

PREGUNTA 8: ¿Cómo califica el estado de la capacitación sobre los procesos de compras de la empresa y de los proveedores claves?

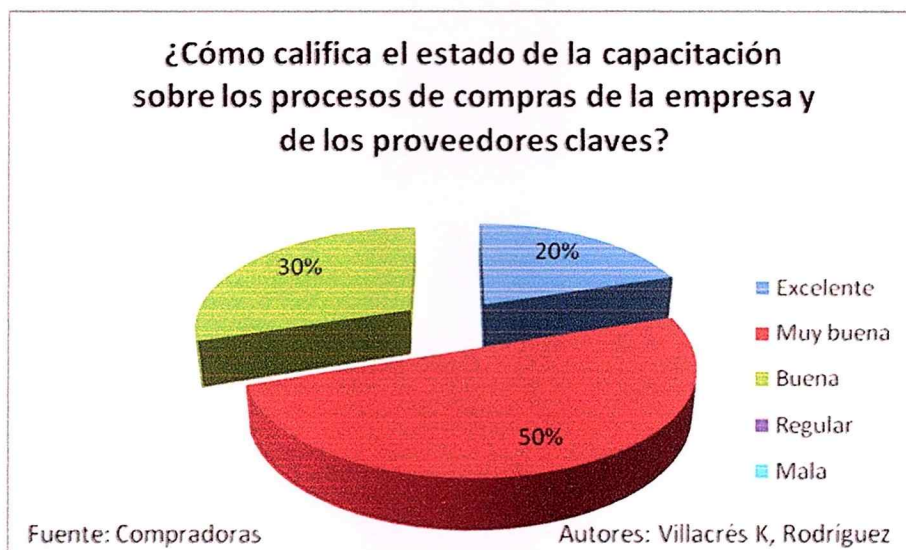


Figura 2.12. Pregunta 8: Encuesta a compradoras

Aquí se puede observar que el 20% de las compradoras, opinan que es excelente, el 50% muy bueno, y el 30% bueno. Lo que indica es que a través de la identificación de las necesidades de conocer a fondo los procesos de compra mediante cronogramas de capacitación lograrán que estos índices mejoren de manera notable.

PREGUNTA 9: ¿Cómo califica el estado del filtro de los proveedores de la empresa?



Figura 2.13. Pregunta 9: Encuesta a compradoras

Se observa que las compradoras de la empresa calificaron el sistema de filtros para la selección de sus proveedores como muy bueno, el 45% lo ubicó en esa categoría, un 30% indicó ser excelente y el 25% bueno; lo que indica que se puede llegar a ser mejores si se definiera un método para detener el acelerado incremento de proveedores sin una correcta clasificación, que con el tiempo podría transformarse en un problema.

PREGUNTA 10: ¿Cómo califica la entrega de mercaderías en el centro de distribución por parte del proveedor?

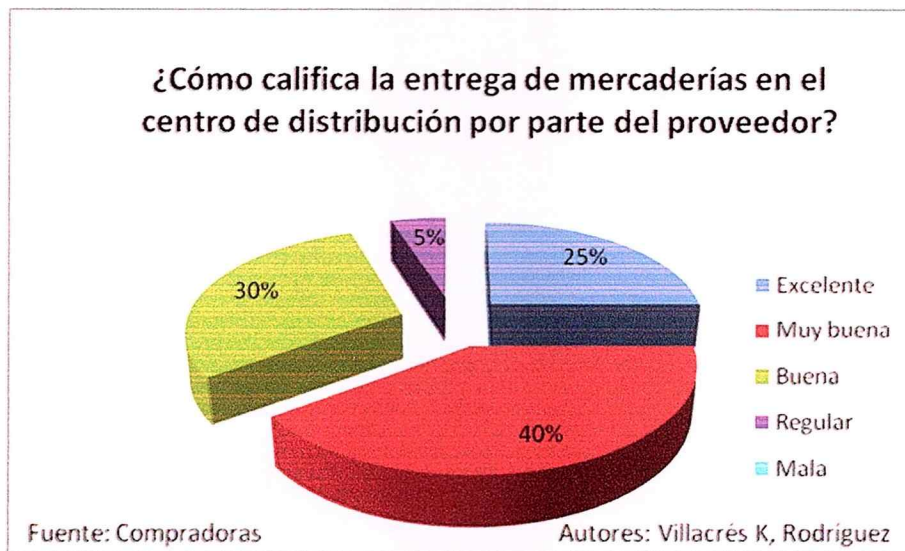


Figura 2.14. Pregunta 10: Encuesta a compradoras

Se observa que las compradoras calificaron esta pregunta como muy buena con un 40%, el 25% dijo ser excelente, un 30% indicó ser bueno y el 5% regular; lo que significa que el proceso de entrega de mercaderías en el centro de distribución por parte de los proveedores aunque está bien, debería mejorarse para atender ese 5% que no está satisfecho con el proceso.

En las encuestas realizadas a 45 proveedores, se obtuvo la siguiente información:

PREGUNTA 1: ¿Cómo califica el estado de relación entre ud como proveedor y la empresa?



Figura 2.15. Pregunta 1: Encuesta a proveedores

Se observa que la opinión que el proveedor tiene sobre su relación con la empresa también es positiva, ya que obtuvo el 33% en la categoría excelente, el 45% dijo ser muy buena y el restante 22% ser buena, lo que asegura que las relaciones se mantienen en un nivel muy bueno pero se podría mejorar.

PREGUNTA 2: ¿Cómo califica la satisfacción de las necesidades entre los proveedores claves de la empresa?



Figura 2.16. Pregunta 2: Encuesta a proveedores

Se puede evidenciar que los proveedores califican como muy buena 67% su satisfacción de las necesidades, lo que garantiza resultados positivos de la compañía y la satisfacción al cliente. Sólo el 22% indicó ser excelente y el otro 11% bueno, lo que demuestra no estar del todo satisfecho por lo que existe la oportunidad para mejorar.

PREGUNTA 3: ¿Cómo califica el estado del retorno económico como proveedor clave y la empresa?



Figura 2.17. Pregunta 3: Encuesta a proveedores

Se observa que el retorno económico para los proveedores es considerado algo positivo y muy bueno ya que obtuvo el 60% de la calificación total, el 31% dijo ser excelente y sólo el 9% bueno, lo que nos indica que pese a haber en la empresa muchos proveedores, se recupera lo invertido; pero también nos indica que se debe mejorar para que esta calificación sea excelente.

PREGUNTA 4: ¿Cómo califica el grado de fidelidad que debe tener como proveedor clave de la empresa?



Figura 2.18. Pregunta 4: Encuesta a proveedores

Se evidencia que la fidelidad es mejor calificada por las compradoras de la empresa que por los proveedores ya que sólo obtuvo el 27% de la calificación excelente, pero en ambos casos se considera algo positivo y muy bueno 55%, y sólo el 18% dijo que era buena, ya que De Prati tiene un gran número de proveedores y por lo general son comunes con los de la competencia, de ahí la necesidad de encontrar mecanismos para mejorar esta calificación, con el fin de evitar problemas de fuga de información, espionajes, etc., que dañarían las relaciones.

PREGUNTA 5: ¿Cómo califica el estado del incremento en ventas como proveedor clave dentro de la empresa?

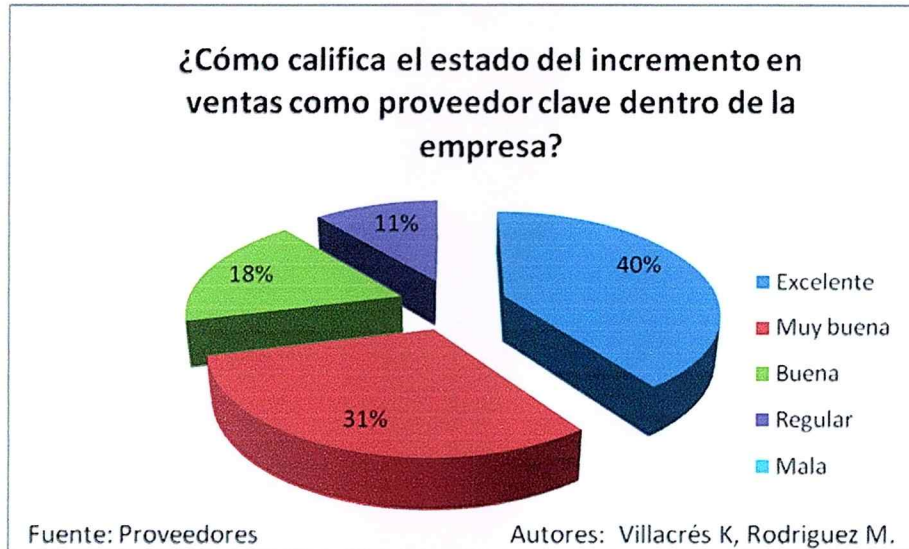


Figura 2.19. Pregunta 5: Encuesta a proveedores

Se evidencia que el incremento en las ventas es mejor calificado por las compradoras de De Prati que por los proveedores, ya que el 40% de ellos manifestó haber tenido excelentes incrementos en sus ventas, el 31% fueron muy buenas, el 18% buenas y apenas un 11% dijeron que fueron regulares, pero se considera algo positivo y bueno. Estos resultados reflejan la necesidad de trabajar en un mecanismo para mejorar esta calificación y obtener una mejor relación para las partes.

PREGUNTA 6: ¿Cómo califica el estado de retroalimentación como proveedor clave dentro de la empresa?



Figura 2.20. Pregunta 6: Encuesta a proveedores

Se evidencia que la retroalimentación fue calificada por los proveedores como buena ya que obtuvo el 33%, el 27% indicó que era muy buena, el 22% excelente, el 11% regular y el 7% mala; pero este resultado se considera algo positivo, y la empresa deberá tomar medidas para mejorarlo a través de una mejora en la comunicación con su compradora.

PREGUNTA 7: ¿Cómo califica el estado de la guía documental que tiene la empresa para los proveedores?



Figura 2.21. Pregunta 7: Encuesta a proveedores

Se observa que los proveedores de la empresa calificaron el estado de la guía documental de la empresa como regular, el 27% lo ubicó en esa categoría, un 24% indicó ser buena, el 20% excelente, el 18% muy buena y el 11% mala. Aquí se redefinirán los procedimientos existentes sobre los procesos de compras que ayuden a tener una mejor información de las partes.

PREGUNTA 8: ¿Cómo califica el estado de capacitación sobre los procesos de compra dentro de la empresa?

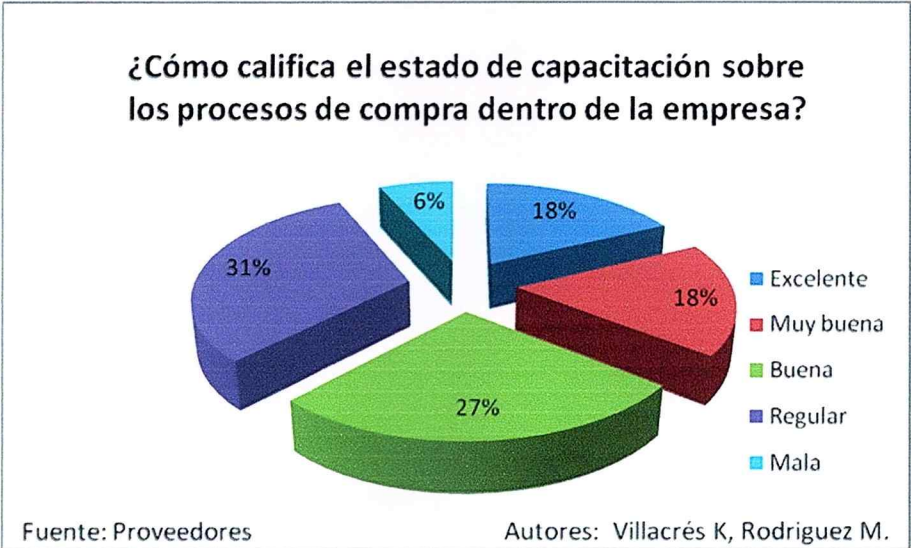


Figura 2.22. Pregunta 8: Encuesta a proveedores

Aquí se puede observar que el 31% de las compradoras, opinan que es regular, el 27% bueno, el 18% bueno y excelente y el 6% mala. Lo que indica es que a través de la identificación de las necesidades de conocer a fondo los procesos de compra mediante cronogramas de capacitación lograrán que estos índices mejoren de manera notable.

PREGUNTA 9: ¿Cómo califica el estado de los filtros para los proveedores en la empresa?



Figura 2.23. Pregunta 9: Encuesta a proveedores

Se observa que los proveedores de la empresa calificaron el sistema de filtros para la selección de proveedores como muy bueno, el 34% lo ubicó en esa categoría, un 31% indicó ser bueno, el 22% excelente y el 13% regular; lo que indica que se puede llegar a ser mejores si se definiera un método para detener el acelerado incremento de proveedores sin una correcta clasificación, que con el tiempo podría transformarse en un problema mayor.

PREGUNTA 10: ¿Cómo califica el periodo de tiempo permitido desde la colocación de la orden de compra hasta la entrega de mercadería?

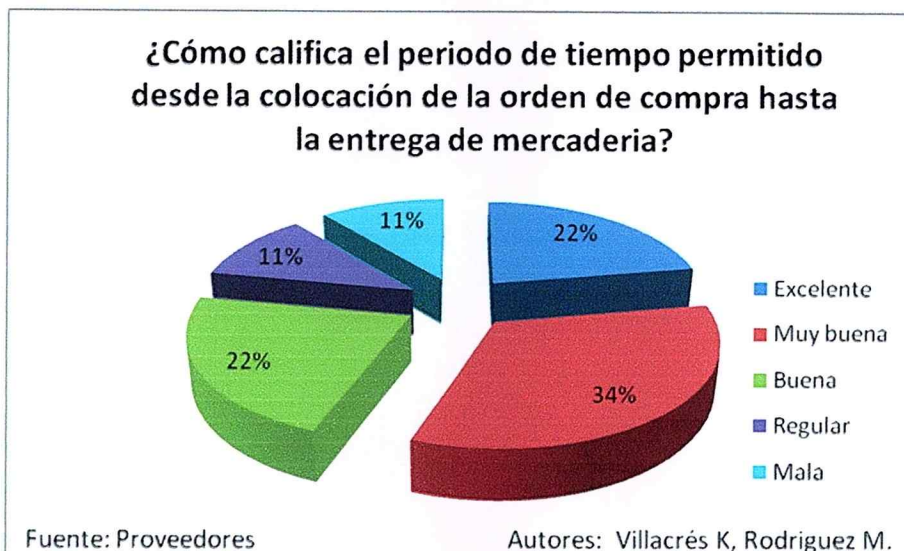


Figura 2.24. Pregunta 10: Encuesta a proveedores

Se observa que los proveedores calificaron esta pregunta como muy buena con un 34%, el 22% dijo ser bueno y excelente, 11% indicó ser regular y mala, lo que significa que el tiempo de colocación vs entrega de mercaderías en el centro de distribución no es malo, pero debería mejorarse para atender ese 22% que no está satisfecho con el proceso.

2.4. Verificación de hipótesis:

La contratación de expertos en capacitación sobre el tema de relaciones perdurables con los proveedores, logrará un conocimiento actualizado del personal para desarrollar las mejores relaciones con sus proveedores.

Se evidencia y las compradoras coinciden en la encuesta que pese a que las relaciones con los proveedores son estupendas, la mejora en las técnicas de

negociación y capacitación del personal apoyara en su totalidad a mantener vínculos exitosos con los proveedores, como lo determina el profesor Ishikawa en la pág.17.

Más del 80% de las encuestadas, destacan la necesidad de capacitación en estas áreas de interés y es un incentivo en su trabajo y sus tareas diarias.

Los proveedores por su cuenta, se comprometen y afirman estar de acuerdo en la importancia de mantener relaciones perdurables con la compañía De Prati y más del 90% se han comprometido a realizar las actividades que estén en su mano para ello, desde negociación, personal, etc.

Se cumple pues la hipótesis de que la capacitación apoyará y hará más firmes los vínculos entre proveedores y empresa. En el Capítulo 3 se lo demostrará.

La entrega de documentación por parte del proveedor para la respectiva verificación, evaluación y clasificación por importancia, servirá de filtro previo a su calificación y clasificación dentro del conjunto de proveedores.

Dentro del departamento de Compras de la empresa De Prati, desde su cabeza hasta sus mandos medios, se destaca la necesidad de implementar unas mejoras y actualizaciones en los procesos de selección de proveedores. “La selección”, afirman, “es la base del establecimiento de criterios para los proveedores y la creación de una buena lista de relaciones con los entes que nos van a proveer los servicios.”

Se establecerán criterios de selección muy exigentes para asegurar la calidad del producto prestado y la respuesta en imprevistos y prestación del servicio de los proveedores, con ésto se mejorará el servicio al cliente y se incrementarán las ventas.

Así pues, una buena selección es la base de un incremento de las ventas, por una mejora del producto ofertado. Se demostrará esta hipótesis en el siguiente capítulo.

La elaboración de una matriz de proveedores que los clasifique de acuerdo a su importancia en volumen de ventas y participación, facilitará las relaciones y creación de alianzas estratégicas con los de primer nivel.

Posterior a la evaluación, según lo conversado con las compradoras de la compañía, se debe de establecer un criterio de evaluación de proveedores exhaustivo que garantice en el tiempo el servicio y nos asegure la calidad. Como lo establece el último párrafo en la página 15.

Estas evaluaciones sirven al proveedor de retroalimentación de su servicio, lo cual es valorado positivamente en el 100% de los proveedores y permiten conocer cambios en las compañías que proveen servicios o datos interesantes a conocer.

De Prati, se plantea realizar evaluaciones a sus proveedores más críticos como base de una auditoría documental y procesal que permitirá establecer clasificaciones de proveedores, y desechar a los no aptos que se establecen en el proceso de evaluación. Esta hipótesis será demostrada en el desarrollo del Capítulo 3.

El estudio y aplicación de nuevas políticas de pronto pago e incremento de compras, servirá como incentivo a los proveedores para elevar su participación en las actividades de la empresa.

Para la mejora de las relaciones con los proveedores, ambas partes están de acuerdo en que es necesario el incentivo y la premiación de un buen servicio, por lo tanto, políticas de pronto-pago e incremento del volumen de compras a los proveedores son tomados como premio por sus servicios y los incentiva a trabajar mejor.

Los premios por estas políticas se apoyan en las evaluaciones de los proveedores y el volumen de ventas de los mismos a la compañía, para ser concedidos y es uno de los métodos en que se basa el proceso de evaluación que la compañía va a implementar como parte de la mejora de la relación y los servicios.

En las encuestas con compradoras y proveedores, ambos sugieren este tipo de medidas, sin mucho costo económico pero alto impacto en la mejora de la relación con el proveedor. En el capítulo 3 se demostrará esta hipótesis.

“La aplicación de métodos que contribuyan a las relaciones perdurables de mutuo beneficio, facilitará la satisfacción de las necesidades de la empresa y sus proveedores, el mejor retorno económico, mayor fidelidad de las partes, incremento en ventas y un recurso de apoyo documental en las negociaciones”

Apoyándose en las anteriores técnicas, con una correcta selección evaluación y premiación de los clientes, las relaciones con los proveedores se afianzarán.

Los proveedores se convertirán en la parte más importante de satisfacción del cliente y como parte de la compañía, mejorarán sus productos y servicios. Mencionado por Timothy M. Laseter en la pág. 19 último párrafo.

Cuando el producto y servicio de la compañía, con el apoyo del proveedor es bueno, el cliente compra más, es más fiel y por la tanto se mejoran los resultados económicos de ambas partes, que es lo que se quiere concluir en este estudio y se demostrará en el desarrollo del siguiente capítulo.

CAPITULO 3

PROPUESTA

PROCESO DE MEJORA EN LA RELACION CON LOS PROVEEDORES PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Con base en lo anterior, a continuación se presenta un modelo dividido en dos partes: la primera cubre todos los aspectos relacionados con el manejo integral y relaciones con los proveedores; incluye componentes, que van desde las políticas y criterios que garanticen una selección que le permita a la organización la satisfacción de necesidades y requerimientos hasta el procedimiento para excluirlos del registro, tocando los aspectos de segmentación, evaluación, desarrollo y productividad. Y, la segunda parte tratará la medición del impacto de la satisfacción del cliente en la rentabilidad de la empresa.

3.1. Modelo de manejo de proveedores

Este modelo consiste en el establecimiento de procesos eficaces y eficientes para seleccionar, desarrollar y evaluar la capacidad de los proveedores actuales que permitan que la empresa asegure su eficacia y eficiencia en los procesos de compra.

3.1.1. Objetivos

- Selección e identificación de nuevos proveedores para desarrollo de marcas propias en la empresa.
- Elaborar un plan de acción y objetivos para los proveedores, con el fin de mejorar las relaciones con la empresa.
- Mejorar los procesos de evaluación y control de proveedores.

- ¿Ha utilizado sus servicios anteriormente con éxito?
- ¿Con que empresas tiene relaciones comerciales?

Esta evaluación tendrá una puntuación en los rangos abajo señalados, que definirá si el proveedor aplica como un socio estratégico para la compañía:

8 a 10 Aceptable

5 a 7 Aceptable con condición.

1 a 4 No es aceptable.

Los proveedores cuya evaluación esté en el rango de 5 a 7, se deberán someterse a un periodo de prueba, con una revisión al final de un periodo de seis meses, para establecer la aceptabilidad, tiempos de entrega de los productos suministrados por ese proveedor.

A los proveedores cuya evaluación sea en el rango de 8 a 10, el departamento de compras deberá mantener los registros de los proveedores aprobados y el fundamento de esa aprobación, supervisando regularmente su desempeño para estar seguro de que sigan cumpliendo los criterios de esa selección.

De esta manera, la calidad del registro y el número de proveedores se convierte en un medio más, no en la meta, pues lo que se busca es garantizar el suministro.

Al segmentar la Base de Proveedores se busca que los proveedores centren su operación en el suministro de los bienes y servicios que fundamentan su negocio, lo que permite definir la estrategia de abastecimiento de acuerdo con el Plan Estratégico y le contribuye al proveedor a fortalecer sus líneas de negocios y por ende lograr un mayor nivel de especialización.

3.1.4. Objetivos y planes de acción a proveedores:

Según la información extraída en el periodo de supervisión de los proveedores, se obtiene que las falencias principales son:

- Corto plazo de entrega de la mercadería debido a la tardía colocación de las órdenes de compra.
- Falta de incentivos.
- Falta de conocimiento del manual de compras.
- Falta de conocimiento de la compañía de la opinión de los proveedores.
- Falta de retroalimentación de ambas partes.

Grupo de interés	Plan 2010 – 2011	Objetivo 2010	Logros 2010	Objetivo 2011
Proveedores	Remodelación de la tienda Luque .		Crecimiento de la tienda Luque del 8%.	Creer con la remodelación de la tienda un 16%.
	Re diseño de la página web para proveedores para agilizar los procesos de despacho, entrega, devolución, etc.	Página web en funcionamiento informando a los proveedores de sus órdenes de compra.	Notificaciones instantáneas de las órdenes de compras colocadas a los proveedores.	Introducir nuevas opciones como visualizar las devoluciones q tiene el proveedor y el plazo del retiro de la misma.
	Establecer un diálogo con empresas proveedoras suministradoras para generar cambios en su gestión laboral.	Procesos de diálogo establecidos con los proveedores	Acuerdos de mutuo beneficio.	Retroalimentaciones trimestrales para
	Definir y ofrecer incentivos a nuestros proveedores para motivar y fidelizarlos.		Capacitación a proveedores por parte de las compradoras.	Evaluar el mejor tipo de incentivos para que los proveedores se sientan comprometidos con la organización.
	Llevar a cabo una encuesta de "Voz del proveedor" para obtener información relativa al nivel de inquietudes, satisfacción y mejoras propuestas por los proveedores	Realizar una encuesta	Cuestionario de sostenibilidad enviado a más de 100 proveedores	Al menos el 75% de los proveedores responden al cuestionario
	Incorporar nuevos criterios en el Manual de Compras	Definir criterios de para los procedimientos de compras	Resultado de los cuestionarios de proveedores incorporados al proceso de compras	Consolidar implantación de la información.
	Realizar cursos, seminarios internos sobre problemas específicos de los problemas que afectan al departamento de compras y la relación con los proveedores.	Realizar al menos un curso de formación yo seminario	Curso realizado sobre logística del Centro de Distribución.	Realizar dos cursos sobre el porqué de las devoluciones y como deberían ser la relaciones entre compras y proveedores.

Figura 3.1. Plan de acción y objetivos para los proveedores

3.1.5. Desarrollo de Proveedores

El Desarrollo de Proveedores es el conjunto de acciones integradas y coordinadas que apuntan al fortalecimiento de las relaciones con los Proveedores de la organización. Constituye una de las mejores prácticas para las organizaciones que tienen la necesidad urgente de contar con proveeduría especializada, competitiva y alineada con los agresivos planes de crecimiento de su empresa cliente.

Para desarrollar proveedores hay que introducirse en la empresa del proveedor, conocer sus debilidades, potenciar sus cualidades, exponer las necesidades y el modo de desarrollar un mejor producto o servicio, trabajar los costos, explorar las necesidades de reinversión, planificar el crecimiento y la calificación de los recursos humanos, además de introducir las economías de escala como fuente de crecimiento y desarrollo.

El valor agregado constituye el objeto principal de la relación comercial, con una perspectiva de intercambio creciente en el mediano y largo plazo, donde la mejora permanente en la provisión de bienes forma parte integrante de los acuerdos comerciales, y la cooperación empresaria es la herramienta que posibilita armar el plan de desarrollo.

Los principios básicos del modelo de Desarrollo de Proveedores son:

1. Involucramiento. Para poder desarrollar a las empresas proveedoras (medianas o pequeñas), se requiere que las grandes creen las condiciones necesarias mediante su propio compromiso. Se necesita que las grandes empresas apoyen a los pequeños proveedores, para el desarrollo mutuo.
2. Ganar dinero. Este modelo se justifica porque permite ganar a ambas partes involucradas. El desarrollo no sólo debe implicar una acción de solidaridad o filantropía de la empresa desarrolladora hacia sus proveedoras. El principal interés debe ser la optimización de la ecuación económica del negocio.

3. Modificar los términos de intercambio. Deben cambiarse los actuales Términos de Negociación por nuevos paradigmas de Relación Societaria; para ello será necesario trabajar en la cultura corporativa de ambas partes a la hora de la negociación y de este modo, mejorar las relaciones desde la parte societaria.
4. Impacto local. El modelo de Desarrollo de Proveedores está vinculado al desarrollo local, puesto que todo lo que mejore y beneficie a unidades particulares, mejora y beneficia a la comunidad que las contiene.
5. Impacto en la cadena de valor. La competitividad del negocio tiende a mejorar, ya que flexibiliza la cadena productiva adaptándola a las exigencias del mercado. Las políticas de reinversión en el sector llegan hasta el último eslabón de la cadena de valor.
6. Más recursos, mejor distribuidos. El incremento de los negocios con firmas locales aumenta la retención de recursos económicos en la región, y contribuye a mejorar la distribución local de los ingresos, permitiendo la idea de que el dinero llegue a un número mayor de personas.
7. Inversiones y generación de empleo. El incremento de la producción trae aparejado inversiones en equipamiento e instalaciones, las que a su vez generan nuevos puestos de trabajo.

La cadena de suministro se beneficia enormemente mediante el incremento de la competitividad de la empresa:

- Mejora en la satisfacción del cliente.
- Mejora en la administración de la cadena de suministro.
- Reducción de costos de producción.
- Reducción del desperdicio y mermas.
- Manual de calidad documentado.
- Optimización de recursos.

Cuando se implanta un Programa de este tipo, lo que se busca es aumentar la Productividad y Competitividad de las cadenas productivas de los proveedores que la integran y que forman parte de la red que suministran las materias primas, insumos y demás bienes y servicios que la organización requiera, de acuerdo con cada uno de los segmentos definidos.

Un programa de este tipo se fundamenta debido a que las organizaciones actualmente se encuentra que el 20% de los proveedores suministran el 80% de los bienes y que el 80% de los proveedores suministran el 20% de los bienes. (Relación que en dinero tiene el mismo comportamiento: el 80% del presupuesto de compras es asignado al 20% de los proveedores). Esta situación ha originado una gran cantidad de proveedores catalogados como “pequeños” que buscan una participación en el 20% de los presupuestos de compras; pero que al trabajar de manera aislada, no pueden dar soluciones a sus problemas internos para que sean proveedores más competitivos.

3.1.6. Evaluación y control de proveedores.

El proceso de evaluación de proveedores, entre otros aspectos, debería tener en cuenta:

- Experiencia.
- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores.
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas.

Una vez definida la segmentación de los proveedores, se deberá establecer como ha sido su evaluación del desempeño, con el fin de:

- Identificar las oportunidades de mejora.

- Disminuir el riesgo del aprovisionamiento a partir de la disminución de los retrasos en la Cadena de Suministro.
- Dar criterio a los encargados de negocios para que tomen decisiones con base en el desempeño y así dar transparencia a la asignación de negocios.
- Potencializar la capacidad del proveedor y/o contribuir a la mejora de su motivación.
- Verificar el comportamiento y seguimiento de la capacidad de cumplimiento del proveedor.
- Lograr que todos los proveedores estén por encima de la calificación definida como objetivo estratégico de la Organización.

El cumplimiento de los objetivos presentados, depende en gran parte, de la manera como se realice la evaluación y para garantizar su efectividad, se presenta la siguiente metodología:

- Definición de las políticas y procedimientos.
- Definición de los criterios con sus ponderaciones.
- Desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas
- Capacitación a los clientes internos.
- Presentación de resultados.
- Generación de Planes de mejora.

En la compañía debería de implementarse dos procesos basados en este desarrollo que se propone para recabar información del proveedor: Interno y Externo.

- a) Proceso de Evaluación Interna.- en primer lugar, el sector compras obtiene toda la información respecto al proveedor en el modelo que se adjunta en el anexo III "PROCEDIMIENTO DE EVALUACION INTERNA DE PROVEEDORES".

A continuación hace una evaluación del proveedor considerando los antecedentes históricos que tiene en la empresa, si es una empresa reconocida en el medio o por información de otras empresas que son clientes de este proveedor. Esta calificación puede variar entre 0 y 100.

El proveedor es calificado inicialmente desde el punto de vista técnico y estos registros se mantienen en la planilla de ingreso de productos nuevos en compras.

Después que el proveedor es calificado por primera vez, compras realiza una evaluación de seguimiento desde el punto de vista de cantidades entregadas, cumplimiento de plazos de entrega y calidad de lo que se recibe.

Con los datos suministrados, compras calcula diferentes índices que ha definido, realizando esta actividad como mínimo una vez cada seis meses, teniendo en cuenta los datos de las compras realizadas suministrados por el sistema informático, colocando la fecha y el período al que corresponde la evaluación.

Los índices considerados son:

- Índices de calidad del producto entregado, que se realiza con la muestra de productos entregados por el proveedor a la empresa.
- Índice de compras: para medir el grado de aproximación de las compras solicitadas con las unidades pedidas.

$$Ic = (\text{Unidades Facturadas} / \text{Unidades Pedidas}) \times 100$$

- Índice de recepción: para ver la realidad de lo mandado con lo facturado, este indicador debe de estar siempre en 100 para la correcta evaluación del proveedor.

$$Ir = (\text{Unidades Facturadas} - \text{Unidades Observadas} / \text{Unidades Facturadas}) \times 100$$

El resultado es un valor que varía entre 0 y 100, siendo este el índice de calificación del proveedor. Con los datos suministrados, compras recalifica a los proveedores.

Posteriormente se incorporan estos valores en la fórmula que da la evaluación donde se pondera esto último con factores acorde a la importancia del ítem.

$$\text{Evaluación total: PONDERACION DADA} \times Ic + \text{PONDERACION DADA} \times Ir$$

El resultado es un valor que varía entre 0 y 100, el mismo reemplaza la calificación anterior, dando como resultado el índice de calificación del proveedor.

Cuando la puntuación del proveedor sea inferior a 75, se informa al mismo y se le da una oportunidad de mejora en la próxima muestra para que suba este indicador. En el caso de que un proveedor se mantenga en el nivel de indicador se lo elimina de la lista de proveedores calificados, teniendo que ser recalificado como mínimo un año después, si se desea mantener las relaciones comerciales.

Registro de proveedores calificados

Una vez realizada la evaluación de proveedores de un modo interno, compras mantiene un listado de proveedores calificados, donde consulta la situación en particular de cada uno antes de realizar la gestión de compras correspondiente.

Los registros se mantienen por el término mínimo de un año, se incluyen dentro de este punto el listado de proveedores calificados.

La lista de registros en este caso es:

- Registro de Calificación de proveedores, según formato que a continuación se demuestra.

CALIFICACION DE PROVEEDORES

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre comercial de la Empresa

Nombre del Representante.....

Número del R.U.C.....

Dirección Matriz.....

Teléfonos..... Fax..... Casilla.....

Correo electrónico.....

Línea de negocios que comercializa.....

INFORMACION RELEVANTE

- ¿Se halla en condiciones de emitir ofertas en un plazo máximo de 24 horas luego que le sean solicitadas? SI..... NO.....
- Entrega garantías por los bienes y/o servicios entregados SI..... NO.....
- A que provincias puede atender (indicar provincial, local, nacional, regional e identificar cuáles son):
.....
.....
- Posee vehículos propios para la distribución SI..... NO.....

- Qué tiempo se halla en las instalaciones actuales en las que opera.....
- Cuenta con servicio de mantenimiento para los bienes que comercializa
SI..... NO.....
- Se halla en posibilidades de otorgar capacitación para el eficiente manejo de los bienes que
expende SI..... NO.....
- Lleva un control de calidad de su mercadería SI..... NO.....
- Posee bodegas SI..... NO.....
- Qué tiempo se halla en el mercado en la línea del producto para el cual desea
calificarse.....años.
- Con cuantas empresas aproximadamente puede demostrar una relación comercial superior a
tres años.
- Está en condiciones de fijar una fecha exacta de entrega de los bienes que expende y de
cumplirla SI..... NO.....
- Está dispuesto a recibir pagos hasta en 15 días hábiles posteriores a la entrega de los bienes
SI..... NO.....

REFERENCIAS COMERCIALES:

(Indique nombre de empresas con las que ha trabajado)

1. Nombre de la Empresa _____ Años de servicio: _____
Persona de contacto: _____ Teléfono: _____
2. Nombre de la Empresa _____ Años de servicio: _____
Persona de contacto: _____ Teléfono: _____
3. Nombre de la Empresa _____ Años de servicio: _____
Persona de contacto: _____ Teléfono: _____

NOTA: El proporcionar esta información no obliga a nuestra Organización, a llamar a concurso al proveedor o adjudicarle contratos.

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL.....

- Calificación interna de proveedores, según formato que a continuación se detalla.

EVALUACION INTERNA DE LOS PROVEEDORES									
FECHA									
PROVEEDOR	MUESTRA	BUENA CALIDAD	MALA CALIDAD	INDICE DE CALIDAD	UNIDADES FACTURADA	UNIDADES PEDIDAS	INDICE DE COMPRAS	REVISION FECHA	UNIDADES OBSERVAD INDICE DE RECEPCION

Figura 3.2. Registro De evaluación interna de proveedores

- Lista de proveedores calificados, en el formato que se adjunta a continuación:

LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS								
							REVISION:	
							FECHA:	
NUMERO	FEHA ENTRADA	PROVEEDOR	RUC	DIRECCION	TELEFONO	CALIFICACION	PROXIMA EVALUACION	OBSERVACIONES

Figura 3.3. Lista de proveedores calificados

b) Evaluación Externa.- se la realizará a los proveedores críticos de la compañía, se recurrirá a una empresa certificadora y se evaluarán aspectos como:

- Capacidad financiera

- Situación bancaria de la compañía
- Existencia legal y cumplimiento de obligaciones
- Registros y capacidad instalada.
- Capacitación del recurso humano.
- Evaluación y control de los proveedores.
- Garantías de sus servicios.
- Número de clientes y registros con los mismos.
- Activos de la compañía y mantenimiento.

Se realiza auditoría en el lugar de la empresa evaluada y se entrega puntuación sobre 100 y con los aspectos a mejorar en el caso de existir mejoras.

Se establece que los proveedores con menos de 65 puntos, son proveedores que si no mejoran en 3 meses, no son aptos para prestar actividad en la compañía.

Este tipo de evaluación se realizará anualmente en la compañía y se mantendrá registros de los mismos en la compañía, para el control y evaluación de los proveedores.

En cuanto al control algunos elementos que se pueden utilizar son:

- Evaluación de la experiencia previa del mismo.
- Desempeño del proveedor en comparación con sus competidores.

- Revisión del desempeño del producto comprado en cuanto a calidad, precio, entrega y repuesta a los problemas.
- Auditorías de segunda parte a los sistemas de gestión del proveedor para corroborar y comprobar su actividad.
- Revisión de las referencias del proveedor.
- Evaluación financiera para asegurar su capacidad durante todo el periodo de suministro.
- Capacidad de servicio, instalación y apoyo e historial del desempeño
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Capacidad logística incluyendo las instalaciones y recursos.
- El papel del proveedor en la comunidad, así como la percepción de la sociedad
- Respuesta a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas

Muchos proveedores y muchas compañías, como clientes, olvidan esta relación de beneficio mutuo, y establecen condiciones complicadas para el pago de las facturas de nuestros aliados, afectando muchas veces a ese "socio" que siempre está dispuesto a subsanar la falta de planificación y previsión. El modelo se basa en la planificación, comunicación y gestión correcta del proveedor para la mejora de la rentabilidad.

3.1.7. Incentivos a Proveedores.

Lograr los planes o programas en una institución privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos y compras, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios,

cuyo cumplimiento escapa de sus manos. De este modo, los programas de incentivos buscan motivar al proveedor con beneficios que premien su esfuerzo.

Los objetivos más importantes del plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de proveedores
- Elevar la moral de los proveedores
- Reforzar la seguridad laboral
- Mejorar los precios y el nivel de compras de la compañía.

Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de los proveedores

El primer paso es dar a conocer a todos los proveedores además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

Los aspectos que se pretende cubrir en la empresa con este plan pueden ser de tipo económico y no económico, los primeros tienen que ver directamente con aspectos

cubiertos con dinero o su equivalente, los segundos con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad, para que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales: Buscan brindar apoyo al proveedor en imprevistos.
- Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, y la integración con la empresa.
- Supletorios: Pretenden mejorar su calidad de vida.

Basándonos en lo expuesto, las evaluaciones realizadas, resultados de las mismas y comportamiento del consumidor se establecen los incentivos que a continuación se detallan:

- Bonos: Son beneficios económicos, representados por bonificaciones, planes de préstamos, descuentos en servicios que presta la compañía, etc.
- Beneficios no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del proveedor, tales como reconocimientos, certificados y apoyo en el logro de otras relaciones comerciales.
- Adiestramiento: El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Entre los principios que deben cumplirse para hacer factible este plan de incentivos tenemos:

- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.

- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de los proveedores y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.

El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales, satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

Es muy importante poner en práctica los programas de incentivo que se proponen y realizarle un seguimiento y revisión continua para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

3.1.8. Reconocimiento y exclusión.

Los objetivos del reconocimiento de los proveedores hace referencia con:

- Informar los resultados de periodos anteriores y hacer notar la importancia de ellos en el logro de los mismos.
- Informar el Plan Estratégico de la Compañía en materia de requerimientos con vista a más de un año.
- Afianzar la relación Empresa Proveedor (Ganar Ganar).
- Reconocer públicamente a los Proveedores que por segmentos hayan obtenido las mejores evaluaciones.
- Invitarlos a que continúen generando valor para la cadena. Mientras que con los de la exclusión se busca racionalizar el Registro de Proveedores para garantizar que se cuente con los que realmente generen valor

- Disminución de costos y optimización de recursos humanos, administrativos, tecnológicos e informáticos.
- Establecer el procedimiento para excluir un proveedor de la plantilla de la organización.
- Definir las áreas responsables de formalizar la exclusión.

El reconocimiento y exclusión de proveedores, se basa en un modelo de calificación de proveedores basado en el formato que a continuación se adjunta para cada proveedor.

Tras la calificación del proveedor y trabajo con la compañía, el mismo es evaluado y reconocido en el largo plazo, para ser parte de la lista de proveedores actuales de la compañía según su calificación de evaluación.

3.2. Modelo de satisfacción del cliente

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- 3) una determinada participación en el mercado.

3.2.1. Objetivos

- Detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

- Establecer lazos de realimentación mediante los cuales el proveedor está en permanente contacto con la percepción del cliente.

- Obtener una realimentación continua y no necesariamente formalizada con la empresa.

- Lograr una medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida.

3.2.2. Justificación

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes por.

A. Los resultados empresariales son una consecuencia lógica del nivel de satisfacción de los clientes.

B. Y, por otra parte, la satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la Calidad Total con una gestión de personal coherente con sus principios y valores, con una adecuada gestión de los recursos y del sistema de calidad orientado a los procesos de la empresa y todo ello dentro de una estrategia adecuadamente planificada.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

3.2.3. Proceso de satisfacción del cliente

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el siguiente gráfico, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

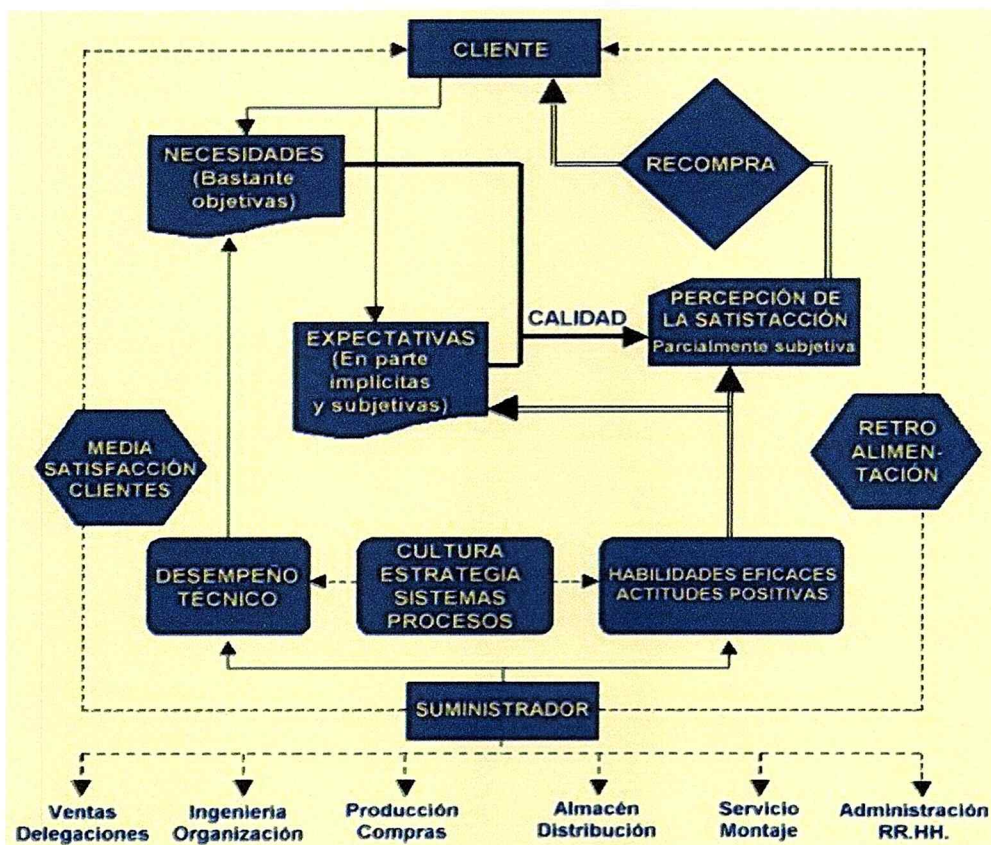


Figura 3.4. Proceso de satisfacción del cliente.

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

A. Las **necesidades objetivas e implícitas** se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo da por supuesto.

B. **Las expectativas**, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia de la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

- Cultura y clima empresarial
- Estrategia competitiva y políticas
- Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas

3.2.4. Medición de la satisfacción del cliente

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

A. La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

B. La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido.

El diseño de los cuestionarios para la encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición pero escapan al objeto de este Manual.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora, como la que propone la Calidad Total, por ejemplo.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente -para poder gestionarla- este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades; destacamos las principales:

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.
- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa.
- Proceso de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

Y, recordemos, la medición de la satisfacción del cliente no es un fin en sí misma, sino un input muy eficaz para su mejora posterior.

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado:

1) El rendimiento percibido y 2) Las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas
- Expectativas Moderadas
- Expectativas Bajas

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido
- Satisfecho
- Insatisfecho

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta que punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando mas valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana.

Realizando la siguiente operación se puede medir el nivel de satisfacción:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados): 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los mercadólogos de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

3.2.5. Incremento de la rentabilidad:

Para medir el impacto de la satisfacción del cliente en la rentabilidad de la empresa se debe tener en cuenta que:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
3. El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

Se establece que para la obtención de resultados, las categorías más importantes con sus pesos correspondientes sobre el total, y según su influencia, son las siguientes:

<u>Porcentaje de importancia</u>	<u>Categoría</u>
30	Satisfacción del cliente
15	Utilización de los recursos humanos
15	Garantía de calidad
15	Resultados de la calidad

10	Liderazgo
9	Planeamiento de calidades estratégicas
6	Información y análisis

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

En casi todos los sectores, los consumidores satisfechos se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos.

Otro aspecto fundamental a considerar está vinculado con el hecho de que los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Debe resaltarse también que es mucho más fácil lograr la repetición de una compra que abrir una cuenta nueva. En consecuencia, cuanto mayor sea la lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa, más bajos serán sus costos de operación en el área de ventas. La empresa no tiene que invertir tanto tiempo y recursos en persuadir al cliente para que compre sus productos.

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares, colegas, relacionados en el área de negocios, etc.

Los clientes contentos no sólo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o a abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “período de gracia”, que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

Usualmente, los productos de superior calidad se relacionan muy estrechamente con los niveles de satisfacción de los consumidores; en consecuencia, y por extensión, niveles más altos de satisfacción de los consumidores generan, a su vez, niveles más altos de rentabilidad. Las empresas situadas en el 20% superior respecto al nivel de satisfacción tuvieron un rendimiento medio sobre la inversión del 32% y un rendimiento medio sobre ventas del 14%, contra el 17% y el 7% respectivamente de las empresas con menor nivel de satisfacción.

Esa mayor rentabilidad genera un “plus” económico que le otorga a la empresa un mayor valor de mercado (Valor Llave), que en el caso de las empresas cotizantes en bolsa implica un mayor valor por acción.

Es por todo lo antes visto, que se hace menester monitorear cuidadosamente los niveles de satisfacción, y auditar dichos niveles, dándole la misma importancia que a los otros componentes del patrimonio financiero de la empresa.

Para el estudio correcto del impacto de la reestructuración en la empresa y el impacto en su rentabilidad, la propuesta es trabajar con el cuadro de mando de relacional. El Cuadro de Mando Relacional concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los ‘Áreas Clave de Resultados’ representadas por ‘Perspectivas’ que contribuyan a la creación del valor económico a largo plazo desde cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera**

Su fin principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que la empresa tiene que ganar o perder financieramente hablando. Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, una mayor rentabilidad, etc...

En primer lugar, identificaremos los factores clave de gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para esta perspectiva Financiera. De los que se han seleccionado los siguientes:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Sostenibilidad

- **Perspectiva del Capital Relacional**

Las relaciones se están convirtiendo en el Nuevo Activo. El Capital Relacional conduce a la creación de valor para el mercado, pues las empresas líderes, construyen y trabajan en él.

Estamos ante una perspectiva crucial, ya que conecta por la parte de arriba del mapa estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva del Capital Estructural, de carácter interno.

A través de esta perspectiva trabajaremos en la generación de valor para los públicos más importantes de la organización por medio de la gestión en las relaciones que mantengamos con ellos.

Los factores clave de gestión para la perspectiva del Capital Relacional que podemos identificar en nuestra organización son por ejemplo:

- Satisfacción de los Clientes

- Fidelización de Clientes

- Retención de Clientes

- Adquisición de Clientes

En esta perspectiva, es clave y fundamental el diseñar una propuesta de valor diferenciada para alcanzar los Objetivos Relacionales. Factores exclusivos y únicos que nos hagan realmente diferenciarnos de nuestros competidores para mantenernos siempre como la mejor opción de compra para nuestros clientes.

El valor diferencial lo podemos conseguir gracias a atributos únicos del Producto, en base al nivel de relaciones y servicio que ofrezcamos o en base a la imagen o notoriedad de la marca.

Sin duda el componente de servicio al cliente asume un papel cada vez más importante porque en la gran mayoría de empresas de hoy en día, es el servicio al cliente el que marca la diferencia competitiva. Las empresas que incorporan un servicio excelente como elemento diferencial disfrutan de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costes de marketing, un mayor índice de fidelización de clientes y una mayor rentabilidad.

- **Perspectiva del Capital Estructural**

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Está relacionada estrechamente con la 'Cadena de Valor' por cuanto se han de identificar los procesos críticos en que deben destacar con excelencia, para el logro

de los objetivos planteados en las perspectivas externas: Financiera y Capital Relacional.

Siguiendo el procedimiento de las perspectivas anteriores, en primer lugar identificaremos los Factores Clave de Gestión:

- Atención al cliente
 - Mantenimiento / Limpieza
 - Gestión de horarios
 - Programa de Fidelización
 - Identidad corporativa
 - Gestión reserva instalaciones
 - Prevención de riesgos y seguridad en instalaciones
 - Marketing y Comunicaciones
- **Perspectiva del Capital Humano**

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus

clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

La perspectiva del Capital Humano, se refiere al conocimiento (explícito y/o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores (Financiera, Capital Relacional y Capital Estructural) identifican los puntos donde la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del Capital Humano, son los inductores que se necesitan para conseguir dicha excelencia.

Identificaremos en primer lugar los Factores Clave de Gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes en el Capital Humano de la empresa. A modo de ejemplo podemos seleccionar los siguientes:

- Formación

- Competencias

- Habilidades

- Experiencia

- Liderazgo

- Estructura del personal

- Satisfacción del personal

De este modo y con este sistema de indicadores, somos capaces de medir el impacto de la reestructuración organizacional en la compañía en los resultados y el capital humano, para evaluar la importancia del mismo

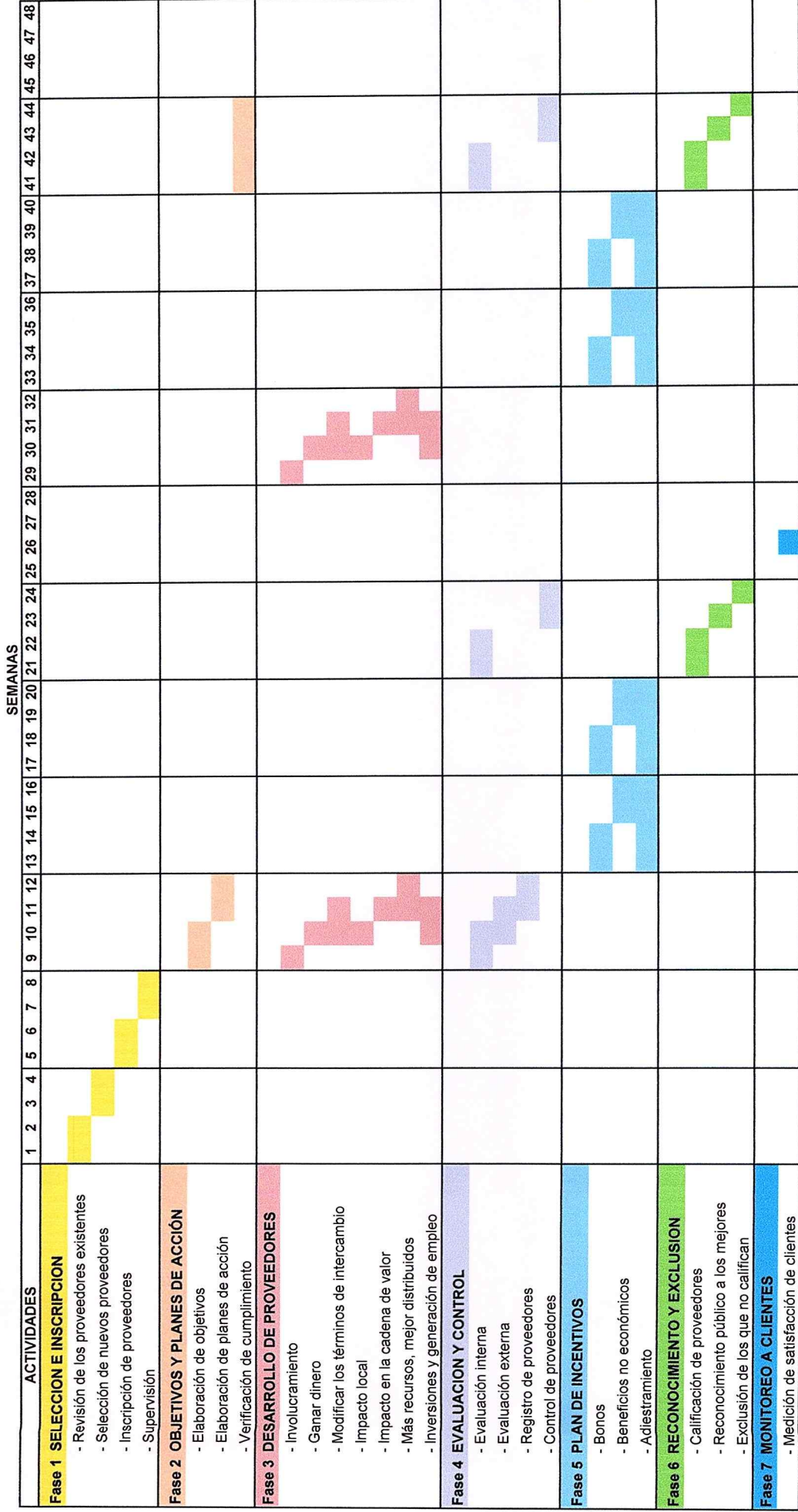
La propuesta, se apoya en el incremento de la rentabilidad, ya demostrada en todo el estudio con el cuadro de indicadores, propuesta a continuación para la compañía:

3.2.6. ANALISIS DEL COSTO BENEFICIO

- ❖ La empresa invierte anualmente un aproximado de \$ 240.000 en capacitación al personal de compras con capacitadores extranjeros, que no están correctamente enfocadas a las necesidades del área.
- ❖ Implementación de mejoras y actualizaciones en los procesos de selección de proveedores.
- ❖ La implementación de un modelo permitirá que la empresa ahorre un aproximado de \$ 120.00 con una inversión inicial de \$ 98.500.
- ❖ Esta implementación se la realizará el primer año con consultores externos, y los años subsiguientes será adoptado por el departamento de compras para las capacitaciones.

- ❖ Desarrollo de proveedores actuales y evaluar la capacidad de éstos para maximizar el porcentaje de cumplimiento de entrega de la mercadería.
- ❖ Plan de incentivos de pronto pago a proveedores estratégicos y alianzas estratégicas.
- ❖ Monitoreo regular de las expectativas del cliente de los clientes a través de la herramienta de evaluación y diagnóstico "cliente fantasma".
- ❖ Con este modelo se espera que las ventas se eleven al 1% anual cuando el proveedor cumple con un 4% en sus entregas de mercadería.
- ❖ Fidelidad, mejoras en los precios, elevación de la moral de los proveedores. Se invertirá \$ 20.000 dólares en bonos para los proveedores y para el personal de ventas para incentivarlos al cumplimiento de las metas de la compañía.
- ❖ Deprati invertirá en esta herramienta \$ 3.000 anual para de esta manera monitorear y medir la calidad del servicio.
- ❖ Control del cumplimiento de los Procedimientos, incremento en la satisfacción del cliente.

3.3.1. CRONOGRAMA ANUAL DE EJECUCION DEL MODELO



3.3. 2. FLUJO DE CAJA ANUAL

Flujo Operacional	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas	\$ 59,230,769.23	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31
Total Ingresos	\$ 59,230,769.23	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31	\$ 67,692.31
Egresos						
Honorarios	\$ 14,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Impuesto-Retención en la fuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
costos de operación	\$ 97,500.00	\$ 9,750.00	\$ 9,750.00	\$ 9,750.00	\$ 9,750.00	\$ 9,750.00
Gastos Administrativos	\$ 3,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Sueldos y Salarios	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00
Herramienta de Monitoreo	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Total Egresos	\$ 114,700.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00
Flujo Operacional Neto	\$ 59,116,069.23	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo No Operacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ 100,700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos preoperacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos No Operacionales	\$ 100,700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo No Operacional Neto	\$ (100,700.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Generado del Periodo	\$ 59,015,369.23	\$ 45,742.31	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31	\$ 29,542.31
Saldo Inicial de Caja	\$ -	\$ 59,015,369.23	\$ 59,061,111.54	\$ 59,090,653.85	\$ 59,120,196.15	\$ 59,149,738.46
Flujo Generado Acumulado	\$ 59,015,369.23	\$ 59,061,111.54	\$ 59,090,653.85	\$ 59,120,196.15	\$ 59,149,738.46	\$ 59,179,280.77

Tasa de Corte

14.00%

VAN \$ 14,932

TIR 21%

Periodo de recuperacion 2.86 (2años y 9 meses)

1.47 La TIR es 1.47 veces el Costo de Oportunidad de Capital

	0	1	2	3	4	5
Flujos Operativos	100,700	45,742	29,542	29,542	29,542	29,542
		40,125	22,732	19,940	17,491	15,343
						115,632
						14,932

CONCLUSIONES:

1. Se desea mejorar las relaciones con los socios-estratégicos (proveedores) para lograr un mutuo beneficio para ambas partes.
2. Programa de capacitaciones y/o planes de cooperación conjuntas entre comprador-proveedor para mejorar el desempeño de la cadena de abastecimiento.
3. Se requiere de procesos eficaces para identificar a los proveedores con potencial de desarrollo o críticos, ya que esta es la clave para el mejoramiento continuo.
4. La empresa mediante su cultura organizacional debe enfocarse con todo su equipo de trabajo y proveedores en nuestro objetivo que es la satisfacción al cliente
5. Establecer planes de incentivos a los proveedores es una buena medida de incremento de la satisfacción de los mismos, y también de los clientes, porque se mejora la prestación del servicio y la disponibilidad del producto.
6. La organización debe contar con un registro de proveedores, que garantice el suministro de los bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades y en las condiciones definidas en el proceso de negociación.

RECOMENDACIONES:

Para la mejora del servicio, la satisfacción del cliente y el control de los proveedores:

1. Desarrollar un procedimiento mediante el cual se pueda identificar el potencial de los proveedores y trabajar en creaciones de marcas propias lo que proporcionara no solo refrescar marcas en el piso de ventas sino beneficios mutuos (empresa-proveedor).
2. Desarrollar un programa de capacitación y formación permanente al personal del departamento de compras y proveedores, que explique la metodología de trabajo y procedimientos y retroalimentación de la misma, de este modo no solo se incentiva al proveedor sino que se mejora el servicio.
3. Implementar un modelo de calificación de proveedores, al igual que auditorias tanto internas como externas, acorde a la calificación se podrá excluir a los proveedores, los que califiquen, seguir generando valor mediante la constante ayuda por parte de Deprati en la mejora de sus procesos y a su vez se les dará a conocer el plan estratégico de la compañía.
4. Inversión en la herramienta del Cliente Fantasma, que no sólo servirá para medir el incremento de la satisfacción del cliente sino para determinar si la atención del personal de ventas es la óptima.
5. Desarrollo de planes de incentivo para los proveedores que los haga sentirse comprometidos con la filosofía de la empresa, este tipo de incentivo es de carácter monetario y no monetario.
6. Elaboración de un listado de proveedores calificados e implementado en el sistema de SAP para consultar la situación de cada proveedor y lo que comercializa antes de realizar la gestión de compra.

BIBLIOGRAFIA:

Hayes, Bob. "Cómo medir la satisfacción del cliente". España, 2000.

Juran, J.M.Gryna, F. "Manual de control de calidad". Mc Graw Hill. España, 2000.

Kotler, Philip. "Dirección de Marketing". Parson Prentice Hall. España, 1995.

Rico, R. "Calidad estratégica total: Total Quality Management". Buenos Aires. Macchi 1998.

Rico, Roberto Rúben, Doria Evariso. "Retail Marketing". Parson Prentice Hall España, 2003.

Senlle, A. – Vilar, J. ISO 9000 en empresas de servicios. España. Gestión 2000.

Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill. España, 1999.

Rothery, Brian. ISO 9000. Panorama. México, 1999.

Varo, Jaime. "Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios". Díaz de Santos. España, 1994.

Ignacio Soret los Santos. "Logística comercial y empresarial". Esic editorial. España, 2004.

Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Administración una perspectiva global". Mc Graw Hill. México, 1998.

Richard Y. Chang, Mathew E. Niedzwiecki M. "Las herramientas para la mejora continua de la calidad". Richard Y. Chang Associates. Buenos Aires, 1999.

Ishikawa Kaoru. "¿Qué es el control de calidad?". Editorial Norma. Bogotá, 1986.
Douglas R. Emery, John D. Finnerty. "Administración Financiera Corporativa. Prentice Hall. México, 2000.

Neil J. Salkind. "Métodos de investigación". Prentice Hall. México, 1999.

L. Bittel, J. Ramsey. "Enciclopedia del Management". Oceano Centrum. España, 1992.

Algunas páginas web consultadas han sido:

Adrian Noriega. Relación del departamento de compras con los otros departamentos.

<http://www.mailxmail.com/curso-mejora-procedimientos-compras/relacion-departamento-compras-departamentos>

Emprendedores. Cómo tener una buena relación con los proveedores.

<http://www.blog-emprendedor.info/como-tener-una-buena-relacion-con-los-proveedores/>

Wikipedia. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

BucarPortal. Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_relaciones_mutuamente_beneficiosas_proveedor.html

Ceocant. Satisfacción al cliente.

<http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>

Booz Allen Hamilton. Panorama del retail Latinoamericano.

<http://mba.americaeconomia.com/system/files/retail.pdf>

Gestiopolis. Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/41.htm>

Jesús Arenas. ERP en pocas palabras-

<http://www.herramientasdeproductividad.com/tag/proveedores/>

Materia de Negocios. Desarrollo de proveedores.

<http://materiaenegocios.com/materia-de-negocios-4/desarrollo-de-proveedores>

Hugo Gonzalez. Evaluación de Proveedores.

<http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/2009/09/24/evaluacion-de-proveedores/>

Adrian Noriega. Tipos de consumidores.

<http://www.mailxmail.com/curso-mejora-procedimientos-compras/tipos-consumidores>

Deloitte. Estudio Global Retailing 2010.

http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/industrias/101b00ebfbd46210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

Oswaldo Lorenzo. Kauro Ischikawa un maestro de la calidad total.

<http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22726>

Wikipedia. Retail.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Detal>

Ivan Thompson. La Satisfacción del cliente.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

Cuestiones de coordinación e incentivos.

<http://mit.ocw.universia.net/15.810/f01/pdf/channels.pdf>

Emiliano Espinoza. Administración de la cadena de abastecimiento.

http://www.wikilearning.com/monografia/logistica_y_la_cadena_de_abastecimiento-administracion_de_la_cadena_de_abastecimiento/14296-1

Celvir2001. Las siete herramientas de la calidad.

<http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest.shtml>

Versus. Qué es un ERP?

<http://www.versvs.net/anotacion/que-es-un-erp-enterprise-resource-planning-linux>

Católica del Norte. Evaluación de proveedores.

http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion_proveedores_multicriterio.pdf

Lic. Mari Luz Ramírez. Importancia de los programas de los incentivos para las organizaciones privadas y públicas.

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

Jorge Pereiro. Gestión de las compras y la evaluación de proveedores.

http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000

El Universo. Las tiendas departamentales trazan planes tras año difícil.

<http://www.eluniverso.com/2010/04/04/1/1356/tiendas-departamentales-trazan-planes-tras-ano-difícil.html>

Adrian Noriega. Procedimiento de compras.

<http://www.mailxmail.com/curso-mejora-procedimientos-compras/procedimientos-compras-7-pasos>

ANEXO I

PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LAS PERSONAS DEL DPTO. DE COMPRAS (COMPRADORAS) DE DE PRATI.

P. 1: ¿Cómo califica el estado de relación entre los proveedores claves y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 2: ¿Cómo califica la satisfacción de las necesidades entre los proveedores claves y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 3: ¿Cómo califica el estado de retorno económico entre los proveedores claves y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 4: ¿Cómo califica el grado de fidelidad entre los proveedores claves y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 5: ¿Cómo califica el estado del incremento en ventas entre los proveedores claves y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 6: ¿Cómo califica el estado de retroalimentación entre el proveedor y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 7: ¿Cómo califica el estado de la guía documental en la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 8: ¿Cómo califica el estado de la capacitación sobre los procesos de compras de la empresa y de los proveedores claves?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 9: ¿Cómo califica el estado del filtro de los proveedores de la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 10: ¿Cómo califica la entrega de mercaderías en el centro de distribución por parte del proveedor?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

ANEXO II

PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES DE DE PRATI.

P. 1: ¿Cómo califica el estado de relación comercial entre usted como proveedor y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 2: ¿Cómo califica el grado de satisfacción de las necesidades entre los proveedores claves de la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 3: ¿Cómo califica el estado de retorno económico como proveedor claves y la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 4: ¿Cómo califica el grado de fidelidad que debe tener como proveedor clave de la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 5: ¿Cómo califica el estado del incremento en ventas como proveedor clave dentro de la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 6: ¿Cómo califica el estado de retroalimentación como proveedor clave dentro de la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 7: ¿Cómo califica el estado de la guía documental que tiene la empresa para los proveedores?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 8: ¿Cómo califica el estado de capacitación sobre los procesos de compra dentro de la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 9: ¿Cómo califica el estado de los filtros para los proveedores en la empresa?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

P. 10: ¿Cómo califica el periodo de tiempo permitido desde la colocación de la orden de compra hasta la entrega de mercadería?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

ANEXO III

PROCESO DE EVALUACION DE PROVEEDORES:

1. Objetivo

Establecer el mecanismo para evaluar proveedores.

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a proveedores de textil, artículos de perfumería, y productos varios.

3. Responsabilidades

Del sector compras:

- a) Solicitar la información necesaria para evaluar a los diferentes proveedores de todos los sectores de la empresa.
- b) Evaluar proveedores desde el punto de vista operativo propios de este sector.
- c) Mantener un listado de proveedores evaluados.

Del sector logística:

Apoyar a compras en la evaluación de proveedores en cuanto a calidad de lo recibido, cantidad y fechas de entrega.

De los diferentes sectores de la empresa:

Cuando corresponda enviar a compras datos sobre los productos o servicios recibidos.

4. Descripción

En primer lugar, el sector compras hace una evaluación del proveedor considerando los antecedentes históricos que tiene en la empresa, si es una empresa de prestigio reconocida en el medio o por información de otras empresas que son clientes de este proveedor. Esta calificación puede variar entre 0 y 100.

El proveedor es calificado inicialmente desde el punto de vista técnico y estos registros se mantienen en la planilla de ingreso de productos nuevos en Compras.

Después que el proveedor es calificado por primera vez el sector compras realiza una evaluación de seguimiento desde el punto de vista de cantidades entregadas, cumplimiento de plazos de entrega y calidad de lo que se recibe.

Con los datos suministrados, compras calcula diferentes índices que ha definido, realizando esta actividad como mínimo una vez cada seis meses, teniendo en cuenta los datos de las compras realizadas suministrados por el sistema informático, colocando la fecha y el período al que corresponde la evaluación.

Los índices considerados son:

- Índices de calidad del producto entregado, que se realiza con la muestra de productos entregados por el proveedor a la empresa.
- Índice de compras: para medir el grado de aproximación de las compras solicitadas con las unidades pedidas.

$$Ic = (\text{Unidades Facturadas} / \text{Unidades Pedidas}) \times 100$$

- Índice de recepción: para ver la realidad de lo mandado con lo facturado, este indicador debe de estar siempre en 100 para la correcta evaluación del proveedor.

$$Ir = (\text{Unidades Facturadas} - \text{Unidades Observadas} / \text{Unidades Facturadas}) \times 100$$

Posteriormente se incorporan estos valores en la fórmula que da la evaluación donde se pondera esto último con factores acorde a la importancia del ítem.

Evaluación total: PONDERACION DADA x Ic + PONDERACION DADA x Ir

El resultado es un valor que varía entre 0 y 100, siendo este el índice de calificación del proveedor. Con los datos suministrados, compras recalifica a los proveedores.

El resultado es un valor que varía entre 0 y 100, el mismo reemplaza la calificación anterior, dando como resultado el índice de calificación del proveedor.

Cuando la puntuación del proveedor sea inferior a 75, se informa al mismo y se le da una oportunidad de mejora en la próxima muestra para que suba este indicador. En el caso de que un proveedor se mantenga en el nivel de indicador se lo elimina de la lista de proveedores calificados, teniendo que ser recalificado como mínimo un año después, si se desea mantener las relaciones comerciales.

Registro de proveedores calificados

Una vez realizada la evaluación de proveedores, compras mantiene un listado de proveedores calificados, donde consulta la situación en particular de cada uno antes de realizar la gestión de compras correspondiente.

7. Registros

Los registros se mantienen por el término mínimo de un año, se incluyen dentro de este punto el listado de proveedores calificados.

La lista de registros en este caso es:

- Registro de Calificación de proveedores.
- Calificación interna de proveedores.
- Lista de proveedores calificados

**ANEXO IV
CALIFICACION DE PROVEEDORES**

CALIFICACION DE PROVEEDORES

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre comercial de la Empresa

Nombre del Representante.....

Número del R.U.C.....

Dirección Matriz.....

Teléfonos..... Fax.....
Casilla.....

Correo electrónico.....

Línea de negocios que comercializa.....

INFORMACION RELEVANTE

- ¿Se halla en condiciones de emitir ofertas en un plazo máximo de 24 horas luego que le sean solicitadas? SI..... NO.....
- Entrega garantías por los bienes y/o servicios entregados SI..... NO.....
- A que provincias puede atender (indicar provincial, local, nacional, regional e identificar cuáles son):

.....
.....

- Posee vehículos propios para la distribución SI..... NO.....
- Qué tiempo se halla en las instalaciones actuales en las que opera.....
- Cuenta con servicio de mantenimiento para los bienes que comercializa SI..... NO.....
- Se halla en posibilidades de otorgar capacitación para el eficiente manejo de los bienes que expende SI..... NO.....
- Lleva un control de calidad de su mercadería SI..... NO.....
- Posee bodegas SI..... NO.....
- Qué tiempo se halla en el mercado en la línea del producto para el cual desea calificarse.....años.
- Con cuantas empresas aproximadamente puede demostrar una relación comercial superior a tres años.
- Está en condiciones de fijar una fecha exacta de entrega de los bienes que expende y de cumplirla SI..... NO.....
- Está dispuesto a recibir pagos hasta en 15 días hábiles posteriores a la entrega de los bienes SI..... NO.....

REFERENCIAS COMERCIALES:

(Indique nombre de empresas con las que ha trabajado)

3 Nombre de la Empresa _____ Años de servicio: _____ Persona de contacto: _____ Teléfono: _____

4 Nombre de la Empresa _____ Años de servicio: _____ Persona de contacto: _____ Teléfono: _____

5 Nombre de la Empresa _____ Años de servicio: _____ Persona de contacto: _____ Teléfono: _____

NOTA: El proporcionar esta información no obliga a nuestra Organización, a llamar a concurso al proveedor o adjudicarle contratos.

FIRMA REPRESENTANTE
LEGAL.....

FAVOR ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS

1. Nombramiento del representante legal para empresas constituidas en el Ecuador. Para empresas extranjeras, poder notarial de la designación del apoderado en Ecuador.
2. En caso de ser Contribuyente Especial, adjuntar certificado correspondiente.
3. Copia del RUC
4. Copia de la Factura Comercial (en blanco)
5. Copia del certificado de la lista blanca del SRI
6. 3 copias de referencias de clientes.

<p>USO INTERNO.- Fecha de ingreso..... Califica..... Analizado por..... Aprobado por</p>

Deprati por política tiene aprobado el siguiente presupuesto para inversión:

1.- Fase 1. Selección e Inscripción	
A) Pago de sueldo a supervisores x 1	\$ 700
B) Pago de sueldo asistentes (x3)	\$ 400
2.- Fase 2. Objetivos y planes	
Capacitación a proveedores (x50)	\$ 120
Capacitación a proveedores (x50)	\$ 120
Retroalimentación de proveedores (x50)	\$ 80
Retroalimentación de compradoras (x20)	\$ 80
3.- Fase 3. Desarrollo total de gastos	
Capacitación supervisores de calidad (x6)	\$ 100
Presentación de propuesta y contrato	\$ 500
4.- Fase 4. Evaluación y Control	
Evaluación Interna (x50)	\$ 100
Evaluación Externa (x50)	\$ 250
Registro de proveedores (x50)	\$ 50
Control de proveedores (x50)	\$ 100
5. Fase 5. Plan de Incentivo	
Beneficios no económicos (x50)	\$ 20
Adiestramiento (x50)	\$ 120
Bonos (proveedor-piso de venta)	\$ 20000
6.- Fase 6. Reconocimiento y Exclusión	\$ 8000

ANEXO V

CRONOGRAMA DE CAPACITACION PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

ACTIVIDADES	Oct-11				Nov-11				Dec-11			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL												
Fase 1 - Selección e inscripción de proveedores	■	■										
Fase 2 - Objetivos y planes de acción			■	■								
Fase 4 - Registro y control de proveedores					■	■						
Fase 6 - Reconocimientos y exclusión							■	■				
CAPACITACIÓN COMPRADORAS												
Fase 2 - Retroalimentación					■							
Fase 4 - Evaluación interna						■	■					
Fase 3 - Desarrollo de proveedores								■	■	■		
Fase 5 - Plan de incentivos											■	■
CAPACITACIÓN PROVEEDORES												
Fase 2 - Procedimientos de órdenes de compra					■							
Fase 2 - Manual de compras						■						
Fase 2 - Retroalimentación							■					
CAPACITACIÓN SUP. CALIDAD												
Fase 3 - Flujo del proceso productivo y escalas de producción		■	■	■								

COSTOS DEL ENTRENAMIENTO AL PERSONAL PREVIO A LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

ACTIVIDADES	COSTO	JUSTIFICACIÓN
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	3500	
Fase 1 - Selección e inscripción de proveedores		Se procederá al entrenamiento del personal interno de Deprati que ejecutará las fases correspondientes del modelo propuesto a implementarse de acuerdo al cronograma establecido
Fase 2 - Objetivos y planes de acción		
Fase 4 - Registro y control de proveedores		
Fase 6 - Reconocimientos y exclusión		
CAPACITACIÓN COMPRADORAS	4000	
Fase 2 - Retroalimentación		Se capacitará al personal del área de compras sobre las fases del modelo para que puedan realizar los procesos de acuerdo al cronograma programado.
Fase 4 - Evaluación interna		
Fase 3 - Desarrollo de proveedores		
Fase 5 - Plan de incentivos		
CAPACITACIÓN PROVEEDORES	5000	
Fase 2 - Procedimientos de órdenes de compra		Se realizará la capacitación a los proveedores escogidos de la muestra sobre los procesos inherentes al área de compras para que puedan desarrollar las fases del modelo del cronograma establecido
Fase 2 - Manual de compras		
Fase 2 - Retroalimentación		
CAPACITACIÓN SUP. CALIDAD	1500	
- Flujo del proceso productivo y escalas de		
Fase 3 producción		
	14000	

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

ACTIVIDADES	COSTO	JUSTIFICACIÓN
Fase 1 SELECCION E INSCRIPCION - Revisión de los proveedores existentes - Selección de nuevos proveedores - Inscripción de proveedores - Supervisión	1700.00	En esta fase se procederá a una revisión de todos los proveedores locales que constan en el sistema de Deprati, dicha actividad la realizará un supervisor junto con tres asistentes (externos). Se harán recepciones y selección de nuevos proveedores que se ajusten al modelo propuesto y a las necesidades de cada departamento. Para finalizar, éstos serán los encargados de inscribir a los seleccionados y realizar la supervisión de los mismos de acuerdo al cronograma propuesto.
Fase 2 OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN - Elaboración de objetivos - Elaboración de planes de acción - Verificación de cumplimiento	17600.00	En esta fase se elaborarán los objetivos que deberán cumplirse en el año y el plan de acción a seguirse. Luego el personal contratado realizará la verificación del cumplimiento de los mismos de acuerdo al cronograma establecido.
Fase 3 DESARROLLO DE PROVEEDORES - Involucramiento - Ganar dinero - Modificar los términos de intercambio - Impacto local - Impacto en la cadena de valor - Más recursos, mejor distribuidos - Inversiones y generación de empleo	1200.00	En esta fase se pretende fortalecer las relaciones con los proveedores de la organización como introducirse en la empresa del proveedor, conocer sus debilidades y fortalezas, y potenciar sus cualidades.
Fase 4 EVALUACION Y CONTROL - Evaluación interna - Evaluación externa - Registro de proveedores - Control de proveedores	25000.00	En esta fase se pretende obtener un resultado más preciso previo a la evaluación interna y externa para la aplicación de programas de mejoras. El personal contratado realizará la evaluación interna, registro y control de los proveedores escogidos en la selección, mientras que se contratará los servicios de una empresa especializada para la evaluación externa
Fase 5 PLAN DE INCENTIVOS - Bonos - Beneficios no económicos - Adiestramiento	27000.00	En esta fase se pretende lograr implementar programas o convenios que sirvan para incentivar a los proveedores por su desempeño alcanzado. En cuanto a los Bonos se establecerá un plan que puede ser bonificación extra en la orden de compra al proveedor o un descuento del 20% en compras en las tiendas de Deprati como lo gozan los empleados.
Fase 6 RECONOCIMIENTO Y EXCLUSION - Calificación de proveedores - Reconocimiento público a los mejores - Exclusión de los que no califican	8000.00	Esta fase hace referencia al informe de los resultados luego de todo el proceso y la exclusión de proveedores de la plantilla de la organización
Fase 7 MONITOREO A CLIENTES - Medición de satisfacción de clientes	3000.00	
	83500	

Inversión total para capacitación anual	\$1,500,000	100.00
Departamentos que reciben la inversión de capacitación:	\$	%
Compras	\$240,000	16
Credito	\$90,000	6
Piso de venta	\$210,000	14
Marketing	\$150,000	10
Importaciones	\$120,000	8
Sistemas	\$150,000	10
Diseño	\$180,000	12
Visual	\$210,000	14
Capacitación (Recursos Humanos)	\$150,000	10

fase 1 total Selección gastos		1700
Sueldos		1100
1 supervisor	500	
2 asistentes	600	
Materiales (plumas, lapices, hojas, carpetas)		600

fase 2 Objetivos y Planes total gastos		17600
Seguimiento de proveedores sobre procedimientos de ordenes de compra	120x50	6000
Ejecución de los manuales de compra por los proveedores	120x50	6000
Retroalimentación de proveedores	80x50	4000
Retroalimentación de compradoras	80x20	1600

fase 3 Desarrollo total gastos		1200
Involucramiento (Flujo del proceso productivo y escalas de producción)	100x6	600
Presentación de propuesta sobre relación "Ganar-Ganar" para las partes		500
Elaboración del contrato de negociación o de renegociación que especifique y/o modifique los términos de intercambio		100

fase 4 Evaluación y control total gastos		25000
Evaluación interna	100x50	5000
Evaluación externa	250x50	12500
Registro de proveedores	50x50	2500
Control de proveedores	100x50	5000

fase 5 Incentivos total gastos		27000
Bonos (proveedor-piso de venta)		20000
Beneficios no económicos (diplomas)	20x50	1000
Adiestramiento	120x50	6000

fase 6 Reconocimiento y Exclusión total gastos		8000
Calificación de proveedores (Presentación de resultados y plan estratégico para las partes)	100x50	5000
Reconocimiento público a los mejores (diplomas)	20x50	1000
Elaboración y entrega del informe de los proveedores que por no calificar serán excluidos de la nómina por el dpto. de sistemas.		2000

Fase 7 Monitoreo a clientes		3000
- Medición de satisfacción de clientes		3000
TOTAL:		83500

INVERSION INICIAL

Activos Fijos	-
Gastos Operacionales	97,500.00
Capital de Operación	3,200.00
TOTAL INVERSION INICIAL	100,700.00

GASTOS OPERACIONALES		VALOR
Gastos Administrativos		
Gastos por Honorarios		26,500
Entrenamiento personal interno		3,500
Capacitaciones (proveedores/compradoras)		10,500
Evaluación externa		12,500
Implementación del modelo propuesto		71,000
		-
		97,500.00

CAPITAL DE OPERACIÓN (TRABAJO)	
Suministros de Oficina	3,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	3,200.00

CUADRO DE CRECIMIENTO EN VENTAS ANUALES CON PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES

VENTAS PERIODOS	111,692,307.69	113,384,615.38	115,076,923.08	116,769,230.77	118,461,538.46	% crecimiento Ventas anual
0	1	2	3	4	5	
% ANUAL	65	67	68	69	70	1
anual	67,692.31	67,692.31	67,692.31	67,692.31	67,692.31	Cumplimiento
mensual	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	4.00%

FLUJO DE CAJA DEL AÑO 1

	Año 1												Año 1			
	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dec-12				
Flujo Operacional																
Ingresos	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	67,692.31
Ventas	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	67,692.31
Total Ingresos	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	5,641.03	67,692.31
Egresos																
Honorarios	-	-	5,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000.00
Impuesto-Retención en la fuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
costos de operación	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50	9,750.00
Gastos Administrativos	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	7,200.00
Sueldos y Salarios	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	13,200.00
Herramienta de Monitoreo	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	3,000.00
Total Egresos	1,412.50	1,412.50	6,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	1,412.50	21,950.00
Flujo Operacional Neto	4,228.53	4,228.53	-771.47	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	46,742.31
Flujo No Operacional																
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de Accionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales																
Inversión Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos preoperacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo No Operacional Neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Generado del Periodo	4,228.53	4,228.53	-771.47	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	4,228.53	46,742.31
Saldo Inicial de Caja	59,019,369.23	59,019,597.76	59,023,826.28	59,023,054.81	59,027,283.33	59,031,511.86	59,035,740.38	59,039,968.91	59,044,197.44	59,048,425.96	59,052,654.49	59,056,883.01	59,061,111.54	59,065,348.08	59,069,586.61	59,073,825.15
Flujo Generado	59,019,597.76	59,023,826.28	59,027,283.33	59,031,511.86	59,035,740.38	59,039,968.91	59,044,197.44	59,048,425.96	59,052,654.49	59,056,883.01	59,061,111.54	59,065,348.08	59,069,586.61	59,073,825.15	59,078,103.70	59,082,381.25