



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA SELECCIÓN DE
PROVEEDORES PARA LAS ENTREGAS DE PRODUCTOS
DE LA EMPRESA MUVIMAR**

Autora: Alina Yamileth Muñoz Villegas

Tutora: Ph.D Chiquito Chilán Rosa Roxana

Guayaquil, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Alina Yamileth Muñoz Villegas

AGRADECIMIENTO

Al Divino Creador, por la vida y fuerzas necesarias para la consecución de este proyecto. A mis padres, por ser pilares fundamentales en el éxito personal y profesional, ofreciéndonos su apoyo en todo momento desde el inicio de la carrera hasta el final.

A los docentes que durante estos seis niveles de estudio nos transmitieron sus conocimientos con buenos ejemplos. Agradezco de manera especial a la tutora Roxana Chiquito quien ha dedicado su tiempo para corregir y mejorar nuestras ideas durante la elaboración de esta propuesta.

Alina Yamileth Muñoz Villegas



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES
PARA LAS ENTREGAS DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA MUVIMAR**

Autor: Alina Yamileth Muñoz Villegas

Tutora: Mg. Chiquito Chilán Rosa Roxana

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo de proponer mejoras en la selección de proveedores contratados para las entregas de productos MUVIMAR de manera que contribuya al incremento de las ventas del año 2020. Para ello se trabajó con una muestra de 59 clientes y proveedores, a través de las siguientes técnicas de recopilación de información como lo son: observación, encuesta, diagrama causa y efecto y el método de evaluación ponderada. Dentro de los principales hallazgos se detectó que la mayoría de los clientes se quejaban de que su producto fue entregado en malas condiciones, existen retrasos en las entregas y la falta de respuesta por parte de la empresa. Por parte de los proveedores se pudo observar que en algunos proveedores no realizan la verificación de la orden de pedido frente al producto recibido. Otro aspecto que se pudo detectar fue que algunos proveedores no cuentan con el equipo correcto para el traslado de los productos. Finalmente, se propusieron mejoras en la selección de proveedores contratados para las entregas de productos Muvimar, lo cual se basó en establecer procesos que mejoren la selección de estos.

Proveedores

MUVIMAR

Delivery



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES
PARA LAS ENTREGAS DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA MUVIMAR**

Autor: Alina Yamileth Muñoz Villegas

Tutora: Mg. Chiquito Chilán Rosa Roxana

Abstract

The objective of this research work is to propose improvements in the selection of contracted suppliers for the deliveries of MUVIMAR products in a way that contributes to the increase in sales in 2020. For this, we worked with a sample of 59 clients and suppliers, to through the following information gathering techniques such as: observation, survey, cause and effect diagram and the weighted evaluation method. Among the main findings, it was detected that the majority of customers complained that their product was delivered in poor condition, there are delays in deliveries and the lack of response from the company. On the part of the suppliers, it was observed that in some suppliers the verification of the order was not carried out against the product received. Another aspect that he was able to detect was that some suppliers do not have the correct equipment to transport the products. Finally, improvements were proposed in the selection of contracted suppliers for the deliveries of Muvimar products, which was based on establishing processes that improve their selection.

Suppliers

MUVIMAR

Delivery

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Claúsula de autorización para la publicación de trabajos de titulación.....	v
Certificación de aceptación del CEGESCIT.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Índice general.....	xii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de cuadros.....	xv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	3
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema.....	3
Evaluación del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	4
Objetivos general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación de la investigación.....	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales.....	8
Fundamentación Legal.....	29
Variables de Investigación.....	30
Definiciones conceptuales.....	30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Presentación de la Empresa.....	33
Diseño de la investigación.....	36
Tipos de investigación.....	36
Procedimiento de la investigación.....	39
Técnicas de investigación.....	41
Tabulación de resultados	41

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados.....	59
Propuesta de mejora.....	65
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de selección de proveedores.	17
Figura 2. Organigrama de la empresa MUVIMAR S.A.	34
Figura 3 Resultados de ficha de información 1 proveedor Uber.....	49
Figura 4 Resultados de ficha de información 2 proveedor Glovo	49
Figura 5 Resultados de ficha de información 3 proveedor Picker	50
Figura 6 Resultados de ficha de información 4 proveedor MUVIMAR	50
Figura 7 Diagrama de causa y efecto empresa MUVIMAR.....	62
Figura 8 Proceso de selección de proveedores	65
Figura 9 Estimación de tiempos de entrega	79
Figura 10 Evaluación al proveedor.....	80
Figura 11 Evaluación de precios	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de los encuestados.....	42
Gráfico 2. Frecuencia de delivery de productos MUVIMAR	42
Gráfico 3. Servicio delivery que usa para adquirir productos MUVIMAR	43
Gráfico 4. Características en las que recibió los productos MUVIMAR.....	43
Gráfico 5. Tiempo en el que recibió los productos	44
Gráfico 6. Tiempo promedio de entrega de los productos MUVIMAR.....	44
Gráfico 7. Tiempo promedio de retraso en la entrega de los productos MUVIMAR	45
Gráfico 8. Aspecto que valora en un servicio delivery	45
Gráfico 9. Ciudad en la que se ubica el encuestado	46
Gráfico 10. Distancia en kilómetros.....	46
Gráfico 11. Pago por servicio delivery de los productos MUVIMAR.....	47
Gráfico 12. Pago por servicio delivery de los productos MUVIMAR.....	47
Gráfico 13. Emisión de quejas sobre los proveedores delivery	48

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1	Tipos de outsourcing	14
Tabla 2	Tipos de proveedores.....	16
Tabla 3	Plantilla de empleados	34
Tabla 4	Horarios de atención	34
Tabla 5	Ponderación de los parámetros a evaluar.....	41
Tabla 6	Calificación del servicio de atención de los proveedores	48
Tabla 7	Evaluación y clasificación de los proveedores según la metodología propuesta.	63
Tabla 8	Ventas mensuales de MUVIMAR	64

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Ubicación del problema en un contexto

En muchas empresas los clientes son considerados la razón de ser de su existencia, por ello siempre están innovando y deseando superar las expectativas brindando servicios o productos de calidad ya que es un factor decisivo a la hora de adquirir el producto o servicio.

Según Álvarez (2013) para brindar un servicio de calidad es preciso ofrecerle al cliente un servicio que cumpla con los requerimientos demandados por éste, pudiendo exigir un servicio accesible, conveniente, ágil, flexible, oportuno, seguro y confiable aún bajo situaciones imprevistas, entre otros, de tal manera que el cliente se sienta comprendido y servido personalmente.

En las últimas décadas existe una fuerte tendencia a que a las empresas externalicen o contraten algunos de los procesos necesarios para completar un producto o servicio. Uno de esos servicios es la distribución y entrega para hacer llegar el producto hasta el cliente (Mendoza, Díaz, & Paternina Arboleda, 2015).

Contratar un servicio a un proveedor puede tener algunas ventajas para la empresa que lo terceriza, como es disminuir los costos, agilizar tiempos, también desventajas, cuando el proveedor no hace suyos los objetivos y metas de la empresa a quien le brinda el servicio que le contrataron.

La tercerización, externalización o “outsourcing” de servicios de transporte es un proceso que tiene mucho tiempo de llevarse a cabo por parte de empresas establecidas en Ecuador. Sin embargo, al parecer no es un tema que haya sido muy estudiado, conocido o difundido, dada la creciente importancia de los niveles de servicio y el cumplimiento en las entregas a los clientes, el transporte se ha convertido en un elemento generador de ventajas competitivas, transformándose no sólo en una estrategia basada en los costos, sino en una gestión de servicio con valor agregado.

Bajo este nuevo modelo, la empresa debe emprender los estudios necesarios para determinar la estrategia más conveniente en la entrega de sus productos. En ese sentido, una de las disyuntivas más importantes es la decisión de contratar un servicio externo de transporte ya sea “tercerizar”, o la de gestionar un vehículo propio.

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro las empresas manufactureras, sean grandes, medianas o pequeñas requieren analizar, entre una gama de decisiones, la correspondiente al servicio de transporte que más convenga para la distribución de sus productos a los clientes. El servicio al cliente y la reducción de los costos totales, como perspectiva principal de la gestión de cadena de suministro, exigen una correcta toma de decisiones que permita la eficiente integración de los procesos de las actividades logísticas, y más aún si son desarrolladas por terceros, como es el caso del transporte.

La tercerización (“outsourcing”) se refiere a todas aquellas actividades logísticas que pueden realizarse por medio de terceras partes (“third part logistic” o “3PL’s”, en inglés), y que no son sustantivas en la actividad principal de las empresas. La “tercerización” nació de la necesidad de dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿cómo mejorar la rentabilidad?, ¿cómo tener mayor flexibilidad en los procesos?, ¿cómo incrementar el nivel de servicio al cliente? (Sánchez & García, 2002).

En la actualidad, es cada vez más general el uso intensivo de la “tercerización” de la distribución de productos finales, y son diversos factores, además del costo, los que motivan esta decisión importante del proceso de distribución de productos terminados o en proceso, es la decisión de contratar el transporte o gestionar una flota vehicular propia.

Chopra (2001) plantea que el transporte “juega un papel clave en toda la cadena de suministro, porque los productos raramente son producidos y consumidos en mismo sitio” (p. 15); tal situación implica la necesidad de proporcionar servicios de transporte de alta calidad que garanticen el flujo continuo de los productos a través de la integración de los procesos de distribución en toda la cadena de suministro.

Debido a los niveles de competitividad y a la tendencia que se viven actualmente, la integración del servicio de transporte a los procesos empresariales, hoy por hoy, existen las empresas en el país que prestan sus servicios como son Globo, Uber Eats.

Glovo, es una empresa que está dispuesto a llevar todo en cuestión de minutos ya sea comida, realizar una compra o un regalo. Actualmente Glovo está presente en 200 ciudades de 26 países de Europa, África y América Latina, donde está centrando su expansión internacional como Perú.

Uber Eats, es una empresa que quiere ser la plataforma de crecimiento para restaurantes pymes y así incrementen el alcance de su negocio en la ciudad donde trabajan, realiza entregas de comida preparada lista para servir en menos de 31 minutos.

1.1.1. Situación conflicto.

La empresa MUVIMAR opera en el mercado desde el 2019, con matriz en la ciudad de Guayaquil la misma está dedicada a la fabricación y comercialización de Mariscos apanados congelados en el Ecuador. Actualmente se están contratando servicios a empresas de entregas a domicilio, quienes son los encargados de llevar el producto al cliente final, esto ha venido trayendo algunas deficiencias para MUVIMAR, pues existen insatisfacciones en los clientes, en cuanto a la calidad en el producto entregado, a los precios por la entrega, que encarece más el producto, y por tanto se han perdido clientes. En ocasiones el envío se encarece, superando o igualando en ocasiones el precio del producto. De manera general, todo esto ha provocado que los resultados de las ventas se vean afectados.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cómo incide el servicio de entrega de los productos de Muvimar por parte de los proveedores contratados en los resultados de las ventas actuales?

1.1.3. Delimitación del problema.

Campo: Administración del servicio

Aspecto: Servicios contratados

Área: Muvimar

Periodo: 2020

1.4. Variables de investigación

Variable independiente: Servicios de entrega de los proveedores contratados

Variable dependiente: Resultados de las ventas

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Proponer mejoras en la selección de proveedores contratados para las entregas de productos MUVIMAR de manera que contribuya al incremento de las ventas del año 2020.

1.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar aspectos teóricos sobre servicios tercerizados y selección de proveedores, así como las ventas.
- Evaluar la incidencia de los servicios de entregas de productos realizado por proveedores contratados en el resultado de ventas de la empresa Muvimar,
- Proponer mejoras en la selección de proveedores contratados para las entregas de productos MUVIMAR.

1.6. Justificación de la investigación

La investigación será conveniente porque permitirá evaluar la incidencia que tienen las empresas contratadas para la entrega de producto de la empresa MUVIMAR en los resultados de sus ventas, y a partir de dicho estudio se propondrán mejoras enfocadas a establecer un procedimiento que permita evaluar a los proveedores que actualmente brindan este servicio a la empresa y seleccionar los que realmente puedan alcanzar por un lado, los compromisos esperados y por otro, que tengan precios para el cliente moderados, que le permita a MUVIMAR incrementar las ventas, y la cantidad de personas que soliciten sus servicios.

La relevancia social de la investigación radica en que con la mejora se beneficiarán a los clientes directos de la empresa, puesto que al mejorar proveedores para las entregas que cumplan con los compromisos de la empresa, garantizará la satisfacción de los clientes y con ello se incrementarán las ventas y podrá contribuir a alcanzar mayor rentabilidad.

La implicación práctica de la propuesta consiste en que ayudará a obtener un mejor resultado de venta y también la satisfacción de los clientes, pues se mejorará situación actual en la entrega de productos con retraso, golpeados teniendo en cuenta que se propondrán mejoras para las entregas por parte de las empresas que se contraten.

La utilidad metodológica del trabajo radica en que el procedimiento que se propone para seleccionar proveedores adecuados del servicio de entrega constituya una guía después la empresa pueda implementarla. Además, sirva como referencias para otros negocios que contraten servicios similares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos.

En los negocios el concepto logístico no tiene más de dos décadas, pese a que su desarrollo en el campo de la ingeniería industrial y de la investigación de operaciones se inserta en la historia militar a partir de la segunda guerra mundial.

La logística se comenzó a abordar tímidamente en países como un concepto y hoy es una cultura gracias a los inquietos emprendedores que se dedicaron a estudiar y aportar a esta disciplina, se puede decir que la logística depende la efectividad del comercio de productos y servicios entre los clientes y proveedores, mientras que la logística integral depende de la gestión de abastecimiento que trasciende a la competitividad de un País.

En las última décadas la logística se ha convertido en un elemento fundamental que ha ganado posición estratégica en el corazón de los negocios y de la misma competitividad nacional.

La evolución del concepto de logística tiene una asimilación con la función del marketing empresas, puesto que enfoca la satisfacción de las necesidades del cliente.

La logística es una función común en las empresas que suelen subcontractar. La decisión de mantener esta función internamente o contratar a una o varias empresas de logística de terceros (3PL) es completamente estratégica y puede afectar drásticamente los resultados de cualquier organización (Payar & Papa, 2017).

La logística establece y sistematiza en forma insuperable el producto correcto, el cliente correcto, el tiempo correcto en el lugar correcto el rol de la logística será precisamente satisfacer a los clientes.

La logística funciona internamente y subcontracta la otra parte al servicio de logística, los proveedores muestran que las empresas subcontractan servicios en un

paquete, por ejemplo: almacenamiento y control de inventario. Mediante la combinación de funciones que comparten el mismo aspectos transaccionales y flujos de información (Juriado & Rein, 2004).

Cuando los asuntos logísticos son caros o significativos, Heizer y Render (2008) aseguran que muchas empresas optan por la externalización de la función de logística. A menudo, los especialistas en logística pueden proporcionar conocimientos y experiencia no disponible entre el personal de la empresa. Por ejemplo, las empresas logísticas suelen tener tecnología de seguimiento que reduce las pérdidas de productos en el transporte y respaldan fechas de entrega que cumplen plazos de entrega precisos. El potencial para conseguir ventaja competitiva se encuentra por vía la reducción de costes y la mejora del servicio de atención al cliente.

Objetivos de la logística.

El objetivo de la logística es aumentar las ventas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de bienes y servicios.

- Hay que asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final
- Convertir la logística en una ventaja competitiva ante la competencia

Modos de transporte

Los modos de transporte son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. Incluyen los vehículos, la red de carreteras, los ferrocarriles, el transporte fluvial y marítimo (barcos, canales y puertos), el transporte aéreo (aviones, aeropuertos y control del tráfico aéreo), incluso la unión de varios o los tres tipos de transporte (Roca, Díaz, & Arboleda, 2015).

Orígenes de la logística

El término logística proviene del campo militar, está relacionado con la adquisición y suministro de los equipos y materiales que se requieren para cumplir una misión. La referencia más antigua de la logística militar aparece entre los 2900y 2800 a.C., es decir que antecede a todo dato histórico (Roca, Díaz, & Arboleda, 2015).

Importancia de la logística

La necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase del mercadeo y transporte al menor costo posible. Actividades que pueden derivarse de la gerencia de logística en una empresa:

- Ampliación en las líneas de producción
- Eficiencia en la producción, es decir, alcanzar niveles altos de manufactura
- Mantenimiento de niveles de inventario cada vez menores en la cadena de distribución
- Desarrollo de sistema de información

Antecedentes referenciales.

En la investigación Pazmiño (2019) en el ámbito empresarial esta práctica es conocida como outsourcing, definida por autores como el proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante.

Como presenta Vargas (2018) los beneficios que puede aportar el Outsourcing al negocio son los siguientes:

- Centrarse estratégicamente en las actividades que forman parte del “core” o corazón de la empresa.
- Un apoyo cuando se necesita aumentar los servicios que demanda el mercado, facilitando que las empresas no requieran ampliar su el tamaño para lograrlo

En la investigación de Falcón y María (2020) el outsourcing es la acción de acudir a una empresa externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, convirtiendo a este proveedor en su aliado estratégico

donde se comparte la toma de decisiones y las estrategias a seguir de tal manera que ambas puedan salir beneficiadas con ellas; además, se comparte también el riesgo lo cual consolida la alianza y genera compromiso de ambas partes.

Díaz (2012) menciona que el outsourcing es el proceso económico de asignación o asignación (subcontratación) de recursos a una empresa externa en la que tiene como objetivo realizar una determinada tarea a través de un contrato.

En la actualidad se considera que las empresas no compiten entre sí, sino que la competencia se establece entre cadenas logísticas que permiten colocar los productos en las mejores condiciones de precio en el mercado y de satisfacción de las necesidades del consumidor.

Outsourcing

La subcontratación de la logística se suele denominar sinónimo de logística de terceros. Los investigadores también se refieren a la logística como contrato de logística, 3PL (logística de terceros) y logística-servicios externos. La prestación externa de servicios logísticos se considera una tendencia constante entre fabricantes, distribuidores y minoristas hacia la subcontratación de sus funciones logísticas (Zailani, Shaharudi, Razmi, & Iranmanesh, 2015). La subcontratación de la logística se suele denominar sinónimo de logística de terceros (Cho, Ozment, & Sink, 2008).

Según Yemesi, Bolumole y Dag (2007) la subcontratación se ha vuelto popular en la literatura y la práctica de la gestión. Sin embargo, la forma en que se implementa difiere de una organización a otra. Esto hace que la comprensión del concepto sea muy difícil porque la subcontratación significa cosas diferentes para diferentes organizaciones en diferentes situaciones. Una de las razones de esta confusión puede ser la falta de marcos teóricos establecidos para evaluar las decisiones de las organizaciones y su aplicación e impacto en la logística. Este artículo aplica múltiples perspectivas teóricas de las ciencias sociales para desarrollar un marco dentro del cual se puedan examinar y evaluar las decisiones de subcontratación logística.

La externalización (también denominada contratación externa o subcontratación, o en su muy aceptado término en inglés, outsourcing) transfiere algunas de las que son actividades y recursos internos tradicionales de una empresa a proveedores externos, haciéndolo de manera ligeramente diferente a la tradicional decisión de fabricar o comprar. Con la externalización, no es necesario que haya un producto tangible o que se transfiera una titularidad. La empresa contratante puede, incluso, proporcionar los recursos necesarios para realizar las actividades. Los recursos transferidos a la empresa proveedora pueden incluir instalaciones, personal y equipos. Muchas empresas externalizan sus necesidades de tecnología de la información, los trabajos de contabilidad, las funciones de asesoría legal, la logística e, incluso, el ensamblaje de los productos (Heizer & Render, 2008).

Según Cabrera (2010) la logística empresarial une el conjunto de actividades que optimizan el flujo de productos, desde el momento de la obtención del producto hasta el consumo por parte de los clientes, así como los flujos de información que genera este proceso, cumpliendo con la satisfacción del cliente y con un mínimo valor.

Externalizar implica contratar un servicio a una empresa especializada. En logística implica, por tanto, recurrir a una empresa externa, un operador logístico o un transportista público al que se va a contratar para que realice un servicio a la empresa. En el caso más común implica que el cargador contrata el transporte de mercancías con un transportista especializado en vez de llevarlo a cabo con sus medios vehículos propios (Cabrera, 2010).

La externalización (también denominada contratación externa o subcontratación, o en su muy aceptado término en inglés, outsourcing) transfiere algunas de las que son actividades y recursos internos tradicionales de una empresa a proveedores externos, haciéndolo de manera ligeramente diferente a la tradicional decisión de fabricar o comprar. Con la externalización, no es necesario que haya un producto tangible o que se transfiera una titularidad. La empresa contratante puede, incluso, proporcionar los recursos necesarios para realizar las actividades. Los recursos transferidos a la empresa proveedora pueden incluir instalaciones, personal y equipos. Muchas empresas externalizan sus necesidades de tecnología de la

información, los trabajos de contabilidad, las funciones de asesoría legal, la logística e, incluso, el ensamblaje de los productos (Heizer & Render, 2008).

La externalización tiene como objetivo la cesión de actividades y/o servicios, así como su gestión, a una entidad externa especializada para operar determinados procesos que anteriormente se realizaban dentro de las propias entidades, permitiéndoles concentrar sus recursos en el negocio principal.

El Outsourcing Institute enumeró diez razones por las que las empresas subcontratan. Entre otros, la lista incluye la obtención de recursos que no están disponibles internamente, acceder a las capacidades de clase mundial y compartir el riesgo. En relación con esto, la falta de disponibilidad de recursos internos se citó como otro factor que refleja la falta de activos humanos, lo que influirá en ellos para subcontratar. El propósito de obtener el acceso al nivel de capacidad internacional refleja la intención de empresas para acceder a un determinado conjunto de activos físicos que no están disponibles dentro de su organización. Por último, las empresas también tienen la intención de compartir el riesgo utilizando una subcontratación estrategia debido a las muchas incertidumbres a las que se enfrentan en este mercado global.

Gossler, Wakolbinger y Burkart (2020) definen el término “subcontratación” de la siguiente manera: “Las empresas que adoptan este enfoque [subcontratación] emplean una empresa externa para realizar algunas o todas las actividades logísticas de la empresa. El arreglo puede ser de alcance limitado (por ejemplo, limitado a los servicios de almacén únicamente) o amplio, abarcando toda la cadena de suministro” (p. 403).

La subcontratación de la logística es la razón por la que las empresas se comprometen con proveedores de servicios logísticos. Las empresas proveedoras de servicios logísticos son responsables del manejo eficiente y eficaz de los bienes y servicios de una empresa con el objetivo de lograr el mejor costo (Bourlakis & Melewar, 2011).

Las empresas pueden construir estrategias para mejorar los intereses de la organización con respecto a si subcontratar funciones logísticas completas o

subcontratar selectivamente cierta logística prácticas basadas en justificaciones comerciales.

La distribución física en un concepto originado en el marketing e introducido en Estados Unidos a finales de los años sesenta. Este se refiere a una unificación de cinco subsistemas: transporte, almacenaje, embalaje, carga/descarga y distribución (García, 2016).

Las empresas, considerando la amplia gama de funciones logísticas, la complejidad de una amplia gama de productos y la implicación de una gran inversión necesaria para la logística operaciones. Las empresas pueden realizar las operaciones logísticas utilizando sus propios activos u optar subcontratar una parte o la operación logística completa a una empresa especializada, lo que se traduce en responsabilidad oficial y compromiso de proporcionar estos servicios logísticos (Razzaque, 1998).

Importancia estratégica de la tercerización

La “tercerización” estratégica tal como aborda Florencia, Vázquez & Domínguez (2015), se puede distinguir en dos tipos genéricos: periférica y central. La estratégica periférica ocurre cuando la institución otorga actividades de poca relevancia a terceras personas, en tanto que la estratégica central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener éxito.

Ventajas de externalizar

Las ventajas de externalizar la logística pueden describirse como:

- Reducción de costos fijos, transformándose en variables.
- La empresa centra todos sus esfuerzos en lo que constituye su objetivo empresarial principal, eliminando los recursos que destina a actividades que no forman parte de éste.

Desventajas de externalizar

- Pérdida de control
- Posibilidades incrementos de costes

Outsourcing y Proveedores

El outsourcing se aplica a actividades que las empresas han realizado internamente, una empresa no contrata dichos servicios cuando compra equipo y materiales de limpieza a un proveedor para uso interno del personal de mantenimiento; sin embargo, la misma empresa estaría contratando servicios de outsourcing siempre y cuando no se limite a la adquisición de materiales sino a la prestación del servicio de limpieza. La contratación de un proveedor para montar un centro de cómputo, la contratación en épocas de sobre demanda, no son outsourcing. Lo cual implica una relación contractual por un período de tiempo determinado, pero se asume que son continuos.

Outsourcing y Consultoría

Los servicios de consultoría le dicen a una empresa que hacer, mientras que el proveedor de un servicio de outsourcing lo hace. Las relaciones de outsourcing implican un valor agregado, son duraderas y permanentes, no son temporales.

Tipos de outsourcing

Según Ovalle, Castiblanco y Páez (2012) existen posibilidades de división de los procesos de outsourcing. A continuación, se presenta una posible clasificación:

Proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran bienes o servicios. Puede distinguirse de un contratista o subcontratista, que comúnmente agrega información especializada a los entregables (Mukherjee, 2017).

Un proveedor es una persona, organización u otra entidad que proporciona algo que otra persona, organización o entidad necesita. Durante las transacciones, hay proveedores y compradores. Los proveedores proporcionan o suministran productos o servicios, mientras los compradores los reciben (O'Brien, 2018).

En los negocios, por ejemplo, cada empresa tiene al menos un proveedor. Los proveedores suministran o proporcionan a la empresa materiales, productos y servicios.

Los proveedores son la parte que proporciona bienes o servicios en una transacción comercial a cambio de la compensación acordada. Como tal, los proveedores generalmente no interactúan con los consumidores directamente, dejando esa tarea a los vendedores o propietarios de tiendas (Ronchi, 2018).

No es inusual que un proveedor ofrezca descuentos por volumen a los proveedores cuando acceden a firmar contratos a largo plazo o realizar pedidos por grandes cantidades. Hay proveedores que se encuentran en casi cualquier tipo de negocio. Los proveedores mayoristas son muy comunes en la industria minorista, donde es probable que fabriquen y entreguen grandes cantidades de productos a sus clientes. Las empresas proveedoras también trabajan en nichos de mercado, como la importación y exportación de alimentos envasados, bienes étnicos o culturales o cualquier otra gama de productos que tengan una demanda pequeña pero confiable.

Tabla 1
Tipos de outsourcing

Tipos de outsourcing		
	On-site	
Localización		On-shore
	Off-site	Near-shore
		Off-shore
Trabajo a externalizar		BPO
	Proceso	KPO
		LPO
Actividad	Proyecto	
	Manufactura	
	Servicios	
Relación	Soporte	
	Confiability	
	Alineación	
	Alianza	

Fuente: Elaboración propia

Selección de proveedores

Es una de las actividades más importantes en la función del aprovisionamiento de una organización. Para tal fin existen múltiples enfoques que buscan seleccionar el proveedor que cumpla de la mejor manera con todos los requerimientos de la organización. Sin embargo, hay en juego una gran cantidad de criterios y no es fácil encontrar un proveedor que responda apropiadamente a cada uno de ellos. Por esta razón se hace necesario utilizar herramientas que involucren múltiples criterios en su desarrollo (Rojas, Lorena, Gómez, & Carlos, 2015).

La selección de proveedores es un proceso que está presente en toda organización, debido a que es necesaria la adquisición de bienes y servicios tales como maquinaria, materia prima, servicios de limpieza, etc. este proceso debe ser enfocado a la búsqueda de calidad.

Cuando los asuntos logísticos son caros o significativos, muchas empresas optan por la externalización de la función de logística. A menudo, los especialistas en logística pueden proporcionar conocimientos y experiencia no disponible entre el personal de la empresa. Por ejemplo, las empresas logísticas suelen tener tecnología de seguimiento que reduce las pérdidas de productos en el transporte y respaldan fechas de entrega que cumplen plazos de entrega precisos. El potencial para conseguir ventaja competitiva se encuentra por vía la reducción de costes y la mejora del servicio de atención al cliente (Heizer & Render, 2008).

El proceso de selección de proveedores está cambiando desde que las necesidades del mercado han evolucionado. En el mercado, la búsqueda de nuevos proveedores es una actividad prioritaria con el fin de optimizar los costes y mejorar la variedad de su gama de productos para satisfacer las necesidades del consumidor (Gallego, 2011).

El enfoque de gestión estratégica de aprovisionamiento procura mantener una relación estable con determinados proveedores. Se tiende a reducir el número de proveedores e incluso mantener relaciones con un proveedor único para un producto, se pueden ver las ventajas de varios proveedores y proveedor único a continuación (Gallego, 2011). A continuación..

Tabla 2
Tipos de proveedores

Varios proveedores	Proveedor único
Se asegura la cantidad del suministro en caso de problemas	Mayor facilidad para coordinar entregas y manejar flujos de materiales e información
Se evita riesgo de excesiva dependencia del proveedor	Menor tiempo y esfuerzo para promover relaciones con el proveedor y poder evaluar su actuación
Se disminuye los costes de cambio de proveedor	Se mejora la responsabilidad del proveedor
Posibilidad de contratar proveedores con más capacidad para absorber toda la demanda	Disminución de los costes de transporte y distribución. Aumento de volumen de compras.

Fuente: Elaboración propia

La selección de proveedores involucra una búsqueda exhaustiva de todos los posibles proveedores y se deben eliminar uno a uno conforme a la lista de criterios y diversas consideraciones, hasta reducir a unos pocos a los cuales se les solicitará una cotización se debe seguir un esquema (Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978).

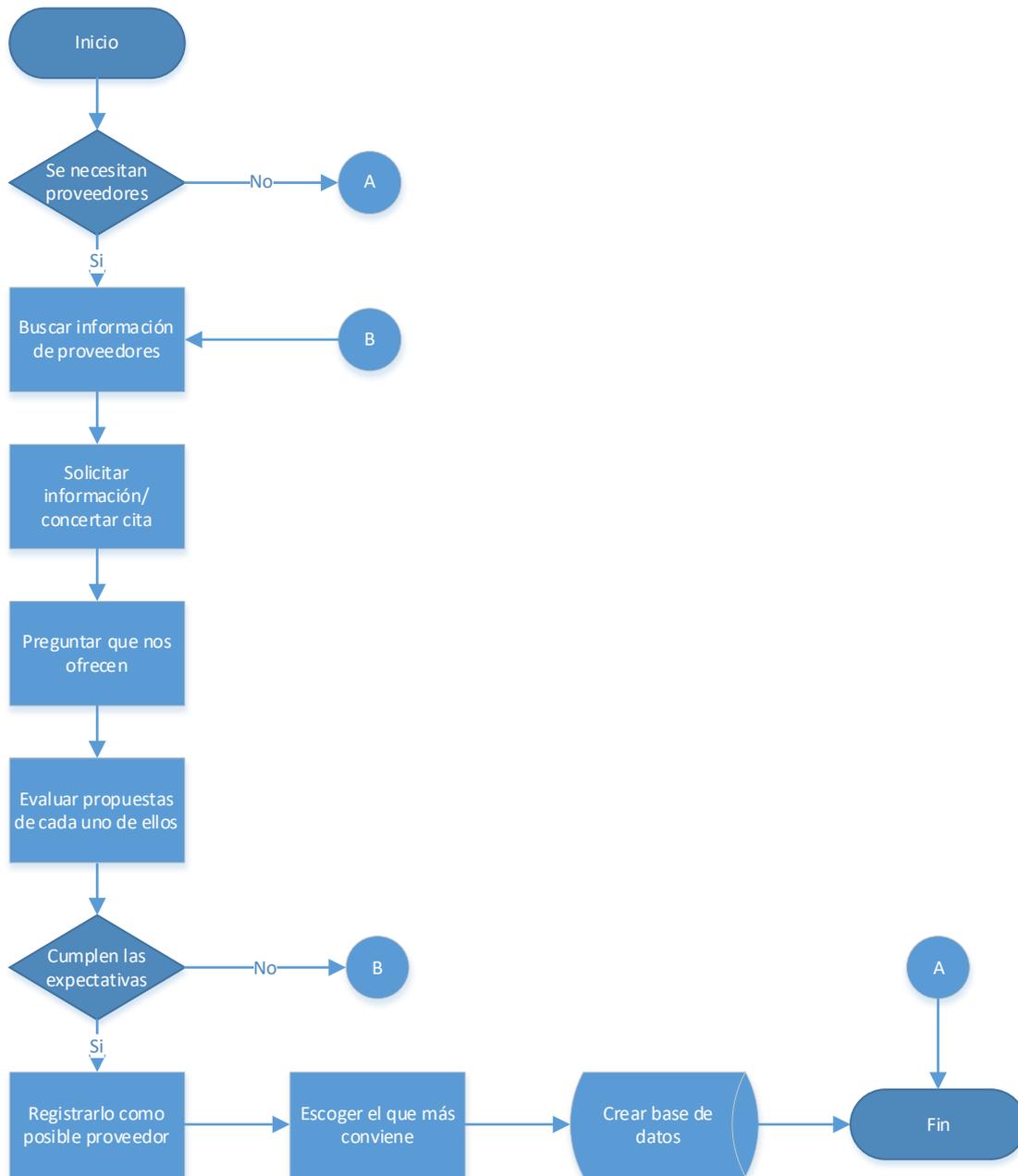


Figura 1. Proceso de selección de proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Descripción del proceso de selección

- a. Búsqueda de Información es aquí donde se toma en cuenta todas las fuentes de información existentes para poder localizar dichas empresas. Entre éstas sitios web, recomendaciones, prensas, directorios telefónicos, etc.
- b. Solicitud de Información se debe tener una lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo o vía telefónica para solicitar citas con encargados de ventas o enviar correspondencia solicitando la información necesaria para la selección de proveedores según los siguientes aspectos: condiciones referidas a la calidad, condiciones económicas.
- c. Evaluación y selección del proveedor, se recomienda elaborar una ficha por proveedor, una base de datos y un cuadro comparativo de las condiciones de compra y sus características, de esta forma se puede tomar una decisión de manera más fácil para que el proveedor forme parte del panel de posibles proveedores de la organización
- d. Cumplimiento de Expectativas se verifica el encargado de compras si cumple las expectativas el proveedor en cuanto a los criterios solicitados por la organización es ahí donde pasa a formar parte en el registro en la base de datos de los posibles proveedores ya que es el momento de la decisión en la cual se termina la información del proveedor si no cumple las expectativas o pasa al proceso de registro de proveedores para seleccionar al que más conviene
- e. Registro de Proveedores y elección de los más convenientes se coloca en la tarjeta del proveedor los puntos evaluados y en los cuales la organización está conforme con la información obtenida y se eligen los proveedores que pueden suministrar pueden ser mínimo 3 dependiendo del producto o servicio que son necesarios.
- f. Creación de Base de Datos es la parte en la que se toma la información de los proveedores seleccionados para completar con datos de empresa, productos que suministra, etc.

Tercerización de servicios de entrega

Las empresas pueden ofrecer lo mejor de ambos mundos con la entrega de terceros. El servicio simplifica la oferta de entrega el mismo día, lo que hace que el negocio sea más atractivo para los clientes (Manning, Larsen, & Bharati, 2015).

El uso de un servicio de entrega outsourcing elimina la necesidad de un departamento completo. Eso significa que también puede reducir una gran parte del flujo de trabajo. La eliminación de inversiones en contratación, capacitación y administración ahorra tiempo y dinero. Un flujo de trabajo más simple también significa resultados más rápidos para los clientes y más ventas a un ritmo más rápido para el negocio (Sumo, van der Valk, Duysters, & van Weele, 2016).

La subcontratación de entregas es más asequible, los costos se acumulan rápidamente cuando la empresa gestiona las entregas internamente como, por ejemplo (Manning, Larsen, & Bharati, 2015):

- Compra o financiación de vehículos de entrega
- Pagar por el mantenimiento y el mantenimiento del vehículo.
- Mantener asegurados los automóviles de reparto.
- Contratación y formación de conductores repartidores.
- Compra o financiación de equipos y suministros.
- Mantener los vehículos cargados de combustible y listos para conducir todos los días.
- Incorporación del tiempo de entrega en el cronograma.
- Mantener el seguro del paquete.
- Procesamiento de pedidos y entregas.
- Procesamiento de devoluciones de paquetes.

Subcontratar el servicio de entrega significa evitar todos los gastos y costos de oportunidad. El uso de un servicio de entrega de terceros lo simplifica. Conoce el costo por adelantado sin imprevistos ni sorpresas. Los clientes también pueden disfrutar de sus ahorros cuando puede ofrecer precios más asequibles para sus productos y servicios (Sumo, van der Valk, Duysters, & van Weele, 2016).

El objetivo de subcontratar el servicio de entrega es reducir las tareas que consumen mucho tiempo y aportar más dinero al negocio. Para lograr estos objetivos, la empresa que elija debe manejar las entregas con el mismo cuidado que usted. Después de todo, su reputación y responsabilidad dependen de su profesionalismo.

Criterios de evaluación de proveedores

Como criterios relevantes para una adecuada selección es importante tomar en cuenta los siguientes criterios (Dickson, 1966).

1. Calidad
2. Entrega
3. Rendimiento
4. Garantía y políticas de demanda
5. Capacidad de producción
6. Precio
7. Capacidad técnica
8. Posición financiera
9. Cumplimiento de los procedimientos
10. Sistema de comunicación
11. Reputación y posición en la industria
12. Deseo de negocio
13. Administración y organización
14. Control de funcionamiento
15. Servicio de reparación
16. Actitud

17. Impresión
18. Habilidad de embalaje
19. Relaciones laborales
20. Localización geográfica
21. Cantidad de negocios anteriores
22. Formación
23. Acuerdos recíprocos

Criterios de selección de proveedores

La identificación de los criterios de toma de decisiones junto con los métodos adecuados de selección de proveedores son los factores impulsores que determinan el crecimiento y la competitividad de una empresa de servicios, por lo que los criterios son verdaderamente importantes en la selección de proveedores. Durante muchos años, el enfoque tradicional para la selección de proveedores ha sido seleccionar proveedores simplemente en función del precio. Sin embargo, como las empresas han aprendido que el único énfasis en el precio como criterio único para la selección de proveedores no está bien organizado, han optado por un enfoque multicriterio más completo (Pal, Gupta, & Garg, 2013).

Recientemente, estos criterios se han vuelto cada vez más complejos a medida que las preocupaciones ambientales, sociales, políticas y de satisfacción del cliente se han sumado a factores previamente definidos como la calidad, la entrega, el costo y el servicio. La comprensión de que un conjunto bien seleccionado de proveedores puede marcar una diferencia estratégica en la capacidad de una empresa de proporcionar una mejora continua en la satisfacción del cliente impulsa la búsqueda de nuevas y mejores formas de evaluar y seleccionar proveedores.

El uso de múltiples proveedores proporciona una flexibilidad más considerable debido a la diversificación de los requisitos totales de la organización y fomenta la competitividad entre proveedores alternativos (Pal, Gupta, & Garg, 2013). A pesar de la importancia estratégica de la selección de proveedores, muchas empresas

aún se limitan a evaluar el desempeño de los precios como el único factor determinante al elegir un proveedor. La evaluación de este único criterio no es el enfoque más adecuado ya que se deben considerar muchos otros factores para que el proceso de selección sea exitoso.

Hoy en día, es importante estructurar el problema y evaluar explícitamente los criterios pertinentes antes de tomar una decisión. Se han desarrollado varios métodos para resolver problemas de criterios múltiples, y muchos de ellos tienen la idea de que la mayor parte de la toma de decisiones se puede mejorar dividiendo la evaluación general de alternativas en evaluaciones sobre una serie de criterios relevantes. Los criterios del proveedor se dividen en atributos cuantitativos y cualitativos. La selección de criterios adecuados también depende de la situación de compra.

Métodos de selección de proveedores

Ha habido una evolución en el papel y la estructura de la función de compras a lo largo de los años noventa y el problema de selección de proveedores se ha convertido en uno de los problemas más importantes para establecer un sistema de cadena de suministro eficaz (Pal, Gupta, & Garg, 2013). La alta dependencia de las empresas con respecto al proceso de compra hace que la selección de proveedores sea un proceso estratégico para las organizaciones. La selección del proveedor depende de varias cosas, incluidos varios métodos, porque no existe un estándar de este proceso.

La selección de cada proveedor es diferente, por lo que, obviamente, las empresas tienen una opción múltiple de métodos según su producto, expectativas, criterios y la industria. Además, los métodos elegidos son extremadamente importantes para el proceso de selección general y pueden tener una influencia notable en los resultados de la selección. Por lo tanto, es importante saber qué método se debe utilizar en diferentes situaciones. Tahriri (2008) presentó cómo las preferencias de los métodos de evaluación han cambiado durante años y clasificó los métodos existentes en cuantitativos y cualitativos:

- Se adoptan investigaciones cuantitativas de las matemáticas, la física y las ciencias estadísticas para evaluar las fortalezas y debilidades. Los estudios

cuantitativos implican la recopilación de datos en forma numérica para cuantificar el problema para que pueda categorizarse, clasificarse o medirse en unidades. Prueba hipótesis en una realidad; la estadística es mensurable y lógica.

- Los métodos cualitativos pueden incluir herramientas para visualizar la percepción, así como herramientas para generar ideas de soluciones alternativas. La investigación cualitativa tiene una naturaleza exploratoria y se utiliza para ayudar a desarrollar una comprensión clara de una situación. Sus objetivos son explorar, descubrir y describir las razones y motivos. El enfoque del método cualitativo es examinar la profundidad y amplitud de los fenómenos, así como la importancia de los matices asociados con el problema. En la investigación cualitativa se espera un alto nivel de subjetividad ya que el investigador es parte del proceso.

Los métodos cuantitativos suelen estar más estructurados que los cualitativos. En la actualidad, ambos métodos se utilizan en modelos integrados creados para la selección de proveedores en comparación con la época anterior a 2003, cuando se aplicaban principalmente métodos cuantitativos (Tahriri, 2008). Hay varios métodos de selección de proveedores disponibles que se clasifican en categorías principales y subcategorías. Según Vasina (2014), el análisis de conglomerados como método de precalificación incluye la lógica difusa. El método categórico contiene Proceso de jerarquía analítica (AHP), Proceso de red analítica (ANP), Técnica para el orden de preferencia por similitud con la solución ideal (TOPSIS), Método de clasificación con eliminación y elección que expresa la realidad (ELECTREE) y Método de organización de clasificación de preferencias para el enriquecimiento Evaluaciones (PROMOTHEE), sino también la Teoría de la Utilidad de Atributos Múltiples (método MAUT).

Luego, el procedimiento Costo basado en actividades y Costo total de propiedad son métodos basados en costos. Además, según Pal y otros (2013), la Programación Lineal, la Programación por Metas y la Programación Lineal Multiobjetivo son parte del método de programación matemática, con el Análisis Envolvente de Datos como precalificación. Además, la técnica de Inteligencia Artificial contiene el Razonamiento Basado en Casos y la Red Neural Artificial. Con

el creciente desarrollo de la selección de proveedores, como se mencionó anteriormente, los métodos de enfoques combinados se han desarrollado como Programación matemática + TCO, AHP + Programación lineal, MAUT + LP, ANP + TOPSIS o Fuzzy TOPSIS.

Proceso de contratación de un servicio outsourcing

Existe una serie de aspectos, comunes a todos los servicios en el proceso de subcontratación (Carro, 2008).

1. Identificación y definición del servicio a externalizar
2. Establecer objetivos de externalización
3. Establecimiento de los hitos el proceso
4. Selección del líder del proceso y sus responsabilidades
5. Selección de los negociadores y delimitación
6. Establecimiento de criterios.

Ventas

Una venta es una transacción entre dos o más partes en la que el comprador recibe bienes, servicios o activos tangibles o intangibles a cambio de dinero. En algunos casos, otros activos se pagan a un vendedor (Baker, 2012).

Independientemente del contexto, una venta es esencialmente un contrato entre comprador y vendedor del bien o servicio particular en cuestión. Una venta determina que el vendedor proporciona al comprador un bien o servicio a cambio de una cantidad específica de dinero o activos específicos. Para completar una venta, tanto el comprador como el vendedor deben ser considerados lo suficientemente competentes para realizar la transacción. También deben estar de acuerdo con los términos específicos de la venta (Young & Milton, 2011).

Además, el bien o servicio que se ofrece debe estar realmente disponible para su compra y el vendedor debe tener la autoridad para transferir el artículo o servicio al comprador.

Para que se considere formalmente una venta, una transacción debe implicar el intercambio de bienes, servicios o pagos entre un comprador y un vendedor. Si una parte transfiere un bien o servicio a otra sin recibir nada a cambio, es más probable

que la transacción sea tratada como un regalo o una donación, en particular desde la perspectiva del impuesto sobre la renta (Johnson, 2015).

Una venta es un intercambio de dinero por bienes, servicios u otra propiedad. En contabilidad, las ventas netas se refieren a los ingresos operativos que obtiene una empresa al vender sus productos o servicios (Cox III & Schleier, 2010).

La definición del término "ventas" en los negocios varía según el contexto específico en el que se utiliza. En pocas palabras: en contabilidad, las ventas se refieren a los ingresos de una empresa obtenidos de las ventas de productos o servicios (ventas netas).

En las operaciones comerciales generales, las ventas se refieren a cualquier transacción en la que se intercambia dinero o valor por la propiedad de un bien o el derecho a un servicio.

Ventas en contabilidad

En la contabilidad, las ventas netas de una empresa se registran en la cuenta de pérdidas y ganancias como "Ventas" o "Ventas netas".

Desde un punto de vista contable, las ventas no ocurren hasta que se entrega el producto. En las razones financieras que utilizan valores de ventas de la cuenta de pérdidas y ganancias, "ventas" se refiere a las ventas netas, no a las ventas brutas. Las ventas son transacciones únicas que ocurren en ventas profesionales o durante iniciativas de marketing (Wild, Shaw, & Chiappetta, 2015).

Por lo general, las tarifas por los servicios prestados se registran por separado de las ventas de mercancías, pero las transacciones de contabilidad para registrar las "ventas" de servicios son similares a las de registrar las ventas de bienes tangibles.

Ventas en operaciones comerciales generales

El término "venta" en un contexto comercial general implica un intercambio de dinero o valor por una transferencia de la propiedad de un bien o propiedad o el derecho a un servicio. Los elementos que deben estar presentes para que una venta sea válida son (Davies, Ryals, & Holt, 2010):

- La competencia tanto del vendedor como del comprador para celebrar un contrato.
- Acuerdo mutuo sobre los términos de intercambio.
- Algo que se pueda transferir (un bien, un título de propiedad, derecho a un determinado servicio, etc.)
- Una contraprestación en dinero (o su equivalente en valor) pagada o prometida

Teoría de ventas

El concepto de ventas o "teoría" de marketing es problemático. Esto se debe a que estos son realmente subconjuntos de un enfoque microeconómico más amplio para la manipulación o creación de demanda. El concepto de "traducir el poder adquisitivo en demanda" no es más que eso. Por lo tanto, la "teoría y práctica" de las ventas es un aspecto de la microeconomía y gira en torno a la respuesta a la demanda (Hollensen, 2019).

Tradicionalmente, las ventas se han centrado en las "cuatro variables". Estos son el producto, el precio, la promoción y la distribución activa. Técnicamente, las ventas solo se encuentran en la cuarta variable, pero no se pueden separar de las otras tres. Los supuestos son que la fuerza de ventas es una gran parte del servicio al cliente, familiarizando a los clientes con los productos y sus diferencias y cambios y, finalmente, promocionando el producto. Si estas suposiciones son correctas, entonces las cuatro variables están estrechamente integradas con las ventas, tanto en la teoría como en la práctica diaria.

El producto

La teoría de ventas trata sobre la relación entre la fuerza de ventas y el producto en sí. Esto significa que el personal de ventas debe tener conocimiento sobre el producto, lo que significa que el producto, las ventas y la promoción están integrados en el piso de ventas (Baker, 2012).

Precio, promoción y distribución

Las ventas normalmente no están autorizadas a cambiar o alterar los precios. Sin embargo, escritores como Ingram enfatizan que deberían hacerlo. Las ventas son

en gran parte el proceso de convertir la demanda en ganancias o, alternativamente, convertir el poder adquisitivo en demanda. Parte de esto es el precio. Si hay un mercado muy competitivo en productos que son muy similares. El precio y la promoción se sintetizan en "Distribución", la cuarta variable. La distribución es el dominio de las ventas propiamente dicho. También es el lugar donde convergen la teoría y la práctica de las ventas: es donde los beneficios percibidos del producto y su precio se unen en la venta real: dinero en el bolsillo de la empresa (Hollensen, 2019).

Teoría y práctica de ventas

Las transacciones se convierten en relaciones, los individuos se convierten en equipos y la gestión se convierte en liderazgo. En estos casos, y en muchos más similares, la idea cuantitativa y burocrática se convierte en una idea dinámica y cualitativa. En otras palabras, no se trata solo de vender productos y ganar dinero, sino de construir relaciones basadas en la confianza, la lealtad y el beneficio mutuo. Por lo tanto, la conexión entre la teoría y la práctica de las ventas se trata de construir una comunidad real que existe para el beneficio y la utilidad mutuos, el fin de la ciencia económica en sí (Baker, 2012).

Evaluación de proveedores e ISO 9001.

La evaluación de proveedores se rige en la ISO 9001: 2015, en el capítulo 8.4 - "Control de productos y servicios proporcionados externamente". Aunque se está describiendo un proceso general, no se dan especificaciones ni criterios para regir la evaluación en sí. Las pequeñas empresas pueden utilizar un formulario y una clasificación estándar, mientras que las empresas con una gran cantidad de proveedores suelen utilizar un sistema más complejo, lo que exige mucho tiempo para procesar todas las evaluaciones de sus proveedores.

La norma ISO 9001 exige que todos los proveedores decisivos sean evaluados, para ello tu primer paso será clasificar y seleccionar a tus proveedores en función de su peso en tu cadena de producción y para la empresa.

Para tener un proceso eficiente, también deberá tener una distribución interna clara de las tareas y determinar quién o qué departamento se encargará de la evaluación

y con qué frecuencia debe realizarse. A modo de sugerencia, los departamentos de compras y gestión de calidad realizan evaluaciones anualmente.

Definición de criterios de evaluación

La regla estándar no da ninguna indicación precisa con respecto a los criterios que la evaluación debe verificar. No obstante, los criterios más habituales que se controlan durante una evaluación son los siguientes:

- Precio
- Actuación
- Servicio
- Potencial de innovación
- Calidad
- Confiabilidad de entrega
- Potencial de riesgo
- Tasa de quejas

La información y documentos como contratos, especificaciones de entrega, quejas o instrucciones de trabajo constituyen los datos básicos que necesitará para la evaluación. Estos documentos deben solicitarse y archivarse con anticipación en la documentación de su proveedor.

Importancia definitoria

Es importante determinar el peso de cada criterio sobre el que se evaluará a los proveedores. Dependiendo del producto o servicio, un criterio puede tener un significado completamente diferente de una empresa a otra. Sin embargo, los criterios más habituales son la calidad y el precio. Durante la evaluación se otorgarán puntos por cada criterio y se establecerá una suma luego de la aplicación del coeficiente otorgado a cada criterio.

Clasificación de proveedores

La clasificación de proveedores se realiza una vez finalizada la evaluación y calculada la suma total de puntos. Dependiendo del desempeño en un grupo de productos básicos, el proveedor se puede clasificar y se pueden tomar diferentes medidas para desarrollar aún más los proveedores y la asociación que lo asocia.

Compartir la evaluación

Una vez que se ha completado el proceso de evaluación, el resultado es el más importante para darle sentido a todo el proceso. Como empresa compradora, obtiene una descripción general de la cadena de producción y sus puntos débiles / riesgosos. Como empresa proveedora evaluada, tiene la oportunidad de mejorar la calidad de su producto / servicio. Es importante que ambas partes compartan y discutan el desempeño del proveedor y expliquen claramente sobre qué criterios se ha evaluado al proveedor. La discusión debe conducir a una lista de mejoras para mejorar y mejorar la asociación comercial en curso.

La colaboración en esta parte final de la evaluación es crucial y debe verse como un punto de control regular para compartir comentarios y experiencias. Esta es una piedra angular para construir una asociación sólida y duradera.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente tesis se fundamenta legalmente en las siguientes leyes:

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, exige a los proveedores tener información sobre precios, peso y medidas de acuerdo con la naturaleza del bien.

- Art. 4 Todo ser humano tiene derecho a la protección de vida y salud y seguridad en el consumo de bien o servicio.
- Art. 5 Es obligación del consumidor ejercer un consumo racional, evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud.
- Art. 9 Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, pesos y medidas de acuerdo a la naturaleza del producto.
- Art. 17 Estable que es obligación de todo proveedor al consumidor información necesaria y veraz del tal modo que este pueda hacer la elección adecuada y razonable.
- Art. 18 Todo proveedor está en la obligación de entregar el bien de forma oportuna y eficiente el bien o servicio.

Aplicaciones de servicios de entrega, reglamentos.

2.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente

Servicios de entrega de los proveedores contratados: Un proceso de identificación de proveedores adecuados de un grupo de proveedores después de la evaluación.

Variable dependiente

Resultado de las ventas: Es la cantidad en la que ha crecido el volumen de ventas promedio de los productos o servicios de una empresa, generalmente de un año a otro.

2.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Aprovisionamiento: función logística, la cual las empresas disponen de todos los materiales necesarios para su funcionamiento.

Adquisición: empresas que tienen interés de comprar parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente.

Barrera de entrada: A menudo, altos costos o altos niveles de competencia, vinculados al suministro de un nuevo producto o servicio en un mercado.

Canal: la forma en que los productos y servicios llegan al cliente.

Capital: la cantidad de dinero o activos disponibles para ser apalancados por una persona u organización, por ejemplo, al iniciar una empresa o al comprar un activo como maquinaria.

Colaborativo: trabajar juntos para el beneficio mutuo.

Condiciones de pago: El tiempo en el que un comprador tiene que pagar al proveedor por los bienes o servicios recibidos.

Control de calidad: comparar un producto con un conjunto de criterios para garantizar que cumple con los estándares de calidad.

Criterios de aceptación: Indicadores o medidas utilizadas para evaluar si un

producto o servicio cumple con el estándar requerido.

Cronograma de cancelación: un cronograma elaborado para indicar qué cantidades de productos que se debieron entregar son cancelados.

Demanda: la cantidad o cantidad de un producto o servicio que los clientes están dispuestos a comprar a diferentes precios.

Desempeño: Término utilizado en derecho contractual para describir lo que se debe hacer.

Distribución: El proceso de mover materiales o productos de un participante de la cadena de suministro a otro.

Eficiencia: alcanzar las metas con menor cantidad de recursos.

Entregas consolidadas: la práctica de agrupar las entregas con productos similares o productos que tienen requisitos de transporte similares en un viaje para reducir el costo unitario en lugar de realizar muchas entregas únicas del mismo artículo.

Externalización: u outsourcing, empresas que requieren servicios de otras empresas con la finalidad de culminar con el producto final o servicio.

Facturas: Extractos de lo suministrado y solicitud de pago.

Flujo de caja: la cantidad de dinero que entra y sale de una empresa en un período determinado.

Gasto: dinero gastado en bienes o servicios.

Gestión de contratos: tratar los contratos con los proveedores para asegurarse de que se cumplan los términos del contrato.

Inventarios: existencias de mercaderías que forman parte del patrimonio de una empresa.

ISO 9001: Es un documento que describe los requisitos que una organización debe cumplir para cumplir con las normas ISO 9000.

Lista de proveedores aprobados: una lista de proveedores cuyas credenciales básicas se han verificado.

Logística: El control del flujo de bienes o servicios entre dos puntos.

Mercado: donde los compradores se encuentran con los vendedores para intercambiar productos y servicios. Esto puede estar relacionado con una ubicación específica o con el entorno económico general.

Precio base: el precio inicial de algo sin los costos adicionales, como manipulación, transporte y ganancias.

Presupuesto: plan financiero durante un período de tiempo determinado sobre cuánto se puede gastar.

Segmento de mercado: grupo de consumidores con características comunes que se agrupan con el fin de comercializar un producto o servicio.

Suministros indirectos: servicios, herramientas y equipos que no forman parte del producto terminado pero que son necesarios para mantener el negocio y el proceso de producción, por ejemplo, reparaciones, papelería, consultoría.

Ventas: La actividad o negocio de vender productos o servicios.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la empresa

Muvimar Seafood empresa dedicada a la elaboración y distribución de alimentos procesados congelados, ubicada en la ciudad de Guayaquil nació en abril 2019 y se legalizo formalmente en abril del año 2020. Ofrece productos de excelente calidad, para que las labores de cocina sean fáciles, rápidas y deliciosas a la hora de servir y compartir en familia.

Misión

Ser una empresa líder en el mercado que facilite la labor de la cocina, buscando satisfacer a nuestros clientes brindándoles productos congelados de fácil y rápida preparación.

Visión

Proveer a nuestros clientes que tienen poco tiempo para cocinar, alimentos congelados listos para freír u hornear de excelente calidad.

Valores

Integridad: con colaboradores, clientes y proveedores.

Esfuerzo: persistir con energía y trabajo para lograr los objetivos

Alegría: aceptar con actitud positiva las situaciones complicadas durante el trayecto de trabajo.

Responsabilidad: cumplir con las obligaciones económicas, sociales y ambientales.

Estructura organizativa

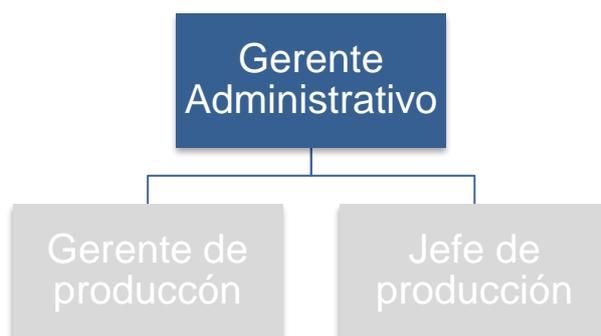


Figura 2. Organigrama de la empresa MUVIMAR S.A.

Fuente: Elaboración propia

Plantilla total de trabajadores

Tabla 3

Plantilla de empleados

Nombres de los empleados	Cargo	# Empleados
Alina Muñoz Villegas	Gerente Administrativa	1
Iris Álvarez Mite	Gerente de producción	1
Mariela Mayo	Jefe de producción	1
Total empleados		3

Fuente: Elaboración propia

Horarios de atención

Tabla 4

Horarios de atención

Días	Hora Inicio	Hora Fin
Lunes	7:00	19:00
Martes	7:00	19:00
Miércoles	7:00	19:00

Jueves	7:00	19:00
Viernes	7:00	19:00
Sábado	7:00	18:00
Domingo	7:00	17:00

Fuente: Elaboración propia

Clientes

Personas que trabajan y tienen poco tiempo para cocinar

Personas laboralmente activas

Edad, mayoritariamente entre 25 y 45 años

Predominantes mujeres

Con gusto más gourmet que solo el sabor criollo o tradicional

Personas que buscan oportunidad de ganar dinero rápido

Lugares relacionados a la venta de alimentos

Tiendas especializadas en venta de alimentos congelados

Canales de ventas

Redes sociales

Productos

Camarones apanados con coco

Camarones apanados naturales

Filetes de dorado apanado

Chubby (camarón relleno apanado)

Milanesa de pollo apanado

3.2. Diseño de la investigación

La investigación no experimental, definida como cualquier tipo de investigación cuantitativa o cualitativa que no sea un experimento, es el tipo predominante de diseño de investigación utilizado en las ciencias sociales. Sin embargo, la forma de presentar correctamente y sin ambigüedades los resultados de la investigación no experimental siguen siendo decididamente poco clara y posiblemente perjudicial para disciplinas aplicadas como el desarrollo de recursos humanos. El presente trabajo se ajusta a la investigación no experimental puesto que no existe manipulación de las variables de investigación.

Tipos de investigación

Existen diferentes tipos de investigación por lo que es conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación ya que esto ayuda a evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación más utilizados.

La investigación descriptiva según Rojas (2011) se encarga de describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.

Las investigaciones explicativas se centran en la atención en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen, se profundiza el conocimiento de la realidad porque explica la razón o el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado, pues el riesgo de cometer errores es mayor (Sabino, 1992).

La investigación que se realiza aplica para los tres tipos de investigación descriptiva, correlacional y explicativa porque abordará a profundidad todo lo relacionado a las variables de la investigación, controles estadísticos apropiados para ahondar el conocimiento de la realidad y explicación del porqué de los aspectos negativos que actualmente ocasionan las empresas contratadas para brindar el servicio.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar (Ventura-León, 2017). La muestra es cualquier subconjunto de una población, existen dos tipos de muestreos: Probabilísticos y No Probabilísticos. Existen dos niveles de población a continuación:

1. Población diana: se define por características, clínicas, epidemiológicas o demográficas.
2. Población accesible: subconjunto de la población diana delimitada geográfica y/o temporalmente disponible para el estudio (Gil, 2011).

De acuerdo con la presente investigación la población de interés son los clientes actuales, a los que se le aplicara técnicas de investigación para la obtención de información, se cuenta con 55 clientes que adquieren el producto mensualmente. Dato obtenido del control de ventas. Adicionalmente se considera dentro de la población de estudio los proveedores de delivery de la empresa MUVIMAR, los cuales son los siguientes:

- Uber, es una empresa estadounidense que proporciona a sus clientes a nivel internacional vehículos de transporte con conductor, a través de su software de aplicación móvil (app), que conecta los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su servicio, los cuales ofrecen un servicio de transporte a particulares. La empresa organiza recogidas en cientos de ciudades de todo el mundo.
- Glovo, es una empresa emergente española con presencia internacional y domicilio social en Barcelona. Se dedica a la compra, recogida y envío de

pedidos en menos de una hora a través de repartidores independientes conocidos como "glovers".

- Picker, es una plataforma ecuatoriana que conecta con una persona dispuesta a hacer algo por ti, ya sea para pagar, recoger o entregar algo a cualquier hora del día y desde cualquier punto de la ciudad.
- Transport, persona natural dedicada a hacer entregas a domicilio a cualquier hora del día.

Dejando una población total de 59 personas

Muestra:

El muestreo es una técnica de selección de miembros individuales o un subconjunto de la población para hacer inferencias estadísticas a partir de ellos y estimar las características de toda la población. Los investigadores utilizan ampliamente diferentes métodos de muestreo en la investigación de mercado, por lo que no necesitan investigar a toda la población para recopilar información procesable. También es un método rentable y conveniente en el tiempo y, por lo tanto, constituye la base de cualquier diseño de investigación. Las técnicas de muestreo se pueden utilizar en un software de encuestas de investigación para obtener una derivación óptima.

El muestreo en la investigación de mercado es de dos tipos: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico.

- Muestreo probabilístico: el muestreo probabilístico es una técnica de muestreo en la que un investigador establece una selección de unos pocos criterios y elige miembros de una población al azar. Todos los miembros tienen la misma oportunidad de ser parte de la muestra con este parámetro de selección.
- Muestreo no probabilístico: en el muestreo no probabilístico, el investigador elige miembros para la investigación al azar. Este método de muestreo no es un proceso de selección fijo o predefinido. Esto dificulta que todos los elementos de una población tengan las mismas oportunidades para ser incluidos en una muestra.

Al ser una población baja se tomó en cuenta el método no probabilístico por conveniencia, es decir, se eligió para el presente estudio a los 59 clientes y proveedores.

Pasos o procedimiento de la investigación

El tiempo para completar una encuesta depende del tipo de encuesta, los instrumentos de la encuesta y el tamaño de la muestra. Las encuestas y entrevista del presente trabajo investigación tardan un promedio de 1 a 2 semanas. El proceso de encuesta consiste en cuatro fases:

1. **Preparación de la encuesta, entrevista y diseño del cuestionario:** el primer paso incluye actividades preparatorias, incluido el diseño de la muestra y el desarrollo de los cuestionarios de la encuesta para diagnosticar el proceso actual de los proveedores.
2. **Capacitación y trabajo de campo:** la segunda etapa consiste en capacitar al personal de campo y realizar el trabajo de campo. Los clientes elegibles y los encuestados individuales son identificados y encuestados.
3. **Procesamiento de datos:** la tercera etapa implica el procesamiento de datos, incluida la edición, codificación e ingreso y verificación de los datos, así como la verificación de su coherencia. La entrada y edición de datos se realiza simultáneamente con la recopilación de datos, lo que permite el control de calidad de los datos recopilados y la provisión de resultados preliminares un mes después del final de la recopilación de datos.
4. **Informe final, preparación y difusión de datos:** La etapa final implica analizar los datos, preparar el informe final y difundir los resultados de la encuesta y entrevista. Esta etapa suele comenzar tras la finalización del trabajo de campo.

A partir de los resultados de la investigación de campo convergen a la elaboración del diagrama de causa y efecto que sirvió como herramienta que presenta los principales problemas que atraviesa la empresa y sirvieron como pauta para el desarrollo de la propuesta.

La metodología aplicada para evaluar a los proveedores fue la propuesta por Ortiz, Márquez, Oramas y Marrero (2018), el cual utiliza los siguientes criterios de evaluación.

- Calidad(C).
- Cumplimiento del tiempo de entrega (CTE).
- Flexibilidad (F).
- Faltantes en la entrega (FE).
- Precios (Pr).
- Cumplimiento de las obligaciones contractuales (CO).
- Garantía (G).

De acuerdo a Ortiz, Márquez, Oramas y Marrero (2018) mencionan que “La evaluación del proveedor se obtendrá mediante una suma ponderada, tras definir diferentes niveles de importancia en un intervalo de (0,1) para cada uno de los parámetros” (p.29).

Las calificaciones por cada uno de los parámetros anteriormente definidos están entre 1 y 3 siendo 1 la calificación más baja y por ende el proveedor reprueba, 2 cumplimiento parcial del parámetro, sin embargo, la empresa lo considera aceptable y 3 es la calificación más alta y por ende el proveedor cumple en su totalidad el parámetro. A continuación, se presenta la fórmula para calcular la evaluación de los proveedores:

$$EP_j = \alpha_1 C + \alpha_2 CTE + \alpha_3 F + \alpha_4 FE + \alpha_5 Pr + \alpha_6 CO + \alpha_7 G$$

$$0 < \sum_{i=1}^7 \alpha_i \leq 1$$

Donde:

α_i : Peso de la organización de a cada proveedor

EP_j : Evaluación al proveedor j.

A continuación, en la tabla 5, se presenta las ponderaciones estipuladas para calcular la evaluación de proveedores:

Tabla 5

Ponderación de los parámetros a evaluar.

Parámetro	Ponderación
Calidad	0.3
Cumplimiento del tiempo de entrega	0.3
Flexibilidad	0.05
Faltantes en la entrega	0.15
Precios	0.1
Cumplimiento de las obligaciones contractuales	0.05
Garantía	0.05

Fuente: Elaboración propia

Técnicas y herramientas de investigación

- **Observación:** la técnica fue aprovechada para identificar las empresas de delivery que ofrecen el servicio puesto que permitió observar la forma que operan para ofrecer el servicio.
- **Encuesta y entrevista:** el instrumento fue dirigido a los clientes finales y proveedores con el objetivo de obtener respuestas sobre el problema planteado.
- **Diagrama causa efecto:** sirvió para conocer con exactitud la causa raíz del problema.
- **Método de evaluación ponderada:** proporciono la acción para darle valor oportuno al trabajo de investigación.

Tabulación de resultados

Resultados de encuesta

El método de encuesta realizado permite conocer resultado de ventas de la empresa "MUVIMAR" evaluando la incidencia de los servicios de entregas de productos realizado por proveedores.

1. ¿Cuál es su edad?

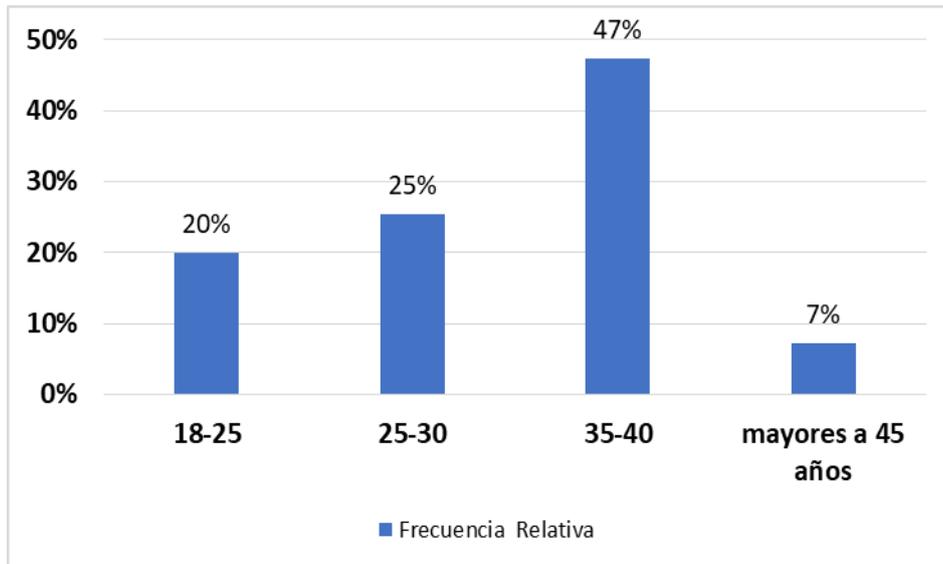


Gráfico 1. Edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Con que frecuencia usted solicita servicios delivery de los productos MUVIMAR?

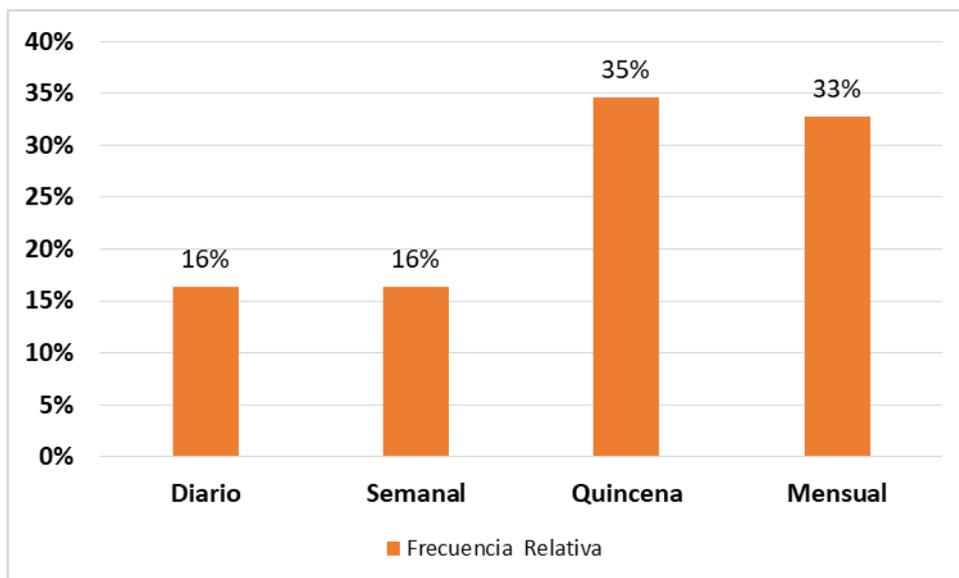


Gráfico 2. Frecuencia de delivery de productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

3. ¿Qué servicio de delivery usted ha utilizado para adquirir los productos MUVIMAR?

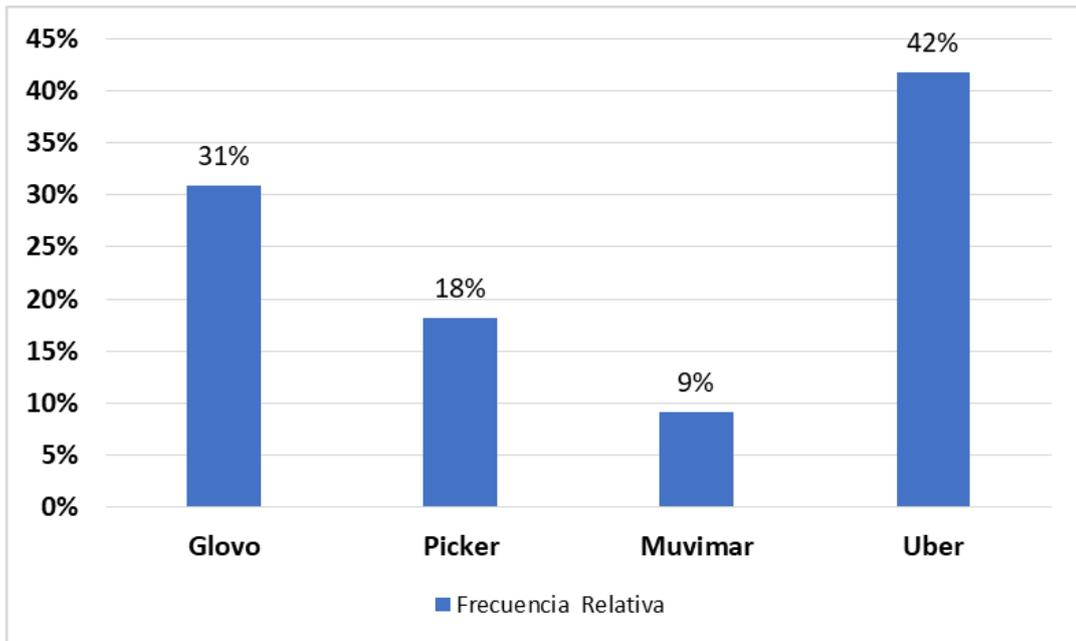


Gráfico 3. Servicio delivery que usa para adquirir productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Con que características recibió los productos?

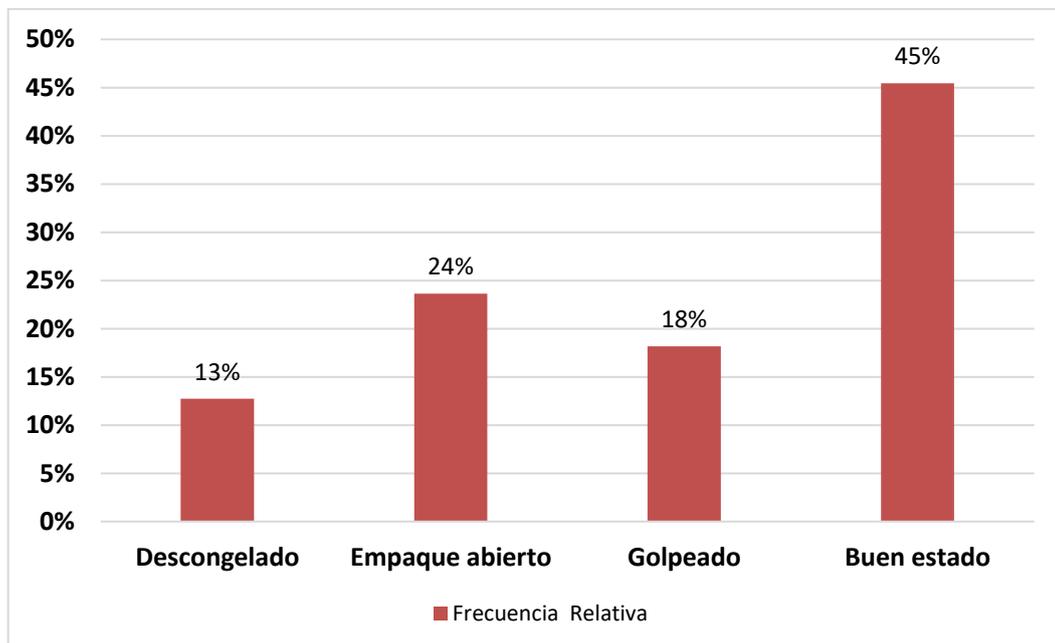


Gráfico 4. Características en las que recibió los productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Usted recibió a tiempo el producto? En caso de que su respuesta fue a afirmativa pasar a la pregunta 6 de lo contrario pasar a la pregunta 7.

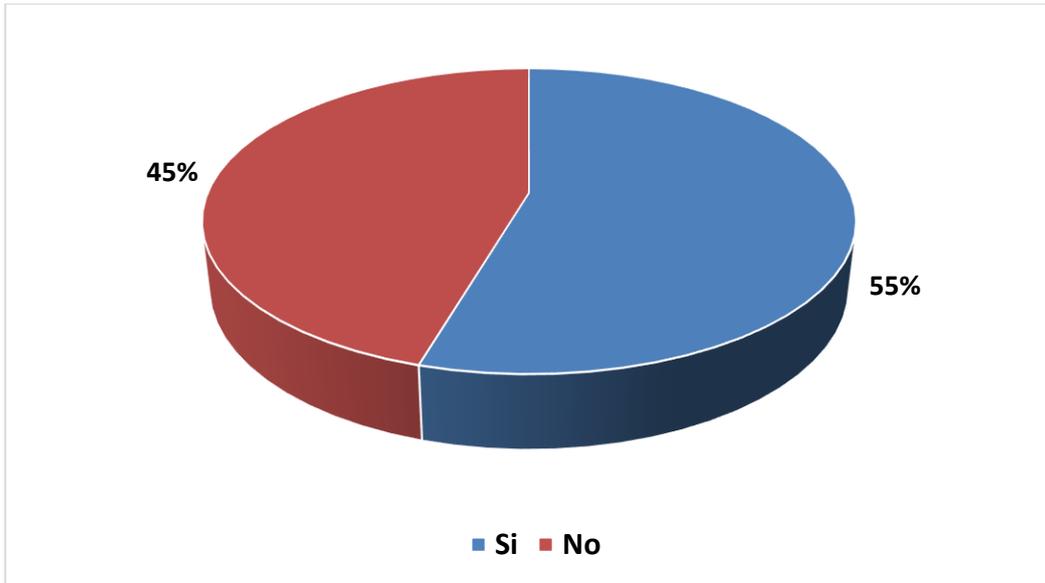


Gráfico 5. Tiempo en el que recibió los productos

Fuente: Elaboración propia

6. ¿Cuánto tiempo promedio se demora el proveedor en entregar su producto?

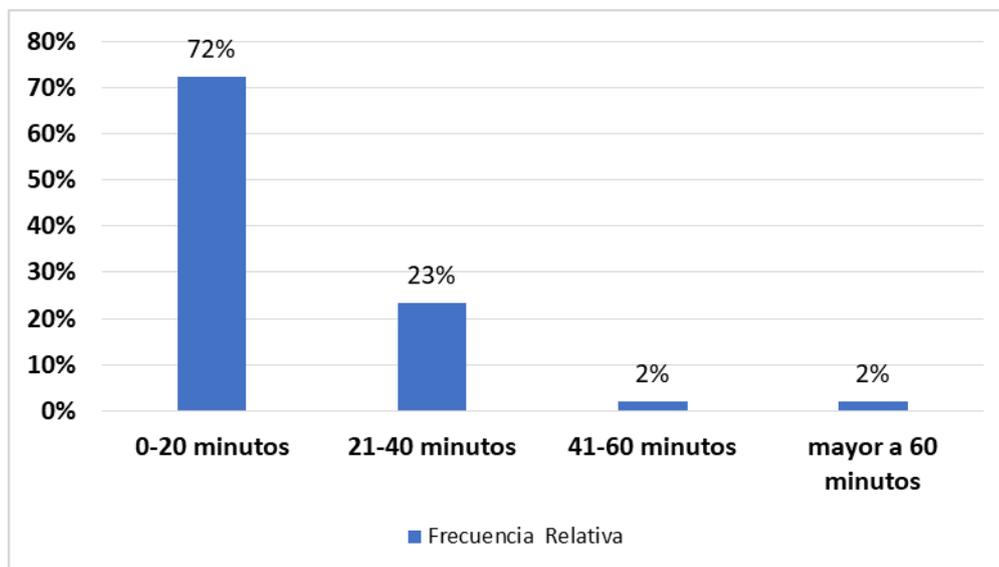


Gráfico 6. Tiempo promedio de entrega de los productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Cuánto tiempo promedio fue el retraso del proveedor en entregar su producto?

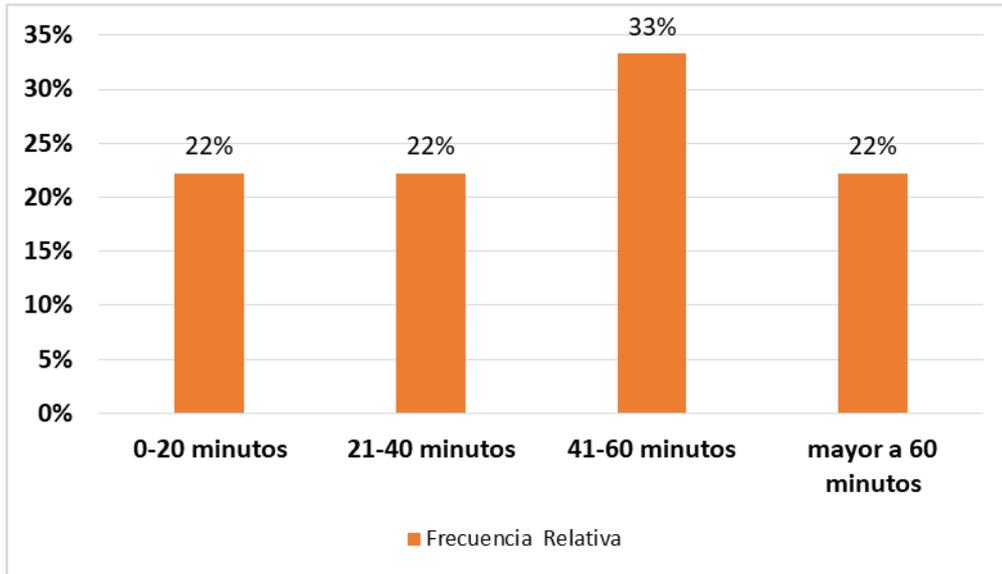


Gráfico 7. Tiempo promedio de retraso en la entrega de los productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Qué aspecto usted valora más al momento de seleccionar el servicio delivery?

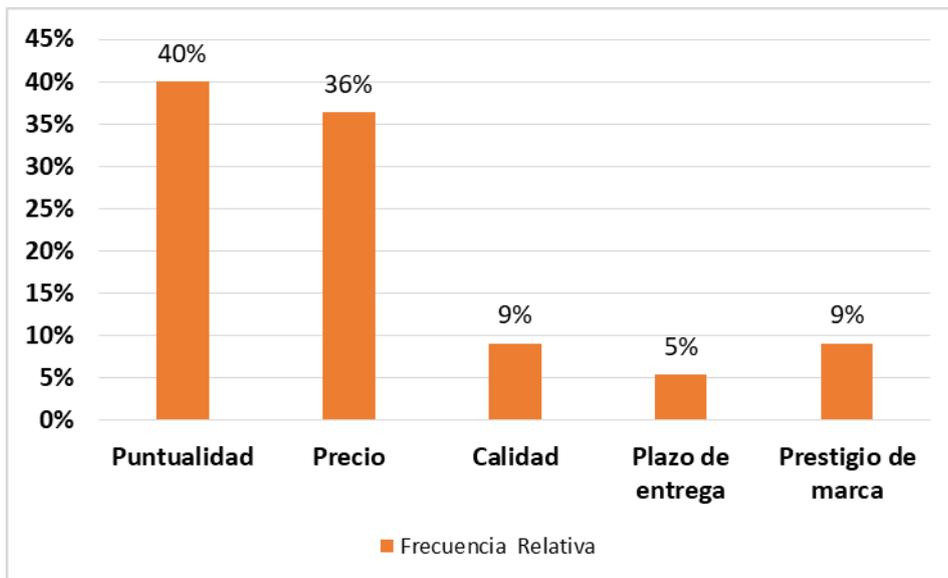


Gráfico 8. Aspecto que valora en un servicio delivery

Fuente: Elaboración propia

10. En qué ciudad está ubicado

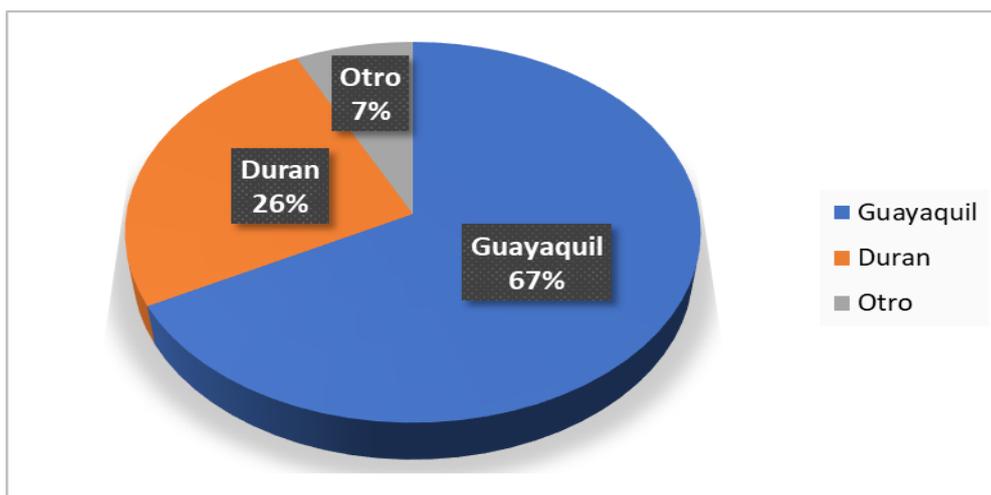


Gráfico 9. Ciudad en la que se ubica el encuestado

Fuente: Elaboración propia

11. Considerando que la planta está ubicada en el norte de guayaquil (Sector norte) ubicar rango de kilómetros.

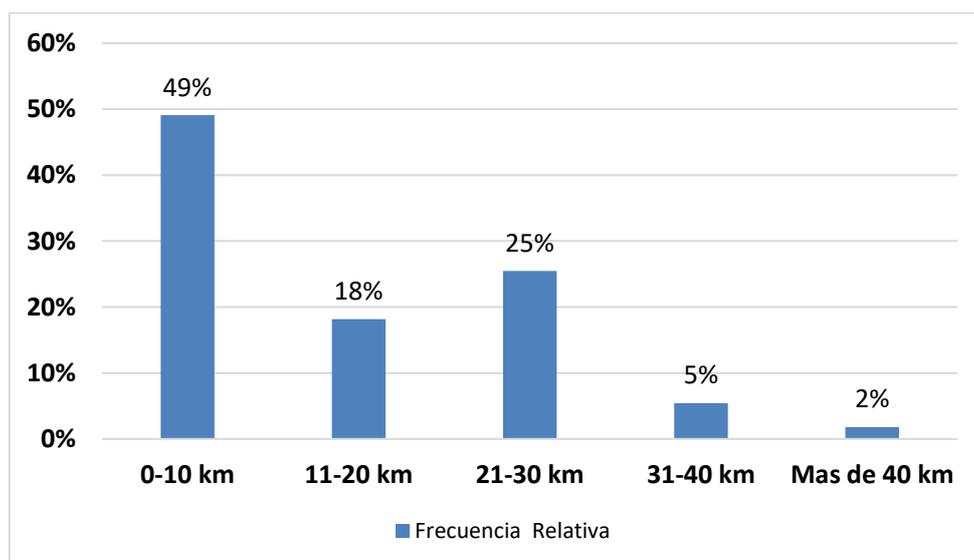


Gráfico 10. Distancia en kilómetros

Fuente: Elaboración propia

13. ¿Cuánto le cobra un delivery por la entrega de los productos MUVIMAR?

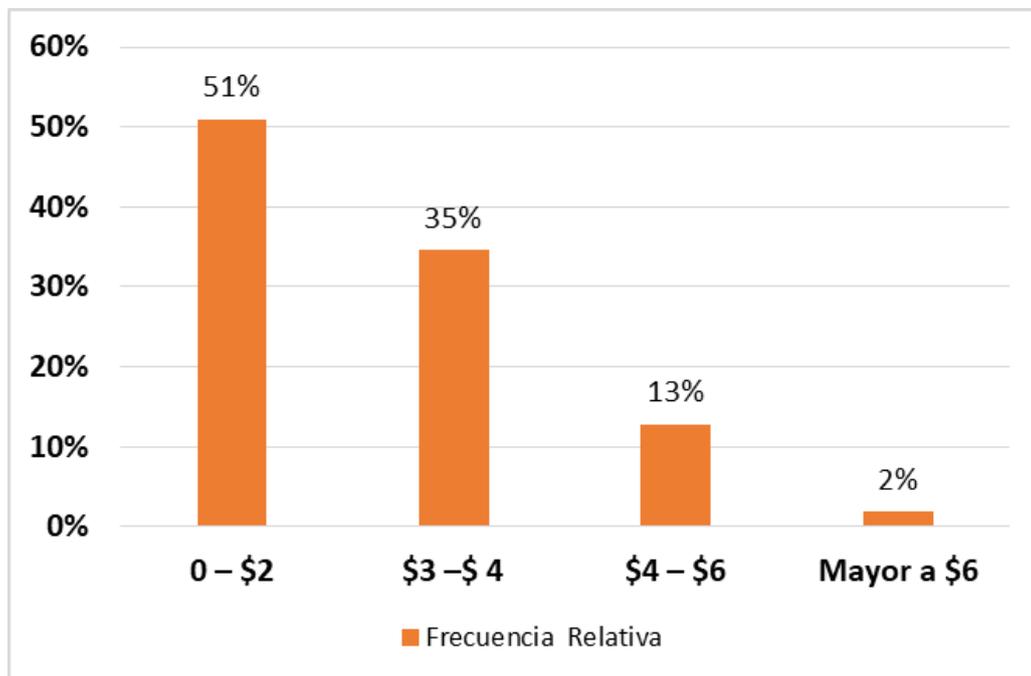


Gráfico 11. Pago por servicio delivery de los productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

14. ¿Usted ha emitido, alguna queja a los proveedores delivery? En caso de que su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 13 y 14. Caso contrario aquí culmina la encuesta.

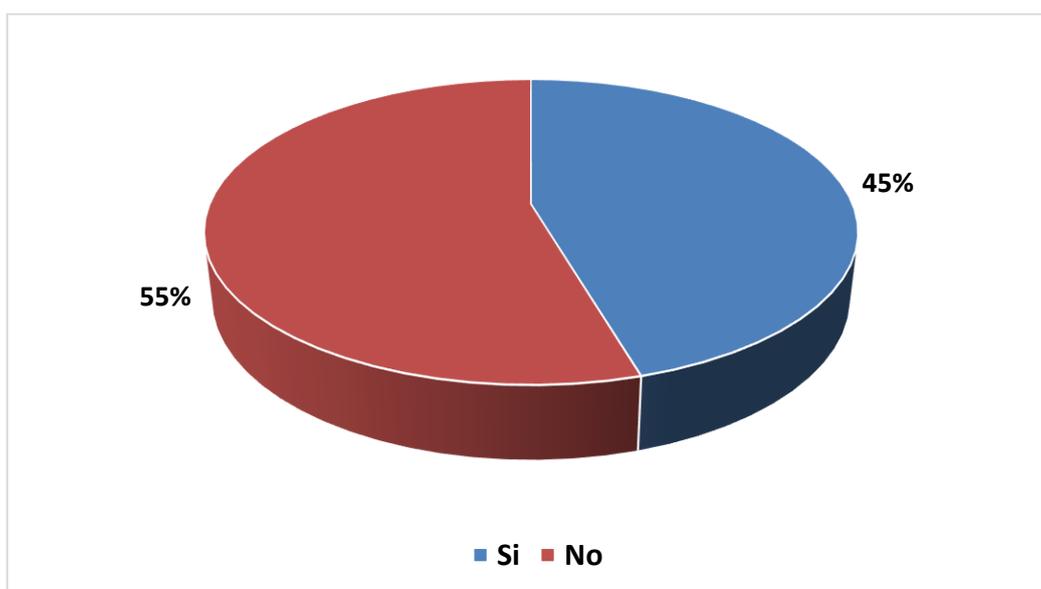


Gráfico 12. Pago por servicio delivery de los productos MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

15. ¿Cuál fue la queja que ha emitido?

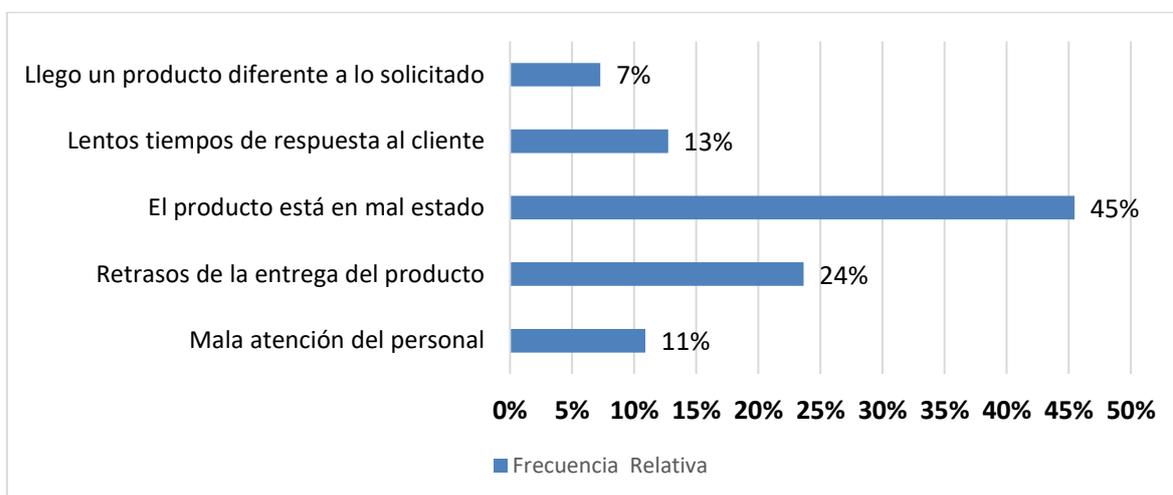


Gráfico 13. Emisión de quejas sobre los proveedores delivery

Fuente: Elaboración propia

16. ¿Califique el servicio de atención de quejas y reclamos por proveedor?

Tabla 6

Calificación del servicio de atención de los proveedores

Proveedor	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Frecuencia absoluta
Uber	6	2	1	0	0	9
Glovo	6	3	0	0	0	9
Picker	2	2	4	0	0	8
Transport	2	2	0	0	0	4
Total						30

Fuente: Elaboración propia

Resultados de las fichas de información

Ficha de información # 1 a proveedor Uber

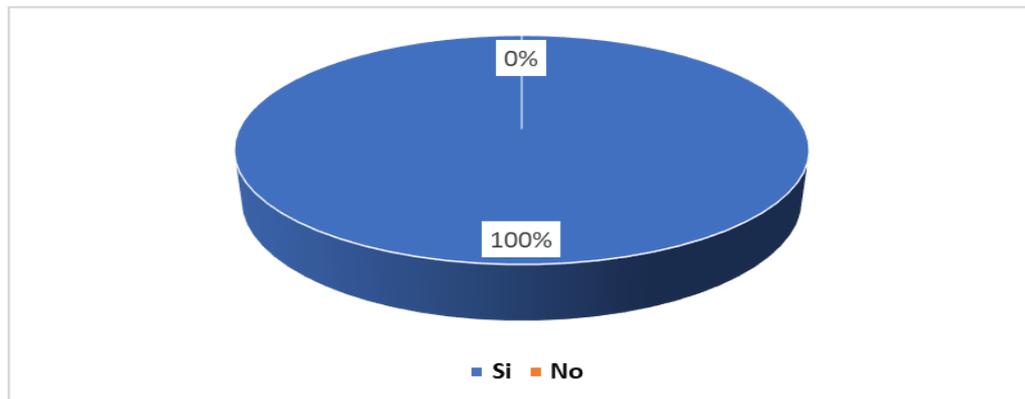


Figura 3 Resultados de ficha de información 1 proveedor Uber

Fuente: Elaboración propia

Ficha de información # 2 a proveedor Glovo

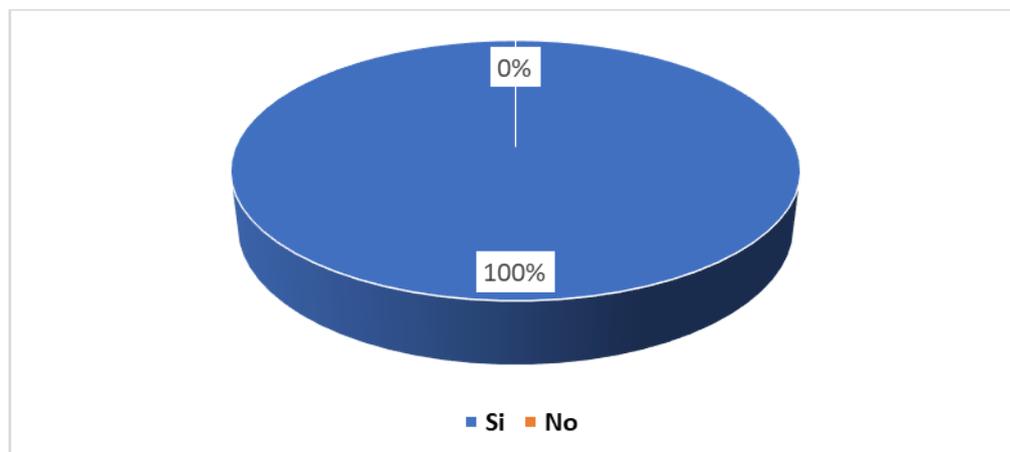


Figura 4 Resultados de ficha de información 2 proveedor Glovo

Fuente: Elaboración propia

Ficha de información # 3 a proveedor Picker

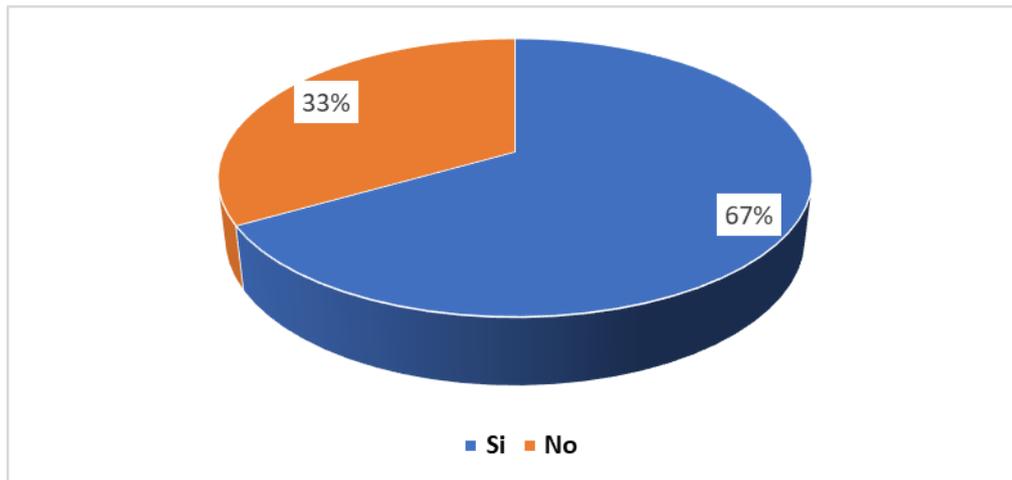


Figura 5 Resultados de ficha de información 3 proveedor Picker

Fuente: Elaboración propia

Ficha de información # 4 a proveedor MUVIMAR

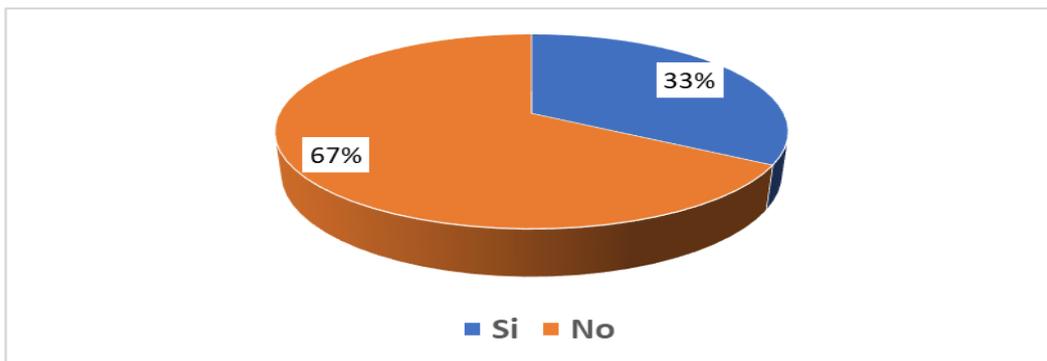


Figura 6 Resultados de ficha de información 4 proveedor MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

Resultados de las entrevistas

Entrevista # 1 a proveedor Uber

1. ¿Tuvieron algún tipo de capacitación o inducción para realizar las entregas?

De hecho, la única capacitación que se nos ha brindado fue a cómo utilizar la plataforma de Uber y adicionalmente de cómo se nos paga por entrega realizada.

2. ¿Tener moto es un requisito?

Si es necesario tener una moto o también un auto

3. ¿Cuáles son las características necesarias que debe cumplir su medio de transporte para las entregas de los productos?

Básicamente que los vehículos sean a partir del año 1998. Adicionalmente, para ser socio de Uber eats se requiere de la licencia y matrícula vigentes.

4. ¿La empresa le pide tener un contenedor específico que asegure la calidad del producto?

En sí la empresa sugiere que el contenedor o mochila se apta para el transporte de alimentos, para que los mismos no se enfríen rápidamente y que estén correctamente almacenados.

5. ¿La empresa les pide exclusividad?

Uber eats no nos obliga solo a trabajar para ellos

6. ¿Tienen un tiempo de entrega máximo?

El tiempo de entrega máximo depende mucho de la distancia del sitio que compro el cliente y su hogar entonces varía mucho el tiempo de entrega.

7. ¿Ha tenido problemas con los clientes al momento de realizar una entrega?

A veces he tenido problemas porque el producto no llega en las condiciones que solicitó el cliente, pero eso se debe a más por la empresa que me otorgó dicha mercadería.

8. ¿Les detallaron en qué casos asumirían responsabilidad por retraso en las entregas?

Solo se me hace responsable si me demoro más del tiempo de entrega estimado por la aplicación, es ahí que el repartidor asume toda la responsabilidad.

9. ¿Hay penalidades por demora de entrega?

Si, se nos multa con el costo del pedido si el cliente cancela la orden por motivo de retrasos.

10. ¿Cuáles son los factores por los que se retrasarían las entregas de los productos?

El tráfico probablemente el momento que se hace una entrega exista un partido, accidente o una marcha lo cual genera mucho flujo vehicular.

Entrevista # 2 a proveedor Glovo

1. ¿Tuvieron algún tipo de capacitación o inducción para realizar las entregas?

Básicamente se firma un contrato donde estipula los términos y condiciones de cómo trabajar con Glovo y de la forma en cómo se deben realizar las entregas a través de la aplicación.

2. ¿Tener moto es un requisito?

La moto no es un requisito obligatorio se puede repartir con auto o bicicleta

3. ¿Cuáles son las características necesarias que debe cumplir su medio de transporte para las entregas de los productos?

No hay restricciones para el uso de medios de transporte ya que existe la flexibilidad de utilizar cualquier vehículo.

4. ¿La empresa le pide tener un contenedor específico que asegure la calidad del producto?

De acuerdo con el contrato solo se puede realizar cargas que su peso no superen los 9 kilogramos y que el tamaño del pedido no puede superar las medidas: 40cm x 40cm x 30cm.

5. ¿La empresa les pide exclusividad?

No, la empresa nos permite ser autónomos por lo que podemos trabajar para distintas plataformas.

6. ¿Tienen un tiempo de entrega máximo?

El tiempo de entrega máximo lo estipula la aplicación de Glovo y depende de la distancia recorrida.

7. ¿Ha tenido problemas con los clientes al momento de realizar una entrega?

No he tenido problemas con ningún cliente hasta el momento

8. ¿Les detallaron en qué casos asumirían responsabilidad por retraso en las entregas?

Solo si no cumplimos con el tiempo estimado de la entrega del producto

9. ¿Hay penalidades por demora de entrega?

Se nos recarga el valor de la mercadería que no se pudo entregar.

10. ¿Cuáles son los factores por los que se retrasarían las entregas de los productos?

El tráfico es un factor fundamental y el estado del vehículo que en ese momento no pase por algún desperfecto.

Entrevista # 3 a proveedor Picker

- 1. ¿Tuvieron algún tipo de capacitación o inducción para realizar las entregas?**

Solo lo que se encuentra en la página web y contrato de la empresa Picker

- 2. ¿Tener moto es un requisito?**

Sí, pero también se puede repartir con otros medios de transporte.

- 3. ¿Cuáles son las características necesarias que debe cumplir su medio de transporte para las entregas de los productos?**

Que el vehículo este matriculado y poseer la licencia de conducir

- 4. ¿La empresa le pide tener un contenedor específico que asegure la calidad del producto?**

Se requiere de un contenedor que sea apto para el transporte de alimentos

- 5. ¿La empresa les pide exclusividad?**

No, soy trabajador autónomo por ende puedo trabajar para otras empresas

- 6. ¿Tienen un tiempo de entrega máximo?**

El tiempo que disponga la aplicación

- 7. ¿Ha tenido problemas con los clientes al momento de realizar una entrega?**

No he tenido graves problemas con los clientes en términos de retraso de la entrega, más bien me hacen comentarios acerca del estado del producto como lo recibí de la compañía.

- 8. ¿Les detallaron en qué casos asumirían responsabilidad por retraso en las entregas?**

Solo somos responsables de retraso cuando no cumplimos con el tiempo estipulado de la entrega.

9. ¿Hay penalidades por demora de entrega?

Si existen penalidades como que te multan con el valor de la mercadería que no se pudo entregar a tiempo.

10. ¿Cuáles son los factores por los que se retrasarían las entregas de los productos?

Tráfico, condiciones del vehículo y los tiempos de entrega que designa la aplicación.

Entrevista # 4 a proveedor MUVIMAR

1. ¿Tuvieron algún tipo de capacitación o inducción para realizar las entregas?

Tenemos órdenes dentro de la compañía y el cual nos indican donde y cuando efectuar las entregas.

2. ¿Tener moto es un requisito?

La moto de la empresa debe tener un mantenimiento constante para que no existan problemas al momento de realizar las entregas.

3. ¿Cuáles son las características necesarias que debe cumplir su medio de transporte para las entregas de los productos?

Que el vehículo tenga su tanque de combustible lleno, adicionalmente que este matriculado y que no tenga problemas de mantenimiento.

4. ¿La empresa le pide tener un contenedor específico que asegure la calidad del producto?

La empresa nos proporciona un contenedor que está vinculado con la moto, el cual tiene el espacio idóneo para la transportación de los alimentos.

5. ¿La empresa les pide exclusividad?

Sí, soy empleado de la compañía y por ende no puedo trabajar para otra compañía.

6. ¿Tienen un tiempo de entrega máximo?

La empresa maneja un cronograma de entregas el cual dependiendo de la distancia del lugar y de que en aquella zona podemos hacer entregas se estipula el tiempo de entrega

7. ¿Ha tenido problemas con los clientes al momento de realizar una entrega?

Si porque las entregas no se las realizan en el tiempo que le prometió la empresa. Adicionalmente, el estado del paquete ya que a veces los productos llegan descongelados debido al contenedor.

8. ¿Les detallaron en qué casos asumirían responsabilidad por retraso en las entregas?

Asumo la responsabilidad cuando no entrego el producto a tiempo

9. ¿Hay penalidades por demora de entrega?

Se me descuenta de mi rol de pagos el valor de la mercadería cancelada por retraso.

10. ¿Cuáles son los factores por los que se retrasarían las entregas de los productos?

Se debe a una mala organización en los horarios de entrega, ya que a veces llegan pedidos de última hora y se la prioriza en vez de cumplir con el cronograma. Por último, a veces los clientes hacen cambios de última hora que no me han sido informados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E IRTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de resultados de encuesta

Como resultados generales de la encuesta sugieren que la mayoría de los encuestados (73%) que han sido clientes de MUVIMAR tienen una edad entre 25 a 40 años y que en su mayor parte compran productos a través del delivery de forma quincenal y mensual. Finalmente, se observa que la más de la mitad de los encuestados adquiere los productos MUVIMAR a través de las plataformas Uber y Glovo.

Dentro de las principales novedades sobre el proceso de entrega del producto tan solo el 45% de los clientes mencionaron que su producto fue entregado en buen estado por lo que la mayor parte de los clientes estipularon que su producto fue entregado en malas condiciones. Por otra parte, un poco más de la mitad de los encuestados sugirieron que su producto fue entregado a tiempo, por lo que existe un porcentaje importante de clientes recibieron tarde sus productos a un tiempo promedio de retraso entre 21 a 60 minutos. En este sentido, los clientes tienen una mejor calificación de atención al cliente a los proveedores delivery como Uber y Glovo. Finalmente, los aspectos que más valoran los clientes al momento de seleccionar un servicio delivery es que sus productos lleguen a tiempo y a un precio justo, factores que deben ser tomados en cuenta al momento de seleccionar proveedores.

Otros aspectos que se deben tomar en cuenta, a partir de lo observado en la encuesta es que la mayoría de los clientes de MUVIMAR son de la ciudad de Guayaquil y que la distancia promedio en las entregas dentro de la ciudad está en el rango entre 0 a 20 kilómetros, lo cual es importante al momento de establecer un precio recordando que a mayor distancia aumenta el costo de entrega. Finalmente 8 de cada 10 clientes pagan como máximo hasta \$4 por entrega.

Análisis de resultados de las fichas de observación

Los resultados de la ficha de observación sugieren que todos los proveedores tienen conocimientos suficientes para realizar su trabajo. Por otra parte, con excepción del repartidor de Transport, los demás proveedores delivery cumplen con la revisión de la orden de pedido solicitada por el cliente. Con respecto a que el proveedor contraste que la orden de pedido coincida con el producto entregado, solo Uber y Glovo cumplen con este criterio, dejando en claro que Transport y Picker no contrastan lo pedido versus lo entregado al cliente.

Cabe destacar que todos los proveedores cumplen con el criterio de emitir reportes y documentos de sustento a la empresa MUVIMAR. Otro aspecto que se evaluó en la ficha de observación fue que, si el proveedor toma en cuenta los tiempos de entrega del producto, los resultados sugieren que la mayoría de los proveedores lo cumplen con excepción de Transport. Por último, se ha observado que no todos los proveedores tienen el equipamiento necesario para llevar el producto como es el caso de los proveedores Picker y Transport, lo cual repercute en el estado del producto que se entrega.

Resultados de las entrevistas

Los resultados de las entrevistas hacia los proveedores de las empresas delivery, mostraron que la mayoría de los repartidores reciben una capacitación parcial de lo que deben hacer para realizar las entregas de sus productos ya sea vía web o por contrato, más no una inducción personal.

En términos de equipamiento que debe tener un proveedor delivery, no es indispensable el uso de una moto, se puede usar auto o bicicleta, para hacer las entregas a domicilio, los vehículos deben estar legalizados y que tengan un correcto mantenimiento. Cabe destacar, que los proveedores están obligados a tener contenedores que sean idóneos para el transporte de alimentos. Por último, con excepción de Transport, a los proveedores delivery, no les exigen tener exclusividad por lo que se les permite ser independientes.

Con respecto a la forma de trabajo de los proveedores delivery se les piden que cumplan con los tiempos de entrega que son determinados por la aplicación (Uber, Glovo y Picker) o lo determinado por el cronograma de entregas.

En referencia a los inconvenientes que han tenido los proveedores delivery se pudo observó que los principales problemas que han atravesado fueron el estado del producto que recibieron por parte de la empresa y el retraso de los pedidos. Para este último, todos los proveedores coincidieron que ellos son los responsables de entregar tarde un pedido. En este sentido, existen penalidades por atrasos los cuales por lo general son multas económicas por el valor de la mercadería. Finalmente, los proveedores sostuvieron que los principales motivos asociados a los retrasos se deben al tráfico, condición del vehículo y descoordinación en las entregas.

Diagrama de causa y efecto

A partir de los resultados de la investigación de campo. Se pudo establecer las causas y efectos de las quejas de los clientes hacia el servicio delivery, los resultados sugieren que debido a que no se revisa el producto antes de su transporte, no hay contraste entre lo entregado y pedido y la falta de un correcto equipamiento, genera que los productos llegan en mal estado.

Otro aspecto importante es que existe una mala organización en los cronogramas de entrega y que no se toma en cuenta los tiempos de entrega, ocasiona que los retrasos en la entrega de productos.

Finalmente, falta de comunicación entre personal y clientes ocasionan las quejas por motivo de tiempos de respuesta hacia el cliente. Todos estos influyen en la generación de quejas por el servicio a domicilio de Transport.

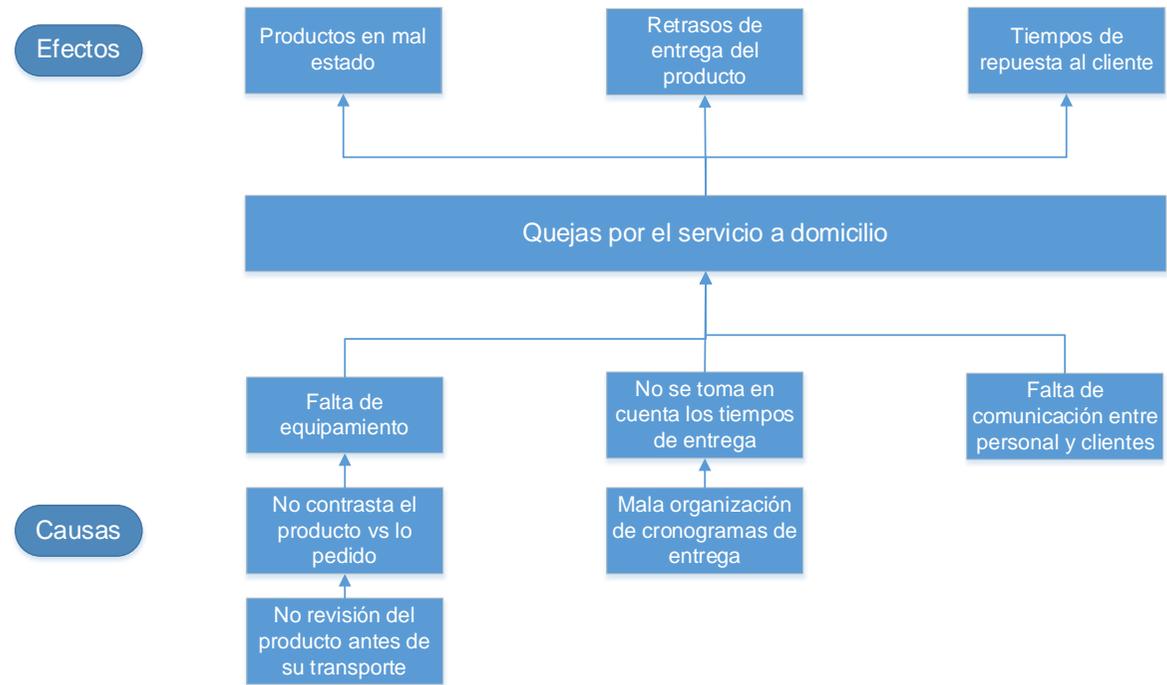


Figura 7 Diagrama de causa y efecto empresa MUVIMAR

Fuente: Elaboración propia

Método ponderado

A partir de las ponderaciones establecidas en la tabla 5, se procedió a calcular las calificaciones de todos los proveedores, donde las empresas como Uber, Glovo y Picker aprueban la evaluación y solo Transport no la aprueba, todo esto guarda relación con lo realizado en la investigación de campo.

Tabla 7

Evaluación y clasificación de los proveedores según la metodología propuesta.

Proveedores	C	CTE	F	FE	Pr	CO	G	EP_j	Calificación
Uber	2	3	3	3	3	3	3	2.70	Aprueba
Glovo	3	2	3	2	2	3	3	2.45	Aprueba
Picker	2	2	2	3	2	3	3	2.25	Aprueba
Transport	1	1	2	2	2	2	2	1.40	Reprueba

Fuente: Elaboración propia

Ventas de la empresa con proveedores y sin proveedores

La siguiente tabla muestra la comparativa entre las ventas de la empresa antes y después de tener proveedores, los resultados sugieren que las ventas de MUVIMAR antes de tener proveedores eran en promedio de 229 dólares y que las mismas crecían a una tasa promedio del 6%. A partir del año 2020, la empresa tuvo proveedores delivery y a partir de ello sus ventas mensuales promedio fueron de \$595 a una tasa de crecimiento del 18% evidenciando que a partir de que entraron los proveedores delivery, la empresa se vio favorecida en sus ventas.

Tabla 8

Ventas mensuales de MUVIMAR

Desglose de ventas	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20
Ventas sin proveedores	200	120	210	250	300	275	250	235	225	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas con proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	545	628	489	215	223	657	826	860	713	800

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora en el proceso de selección de proveedores

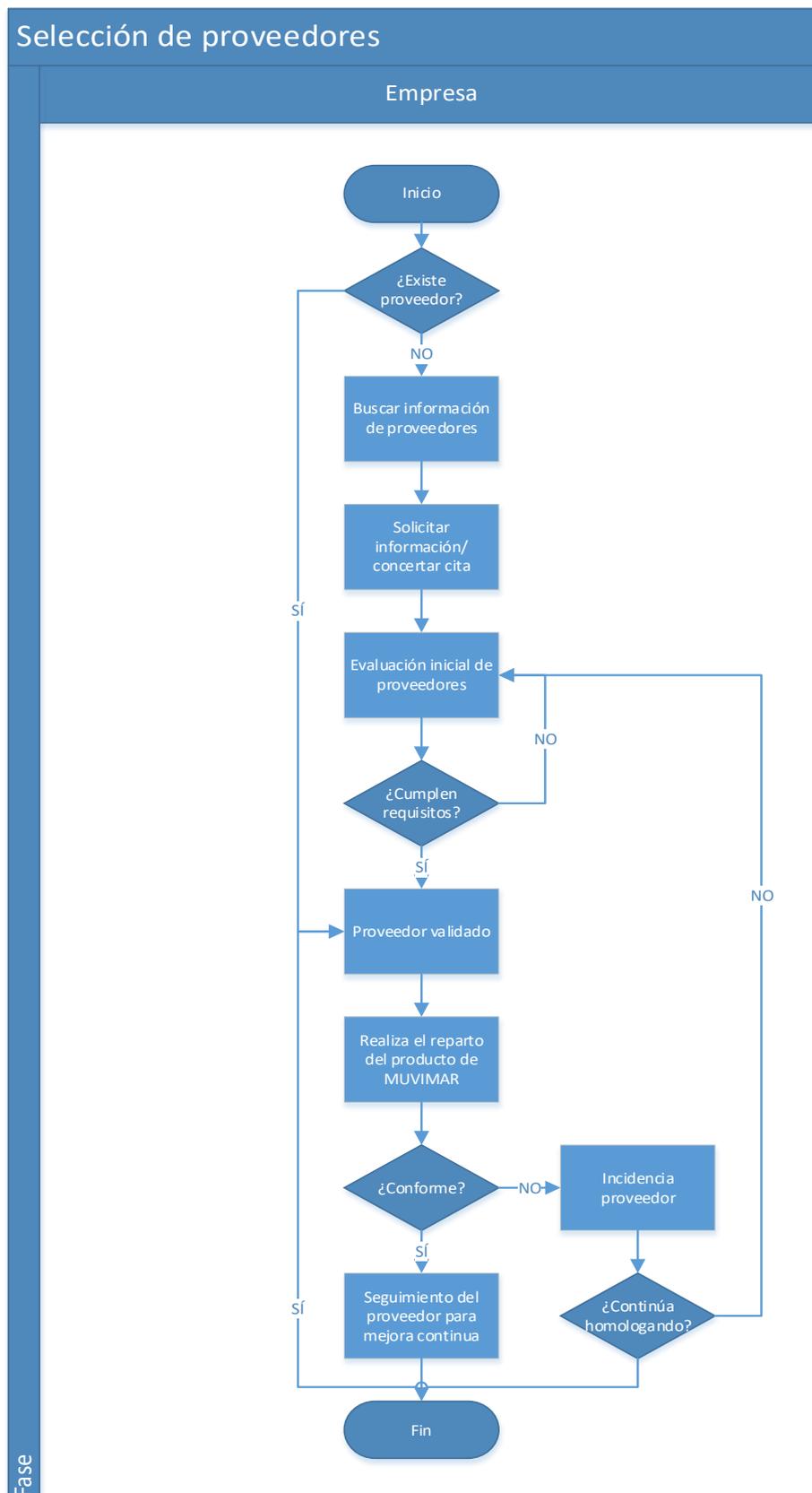


Figura 8 Proceso de selección de proveedores

Fuente: Elaboración propia

- Existe proveedor: La empresa se encarga de evaluar la existencia del proveedor en términos de distancia de entrega y precios en base a ello si existe el proveedor se lo da por validado caso contrario se debe evaluar si cumple requisitos para realizar la entrega de productos.
- Búsqueda de proveedor: Se procede a buscar proveedores basados en la distancia de entrega y precios por reparto.
- Solicitar información: Contactar a los proveedores y solicitar información preliminar, para que posteriormente se concrete una cita.
- Evaluación de proveedor: Este sub proceso se encuentra desglosado en la sección de recomendaciones de la propuesta.
- Cumplimiento de requisitos: En caso de que el proveedor cumpla con los requisitos de evaluación se lo da por validado caso contrario se sigue evaluando a otros proveedores.
- Proveedor validado: Dentro de esta etapa se debe tener la lista de los proveedores validados y a su vez, debe realizarse la ficha con todos los datos del proveedor.
- Proveedor realiza entrega del producto: La empresa da el producto para que el repartidor haga la entrega del mismo al cliente. Para esta etapa se debe tener las instrucciones de comprobación del producto entregado frente a la orden de pedido y registro de control de productos entregados.
- Conformidad: De existir conformidad con el proveedor se continua con el proceso de seguimiento y mejora continua, caso contrario se evalúa la incidencia.
- Incidencia proveedor: Se lleva a cabo un registro de incidencias y dependiendo de ello se decide si se continúa homologando al proveedor o no. En caso de que sea homologado se continúa con el proceso de proveedor validado, caso contrario se continúa con el proceso de evaluación de proveedores.
- Seguimiento del proveedor para mejora continua: Se observará a los proveedores para promover mejoras en el proceso de delivery.

CONCLUSIONES

Bajo una revisión documental se reconoció a la tercerización como un servicio a una empresa especializada, dicho servicios es relevante, dado que, a través de él las empresas se ven beneficiados en aquellos procesos en los que la misma es ineficiente para realizados, lo cual aumenta los costos y disminuye las ventas.

Al evaluar la incidencia de los servicios de entregas y su resultado en las ventas de Muvimar se reconoció que, la mayoría de los clientes se quejaban de productos entregados en malas condiciones, retrasos de entregas y la falta de respuesta de la empresa. Por parte de los proveedores se detectó que, algunos no realizan la verificación de la orden de pedido frente al producto recibido. Además de no contar con el equipo correcto para el traslado de los productos y no considera los tiempos de entrega.

Los hallazgos de la evaluación sugieren que antes de los proveedores la empresa generaba ventas mensuales promedio de \$229. Cuando la empresa tercerizó su servicio delivery, reportó ingresos mensuales promedio de \$595.

Se propuso mejoras en la selección de proveedores de Muvimar, basándose en mejorar el proceso de selección, tratando factores como estimación de tiempos, evaluación de precios y evaluación de proveedores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a futuros estudios considerar los procesos clave dentro de las operaciones de la empresa Muvimar, dado que, tienen repercusión las ventas de la compañía.

Se recomienda a la empresa aplicar mejoras en el proceso de selección de proveedores, para que no recibir quejas de clientes por el estado del producto.

Se recomienda que la empresa analice el uso de empaques de características acorde al servicio delivery y que sus empleados verifiquen que el empaque no contenga desperfectos que perjudique el estado del producto.

Finalmente, la empresa debe crear nuevos procesos relacionados con la selección de proveedores, los cuales se presentan en los anexos 2, 3 y 4.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, A., Castañeda, P., & Rojas, L. (2009). Diseño del Manual de Procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora. Obtenido de Repositorio institucional Universidad Tec: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf>;
- Álvarez, I. (2013). Introducción de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. En I. Á. José María Álvarez Ibarrola. México: Ideas propias.
- Andrés, C. R. (2015). Logística Comercial Internacional. En C. R. Andrés, Logística Comercial Internacional (pág. 12). Barranquilla, Colombia.
- Baker, M. (2012). The marketing book. London: Routledge.
- Barajas, V. (2019). Manual de procedimientos de manejo y diagnóstico del área de imagenología (ecografía, radiografía y endoscopia) en pequeños animales de la Clínica Veterinaria Vetermedicas. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Basto, L. (2019). Manual de protocolos de procesamiento de muestras en el laboratorio clínico de la Clínica Veterinaria Kanicat. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Bosch, J., & Velasco, A. (2017). Todo lo que debe saber sobre Gestión Clínica Veterinaria: El libro de gestión imprescindible para los profesionales de la veterinaria. Profit.
- Bourlakis, M., & Melewar, T. (2011). Perspectivas de marketing de los proveedores de servicios logísticos: direcciones de investigación presentes y futuras. Emerald Insight, 300-310.
- Cabarcas, S., & Fontalvo, R. (2018). La adaptabilidad organizacional como respuesta al entorno de competencia de las microempresas del sector veterinario caso Barranquilla. Cartagena de Indias: Universidad tecnologica de Bolívar.
- Cabrera, C. A. (2010). Contratación del transporte Nacional e Internacional de Mercancías. En Contratación del transporte Nacional e Internacional de Mercancías (pág. 17). Madrid, España.

- Cabrera, C. A. (2010). Contratación del transporte Nacional e Internacional de Mercancías. En C. C. Alfoso, Contratación del transporte Nacional e Internacional de Mercancías (pág. 19). Madrid.
- Carmona, Á., Agudelo, G., & Grisales, J. (2005). Software para la selección automática de proveedores de la confección. Universidad Eafit, 41.
- Carro, J. (2008). Business Pocket. España: Netbiblo, S. L.
- Carro, P., & Gonzáles, R. (s.f.). Logística Empresarial.
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes. (1978). Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADPS0000636/C3.pdf>
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2006). Administración de la Producción y Operaciones para una nueva ventaja competitiva. México: MacGraw-Hill. .
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. . McGraw-Hill Interamericana.
- Cho, J.-K., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Capacidad logística, subcontratación logística y desempeño empresarial en un mercado de comercio electrónico. Revista Internacional de Distribución Física y Gestión Logística, 336,359.
- Chopra. (2001). Gobierno de México. Obtenido de Publicación Técnica No. 223: <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt223.pdf>
- Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid. (Abril de 2010). Diagnóstico Estratégico de la Clínica de Pequeños Animales. Madrid: COVM.
- Cox III, J., & Schleier, J. (2010). Theory of Constraints Handbook. New York: McGraw-Hill.
- Davies, I. A., Ryals, L. J., & Holt, S. (2010). Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. Industrial Marketing Management, 39(7), 1049-1062.
- Díaz, M. (2012). Outsourcing. Guía Práctica de técnicas y estrategias. Bogotá: AdQualite.
- Dickson, G. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. Journal of.
- Escandon, S., & Muñoz, J. (2017). Diseño de propuesta de manual de servicio al cliente en la clínica veterinaria APAP para el punto de recepción y servicio al cliente. Pereira: Universidad Libre colombia.

- Falcón, V., & María, G. (2020). Propuesta de mejora aplicada al proceso de inspección, para asegurar los tiempos de entrega del servicio de una empresa que brinda outsourcing y servicios logísticos. Lima-Perú.
- Florencia, M. ,, Vázquez, & Dominguez, M. (2015). Tercerización del transporte en el contexto de la cadena de suministro. En Tercerización del transporte en el contexto de la cadena de suministro (pág. 21). México.
- Gallardo, S. (2017). Reingeniería de procesos y procedimientos en la clínica veterinaria mi fiel amigo, zona Cotocollao, ciudadela Rumiñahui DMQ periodo 2017. Quito: Instituto Tecnológico Superior Cordillera.
- Gallego, L. V. (2011). Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores.
- García, L. A. (2016). Gestión logística Integral . Bogotá.
- Gil, P. S. (2011). Población de estudio y muestra. Obtenido de Curso de Metodología de la Investigación Unidad Docente de MFyC: http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodolog%EDa_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion&muestra.pdf
- Gómez, M. (2019). Diseño y desarrollo de un sistema de gestión para clínicas veterinarias. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171069>
- Gossler, T., Wakolbinger, T., & Burkart, C. (2020). Subcontratación en logística humanitaria. Revista internacional de distribución física y gestión logística, 403.
- Gumbus, Bellhouse, & Lyons. (2003). Balanced Scorecard para los hospitales.
- Gutiérrez, S. C., Rozo, S. A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 7-13.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). En Dirección de la producción y de operaciones (pág. 24). Madrid.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). Dirección de la producción y operaciones decisiones tácticas . En J. Heizer, & B. Render, Dirección de la producción y operaciones decisiones tácticas (pág. 50). Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: 978-1-4562-2396-0. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hollensen, S. (2019). *Marketing management: A relationship approach*. New York: Pearson Education.
- Johnson, J. S. (2015). Qualitative sales research: An exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 262-273.
- Juriado, W., & Rein, R. (2004). Percepciones de los clientes sobre la subcontratación logística en la industria europea de bienes de consumo. *Revista internacional de distribución física y gestión logística*, 628,644.
- Manning, S., Larsen, M., & Bharati, P. (2015). Global delivery models: The role of talent, speed and time zones in the global outsourcing industry. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 850-877.
- Mena, R. (2013). Plan de reorganización y elaboración de costos de los servicios de atención veterinaria del hospital all. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Mendoza, R. C., Díaz, J., & Paternina Arboleda, C. (2015). Manual Práctico para Gestión Logística. En *Manual Práctico para Gestión Logística* (pág. 34). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mera, A. (2019). Análisis de la gestión de citas médicas en una empresa del sector salud. Chiclayo: Universidad Tecnológica del Perú.
- Ministerio del Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. España.
- Mukherjee, K. (2017). *Supplier Selection*. Berlin: Springer.
- Nozal, A. (10 de enero de 2018). Mecalux Logistmarket. Obtenido de <https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/>
- O'Brien, J. (2018). *Supplier relationship management: Unlocking the hidden value in your supply base*. London: Kogan Page Publishers.
- Ochoa, L., & Bouda, J. (2007). *Patología clínica veterinaria*. UNAM, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- Ortíz, L. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Obtenido de Empresa Social del Estado Hospital Universitario del Caribe: [https://clea.edu.mx/biblioteca/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos .pdf](https://clea.edu.mx/biblioteca/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos.pdf)
- Ortiz, M., Marquez, F., Oramas, O., & Marrero, Y. (2018). Metodología para la evaluación de proveedores. Caso de estudio: Empresa Especializada Importadora, Exportadora y Distribuidora para la Ciencia y la Técnica (EMIDICT). *Revista ESPACIOS*, 39(27), 24-37.

- Ovalle, A. M., Castiblanco, O., & Páez, Y. F. (2012). Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial. *Revista Ingeniería Industrial*, 12.
- Pal, O., Gupta, A. K., & Garg, R. K. (2013). Supplier selection criteria and methods in supply chains: A review. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(10), 2667-2673.
- Payar, A., & Papa, A. R. (2017). Logistics Outsourcing: Why Do Not Some Italian SMEs Adopt the Externalization? *July Press*, 46.
- Payton, F. C., & Handfield, R. (2003). Comunicaciones de la Asociación de Sistemas de Información. *Association For Information Systems*, 43.
- Pazmiño Carrera, J. C. (2019). FINANZAS. Quito.
- Peña, G. (2005). I sistema de gestión de la calidad en clínicas veterinarias. REDVET. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 1-3.
- Pérez, J. (2020). Desarrollo del manual actualizado sobre procesos y funciones en el área de quirófano en las nuevas instalaciones de la clínica san luis en convenio con la clínica equinergia. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pérez, M. (2016). Manual de procedimientos para el manejo de hospitalización del paciente no infeccioso e infeccioso en la clínica veterinaria animales de compañía de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad cooperativa de Colombia.
- Pinzón, J. (2013). Manual de procesos y procedimientos . Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/docinstitucionales/administrativa-manual-de-procesos-y-procedimientos.pdf>
- Raigoso, C., & Sabogal, M. (2015). Diseño de un Manual de procedimientos hospitalarios para la clínica de Grandes Animales de la Universidad de La Salle. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Razzaque, M. A. (1998). Subcontratación de logísticas funciones: una encuesta de literatura. En M. A. Razzaque, *Subcontratación de logísticas funciones: una encuesta de literatura* (pág. 89).
- Roca, C. M., Díaz, J. A., & Arboleda, C. P. (2015). Embase y embalaje- Transporte y cadena de frío-Preservación de productos del agro. Editorial Universidad del Norte.
- Rodriguez, L. (2016). La calidad en salud un concepto histórico vigente. *Revista ciencia y cuidado*, 5-9.

- Rojas, Á., Lorena, S., Gómez, O., & Carlos, J. (2015). MODELO DE PROGRAMACIÓN MULTI-OBJETIVO FUZZY PARA LA EIA, 2.
- Rojas, V. M. (2011). Metodología de la investigación diseño y ejecución . Bogota.
- Romano, J. (s.f.). The Outsourcing institute.
- Ronchi, S. (2018). The Internet and the customer-supplier relationship. London: Routledge.
- Rumie, L. (2018). Diseño de manuales de procedimientos para la clínica veterinaria Zoovet JK ubicada en el centro comercial El Molino local 45 Garzón-Huila. Neiva: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación . Caracas.
- Sánchez, G. (2012). Manual de funciones. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>
- Sánchez, J. E., & García, S. H. (2002). Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico. Revista Virtual Pro, 9;12;15.
- Sánchez, V. M. (2016). Clínica y Veterinaria "CASTELLÓN". Doctoral dissertation, Universidad Nacional Agraria.
- Santamaría, C. (2016). La administración hospitalaria. . Salud Areandina, S.P.
- SRE. (2004). GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO.
- Sumo, R., van der Valk, W., Duysters, G., & van Weele, A. (2016). Using performance-based contracts to foster innovation in outsourced service delivery. Industrial Marketing Management, 59, 12-24.
- Tahriri, F. (2008). A review of Supplier Selection Methods in Manufacturing Industries. Journal of Science and Technology, 2008. 15(3), 201- 208.
- Tamayo, M. T. (2003). El proceso de la Investigación Científica . Mexico.
- Vargas, V. (2018). PROPUESTA DE MEJORA PARA SERVICIOS SUMINISTRADOS POR. Santa Maria.
- Vargas, Y., Rodríguez, F., & De la Torre, R. (2019). Sistema de información para la gestión y control de citas de la clínica veterinaria de la Universidad Cooperativa de Colombia en el municipio de Arauca. Arauca: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Vasina, E. (2014). Analyzing the process of supplier selection. The application of AHP Method.
- Ventura-León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1.
- Víctor, Manuel, Islas:Rivera, Sánchez, J. E., & Domínguez, M. F. (s.f.). Tercerización del transporte en el contexto de la cadena de suministro.
- Villamagua, I., & Molina, N. (2016). Diagnóstico del manejo de desechos peligrosos en clínicas veterinarias de Guayaquil. *Ciencia UNEMI*, 98-115.
- Wild, J. J., Shaw, K. W., & Chiappetta, B. (2015). *Fundamental accounting principles*. New York: McGraw-Hill Education.
- Yemesi Bolumole, R. F., & Dag, N. (2007). Desarrollo de un marco teórico para la subcontratación logística. *JSTOR*, 35;54.
- Young, T., & Milton, N. (2011). *Knowledge Management for Sales and Marketing: A Practitioner's Guide*. Amsterdam: Elsevier.
- Zailani, S., Shaharudi, M. R., Razmi, K., & Iranmanesh, M. (2015). Influential factors and performance of logistics. *Manag Sci*, 5.

ANEXOS

Anexo 1: Fichas de observación

Ficha de observación

Proveedores delivery

Ficha N°: 1

Nombre del responsable: José Gavilánez Fecha: 20/10/20

Proveedor: Uber

Trabajo que realiza:

Descripción	Si	No	Comentario
¿El proveedor tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de sus actividades?	X		
¿El proveedor revisa la orden de pedido solicitada por el cliente?	X		
Al momento de la entrega del producto ¿El proveedor revisa el producto y verifica que coincida con el pedido?	X		
¿El proveedor emite el reporte y documentos de sustento a la empresa MUVIMAR?	X		
¿El proveedor toma en cuenta el tiempo de entrega del producto?	X		
¿El proveedor tiene las características necesarias para llevar el producto?	X		

Ficha de observación

Proveedores delivery

Ficha N°: 2

Nombre del responsable: _Karen García_ Fecha: ____21/10/20____

Proveedor: ____Glovo____

Trabajo que realiza:

Descripción	Si	No	Comentario
¿El proveedor tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de sus actividades?	X		
¿El proveedor revisa la orden de pedido solicitada por el cliente?	X		
Al momento de la entrega del producto ¿El proveedor revisa el producto y verifica que coincida con el pedido?	X		
¿El proveedor emite el reporte y documentos de sustento a la empresa MUVIMAR?	X		
¿El proveedor toma en cuenta el tiempo de entrega del producto?	X		
¿El proveedor tiene las características necesarias para llevar el producto?	X		

Ficha de observación

Proveedores delivery

Ficha N°: 3

Nombre del responsable: Mario Jiménez Fecha: 21/10/20

Proveedor: Picker

Trabajo que realiza:

Descripción	Si	No	Comentario
¿El proveedor tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de sus actividades?	X		
¿El proveedor revisa la orden de pedido solicitada por el cliente?	X		
Al momento de la entrega del producto ¿El proveedor revisa el producto y verifica que coincida con el pedido?		X	
¿El proveedor emite el reporte y documentos de sustento a la empresa MUVIMAR?	X		
¿El proveedor toma en cuenta el tiempo de entrega del producto?	X		
¿El proveedor tiene las características necesarias para llevar el producto?		X	

Ficha de observación

Proveedores delivery

Ficha N°: 4

Nombre del responsable: _Carlos Párraga_ Fecha: ____2/10/20____

Proveedor: ____MUVIMAR____

Trabajo que realiza:

Descripción	Si	No	Comentario
¿El proveedor tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de sus actividades?	X		
¿El proveedor revisa la orden de pedido solicitada por el cliente?		X	
Al momento de la entrega del producto ¿El proveedor revisa el producto y verifica que coincida con el pedido?		X	
¿El proveedor emite el reporte y documentos de sustento a la empresa MUVIMAR?	X		
¿El proveedor toma en cuenta el tiempo de entrega del producto?		X	
¿El proveedor tiene las características necesarias para llevar el producto?		X	

Anexo 2: Proceso de estimación de tiempos

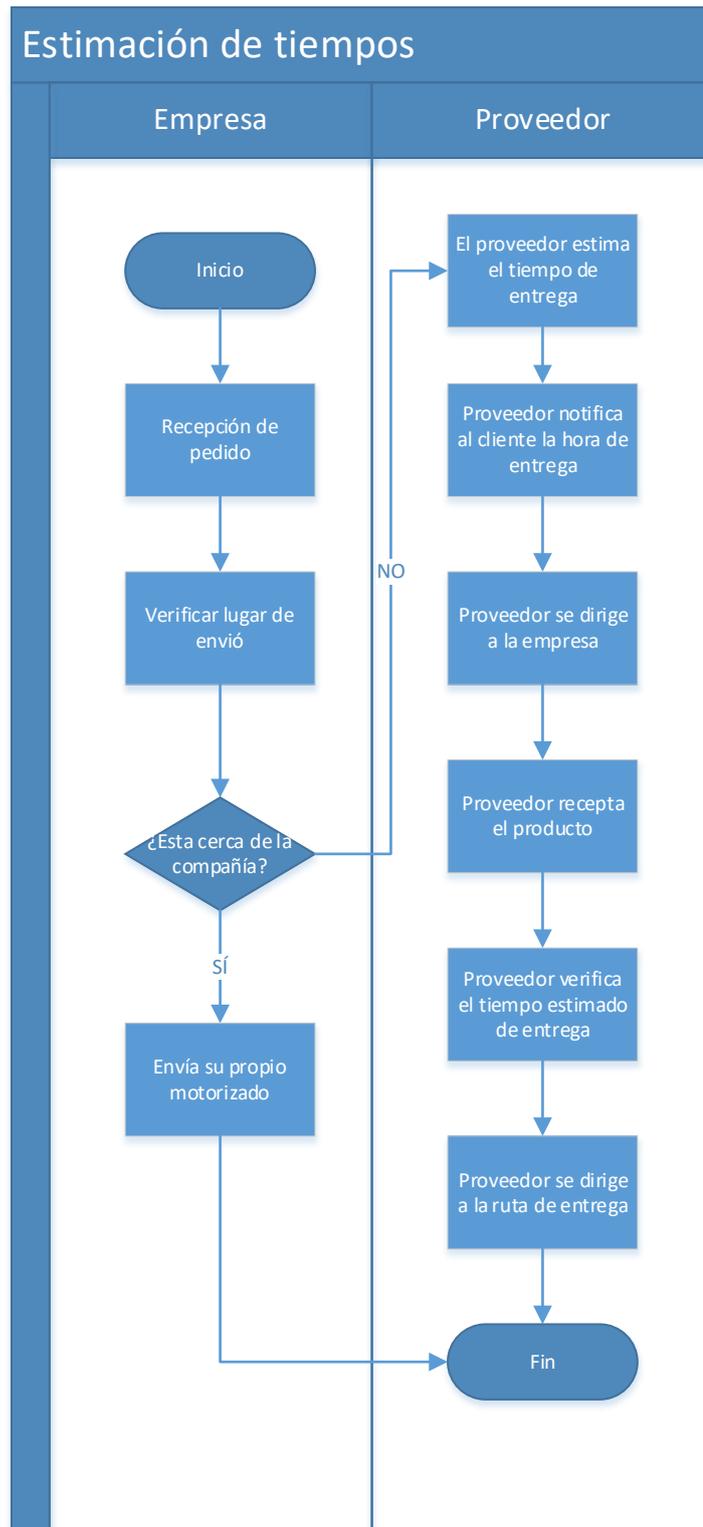


Figura 9 Estimación de tiempos de entrega

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Proceso de evaluación al proveedor

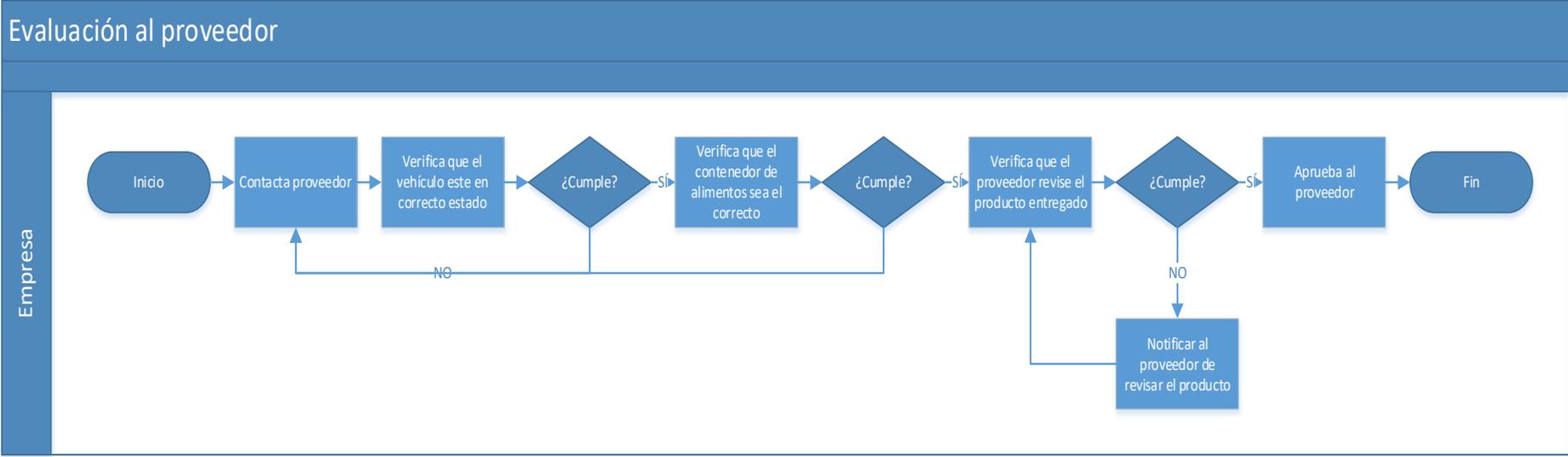


Figura 10 Evaluación al proveedor

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Proceso de evaluación de precios

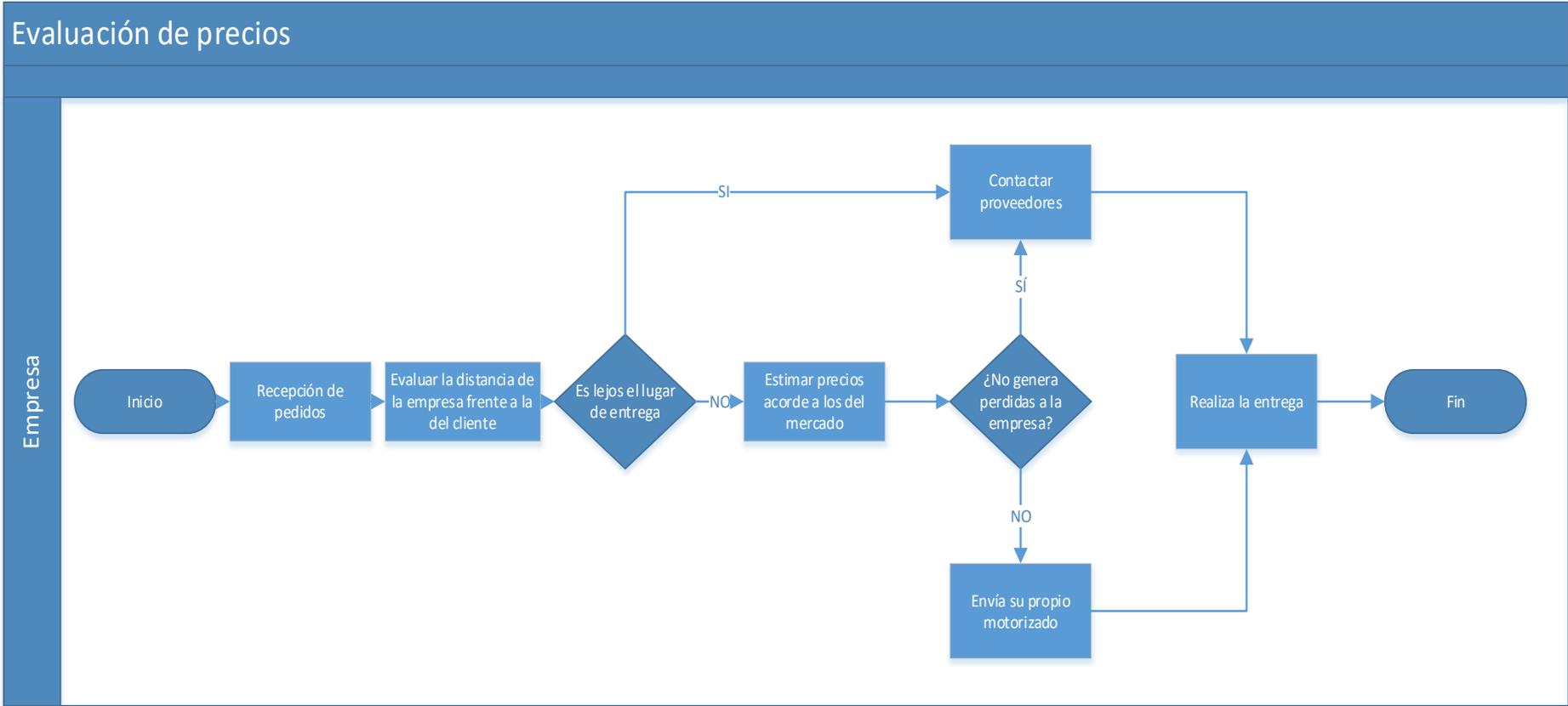


Figura 11 Evaluación de precios

Fuente: Elaboración propia