



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Propuesta de políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos de la empresa Induglob S.A dentro de la cadena de suministro

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Autores:

Cisneros Abril Doménica Carolina

Guamán Matute Mercy Katherine

Director:

Eco. Lenin Zúñiga Condo

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

A Dios, por la luz, la protección y la vida.

A mi madre, por ser ejemplo de sacrificio y entrega; por ser el motor y pilar que me impulsa cada día a salir adelante; y por ser la guía que me ha orientado en cada paso hasta lograr esta meta en mi vida.

A mi abuela, por el apoyo incondicional la confianza y el cariño.

A mi amiga Daniela, por la compañía y la motivación.

Carolina Cisneros

DEDICATORIA

A Dios por concederme la vida y salud para poder alcanzar los objetivos y cumplir esta meta en mi vida. De manera especial a mis padres Germán y Magaly por haberme brindado su apoyo y cariño incondicional en los momentos de alegría, así como también en las dificultades que se me han presentado a lo largo de mi carrera.

A mi hermano Diego por ser mi ejemplo a seguir y estar presente en cada momento que lo he necesitado y a mi hermano menor Sebastián por ser la alegría y una motivación para crecer cada día como persona.

A mi segunda familia la empresa HORMIPISOS CIA LTDA por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y estar siempre pendientes de mis logros universitarios.

Katherine Guamán

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la empresa Induglob S.A, de manera especial al Ingeniero Luis Fernando Ortiz Vintimilla y al Ingeniero Juan Andrés Peña Córdova, por la disposición, apertura y transparencia a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación; por abrirnos las puertas a este gran mundo al que aspiramos llegar.

Al Economista Lenin Zúñiga Condo, tutor de este trabajo, cuya orientación y guía han sido claves para la obtención de este logro.

A todo el personal docente de la Universidad del Azuay, quienes durante estos años han sabido implantar en nosotras el deseo de conocer y descubrir el mundo desde una nueva perspectiva profesional, y a quienes les debemos una gran parte de lo que somos ahora. Gracias por el apoyo y el ejemplo, la exigencia y el cariño.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE DE CONTENIDOS	1
INDICE DE ILUSTRACIONES	4
INDICE DE TABLAS	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	9
CAPITULO I	11
1. Conocimiento general de la empresa Induglob S.A	11
1.1 Reseña Histórica.....	11
1.2 Misión.....	12
1.3 Visión	12
1.4 Estrategia	13
1.5. Valores.....	13
1.6. Cultura Corporativa	14
1.7 Estructura Organizacional.....	15
1.8 Estructura Financiera	16
1.9 Análisis de proveedores.....	17
CAPITULO II	20
2. Sistema de Gestión Indurama	20
2.1 Concepto.....	20
2.2 Principios Sistema de Gestión Indurama	22
2.2.1 Compromiso, liderazgo y excelencia	22

2.2.2 Estandarización	23
2.2.3 Calidad Integral.....	24
2.2.4 Tiempos cortos de respuesta.....	25
2.2.5 Mejora continua	26
2.3 <i>Lean</i> Materiales.....	28
2.3.1 Objetivos.....	28
CAPITULO III	31
3. Evaluación de Proveedores.....	31
3.1 Proceso de Evaluación de Proveedores	31
3.2 Criterios de Medición	32
3.2.1 Criterios de medición de Calidad	33
3.2.2 Criterios de medición de Abastecimiento.....	34
3.3 Esquema Evaluación de Proveedores	35
3.4 Semaforización	36
3.5 Análisis Proveedor de Inyección Plástica.....	38
3.5.1 Proveedor A.....	39
3.5.2 Proveedor B.....	41
3.5.3 Proveedor C.....	43
3.5.4 Proveedor D.....	45
3.6 Resultados	47
CAPITULO IV.....	49
4. Propuesta de Políticas	49
4.1 Introducción	49
4.2 Clasificación de Criterios.....	49
4.3 Priorización de Criterios	50
4.4 Políticas	52
4.4.1 Políticas en base a criterios evaluados.....	52

4.4.1.1 Control de Procesos	52
4.4.1.2 Tiempos de reposición.....	56
4.4.1.3 Condiciones de crédito	56
4.4.1.4 Gestión de materiales	57
4.4.2 Políticas para el proceso de evaluación a proveedores.....	59
4.4.2.1 Matriz de calificación mediante pesos asignados a los criterios	59
CAPITULO V	65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 CONCLUSIONES	65
5.2 RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	69
Evaluación proveedor A	69
Evaluación proveedor B	72
Evaluación proveedor C	75
Evaluación proveedor D	78

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estratégica Induglob S.A.....	13
Ilustración 2 Organigrama Induglob S.A.....	15
Ilustración 3 Principios del Sistema de Gestión Indurama	21
Ilustración 4 Elementos de los Principios del SGI	22
Ilustración 5 Principios Tiempos Cortos de Respuesta y Calidad Integral	30
Ilustración 6 Gráfica Resultados Evaluación Proveedores	47
Ilustración 7 Matriz de riesgo - proveedor	63
Ilustración 8 Ejemplo Matriz de riesgo - proveedor	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calificación de Componentes.....	18
Tabla 2 Criterios de Evaluación de Proveedores - Calidad.....	33
Tabla 3 Criterios de Evaluación de Proveedores - Abastecimiento y Responsabilidad.....	34
Tabla 4 Formato Evaluación Proveedores	35
Tabla 5 SemafORIZACIÓN Calidad.....	37
Tabla 6 SemafORIZACIÓN Abastecimiento	37
Tabla 7 Evaluación Proveedor A.....	40
Tabla 8 Evaluación Proveedor B	42
Tabla 9 Evaluación Proveedor C.....	44
Tabla 10 Evaluación Proveedor D.....	46
Tabla 11 Clasificación de Criterios	50
Tabla 12 Priorización Criterios Clasificación A	51
Tabla 13 Priorización Criterios Clasificación B	51
Tabla 14 Análisis de Modo y Efecto de Falla Potencial (AMEF de procesos) ..	54
Tabla 15 Ciclo de Caja 2016	56
Tabla 16 Ciclo de Caja con política	57
Tabla 17 Tabla de Calificación Ascendente	60
Tabla 18 Calificación Proveedor A (pesos-criterios).....	61
Tabla 19 Calificación Proveedor B (pesos-criterios).....	61
Tabla 20 Calificación Proveedor C (pesos-criterios)	62
Tabla 21 Calificación Proveedor D (pesos-criterios)	62
Tabla 22 Evaluación proveedor 4 Criterio 1-4	69
Tabla 23 Evaluación proveedor A Criterio 5-6.....	70
Tabla 24 Evaluación proveedor A Criterio 7-8.....	71
Tabla 25 Evaluación proveedor B Criterio 1-4.....	72
Tabla 26 Evaluación proveedor B Criterio 5-6.....	73
Tabla 27 Evaluación proveedor B Criterio 7-8.....	74
Tabla 28 Evaluación proveedor C Criterios 1-4.....	75
Tabla 29 Evaluación proveedor C Criterio 5-6.....	76
Tabla 30 Evaluación proveedor C Criterio 7-8.....	77

Tabla 31 Evaluación proveedor D Criterios 1-4.....	78
Tabla 32 Evaluación proveedor D Criterio 5-6.....	79
Tabla 33 Evaluación proveedor D Criterios 7-8.....	80

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación está orientado en proponer políticas a la empresa Induglob S.A, para fortalecer la relación comercial de la empresa con sus proveedores críticos dentro de la cadena de suministro, enfocándose específicamente en los principios de calidad y tiempos cortos de respuesta que intervienen en el Sistema de Gestión Indurama.

El proyecto se llevó a cabo mediante una investigación documental y de campo, lo que permitió conocer la relación actual de la empresa con sus proveedores, con el fin de dar enfoque en aquellos considerados críticos por su volumen y tipo de componente.

Para la elaboración y desarrollo de las políticas se utilizaron herramientas como el Principio de Pareto para la identificación de los proveedores y componentes críticos, también se realizaron evaluaciones a cuatro proveedores críticos de la empresa en base a criterios y requisitos enfocados en los dos principios del SGI para encontrar los aspectos más importantes a considerar en la elaboración de políticas a través del método ABC.

Finalmente se concluye que la empresa actualmente no mantiene una relación comercial sólida con sus proveedores críticos, razón por la que se recomienda implementar las políticas propuestas en el corto plazo.

ABSTRACT

ABSTRACT

This research aimed to propose policies in "Induglob S.A" to strengthen the commercial relations with its suppliers, focusing on the principles of quality and short response times. The project was carried out through a documentary and field investigation. This allowed to determine the relationship of the company with suppliers to focus on critical cases. Tools such as the Pareto Principle and evaluations to four critical suppliers of the company were used for the elaboration of the policies. Finally, it was concluded that the company did not maintain a solid commercial relationship with its critical suppliers; thus, it was recommended to implement the proposed policies in the short term.

INTRODUCCION

Debido a reiterados problemas que han surgido dentro de la Empresa Induglob S.A, este trabajo tiene como objeto proponer políticas que ayuden a la empresa a negociar condiciones comerciales con el fin de mejorar la relación proveedor – cliente.

La carencia de formalidad en las relaciones comerciales de la empresa ha desencadenado una serie de inconvenientes en el área de abastecimiento, que van afectando progresivamente el desempeño de la misma, producto de un efecto dominó desde la problemática mencionada anteriormente. Algunos de los efectos negativos de esta reacción en cadena son: afectación en la rentabilidad de la empresa, problemas en el abastecimiento de materiales, afectación en la liquidez y ausencia de obligaciones contractuales formales; todo esto ha generado un ambiente de desorganización dentro de la planificación de la institución.

En el capítulo uno se realizará un análisis de la situación actual de la empresa con sus proveedores, para lo cual se realizará una clasificación del total de proveedores en dos aspectos, por un lado entre proveedores nacionales e internacionales de acuerdo a las compras realizadas en año 2016, para identificar los proveedores con mayor volumen de compra, por otra parte se analizará el porcentaje de utilización de los diferentes materiales que tiene la empresa dentro de su proceso de producción e identificar el de mayor significancia en sus líneas de producción.

Con los resultados obtenidos se concentrará en aquellos proveedores que por su volumen y tipo de componente son considerados críticos dentro de la cadena de suministro. Es importante mencionar que debido a la confidencialidad de la información, los datos presentados en el desarrollo del presente trabajo serán aplicados mediante un factor de conversión.

En el capítulo dos se analizará el Sistema de Gestión Indurama, en el cual se dará a conocer los cinco principios que este contiene, con un enfoque en el nuevo sistema implementado por la empresa: *Lean Manufacturing*, y su relación con la propuesta de políticas.

Dentro del capítulo tres se realizará una evaluación a aquellos proveedores considerados críticos dentro de la cadena de suministro, identificados en el capítulo uno, con el fin de conocer a profundidad sus condiciones comerciales, de abastecimiento y calidad que actualmente se mantiene con la empresa.

Dentro del capítulo cuatro se realizará la propuesta de políticas en base a la evaluación de proveedores realizada dentro del capítulo tres, orientado en aquellos criterios con mayores falencias, lo que permitirá obtener conclusiones generales del trabajo de investigación.

CAPITULO I

1. Conocimiento general de la empresa Induglob S.A

1.1 Reseña Histórica

La empresa Idurama Cia. Ltda fue constituida en el año 1972 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, por Marcelo Jaramillo Malo, José Burbano Moscoso, Pablo Jaramillo Crespo, Iván Espinoza Pozo, Marcelo Jaramillo Crespo y Oswaldo Crespo Arizaga, conformando un importe en su capital inicial de 350 aportaciones valoradas en 350.000,00 sucres. Instituida con la finalidad de la fabricación de cocinas a gas, calentadores de agua a gas, recorrería, válvulas para gas, prensas hidráulicas y excéntricas, matricerías, pernos centrales, resortes para automotores y más artículos de esta línea; por otra parte la compañía estará regida por la Junta General, el Presidente José Burbano Moscoso, el Gerente Pablo Jaramillo, el Subgerente Oswaldo Crespo. (Superintendencia de Compañías, 1972).

A través del tiempo la empresa ha crecido exponencialmente, iniciando con exportaciones a Perú en 1982, para posteriormente situar su marca en más de 20 países de la región latinoamericana de Centro, Sur América y el Caribe, logrando posicionarse dentro de las empresas más reconocidas dentro del país por la innovación y diseño de sus productos, además sus exportaciones representan un 65% de las ventas en cocinas y un 6% de venta de refrigeradoras, lo que genera grandes beneficios a nivel empresa y país. (Ekos, 2011).

En el año 2012 cambia la razón social a Induglob S.A. La calidad, el diseño y la tecnología, han sido pilares fundamentales para lograr una producción de 640 refrigeradoras y 1400 cocinas al día en sus diferentes líneas de producción, que se han convertido en iconos y han alcanzado gran reconocimiento entregando su producto a diferentes marcas nacionales e internacionales como: Indurama, Global, Whirpool, Premiun, Innova y Enxuta.

Para obtener la calidad en sus productos la empresa continuamente está monitoreando su cumplimiento en las normativas ISO 50001, Sistema de gestión de energía; ISO IEC 17025, Laboratorios INDUGLOB; SART, Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional; BASC 4, Sistema de gestión de seguridad y control, además es el primer laboratorio de línea blanca acreditado en el Ecuador con la norma ISO 17025. (Induglob S.A)

1.2 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, comercializando productos competitivos, de alta calidad y diseño innovador, mediante procesos simples y eficientes, sustentados en una cultura organizacional de valores, liderazgo y excelencia, maximizando así el valor de la empresa. (Induglob S.A)

1.3 Visión

Ser una marca líder de línea blanca en la región andina y centroamericana, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes y colaboradores. (Induglob S.A)

1.4 Estrategia

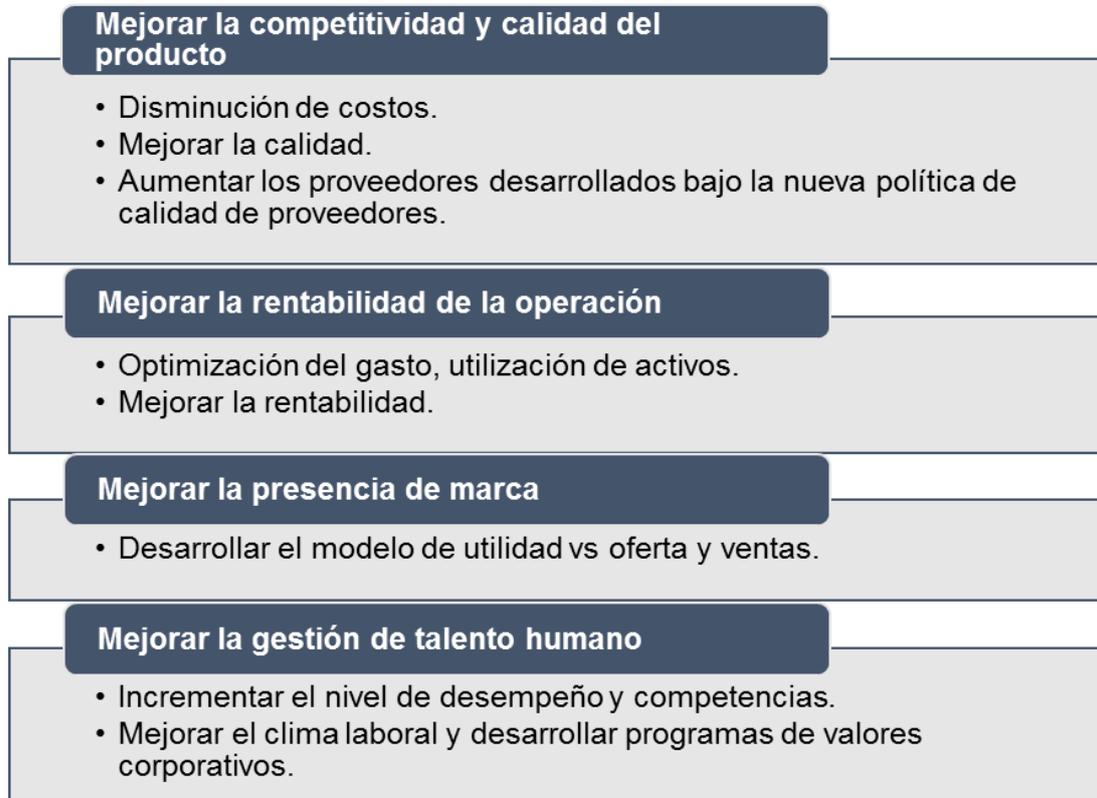


Ilustración 1 Estratégica Induglob S.A

Fuente: (Induglob, 2018)

1.5. Valores

Honestidad

Respeto

Responsabilidad

Humildad

Unión

Generosidad

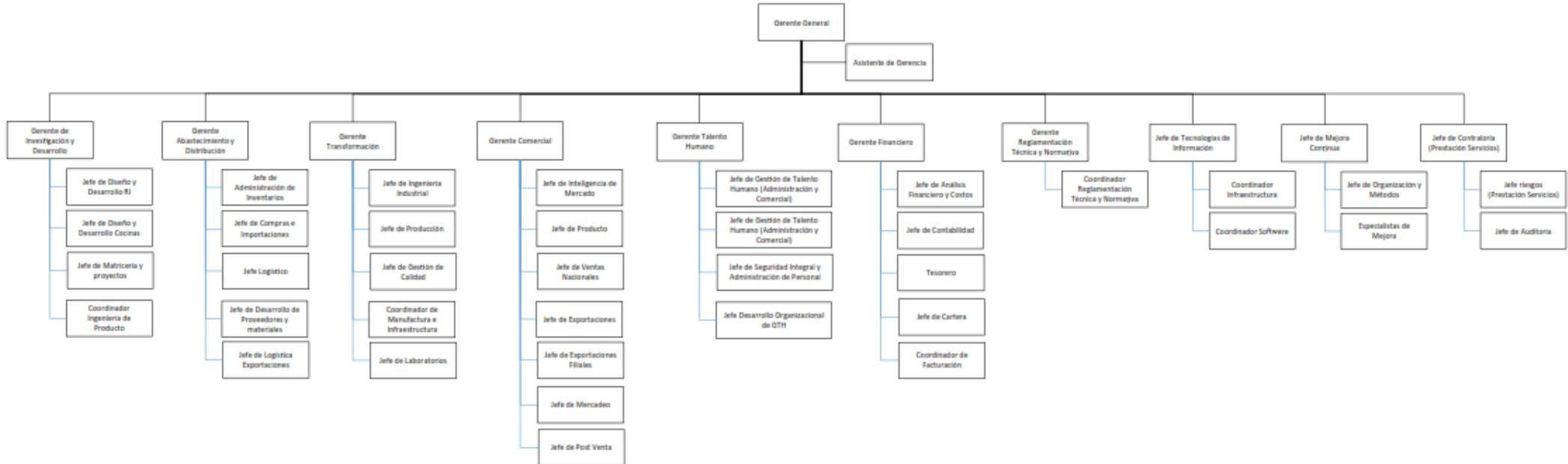
1.6. Cultura Corporativa

Producir electrodomésticos de alta calidad, con un diseño innovador y tecnología funcional, para facilitar las labores del hogar.

Imaginar nuevas formas y despertar nuevas ideas para implementarlas en el hogar es el compromiso diario de nuestros colaboradores. (Induglob S.A)

1.7 Estructura Organizacional

	Proceso: Definir y controlar el desempeño	Descripción: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DEFINIR Y CONTROLAR EL DESEMPEÑO	Proceso en el que participa: Diseñar la Organización y su mejora Gestionar Finanzas Gestionar el Talento Humano	ODCD-001
---	---	--	---	----------



Control de Cambios:
 Se elimina el Cargo de Coordinador de Proyectos de la Estructura de Investigación y Desarrollo debido a que es parte de Producto (del proceso Comercial)
 Se incluyen bajo la Gerencia de Abastecimiento y Distribución la Jefatura Logística y se modifica el cargo de Coordinador de Desarrollo de Materiales por Jefe de Desarrollo de Materiales y Proveedores
 Se incluye bajo la Gerencia de Manufactura la Jefatura de Laboratorios y se modifica la Coordinación de Producción por Coordinación de Manufactura e Infraestructura
 Se incluye bajo la Gerencia Comercial la Jefatura de Post Venta y se divide la Jefatura de Exportaciones y Exportaciones Filiales
 Se modifica la estructura de Talento Humano en Gerente de Talento Humano, Desarrollo organizacional de Gerente de Talento Humano y Seguridad Integral y Administración del Personal
 Se ajusta dentro de la estructura de Finanzas la Jefatura de Análisis Financiero y Costos, se modifica la Coordinación de Cartera por Jefatura de Cartera
 Se define la Gerencia y Coordinación de Reglamentación técnica por separado de la Post Venta
 Se incluye la estructura de Mejora continua con la Jefatura de Organización y Métodos y Especialistas de mejora

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Gabriela Pérez, D&M	Gisela Orillana Jefe de Mejora Continua	Juan Pablo Vela Gerente General	5 septiembre 2018 Versión: No 2

Ilustración 2 Organigrama Induglob S.A

1.8 Estructura Financiera

La información que se presenta a continuación se obtuvo a partir de los datos obtenidos de la Súper Intendencia de Compañías, razón por la cual no se utilizó un factor de conversión.

La empresa muestra que su activo está comprendido en un 76% de activo corriente formado principalmente por sus activos financieros; en cuanto a su pasivo, está conformado en un 51 % de pasivos no corrientes, siendo su principal fuente las obligaciones con instituciones. Por otra parte es importante mencionar que la empresa experimentó una disminución en sus activos del 14% y un aumento en sus obligaciones en un 18% con respecto a los valores obtenidos por la empresa en el periodo 2015.

Las ventas de la empresa Induglob S.A. alcanzaron la suma de 150,391,036.49 en el año 2016, un 30 % menos con relación a las ventas del año 2015 que fueron 214,227,430.02.

Por otra parte la utilidad operacional fue de 953,177.55 un 95% menos con respecto al año 2015, lo que refleja una pérdida de 1,007,964.04 para el periodo 2016.

El patrimonio de los accionistas pasó de 13, 500,000.00, a 20, 500,000.00 lo que significa un incremento del 34% con relación al año anterior.

La empresa Induglob S.A, en la prueba ácida del periodo 2016 mostró un activo corriente de 1.59 veces más que el pasivo corriente, un resultado que muestra que la empresa puede hacer frente a sus pagos en el corto plazo. Con respecto a la razón corriente la empresa muestra que el activo corriente es 2.59 veces más alto que el pasivo corriente, lo que indica que la empresa cuenta con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones.

En cuanto al endeudamiento la empresa, presenta un 60%, lo cual indica que los activos con los que cuenta la empresa son financiados por los acreedores y con financiamiento propio de la empresa a través de sus accionistas. Se puede identificar que la empresa cuenta con un periodo promedio de pago de 45 días, su periodo promedio de cobro es de 55 días y su rotación de inventarios es de 68 días, dando como resultado un ciclo de caja positivo de 78 días, lo cual ha obligado a la empresa a buscar financiamiento externo.

Los accionistas de Induglob S.A lograron obtener un rendimiento sobre el patrimonio de 1.71% y sobre la inversión de sus activos de 0.68%, los cuales son bajos debido a la disminución de un 30% de las ventas comparando con el periodo 2015.

1.9 Análisis de proveedores

En una industria competitiva es imprescindible contar con proveedores evaluados, calificados y desarrollados, que se encuentren alineados a las necesidades de la compañía, para de esta manera cumplir con requerimientos y principios estratégicos que plantee la empresa.

Para realizar el análisis de proveedores se ha utilizado el principio de Pareto en el cual se han asignado dos porcentajes a cada parámetro, el 20% representado por el análisis de acuerdo a las compras realizadas en el año 2016 y el 80% por el nivel de utilización de los componentes que se ocupan para la fabricación de cocinas y refrigeradoras, dando como resultado que el 20% de los proveedores representan un 80% de los materiales utilizados en la producción.

El primer análisis se realizará en base al nivel de compras realizadas a los proveedores. Induglob S.A cuenta con 224 proveedores de los cuales 110 corresponden al exterior que representan un 49% y 114 son proveedores nacionales que representan un 51% del total de proveedores.

En el periodo 2016 se han generado compras de aproximadamente 70.109.951,31 de las cuales 33.409.951,31 representan las compras al exterior y 36.700.000,00 correspondientes al mercado nacional.

Después de haber realizado el diagnóstico, se evidencia el alto porcentaje que representa el mercado nacional tanto en compras como en número de proveedores, y a la factibilidad en la comunicación y estudio del mercado, el análisis para el desarrollo de este trabajo se realizará enfocado a este mercado.

Se clasificó a los proveedores nacionales en función de los materiales que ofrecen, están representados principalmente a través de los siguientes componentes:

Tabla 1 Calificación de Componentes

Componente	Total de compras Nacionales
Inyección Plástica	30%
Hierro	27%
Vidrio	15%
Cartón	7%
Productos Promocionales	6%

En la tabla 1 que antecede se puede observar que el material de inyección plástica está representado en un 30% del total de componentes, es decir el mayor porcentaje de las compras nacionales, el cual está comprendido por cuatro proveedores nacionales.

El segundo parámetro será analizado por el nivel de utilización en el proceso de producción. Induglob S.A por cada producto fabricado en la empresa, cuenta con una lista de materiales (estructura) específico para cada modelo y

cada mercado al cual es distribuido, es vital contar con una estructura sincerada con el fin de garantizar una correcta fabricación, evitar reprocesos y paras en las líneas de producción.

Cada producto que fabrica la empresa ha sido diseñado por técnicos especializados del área de “Diseño y desarrollo”, los mismos que han distribuido cada componente según su uso y función. Los productos de refrigeración cuentan con un 17% de materiales de inyección plástica, siendo este el porcentaje más alto de su composición, en lo que respecta a los productos de cocción están conformados por un 11% del mismo material, considerándose de esta manera un material crítico dentro de la lista de materiales por su nivel de importancia dentro de la producción.

En base a los análisis realizados anteriormente se obtiene como resultado que los proveedores nacionales de inyección plástica representan un 20% de los proveedores con los que cuenta la empresa y son estos quienes proporcionan el mayor volumen de material necesario para la producción expresado en un 80%.

CAPITULO II

2. Sistema de Gestión Indurama

2.1 Concepto

En busca de mejorar procesos productivos, eliminando de manera permanente y sistemática desperdicios, la empresa Induglob desde el año 2016 se encuentra implementando el sistema *Lean* con el objetivo de mejorar la satisfacción de sus clientes. Cuenta con un departamento capacitado y especializado en su aplicación: “Mejora Continua”, quienes con varios consultores nacionales e internacionales han trabajado en su metodología y aplicación.

La Filosofía *Lean Manufacturing* nace en Japón, del sistema utilizado en la producción de Toyota. Se ha ido desarrollando este sistema de mejora de la productividad asociada a la excelencia industrial. Según Rajadell & Sanchez definen a *Lean* como “sin grasa, escaso, esbelto”, pero aplicada a un sistema productivo significa “ágil, flexible”, es decir, capaz de adaptarse a las necesidades del cliente” (2010, p.8). Su implementación busca aplicar mejoras dentro de la planta de producción como dentro de los puestos de trabajo, dentro de una planta de producción tiene los objetivos de alcanzar rentabilidad, competitividad y satisfacción con los clientes y usuarios.

“Los pilares del *Lean manufacturing* son: la filosofía de la mejora continua, el control total de la calidad, la eliminación del despilfarro, el aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor y la participación de los operarios. (Rajadell y Sanchez 2010 p.10). Obtener un control que garantice calidad sobre todos los procesos ayuda no únicamente a la reducción de costos y tiempos, es una cultura de cambio para conseguir mejores prácticas.

Dentro de una organización, los recursos humanos son uno de los factores más importantes debido a que son estos quienes se encuentran en profundo contacto a procesos ligados a los objetivos de la empresa, es por esto que Induglob S.A ha realizado capacitaciones sobre la metodología y aplicación de

este sistema a todos los colaboradores de la empresa con el fin de tener a su personal alineado y obtener los resultados esperados.

Se busca fabricar los productos necesarios en las cantidades requeridas y en el momento solicitado por el cliente. Para poder cumplir con este pilar es de vital importancia tener una relación comercial sólida con los proveedores, puesto a que dependerá de ellos lograr un flujo efectivo de las actividades que se encuentran dentro de la cadena de abastecimiento en los procesos de planificación, producción y comercialización.

Este sistema involucra 5 principios distribuidos de la siguiente manera:

- Compromiso, liderazgo y excelencia
- Estandarización
- Calidad integral
- Tiempos cortos de respuesta
- Mejoramiento continuo



Ilustración 3 Principios del Sistema de Gestión Indurama

Recuperado de: <http://Induramaaldia/>

Fuente: (J.Chumbi; 2016)

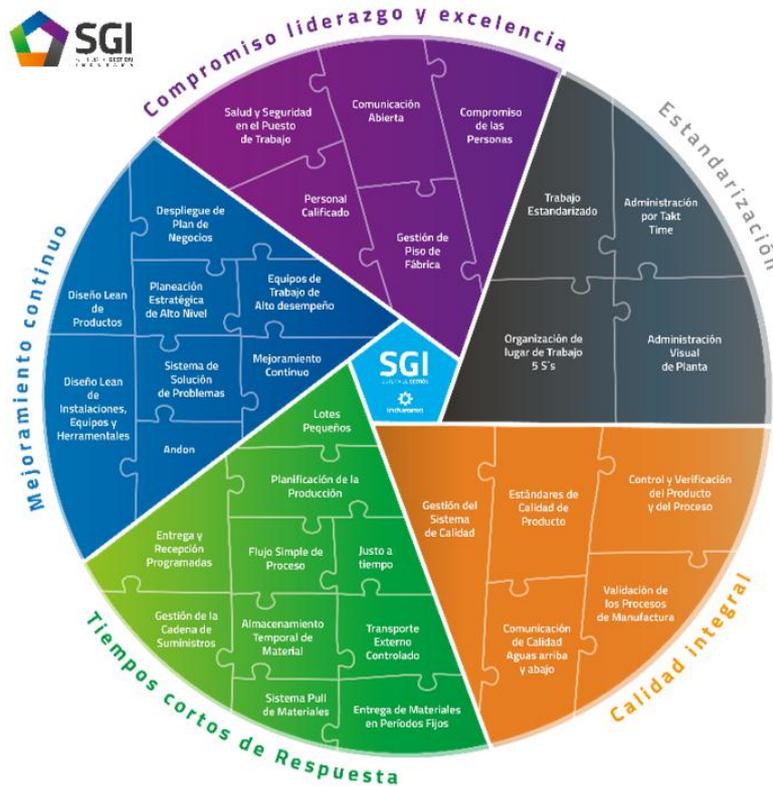


Ilustración 4 Elementos de los Principios del SGI

Recuperado de: <http://Induramaaldia/>

Fuente: (J.Chumbi, 2016)

2.2 Principios Sistema de Gestión Indurama

2.2.1 Compromiso, liderazgo y excelencia

El recurso humano es considerado como uno de los activos más preciados por la empresa, por ello este es el primer principio dentro del Sistema de gestión Indurama (SGI), requiere de personal adecuado, comprometido y alineado, con la combinación de conocimientos, habilidades, desempeño y competencias. Busca desarrollar a los colaboradores dentro de la cadena de valor debido a que son estos quienes apoyan a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos y a la sostenibilidad de las empresas.

Se enfoca básicamente en 5 elementos:

1. **Salud y seguridad:** Asegurar el bienestar de los colaboradores.
2. **Personal calificado:** Asegurar personal idóneo en el lugar correcto.
3. **Gestión piso:** Asegurar una correcta toma de decisiones en el lugar de trabajo.
4. **Comunicación abierta:** Mantener un adecuado intercambio de información.
5. **Compromiso de las personas:** Crear y mantener un ambiente que fomente el compromiso de los colaboradores.

2.2.2 Estandarización

El tiempo y el dinero son recursos económicos que tienen una gran incidencia dentro de una empresa, por lo que su uso apropiado repercutirá de manera positiva en la organización, Induglob S.A dentro del SGI contempla, un parámetro de control denominado 7+1 desperdicios o actividades que no generen valor a la empresa, que serán eliminados al momento de contar con procesos estandarizados, entendiéndose como desperdicio a: correcciones, exceso de inventarios, sobreproducción, exceso de movimientos, transportes innecesarios, esperas, procesos innecesarios y no aprovechar el potencial de la gente, todos estos generan altos costos.

A través de este principio se busca la mejor manera de realizar procesos en base a reglas que documenten el método más eficiente para realizar el trabajo, a fin de poder estandarizarlos.

Para lograr este principio, Induglob S.A se fundamenta en 4 elementos:

1. **Organización de lugar de trabajo:** Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo que permita visualizar y eliminar desperdicios.
2. **Trabajo estandarizado:** Establecer una base repetible y predecible para el mejoramiento continuo.
3. **Administración por takt time:** Nivelar el plan de producción.

- 4. Administración visual:** Comprender la situación actual y tomar acción para el mejoramiento.

2.2.3 Calidad Integral

La satisfacción del cliente, así como la satisfacción de la empresa con el producto que va a ser entregado, son puntos claves para obtener una calidad integral, conjuntamente con el aseguramiento de calidad en los procesos y del recurso humano. Lo que genera ventajas como: la fidelización de sus clientes al cumplir con los requisitos establecidos y el posicionamiento en el mercado, generando un valor agregado al producto. Este es un método por el cual la calidad se gestiona en el proceso de producción, de tal manera que los defectos son prevenidos, detectados y contenidos.

Otro aspecto importante a considerar al momento de implementar calidad dentro de los procesos de una organización, son los resultados que se obtienen en su producción, aumento de controles en las diferentes áreas y disminución de costos en actividades innecesarias.

Para mantener una calidad integral y asegurar beneficios es primordial que exista un control, mantenimiento y mejora continua de las políticas y lineamientos que la empresa ha planteado para obtener sus principales objetivos.

Este principio se fundamenta en 5 elementos:

- 1. Estándares calidad de producto:** Proveer el criterio para la evaluación del producto.
- 2. Validación de procesos de manufactura:** Asegurar que proceso de manufactura sea capaz.
- 3. Control y verificación del producto y proceso:** Control de calidad.
- 4. Comunicación de calidad aguas arriba y abajo:** Asegurar que la comunicación de calidad alcance a las personas correctas.
- 5. Gerencia sistema calidad:** Definir y regular las actividades de calidad.

2.2.4 Tiempos cortos de respuesta

Movimiento del producto o material correcto en el tiempo y lugar correcto. Este principio busca entregar el producto ágilmente manteniendo la calidad. El contar con tiempos cortos de respuesta genera valor agregado ante sus clientes, por ello es indispensable contar con el correcto abastecimiento de materiales por parte de los proveedores ya que un retraso o ampliación de plazo trae consigo varias consecuencias como paros en las líneas de producción, re planificación de inventarios, pérdida de ventas, entre otros, lo que obliga a la empresa a incurrir en costos no presupuestados. Este sistema busca encontrar los menores tiempos de respuesta tanto de proveedores como de empresa, para lograr de esta manera una producción de flujo continuo, fabricando los productos necesarios en cantidades optimas al momento requerido.

Por lo que este principio se genera a través de los siguientes elementos:

1. **Flujo simple de proceso:** Simplificar el flujo de proceso para permitir una acción rápida de mejoramiento.
2. **Lote pequeño de empaque:** Proveer al operador las partes para su uso de una manera adecuada.
3. **Entrega de materiales en periodos fijos:** Asegurar un abastecimiento confiable y predecible.
4. **Transporte externo controlado:** Proveer un método predecible para el movimiento de materiales.
5. **Entrega y recepción programada:** Nivelar y estandarizar las actividades para despacho y recepción.
6. **Almacenamiento temporal de materiales:** Organizar y controlar el inventario para producción.
7. **Sistema Pull de materiales:** Minimizar el inventario.
8. **Planificación de la producción:** Planificar la producción en función de las ventas.
9. **Gestión de la cadena de suministro:** Asegurar la entrega eficiente de los requerimientos de los clientes al menor costo.

2.2.5 Mejora continua

La mejora continua es un proceso que se debe seguir una vez que las empresas han planteado y definido los procedimientos que se llevarán a cabo en las diferentes áreas, el principal objetivo de emplear una cultura de mejora continua es afianzar las fortalezas y mejorar las debilidades con las que cuentan las empresas.

Otros beneficios al adoptar esta cultura es obtener calidad en los productos y procesos que ofrecen las empresas, minimizando tiempo y errores que representan costos significativos, también genera mayor rendimiento en el proceso de producción y del equipo de trabajo, obteniendo resultados cada vez más eficientes y eficaces.

Dentro del sistema de gestión de Indurama esta cultura se maneja a través de la medición y el cumplimiento de objetivos y procedimientos que las diferentes áreas han presupuestado.

Para alcanzar este principio, Induglob S.A se fundamenta en los siguientes elementos:

1. **Planeación estratégica de alto nivel:** Generar directrices para el comportamiento y la cultura organizacional.
2. **Despliegue del Plan de Negocios:** Alinear e integrar a todos los colaboradores en alcanzar los objetivos.
3. **Sistema de Solución de Problemas:** Identificar la causa raíz de los problemas y eliminarlos.
4. **Equipos de Trabajo de Alto Desempeño:** Empoderar a todos los colaboradores.
5. **Sistema Andon:** Empoderar a los colaboradores en la prevención de errores.
6. **Mejoramiento Continuo:** Permanecer rentable y flexible en el negocio
7. **Diseño *Lean* de Instalaciones, Equipos y Herramientales:** Nuevos proyectos debe contemplar criterios *Lean*.

8. **Diseño *Lean* de Productos:** Un nuevo producto debe ser diseñado cumpliendo los criterios *Lean*.
9. **Mantenimiento Total Productivo TPM:** Empoderar a los colaboradores en el mantenimiento de todos los equipos

Cada principio establecido por la empresa dentro del Sistema de Gestión Indurama ha sido estratégico, a fin de que se encuentre alineado a los objetivos, misión y visión empresarial.

Dentro del SGI, en la gestión de la cadena de suministro y el control y verificación del Producto y del Proceso, Induglob S.A busca a través del proceso de calidad y desarrollo de proveedores lo siguiente:

- Robustecer la Cadena de Suministro buscando procesos más eficientes, que aseguren la calidad y confiabilidad de la Materia Prima.
- Minimizar los costos de la no calidad en los proveedores y en la planta productiva.
- Eliminar problemas de abastecimiento a través de evaluaciones y calificaciones a proveedores.
- Eliminar problemas de calidad en Proveedores.

Ejes principales:

1. **Respuesta Ágil:** Sistema de direccionamiento y respuesta rápida a problemas de calidad detectados en el sistema.
2. **Control y verificación:** Sistema de Control de Calidad a través de Estaciones de Verificación.
3. **Control de producto no conforme:** Criterios y estándares para tratamiento de producto no conforme (PNC).
4. **Reducción de riesgos de calidad:** Herramientas para análisis, control y minimización de riesgos de calidad.

2.3 *Lean* Materiales

La empresa Induglob S.A dentro del SGI se encuentra implementando el sistema *Lean* Materiales, entendiéndose como: la pieza correcta, en la cantidad correcta, en el lugar correcto, en el orden y método correcto y en el tiempo correcto. Para ello es importante mantener una relación sólida con los proveedores, calidad en los materiales, procesos bien definidos y estandarizados y una planificación estratégica en base a la demanda.

2.3.1 Objetivos

Contar con un flujo de materiales sincronizado eliminando todos los desperdicios en los procesos, pedidos, desempaques, almacenamientos, entre otros, que van desde los movimientos innecesarios del operador hasta la eliminación de los excesos de inventarios. Reduciendo el tiempo total del proceso, espacio e inventarios en proceso y a su vez aumentando la productividad, aprobación de productos sin reproceso y productos para venta inmediata.

Para la implementación del SGI, se pone mucho énfasis en la eliminación sistemática de los 7+1 desperdicios que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, en la que los proveedores representan una gran importancia a fin que el objetivo fluya adecuadamente, permitiendo identificar cuáles son los puntos clave que le impiden a la empresa ser más competitivos y eficientes.

- 1) **Correcciones:** Materiales defectuosos implican desperdicios ya sea con un reproceso o cambio de material a un alterno para corregir el problema, el grado de afectación varía según el escenario, cuando los errores son detectados en planta se pueden tomar correcciones inmediatas, sin embargo cuando el problema es detectado en el servicio postventa genera afección en clientes y la marca, no obstante los dos se consideran como desperdicios que repercuten en costos para la empresa.

- 2) **Exceso de inventarios:** Genera pérdidas por la obsolescencia de los productos y materiales en exceso, en los que se han invertido capital de trabajo y por los daños a los que están expuestos.
- 3) **Sobreproducción:** Producir más de lo que el mercado demanda y almacenarlo, es un desperdicio; por el capital de trabajo invertido, por los gastos de bodegaje innecesarios, por la gestión que estos inventarios demandan y daños que estos podrían presentar.
- 4) **Exceso de movimientos:** La logística interna y los abastecimientos a los puestos de trabajo tienen que ser los necesarios, un exceso de movimientos es un desperdicio porque ello demandaría más gastos de gestión innecesarios.
- 5) **Transportes innecesarios:** Actualmente la empresa mantiene un desperdicio constante dentro de este punto, debido a la distancia de la bodega de materiales y su diaria reposición para el cumplimiento de la producción. Contar con un abastecimiento directamente a las estaciones de trabajo eliminaría este desperdicio.
- 6) **Esperas:** El atraso en la llegada de componentes repercute de manera negativa en la empresa deteniendo las líneas de producción. La adecuada sincronización en los materiales y procesos es vital para eliminar este desperdicio.
- 7) **Procesos innecesarios:** Procesos adicionales a materiales de proveedores, conteo en la recepción de materiales, verificación de estándares de calidad al 100%, se consideran desperdicios, son procesos que pueden ser certificados y garantizados desde el proveedor lo que para la empresa disminuiría en tiempo y dinero.
- 8) **No aprovechar el potencial de la gente:** integrar a proveedores al sistema como eje importante para el mejoramiento continuo, escuchando sus retroalimentaciones y recomendaciones, buscando el desarrollo conjunto.

Esta nueva cultura demanda relaciones sólidas con proveedores a fin de lograr todos los objetivos que esta mantiene, a través de varias estrategias enfocadas especialmente en los principios de Calidad y Tiempos cortos de respuesta, debido a que dentro de estos se encuentran elementos esenciales para trabajar con proveedores en pro de mejora y crecimiento conjunto, permitiendo a la empresa intercambiar las mejores prácticas en busca de la competitividad y sostenibilidad del negocio. Por esta razón el desarrollo del presente trabajo estará enfocado en estos dos principios.



Ilustración 5 Principios Tiempos Cortos de Respuesta y Calidad Integral

Recuperado de: <http://Induramaaldia/>

Fuente: (J.Chumbi, 2016)

CAPITULO III

3. Evaluación de Proveedores

3.1 Proceso de Evaluación de Proveedores

Trabajar de manera integrada con proveedores refleja mejoras en la competitividad, lo que a su vez da como resultado mejoras en la gestión y valor agregado dentro de las organizaciones. Es importante considerar a los proveedores como aliados estratégicos para así identificar oportunidades de mejora a lo largo de la cadena de suministro.

Actualmente las industrias mantienen un portafolio de proveedores que abastecen los materiales, servicios y procesos necesarios para funcionamiento del negocio, a través de requisitos y necesidades establecidas por la empresa.

Es vital que las organizaciones tengan conocimiento sobre la situación actual y procedimientos que mantienen sus proveedores debido a que la calidad de esta información permitirá a la empresa tomar decisiones sobre su negocio.

Al existir diversas empresas y personas ofertando día a día productos y servicios, es importante evaluarlos a fin de poder clasificarlos y seleccionar los adecuados para la organización. Las evaluaciones a proveedores deben contener criterios claves, que proporcionen información específica y sólida que permita obtener una visión global sobre la empresa y centrarse en puntos específicos de interés requeridos para la organización con sus proveedores.

Debido a la criticidad de los componentes de inyección plástica dentro de la cadena de suministro de la empresa Induglob S.A por el volumen de compras y nivel de utilización de estos componentes dentro del proceso productivo, se realizará una evaluación a los cuatro proveedores dentro de los aspectos de abastecimiento y calidad ya que estos son los elementos más importantes dentro del SGI en los principios de Calidad integral y Tiempos cortos de respuesta, con el fin de conocer la relación actual que mantienen los

proveedores con la empresa, encontrar las falencias en cada uno de los criterios a ser evaluados, para de esta manera analizar los puntos críticos, buscando oportunidades, a fin de que estos se encuentren alineados al Sistema de Gestión Indurama.

Para evaluar a los proveedores de inyección plástica se utilizará el modelo de evaluación que actualmente la empresa Induglob mantiene, sin embargo los criterios a ser evaluados serán específicos para el desarrollo de este trabajo, los mismos que han sido propuestos por las autoras a fin de obtener información completa y concluyente, la misma que entregará las pautas necesarias para la propuesta de políticas a realizar.

3.2 Criterios de Medición

3.2.1 Criterios de medición de Calidad

Tabla 2 Criterios de Evaluación de Proveedores - Calidad

CRITERIOS DE EVALUACION DE PROVEEDORES		
	TEMAS	REQUISITOS
CALIDAD	Objetivos y Liderazgo de la empresa	Los objetivos están definidos y alineados a la satisfacción del cliente
		Las especificaciones de materiales entregados están de acuerdo a requisitos de la empresa Induglob S.A
		Realiza evaluaciones de cumplimiento orientados a la mejora continua
	Sistema de Gestión de Calidad	Cuenta con un manual en donde se establezcan los procesos por cada área
		Lleva un control de los documentos que se generan en los procesos
		Realiza controles e inspecciones periódicas a los procesos productivos
	Desarrollo de nuevos productos	Cuenta con programas para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a necesidades de los clientes
		Cuenta con una metodología para la evaluación y desarrollo de nuevos productos
		Aplicación de herramientas estadísticas para medir el producto de los nuevos productos desarrollados
		Realiza evaluación periódicas a sus proveedores
	Gestión de materiales	Se han establecido requisitos y criterios a cumplir por cada material producido
		Cuenta con una estrategias para la clasificación y manejo de materiales
		Disponen de infraestructura adecuada para el correcto manejo y almacenamiento de materiales
		Cuentan con sistemas o estrategias que le permitan controlar de manera adecuada y segura el inventario de los materiales
	Control de Procesos	Cuentan con herramientas eficientes que le permitan controlar procesos productivos
		Estableció y comunico el proceso de liberación de materiales para la comercialización
		Realiza evaluaciones de cumplimiento a los procesos de calidad y abastecimiento
		Cuenta con un proceso de verificación y clasificación de producto terminados antes de ser liberados
		Realiza mantenimientos periódicos de maquinarias y equipos utilizados en las diferentes áreas
		El personal de la empresa conoce los procedimientos que se aplican en las diferentes áreas
		Realiza seguimiento al cumplimiento de procesos
		Mantienen herramientas de trazabilidad de materiales con sus respectivos clientes
	Acciones Correctivas y Gestión de Cambios en Producto Actual	Ha definido el proceso para la identificación y análisis de no conformidades en los productos
Se encuentra especificado y notificado a los clientes sobre las posibles fallas que podrían contener sus procesos y materiales		

3.2.2 Criterios de medición de Abastecimiento

Tabla 3 Criterios de Evaluación de Proveedores - Abastecimiento y Responsabilidad

CRITERIOS DE EVALUACION DE PROVEEDORES		
ABASTECIMIENTO	Responsabilidad Social y Medio Ambiental	Se han suscrito contratos con todos sus colaboradores
		Se entregan roles de pagos en las fechas establecidas
		Son canceladas los sobretiempos realizados por los colaboradores
		Cuentan con procesos que aseguren la seguridad de los colaboradores
		Se encuentra prohibida la utilización de mano de obra infantil dentro de la institución
		Se han establecido procesos para la reutilización o eliminación de materiales contaminantes
		Ha definido y asignado el personal que cumpla funciones de seguridad
		Cuentan con señalizaciones dentro de la organización (Extintores, salidas de emergencia, etc.)
	Abastecimiento	Cuenta con contratos de calidad firmado con sus proveedores y clientes
		Cuenta con contrato de confidencialidad acordado y firmado por clientes y proveedores
		Condiciones de crédito otorgados a Induglob S.A
		Tiempos de reposición para entrega de materiales a Induglob S.A
		Existe un acuerdo con el departamento de compras para desglosar el costo del material
		Los materiales son entregados con exactitud a sus clientes
		Ha establecido e informado a sus colaboradores el código de conducta a seguir
Situación Financiera		
Ha establecido herramientas para el manejo de no conformidades en tiempos adecuados		

3.3 Esquema Evaluación de Proveedores

Tabla 4 Formato Evaluación Proveedores

EVALUACIÓN PROVEEDORES INDURAMA



Proveedor:		Ciudad / País:	
------------	--	----------------	--

RESULTADO DE EVALUACION

RESUMEN DE RESULTADOS

Temas		Preguntas dirigidas	Puntuación Alcanzada	Puntuación Máxima	%
1	Objetivos y Liderazgo de la Empresa				
2	Sistema de Gestión de Calidad				
3	Desarrollo de Nuevos Productos				
4	Gestión de Materiales				
5	Control de Procesos				
6	Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual				
Total					
1	Condiciones de Crédito				
2	Tiempos de Reposición				
3	Acuerdo Desgloce del Costo				
4	Pedidos a tiempo				
5	Código de Ética				
6	Situación Financiera				
7	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama				
Total					

RESPONSABILIDAD SOCIAL	
------------------------	--

CALIFICACIÓN DE CALIDAD	
-------------------------	--

CALIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO	
--------------------------------	--

CALIFICACIÓN GLOBAL	
---------------------	--

Contratos Acordados y Firmados	
--------------------------------	--

Criterio de Calificación.	
< 60%	SALIR
60% ≤ X < 80%	MEJORAR
≥ 80%	CRECER

Recuperado de: <http://Induramaaldia/>

Fuente: (LF. Ortiz, 2017)

La calificación tanto de calidad como de abastecimiento pertenecen a los diferentes criterios detallados anteriormente, los mismos que permiten analizar y medir el impacto que tienen frente a la planificación, producción y comercialización; cada resultado es medido a través de un porcentaje, los mismos que están aplicados bajo un esquema de semaforización tomado por la empresa como una estrategia de abastecimiento, lo que visualmente en la calificación global le permite conocer la clasificación que mantiene el proveedor con la empresa.

Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación permiten establecer acciones de mejora buscando lograr el mayor beneficio, enfocados en ganar – ganar. Para dichas acciones se establecen fechas de cumplimiento entre la empresa y el proveedor, las cuales mediante un seguimiento continuo permiten analizar y verificar que estas sean efectivas y visualicen cambio positivo dentro de la empresa.

3.4 Semaforización

Los resultados obtienen una calificación medida a través de rangos de porcentaje, mediante el siguiente esquema de semaforización.

Tabla 5 Semaforización Calidad

TEMAS	SEMAFORIZACION CALIDAD		
	0 % - 60 %	61 % - 80%	81% - 100%
Objetivos y Liderazgo de la Empresa	Corrección / Salida	Mejorar	Aliados Estratégicos / Crecer
Sistema de Gestión de Calidad			
Desarrollo de Nuevos Productos			
Gestión de Materiales			
Control de Procesos			
Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual			

Tabla 6 Semaforización Abastecimiento

TEMAS	SEMAFORIZACION ABASTECIMIENTO		
	0 % - 60 %	61 % - 80%	81% - 100%
Condiciones de Crédito	Corrección / Salida	Mejorar	Aliados Estratégicos / Crecer
Tiempos de Reposición			
Acuerdo Desglose del Costo			
Pedidos a tiempo			
Código de Ética			
Situación Financiera			
Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Induglob S.A			

Posterior al proceso de evaluación y levantamiento de acciones correctivas se clasifica a los proveedores mediante el esquema de semaforización:

- Rojo: Proveedores críticos para la empresa
 - Amarillo: Proveedores que necesitan realizar un plan de acción para alinearse a las necesidades de Induglob S.A.
- Verde: Proveedores, aliados estratégicos.

3.5 Análisis Proveedor de Inyección Plástica

Buscando obtener información que permita proponer las políticas a fin de mejorar la relación comercial con los proveedores de inyección plástica, se analizan los criterios de Calidad y Abastecimiento de los cuatro proveedores de este componente a través de la evaluación y calificación a cada uno de ellos.

Por respeto y confidencialidad con los proveedores de la empresa Induglob S.A. los nombres que se detallan a continuación son ficticios, sin embargo la información presentada es real.

3.5.1 Proveedor A

El proveedor A se dedica a la fabricación de productos y materiales plásticos, con una trayectoria en el mercado nacional de más de 27 años.

Su principal meta es la satisfacción del cliente, cumpliendo con los requisitos y necesidades planteadas por los clientes considerando el volumen de compra, proyecciones mensuales, modelos, cantidad y calidad en sus productos y procesos.

La empresa está comprometida con el cuidado al medio ambiente, y ha establecido varios controles en sus procesos que mitiguen la contaminación.

Tabla 7 Evaluación Proveedor A

EVALUACIÓN PROVEEDORES INDURAMA



Proveedor:	Proveedor A	Ciudad / País:	Quito - Ecuador
------------	-------------	----------------	-----------------

RESULTADO DE EVALUACION

RESUMEN DE RESULTADOS

Temas	Preguntas dirigidas	Puntuación Alcanzada	Puntuación Máxima	%
1 Objetivos y Liderazgo de la Empresa	3	13%	15%	83.33%
2 Sistema de Gestión de Calidad	3	13%	15%	83.33%
3 Desarrollo de Nuevos Productos	4	10%	20%	50.00%
4 Gestión de Materiales	4	10%	20%	50.00%
5 Control de Procesos	8	13%	20%	62.50%
6 Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	2	10%	10%	100.00%
Total	24	68%	100%	67.50%
1 Condiciones de Crédito	1	8.0	20	40.00%
2 Tiempos de Reposición	1	9.8	15	65.00%
3 Acuerdo Desgloce del Costo	1	10.0	10	100.00%
4 Pedidos a tiempo	1	11.4	20	57.00%
5 Código de Ética	1	10.0	10	100.00%
6 Situación Financiera	1	6.0	15	40.00%
7 Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	1	0.0	10	0.00%
Total	6	55.2	100	55.15%

RESPONSABILIDAD SOCIAL	Cumple
CALIFICACIÓN DE CALIDAD	67.50%
CALIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO	55.15%
CALIFICACIÓN GLOBAL	62.56%

Contratos Acordados y Firmados	NO CUMPLE
--------------------------------	-----------

Criterio de Calificación.	
< 60%	SALIR
60% ≤ X < 80%	MEJORAR
≥ 80%	CRECER

3.5.2 Proveedor B

El proveedor B se dedica a la fabricación de productos de plástico con una trayectoria en el mercado de más de 40 años. Su principal objetivo es ofrecer productos y servicio de calidad con sus clientes, a través del cumplimiento de las normativas, tiempos de reposición, volúmenes de compra en base a proyecciones enviadas por sus clientes y requisitos que los clientes buscan en estos productos.

Cuenta con una variedad de maquinarias de cierre que le permite ofrecer piezas y diseños de diferentes áreas como: Línea Alimenticia, Sanitaria, Blanca entre otras.

La empresa se encuentra en constante compromiso con el medio ambiente y con sus colaboradores a fin de que estos se encuentren satisfechos dentro de la organización.

Tabla 8 Evaluación Proveedor B

EVALUACIÓN PROVEEDORES INDURAMA



Proveedor:	Proveedor B	Ciudad / País:	Cuenca - Ecuador
------------	-------------	----------------	------------------

RESULTADO DE EVALUACION

RESUMEN DE RESULTADOS

Temas	Preguntas dirigidas	Puntuación Alcanzada	Puntuación Máxima	%
1 Objetivos y Liderazgo de la Empresa	3	15%	15%	100.00%
2 Sistema de Gestión de Calidad	3	15%	15%	100.00%
3 Desarrollo de Nuevos Productos	4	8%	20%	37.50%
4 Gestión de Materiales	4	18%	20%	87.50%
5 Control de Procesos	8	14%	20%	68.75%
6 Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	2	5%	10%	50.00%
Total	24	74%	100%	73.75%
1 Condiciones de Crédito	1	8.0	20	40.00%
2 Tiempos de Reposición	1	9.8	15	65.00%
3 Acuerdo Desgloce del Costo	1	10.0	10	100.00%
4 Pedidos a tiempo	1	15.0	20	75.00%
5 Código de Ética	1	10.0	10	100.00%
6 Situación Financiera	1	13.5	15	90.00%
7 Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	1	10.0	10	100.00%
Total	6	76.3	100	76.25%

RESPONSABILIDAD SOCIAL	Cumple
CALIFICACIÓN DE CALIDAD	73.75%
CALIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO	76.25%
CALIFICACIÓN GLOBAL	74.75%

Contratos Acordados y Firmados	NO CUMPLE
--------------------------------	-----------

Criterio de Calificación.	
< 60%	SALIR
60% ≤ X < 80%	MEJORAR
≥ 80%	CRECER

3.5.3 Proveedor C

El proveedor C se dedica a la fabricación de moldes para inyección de plásticos y matrices, con una trayectoria de aproximadamente 35 años.

La empresa se enfocó en la innovación de sus procesos de producción a través de la adquisición de nueva maquinaria, actualmente cuenta con 37 máquinas entre inyectoras y matriceras, lo que genera en la empresa un aumento en la productividad y gama de productos a ofrecer a sus clientes.

Además cuenta con procesos de mitigación para controlar el daño al medio ambiente que puede ocasionar su producción.

Tabla 9 Evaluación Proveedor C

EVALUACIÓN PROVEEDORES INDURAMA



Proveedor:	Provee dor C	Ciudad / País:	Cuenca - Ecuador
------------	--------------	----------------	------------------

RESULTADO DE EVALUACION

RESUMEN DE RESULTADOS

Temas	Preguntas dirigidas	Puntuación Alcanzada	Puntuación Máxima	%
1 Objetivos y Liderazgo de la Empresa	3	10%	15%	66.67%
2 Sistema de Gestión de Calidad	3	13%	15%	83.33%
3 Desarrollo de Nuevos Productos	4	5%	20%	25.00%
4 Gestión de Materiales	4	8%	20%	37.50%
5 Control de Procesos	8	14%	20%	68.75%
6 Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	2	3%	10%	25.00%
Total	24	51%	100%	51.25%
1 Condiciones de Crédito	1	8.0	20	40.00%
2 Tiempos de Reposición	1	11.3	15	75.00%
3 Acuerdo Desgloce del Costo	1	10.0	10	100.00%
4 Pedidos a tiempo	1	16.4	20	82.00%
5 Código de Etica	1	0.0	10	0.00%
6 Situación Financiera	1	10.5	15	70.00%
7 Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	1	10.0	10	100.00%
Total	6	66.2	100	66.15%

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cumple

CALIFICACIÓN DE CALIDAD

51.25%

CALIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO

66.15%

CALIFICACIÓN GLOBAL

57.21%

Contratos Acordados y Firmados

NO CUMPLE

Criterio de Calificación.

< 60%	SALIR
60% ≤ X < 80%	MEJORAR
≥ 80%	CRECER

3.5.4 Proveedor D

El proveedor D se dedica a la fabricación de piezas de plástico, con una trayectoria en el mercado de aproximadamente 30 años. Su principal objetivo es ofrecer productos de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes a través del cumplimiento de tiempos de entrega y calidad en sus productos acorde a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Tabla 10 Evaluación Proveedor D

EVALUACIÓN PROVEEDORES INDURAMA



Proveedor:	Provee dor D	Ciudad / País:	Cuenca - Ecuador
------------	--------------	----------------	------------------

RESULTADO DE EVALUACION

RESUMEN DE RESULTADOS

Temas		Preguntas dirigidas	Puntuación Alcanzada	Puntuación Máxima	%
1	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	3	10%	15%	66.67%
2	Sistema de Gestión de Calidad	3	13%	15%	83.33%
3	Desarrollo de Nuevos Productos	4	5%	20%	25.00%
4	Gestión de Materiales	4	8%	20%	37.50%
5	Control de Procesos	8	14%	20%	68.75%
6	Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	2	3%	10%	25.00%
Total		24	51%	100%	51.25%
1	Condiciones de Crédito	1	0.0	20	0.00%
2	Tiempos de Reposición	1	6.0	15	40.00%
3	Acuerdo Desgloce del Costo	1	10.0	10	100.00%
4	Pedidos a tiempo	1	16.0	20	80.00%
5	Codigo de Etica	1	5.0	10	50.00%
6	Situación Financiera	1	10.5	15	70.00%
7	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	1	10.0	10	100.00%
Total		6	57.5	100	57.50%

RESPONSABILIDAD SOCIAL	Cumple
CALIFICACIÓN DE CALIDAD	51.25%
CALIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO	57.50%
CALIFICACIÓN GLOBAL	53.75%

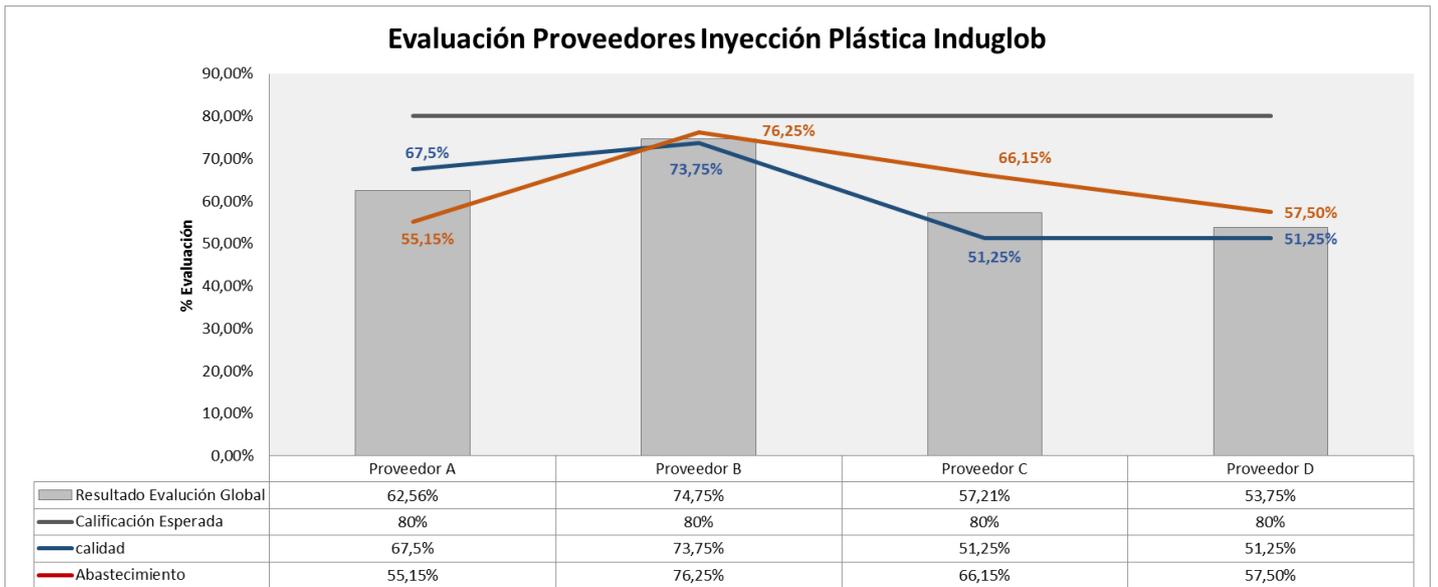
Contratos Acordados y Firmados	NO CUMPLE
--------------------------------	-----------

Criterio de Calificación.	
< 60%	SALIR
60% ≤ X < 80%	MEJORAR
≥ 80%	CRECER

3.6 Resultados

A continuación se detalla el resultado consolidado de la evaluación realizada a los proveedores del componente de inyección plástica:

Ilustración 6 Gráfica Resultados Evaluación Proveedores



La evaluación realizada a los cuatro proveedores abarca criterios de calificación tanto de Calidad como de Abastecimiento, considerando a Calidad como los más críticos debido a los bajos resultados obtenidos en la evaluación, sin excluir a los criterios de abastecimiento, si bien estos alcanzan mejores resultados, su calificación no es la esperada por la empresa. Por lo se consideran proveedores críticos dentro de la organización, quienes muestran riesgo dentro de la empresa al no encontrarse alineados a los objetivos de Induglob S.A.

No es saludable mantener proveedores quienes no evolucionen al mismo ritmo que la empresa, continuarán existiendo reprocesos y generando desperdicios en tiempo y recursos si no se eliminan los problemas de raíz.

Son aspectos relevantes que se deben considerar al momento de tomar decisiones, ya que a futuro, en caso de incrementar volúmenes de compra o desarrollar nuevos proyectos con estos proveedores la empresa se encontraría en riesgo debido a la relación comercial mantenida actualmente.

CAPITULO IV

4. Propuesta de Políticas

4.1 Introducción

Son políticas las reglas, lineamientos o tratados que se especificarán al momento de iniciar relaciones comerciales con proveedores o clientes, los cuales pueden ser nacionales e internacionales. Dentro de una organización las estandarizaciones de estos lineamientos se consideran imprescindibles ya que se encuentran alineadas a los objetivos de la empresa.

Para llegar a establecer una relación comercial primero surge una negociación entre proveedor – cliente en donde buscan obtener el mayor beneficio para su empresa enfocado en: ganar – ganar. Villalba, citado por Galindo, (2015) define la negociación como “un proceso mediante el cual dos o más partes que tiene intereses tanto comunes como opuestos intercambian a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (p.9)

Partiendo de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas dentro del capítulo tres, los proveedores de inyección plástica se encuentran con calificaciones muy por debajo de la meta, razón por la cual se considera necesario determinar la importancia de los criterios evaluados en base a la necesidad y realidad de la empresa.

4.2 Clasificación de Criterios

Con el fin de determinar una clasificación de criterios según el nivel de importancia y prioridad para Induglob S.A, se utiliza el método ABC, para de esta manera concentrar las políticas en aquellos más críticos y de mayor significancia hacia la empresa, utilizando el principio de Pareto, en el cual el 80% está representado a través de la clasificación A y B; y el 20% por la clasificación C.

Por este motivo el desarrollo se enfocará únicamente en los criterios con mayores falencias dentro de las clasificaciones A y B.

Tabla 11 Clasificación de Criterios

Clasificación	Criterios	% Nivel de importancia	Pareto
A	Pedidos a tiempo	12%	12%
	Control de Procesos	12%	24%
	Situación financiera	10%	34%
	Tiempos de reposición	10%	44%
	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	10%	54%
B	Sistema de gestión de calidad	9%	63%
	Condiciones de crédito	8%	71%
	Gestión de materiales	9%	80%
C	Acciones correctivas y gestión de cambio de producto actual	4%	84%
	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	5%	89%
	Acuerdo desglose del costo	5%	94%
	Desarrollo de nuevos productos	3%	97%
	Código de ética	3%	100%
SUMA		100%	

4.3 Priorización de Criterios

Para identificar los criterios con mayor criticidad dentro de las clasificaciones A y B se realizará una comparación entre el nivel de importancia y el promedio de los resultados por criterio obtenidos en las evaluaciones a proveedores de inyección plástica.

Tabla 12 Priorización Criterios Clasificación A

Clasificación	Criterios	% Nivel de importancia	Promedio evaluación Proveedores
A	Pedidos a tiempo	22%	74%
	Control de procesos	22%	67%
	Situación financiera	19%	68%
	Tiempos de reposición	19%	61%
	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	19%	79%
SUMA		100%	70%

Tabla 13 Priorización Criterios Clasificación B

Clasificación	Criterios	% Nivel de importancia	Promedio evaluación Proveedores
B	Sistema de gestión de calidad	36%	87%
	Condiciones de crédito	32%	30%
	Gestión de materiales	32%	53%
SUMA		100%	57%

Partiendo de los resultados obtenidos, clasificando a los criterios de acuerdo al nivel de importancia, se observan resultados bajos en las dos clasificaciones; por lo tanto se considera necesario enfocar la propuesta de políticas en aquellos que contengan los porcentajes más bajos.

Dentro de la clasificación A, el enfoque principal se centrará en control de procesos y tiempos de reposición; mientras que en la clasificación B, la propuesta de políticas se encontrará orientada en condiciones de crédito y gestión de materiales.

4.4 Políticas

4.4.1 Políticas en base a criterios evaluados

Con los resultados obtenidos en la priorización de criterios y evaluación a proveedores se evidencia que existen oportunidades de mejora en la relación comercial proveedor – cliente, donde tanto la empresa como los proveedores obtendrán beneficios fortaleciendo procesos, alineados al Sistema de Gestión Indurama y los proveedores podrán mantenerse dentro del portafolio de proveedores calificados.

Para la construcción de las políticas propuestas se tomaron en cuenta aquellos criterios de evaluación con los resultados más bajos y ciertas mejoras que se pueden realizar al proceso de evaluación que la empresa maneja actualmente.

La propuesta tendrá como base cinco políticas. Las dos primeras pertenecen a los criterios de clasificación A y las dos siguientes a la B, mientras que la última atiende mejoras dentro del proceso de evaluación a proveedores, con el objetivo de recolectar información de gran peso y relevancia para la empresa.

Se procede a proponer las siguientes políticas con el objetivo de mejorar las evaluaciones a proveedores y su relación comercial.

4.4.1.1 Control de Procesos

Con el propósito de identificar de manera preventiva defectos y estos repercutan de manera negativa en la empresa, se considera indispensable que los proveedores quienes deseen formar parte del portafolio de proveedores aprobados por Induglob S.A cuenten con un análisis crítico del modo y efecto de falla (AMEF).

Proporciona la orientación y los pasos que un grupo de personas debe seguir para identificar y evaluar las fallas potenciales de un producto o un proceso, junto con el efecto que provocan éstas. A partir de lo anterior, el grupo establece prioridades y decide acciones para intentar

eliminar o reducir la posibilidad de que ocurran las fallas potenciales que más vulneran la confiabilidad del producto o el proceso. (Reyes, 2007, p.2)

Esta herramienta permitirá establecer acciones de mitigación, riesgos en procesos y operaciones; también incrementará la confiabilidad de las materiales primas adquiridas a proveedores, de manera que brindará un aporte a la reducción de desperdicios, tiempo y dinero; mediante procesos de desarrollos cortos.

El uso de esta herramienta ha sido tratado de manera conjunta con la empresa Induglob S.A y se considera que el aporte que esta brinde será adecuado para controlar procesos y posibles fallas con sus proveedores, también se considera como una oportunidad para generar mejoras dentro del actual proceso de producción y diseño, para así poder tomar acciones de mejora. Considerando que esta es una herramienta que se utiliza en la metodología *Lean Design* su uso es apropiado y alcanzable con sus proveedores.

**ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE LA FALLA POTENCIAL
(AMEF DE PROCESO)**

Proyecto: _____ Proceso: No. Nombre: _____
 Área responsable: _____
 Otras áreas involucradas: _____

Producto: _____
 Líder del proyecto: _____
 Fecha de liberación: _____

Página: ____ de ____
 AMEF #: _____
 Preparado por: _____
 Fecha Amef original: _____
 Fecha Última revisión: _____

Descripción del proceso	Propósito del proceso	Modo de la falla potencial	Efectos-Causa(s) Potenciales de la falla	SEVERIDAD	DELTA	Causa potencial de la falla	OCURRENCIA	Controles actuales	DETECCION	NPR	Acciones recomendadas	Área/ Responsable/ Fecha de cierre	Resultado de acciones						
													Acciones tomadas	SEV	OCU	DET	NRP		
Identificación																			

Tabla 14 Análisis de Modo y Efecto de Falla Potencial (AMEF de procesos)

Fuente: (Reyes, 2007)

Para implementar esta herramienta se recomienda utilizar una tabla de análisis de modo y efecto de falla potencial, la cual se divide en dos secciones fundamentales; en la primera sección se identificará el proceso y los responsables de la ejecución de este análisis, a través de los siguientes datos: número de página, número de proyecto, proceso a ser analizado, producto al cual afecta el proceso, responsable, líder del proyecto, nombre de la persona que prepara el análisis, fecha clave, fecha AMEF original, fecha última revisión AMEF, estos datos servirán para tener un registro de las actualizaciones que se realicen a los procesos a través de este sistema.

La segunda sección estará comprendida por el análisis propio del proceso para lo cual se tiene que realizar las siguientes actividades:

1. Identificar el proceso a ser analizado y describir brevemente como se realiza dicho proceso.
2. Identificar todos los posibles modos de falla que se pueden generar en este proceso.
3. Identificar los efectos potenciales que causa el modo de falla y la severidad o gravedad de los efectos que fueron identificados.
4. Identificar las características críticas del proceso a ser controladas posteriormente.
5. Identificar las causas para cada modo potencial de falla y determinar la frecuencia de ocurrencia de estas fallas.
6. Identificar los controles que son utilizados para prevenir las fallas y medir la probabilidad que los controles detecten las fallas antes que se genere el resultado del proceso.
7. Identificar el número de prioridad de riesgo (NPR) que es el resultado de la multiplicación de la severidad de la falla, la ocurrencia y la posibilidad de detección de las fallas mediante los controles existentes.
8. Una vez identificados los que, como y cuando de las posibles fallas se procede a realizar un listado con los posibles controles que ayudarán a mitigar la generación y ocurrencia de las fallas, para lo cual se establecerá una fecha máxima para la implementación de estos controles.

4.4.1.2 Tiempos de reposición

Mediante la evaluación realizada a los proveedores de inyección plástica se evidenció que el tiempo de reposición de materiales está comprendido en un lapso de tiempo entre 10 y 15 días, lo que no resulta favorable para la empresa, debido al sistema *Lean* Materiales que se encuentra en implementación dentro del SGI, la cantidad correcta en tiempo correcto, (justo a tiempo) por ello es importante considerar una política de reposición de materiales no mayor a un día, una vez que la empresa ha entregado formalmente la orden de compra a sus proveedores. De esta manera los proveedores se encontrarán alineados a la cultura *Lean*.

Esta política es alcanzable para los proveedores nacionales debido a la cercanía que estos mantienen hacia la empresa. Es importante que se realice un acercamiento a los directivos de las empresas proveedoras para establecer de manera conjunta los nuevos parámetros definidos en este trabajo que forma parte del capítulo cuatro.

4.4.1.3 Condiciones de crédito

De acuerdo al análisis financiero realizado en el primer capítulo considerando el periodo 2016, la empresa cuenta con un ciclo de caja positivo de 78 días, lo que significa que la empresa realiza el pago de sus obligaciones en un periodo menor al que recauda sus cuentas por cobrar, lo que puede generar que la empresa necesite capital de trabajo.

Tabla 15 Ciclo de Caja 2016

ELEMENTOS	DIAS
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	55
PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIOS	68
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	45
CICLO DE CAJA	78

Con el fin de mejorar este criterio, el crédito mínimo que se debería mantener en la empresa con sus proveedores es de 90 días para de esta manera lograr una disminución en el ciclo de caja de 45 días.

Tabla 16 Ciclo de Caja con política

ELEMENTOS	DIAS
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	55
PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIOS	68
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	90
CICLO DE CAJA	33

4.4.1.4 Gestión de materiales

El tratamiento que se realicen a los materiales debe considerar procesos efectivos, organizados y limpios para de esta manera lograr mayor productividad evitando desperdicios y procesos innecesarios, toda esta metodología engloba la implementación de 5´s.

El principio de las 5S puede ser utilizado para romper con los viejos procedimientos existentes y adoptar una cultura nueva a efectos de incluir el mantenimiento del orden, la limpieza e higiene y la seguridad como un factor esencial dentro del proceso productivo, de la calidad y de los objetivos generales de la organización. (Hernández & Vizán, 2013, p. 37).

Se propone solicitar la implementación de esta herramienta a los proveedores de la empresa Induglob S.A, para así contar con los materiales de calidad, óptimos y adecuados para el proceso de producción, también con proveedores alineados al Sistema de Gestión Indurama, logrando así el crecimiento conjunto.

La metodología 5´s, de origen Japonés implementado por la gran Empresa Toyota en el año 1960, abarca los siguientes objetivos:

Eliminar

Eliminar todo material o artículo innecesario que se localice en el área de trabajo y que dificulte el cumplimiento de las actividades establecidas con el fin de poder clasificarlos como necesarios o innecesarios.

Los principales beneficios que tiene la implementación de este elemento es la reducción de desperdicios, tiempo y pérdida de materiales, por otro lado incrementa la productividad y la efectividad dentro de los procesos.

Orden

Una vez clasificados los materiales como necesarios, se asigna un orden a los materiales o artículos que se encuentran en el área de trabajo de acuerdo a su frecuencia de uso e importancia, de tal manera que se encuentren en un lugar adecuado donde serán almacenados para su rápida localización. Esto provocará un efecto positivo en el tiempo, minimizándolo al momento de la búsqueda y a su vez se fomenta cultura dentro de la organización.

Limpieza

Realizar limpieza e inspección como parte de las actividades diarias que se efectúan en el área de trabajo, este elemento cumple un papel importante ya que en la inspección se pueden identificar las posibles fuentes de daño o suciedad para tomar las medidas correctivas a tiempo y que esto no genere impactos negativos en la organización.

Estandarización

Después de haber asentado los tres primeros objetivos: eliminar, orden y limpieza, el propósito de este paso es evitar reproceso dentro de las mismas.

Mantener disciplina

Generar en los colaboradores un hábito de esta herramienta de manera que toda la organización se encuentre alineada.

La implementación de esta herramienta dentro de las fábricas de los proveedores generará un gran aporte hacia Induglob S.A, debido a que se encontrarán dentro de la misma metodología y cultura de eliminar todos los procesos y movimientos innecesarios y a su vez el objetivo: crecer al mismo ritmo de la empresa, se habrá logrado.

4.4.2 Políticas para el proceso de evaluación a proveedores

4.4.2.1 Matriz de calificación mediante pesos asignados a los criterios

A fin de tener un conocimiento más claro y conciso de la relación con proveedores, se propone realizar una matriz de calificación a cada uno de los criterios evaluados, asignando pesos medidos en porcentajes, basados en la realidad y necesidad de la empresa.

La asignación del peso de cada uno de los criterios se trabajó en conjunto con el departamento de Desarrollo de Proveedores de Induglob S.A con el objetivo de trabajar con información verídica y datos certeros, como también disponer de esta información como material de apoyo a futuro y signifique un aporte importante dentro del proceso del desarrollo de los proveedores.

Dentro de esta matriz también se incluirá una valoración a los pesos, considerando una calificación ascendente del 0 al 3 dependiendo del resultado de evaluación por cada proveedor obtenida. Lo que le permitirá a la empresa conocer cuán riesgosos son sus proveedores dentro de la organización en base al volumen de compras realizadas anualmente.

A partir de esta información, la propuesta es armar una matriz de riesgo representada a través de un gráfico, la cual brindará información clara sobre la calificación de proveedores y cuan riesgosos pueden ser en base al volumen de compras, teniendo zonas de riesgo: alta, moderada y baja. Donde la zona roja es considerada alta, amarilla mediana y verde baja.

Tabla 17 Tabla de Calificación Ascendente

TABLA DE CALIFICACION	
3	Ideal - Aliados estratégicos
2	Por encima de la media
1	En la media - Puede mejorar
0	Riesgoso - Probablemente generará problemas dentro de la empresa

Tabla 18 Calificación Proveedor A (pesos-criterios)

Proveedor A		Peso (suma 100)	Valoración [de 0 a 3]	Resultado
1	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	10%	2	0,2
2	Sistema de Gestión de Calidad	9%	2	0,18
3	Desarrollo de Nuevos Productos	3%	1	0,03
4	Gestión de Materiales	8%	1	0,08
5	Control de Procesos	12%	2	0,24
6	Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	5%	3	0,15
7	Condiciones de Crédito	8%	0	0
8	Tiempos de Reposición	10%	1	0,1
9	Acuerdo Desgloce del Costo	5%	3	0,15
10	Pedidos a tiempo	12%	2	0,24
11	Código de Ética	3%	3	0,09
12	Situación Financiera	10%	1	0,1
13	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	5%	0	0
Suma		100%		1,56

Tabla 19 Calificación Proveedor B (pesos-criterios)

Proveedor B		Peso (suma 100)	Valoración [de 0 a 3]	Resultado
1	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	10%	3	0,3
2	Sistema de Gestión de Calidad	9%	3	0,27
3	Desarrollo de Nuevos Productos	3%	1	0,03
4	Gestión de Materiales	8%	2	0,16
5	Control de Procesos	12%	1	0,12
6	Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	5%	0	0
7	Condiciones de Crédito	8%	0	0
8	Tiempos de Reposición	10%	0	0
9	Acuerdo Desgloce del Costo	5%	3	0,15
10	Pedidos a tiempo	12%	2	0,24
11	Código de Ética	3%	3	0,09
12	Situación Financiera	10%	2	0,2
13	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	5%	3	0,15
Suma		100%		1,71

Tabla 20 Calificación Proveedor C (pesos-criterios)

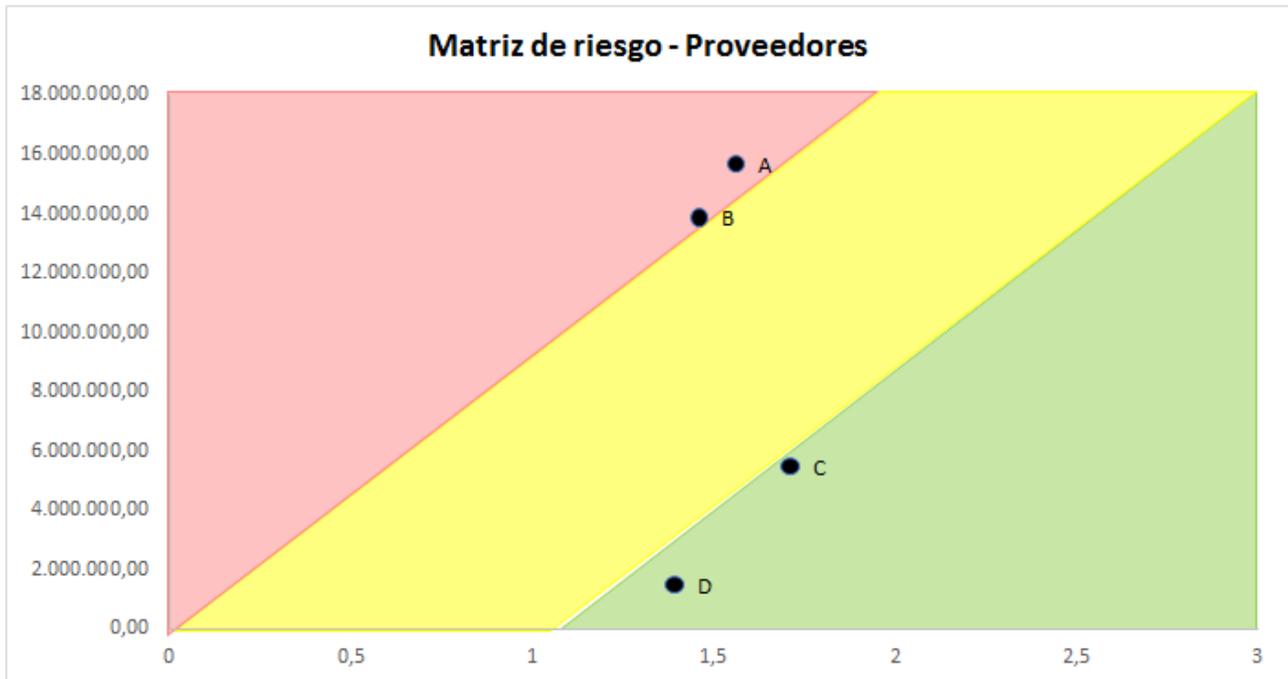
Proveedor C		Peso (suma 100)	Valoración [de 0 a 3]	Resultado
1	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	10%	2	0,2
2	Sistema de Gestión de Calidad	9%	2	0,18
3	Desarrollo de Nuevos Productos	3%	0	0
4	Gestión de Materiales	8%	0	0
5	Control de Procesos	12%	2	0,24
6	Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	5%	0	0
7	Condiciones de Crédito	8%	0	0
8	Tiempos de Reposición	10%	1	0,1
9	Acuerdo Desgloce del Costo	5%	3	0,15
10	Pedidos a tiempo	12%	2	0,24
11	Código de Ética	3%	0	0
12	Situación Financiera	10%	2	0,2
13	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	5%	3	0,15
Suma		100%		1,46

Tabla 21 Calificación Proveedor D (pesos-criterios)

Proveedor D		Peso (suma100)	Valoración [de 0 a 3]	Resultado
1	Objetivos y Liderazgo de la Empresa	10%	2	0,2
2	Sistema de Gestión de Calidad	9%	2	0,18
3	Desarrollo de Nuevos Productos	3%	0	0
4	Gestión de Materiales	8%	0	0
5	Control de Procesos	12%	2	0,24
6	Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual	5%	0	0
7	Condiciones de Crédito	8%	0	0
8	Tiempos de Reposición	10%	0	0
9	Acuerdo Desgloce del Costo	5%	3	0,15
10	Pedidos a tiempo	12%	2	0,24
11	Código de Ética	3%	1	0,03
12	Situación Financiera	10%	2	0,2
13	Respuesta a tiempo de No conformidades levantadas por Indurama	5%	3	0,15
Suma		100%		1,39

A continuación se detalla la matriz “Riesgo – Proveedor” a los componentes de inyección plástica en base a la calificación y volumen de compras anuales.

Ilustración 7 Matriz de riesgo - proveedor



Dentro de los componentes de inyección plástica según el volumen de ventas del periodo 2016, el proveedor A y B se encuentran en una zona alta de riesgo, por lo que se debe tener un mayor seguimiento debido que a futuro estos podrían generar inconvenientes dentro de la organización.

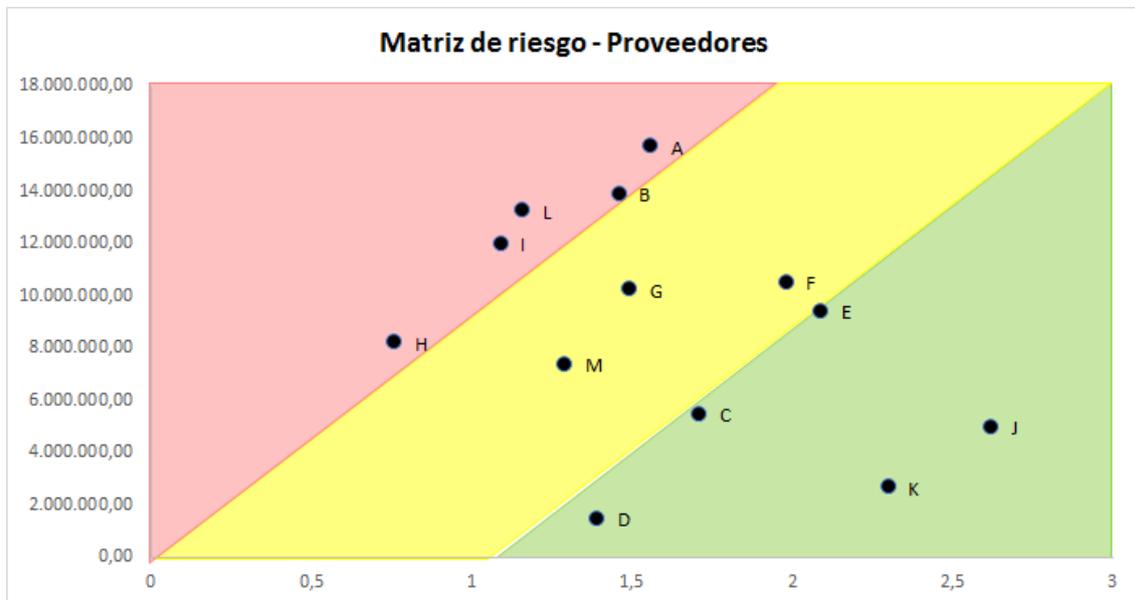
Por otra parte los proveedores C y D se encuentran en una zona baja de riesgo, debido al volumen bajo de compras anuales, sin embargo las calificaciones obtenidas con los mismos no son las óptimas, factor que la empresa debería considerar a futuro en caso de incrementar producciones de materiales con estos proveedores.

El objetivo principal de la utilización de la matriz “Riesgo – Proveedor” es identificar a la totalidad de proveedores de la empresa Induglob, separando a

los nacionales de los extranjeros. Con esta herramienta se puede relacionar y resaltar el riesgo de una manera visual y preventiva, y concentrarse en los elementos que mantengan un volumen alto de compras con una calificación deficiente dentro de la evaluación, que se encuentran en la zona alta de riesgo. Un requisito fundamental para que este sistema funcione es que todos los proveedores estén evaluados.

A continuación se muestra la propuesta de la gráfica descrita, los datos detallados en la misma se utilizaron únicamente para expresar el ejemplo.

Ilustración 8 Ejemplo Matriz de riesgo - proveedor



Dentro del ejemplo expresado en la ilustración 8, la empresa debería concentrarse en aquellos proveedores que se encuentran en la zona alta de riesgo, entendiéndose a estos como: A, B, L, I y H; debido a que estos podrán llegar a presentar mayores inconvenientes dentro de la organización por su baja calificación dentro de las evaluaciones y su alto volumen de compra anual.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Después de un análisis exhaustivo y un diagnóstico concluyente sobre la empresa y los lineamientos que definen su relación proveedor - cliente, se determina como conclusión principal que la carencia de relaciones sólidas y formales con proveedores puede llegar a representar inconvenientes en toda la cadena de valor de la empresa.
- Dentro de lo que se analizó en esta investigación, se determinó que los proveedores de inyección plástica resultaron ser componentes críticos dentro de la cadena de suministro, debido al volumen de compras anual y también al porcentaje de utilización de los mismos dentro de las estructuras de los artefactos producidos por Induglob: refrigeradoras, tanto domésticas como comerciales, y cocinas.
- Que el Sistema de Gestión Indurama se alinea perfectamente con los objetivos de la metodología *Lean*, lo cual genera mejoras dentro del sistema de procesos, puestos de trabajo, etc., es importante resaltar que esto ha ido construyendo y fomentando una cultura en el entorno de los colaboradores, lo que se considera un avance de suprema importancia para la empresa.
- Como conclusión final, se determinó que las evaluaciones a proveedores son una herramienta clave para cuantificar resultados de la relación que se mantiene con los proveedores, facilitando la identificación de los criterios que significan mayor riesgo dentro de la empresa y logrando que la toma de decisiones gerenciales sea acertada y oportuno, con la finalidad de cumplir el Plan Estratégico de Induglob definido para el próximo quinquenio.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan tres recomendaciones relevantes que las autoras proponen como resultado del presente trabajo de investigación, las cuales están fundamentadas en la información obtenida en la aplicación en sitio de las herramientas gerenciales de diagnóstico que fueron propuestas en el capítulo IV. Además, estas recomendaciones son elaboradas con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la Empresa.

- Aplicar las “políticas propuestas en el capítulo IV” en un lapso de dos años en base a un cronograma que defina la ruta crítica.
- Trabajar en equipo con los proveedores para afianzar su compromiso con la aplicación de éstas políticas en el tiempo propuesto.
- Buscar la alineación estratégica entre los factores organizacionales y humanos en la relación cliente-proveedor.

BIBLIOGRAFIA

- EKOS (2011). *Las empresas con mayor capital de marca de Ecuador*. Ekos Negocios, 55. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/213.pdf>
- Galindo M. A. (2015). *La negociación una competencia profesional del gerente*. (Diplomado de Alta Gerencia). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6844/1/La%20Negociaci%C3%B3n%20una%20competencia%20profesional%20del%20gerente%20%20Miguel%20Alonso.pdf>
- Hernández J. C.& Vizán A. (2013). *Lean Manufacturing Concepto, técnicas e implantación*. Recuperado de https://es.slideshare.net/slides_eoi/lean-manufacturing-conceptos-tnicas-e-implantacin.
- Chumbi,J. (2016). *Indurama al Día: Principios del Sistema de Gestión Indurama*. Recuperado el 21 de Marzo de 2018, de <http://induramaaldia/>.
- Ortiz, L. F. (2017). *Indurama al Día: Evaluación Proveedores*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <http://induramaaldia/>.
- Rajadell, M. & Sánchez, J. L. (2010). *Lean Manufacturing - La evidencia de una necesidad*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=IR2xgsdmdUoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&_false.
- Reyes, P. (2007). *Análisis del Modo y Efecto de Falla (PFMEA)*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/308612935/Analisis-Del-Modo-y-Efecto-de-Falla>.
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2016). *Estado de Resultado Integral*. Recuperado de: <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumetos>

[.zul?tipoDocumento=economica&expediente=30024&idDocumento=3.1.A%20&fecha=2016-12-31%2000:00:00.0](http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumentos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=30024&idDocumento=3.1.A%20&fecha=2016-12-31%2000:00:00.0)

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2016). *Estado de Situación Financiera*. Recuperado de <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumentos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=30024&idDocumento=3.1.1%20&fecha=2016-12-31%2000:00:00.0>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (1972). *Escritura de Constitución*. Recuperado de <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumentos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=30024&codigoResolucion=31901065707&idDocumento=2.1.1&fecha=1972-02-10%2000:00:00.0>

ANEXOS

Evaluación proveedor A

Tabla 22 Evaluación proveedor 4 Criterio 1-4

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR A			
--	--	---	--

1. Objetivos y Liderazgo de la Empresa			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
1.1	Los objetivos están definidos y alineados a la satisfacción del cliente	Cumple Parcialmente	1 2.50%
1.2	Las especificaciones de materiales entregados están de acuerdo a requisitos de la empresa Induglob S.A	Cumple	1 5.00%
1.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento orientados a la mejora continua	Cumple	1 5.00%

2. Sistema de Gestión de Calidad			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
2.1	Cuenta con un manual en donde se establezcan los procesos por cada área	Cumple	1 5.00%
2.2	Lleva un control de los documentos que se generan en los procesos	Cumple	1 5.00%
2.3	Realiza controles e inspecciones periódicas a los procesos productivos	Cumple Parcialmente	1 2.50%

3. Desarrollo de Nuevos Productos			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
3.1	Cuenta con programas para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a necesidades de los clientes	Cumple Parcialmente	1 2.50%
3.2	Cuenta con una metodología para la evaluación y desarrollo de nuevos productos	Cumple Parcialmente	1 2.50%
3.3	Aplicación de herramientas estadísticas para medir el producto de los nuevos productos desarrollados	Cumple Parcialmente	1 2.50%
3.4	Realiza evaluación periódicas a sus proveedores	Cumple Parcialmente	1 2.50%

4. Gestion de Materiales			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
4.1	Se han establecido requisitos y criterios a cumplir por cada material producido	Cumple	1 5.00%
4.2	Cuenta con una estrategias para la clasificación y manejo de materiales	No Cumple	1 0.00%
4.3	Disponen de infraestructura adecuada para el correcto manejo y almacenamiento de materiales	No Cumple	1 0.00%
4.4	Cuentan con sistemas o estrategias que le permitan controlar de manera adecuada y segura el inventario de los materiales	Cumple	1 5.00%

Tabla 23 Evaluación proveedor A Criterio 5-6

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR A



5. Control de Procesos

Item	Requisito	Resultado		Puntuación
5.1	Cuentan con herramientas eficientes que le permitan controlar procesos productivos	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.2	Estableció y comunico el proceso de liberación de materiales para la comercialización	Cumple	1	5.00%
5.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento a los procesos de calidad y abastecimiento	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.4	Cuenta con un proceso de verificación y clasificación de producto terminados antes de ser liberados	Cumple	1	5.00%
5.5	Realiza mantenimientos periódicos de maquinarias y equipos utilizados en las diferentes áreas	Cumple	1	5.00%
5.6	El personal de la empresa conoce los procedimientos que se aplican en las diferentes áreas	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.7	Realiza seguimiento al cumplimiento de procesos	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.8	Mantienen herramientas de trazabilidad de materiales con sus respectivos clientes	No Cumple	1	0.00%

6. Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual

Item	Requisito	Resultado		Puntuación
6.1	Ha definido el proceso para la identificación y análisis de no conformidades en los productos	Cumple	1	5.00%
6.2	Se encuentra especificado y notificado a los clientes sobre las posibles fallas que podrían contener sus procesos y materiales	Cumple	1	5.00%

Tabla 24 Evaluación proveedor A Criterio 7-8

EVALUACION DE ABASTECIMIENTO PROVEEDOR A	
---	---

7. Responsabilidad Social y Medio Ambiente			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
7.1	Se han suscrito contratos con todos sus colaboradores	Cumple	1
7.2	Se entregan roles de pagos en las fechas establecidas	Cumple	1
7.3	Son canceladas los sobretiempos realizados por los colaboradores	Cumple	1
7.4	Cuentan con procesos que aseguren la seguridad de los colaboradores	Cumple	1
7.5	Se encuentra prohibida la utilización de mano de obra infantil dentro de la institución	Cumple	1
7.6	Se han establecido procesos para la reutilización o eliminación de materiales contaminantes	Cumple	1
7.7	Ha definido y asignado el personal que cumpla funciones de seguridad	Cumple	1
7.8	Cuentan con señalizaciones dentro de la organización (Extintores, salidas de emergencia, etc.)	Cumple	1

8. Abastecimiento			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
8.1.	Cuenta con contratos de calidad firmado con sus proveedores y clientes	No Cumple	0
8.2.	Cuenta con contrato de confidencialidad acordado y firmado por clientes y proveedores	No Cumple	0
8.3.	Condiciones de crédito otorgados a Induglob S.A	45	4
8.4.	Tiempos de reposición para entrega de materiales a Induglob S.A	15	6.5
8.5.	Existe un acuerdo con el departamento de compras para desglosar el costo del material	Cumple	10
8.6.	Los materiales son entregados con exactitud a sus clientes	57%	11.4
8.7.	Ha establecido e informado a sus colaboradores el código de conducta a seguir	Cumple	10.0
8.8.	Situación Financiera	Regular	4
8.9	Ha establecido herramientas para el manejo de no conformidades en tiempos adecuados	No Cumple	0

Evaluación proveedor B

Tabla 25 Evaluación proveedor B Criterio 1-4

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR B		 indurama	
--	--	--	--

1. Objetivos y Liderazgo de la Empresa			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
1.1	Los objetivos están definidos y alineados a la satisfacción del cliente	Cumple	1 5.00%
1.2	Las especificaciones de materiales entregados están de acuerdo a requisitos de la empresa Induglob S.A	Cumple	1 5.00%
1.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento orientados a la mejora continua	Cumple	1 5.00%

2. Sistema de Gestión de Calidad			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
2.1	Cuenta con un manual en donde se establezcan los procesos por cada área	Cumple	1 5.00%
2.2	Lleva un control de los documentos que se generan en los procesos	Cumple	1 5.00%
2.3	Realiza controles e inspecciones periódicas a los procesos productivos	Cumple	1 5.00%

3. Desarrollo de Nuevos Productos			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
3.1	Cuenta con programas para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a necesidades de los clientes	Cumple Parcialmente	1 2.50%
3.2	Cuenta con una metodología para la evaluación y desarrollo de nuevos productos	No Cumple	1 0.00%
3.3	Aplicación de herramientas estadísticas para medir el producto de los nuevos productos desarrollados	Cumple Parcialmente	1 2.50%
3.4	Realiza evaluación periódicas a sus proveedores	Cumple Parcialmente	1 2.50%

4. Gestion de Materiales			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
4.1	Se han establecido requisitos y criterios a cumplir por cada material producido	Cumple	1 5.00%
4.2	Cuenta con una estrategias para la clasificación y manejo de materiales	Cumple	1 5.00%
4.3	Disponen de infraestructura adecuada para el correcto manejo y almacenamiento de materiales	Cumple Parcialmente	1 2.50%
4.4	Cuentan con sistemas o estrategias que le permitan controlar de manera adecuada y segura el inventario de los materiales	Cumple	1 5.00%

Tabla 26 Evaluación proveedor B Criterio 5-6

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR B**5. Control de Procesos**

Item	Requisito	Resultado	Puntuación	
5.1	Cuentan con herramientas eficientes que le permitan controlar procesos productivos	No Cumple	1	0.00%
5.2	Estableció y comunico el proceso de liberación de materiales para la comercialización	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento a los procesos de calidad y abastecimiento	Cumple	1	5.00%
5.4	Cuenta con un proceso de verificación y clasificación de producto terminados antes de ser liberados	Cumple	1	5.00%
5.5	Realiza mantenimientos periódicos de maquinarias y equipos utilizados en las diferentes áreas	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.6	El personal de la empresa conoce los procedimientos que se aplican en las diferentes áreas	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.7	Realiza seguimiento al cumplimiento de procesos	Cumple	1	5.00%
5.8	Mantienen herramientas de trazabilidad de materiales con sus respectivos clientes	Cumple	1	5.00%

6. Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual

Item	Requisito	Resultado	Puntuación	
6.1	Ha definido el proceso para la identificación y análisis de no conformidades en los productos	Cumple	1	5.00%
6.2	Se encuentra especificado y notificado a los clientes sobre las posibles fallas que podrían contener sus procesos y materiales	No Cumple	1	0.00%

Tabla 27 Evaluación proveedor B Criterio 7-8

EVALUACION DE ABASTECIMIENTO PROVEEDOR B	 indurama
---	--

7. Responsabilidad Social y Medio Ambiente				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
7.1	Se han suscrito contratos con todos sus colaboradores	Cumple		1
7.2	Se entregan roles de pagos en las fechas establecidas	Cumple		1
7.3	Son canceladas los sobretiempos realizados por los colaboradores	Cumple		1
7.4	Cuentan con procesos que aseguren la seguridad de los colaboradores	Cumple		1
7.5	Se encuentra prohibida la utilización de mano de obra infantil dentro de la institución	Cumple		1
7.6	Se han establecido procesos para la reutilización o eliminación de materiales contaminantes	Cumple		1
7.7	Ha definido y asignado el personal que cumpla funciones de seguridad	Cumple		1
7.8	Cuentan con señalizaciones dentro de la organización (Extintores, salidas de emergencia, etc.)	Cumple		1

8. Abastecimiento				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
8.1.	Cuenta con contratos de calidad firmado con sus proveedores y clientes	No Cumple	10	0
8.2.	Cuenta con contrato de confidencialidad acordado y firmado por clientes y proveedores	No Cumple	10	0
8.3.	Condiciones de crédito otorgados a Induglob S.A	45	días	4
8.4.	Tiempos de reposición para entrega de materiales a Induglob S.A	15	días	6.5
8.5.	Existe un acuerdo con el departamento de compras para desglosar el costo del material	Cumple	10	10
8.6.	Los materiales son entregados con exactitud a sus clientes	75%		15.0
8.7.	Ha establecido e informado a sus colaboradores el código de conducta a seguir	Cumple	10	10.0
8.8.	Situación Financiera	Optima		9
8.9	Ha establecido herramientas para el manejo de no conformidades en tiempos adecuados	Cumple		10

Evaluación proveedor C

Tabla 28 Evaluación proveedor C Criterios 1-4

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR C			
--	--	---	--

1. Objetivos y Liderazgo de la Empresa				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
1.1	Los objetivos están definidos y alineados a la satisfacción del cliente	Cumple	1	5.00%
1.2	Las especificaciones de materiales entregados están de acuerdo a requisitos de la empresa Induglob S.A	Cumple	1	5.00%
1.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento orientados a la mejora continua	No Cumple	1	0.00%

2. Sistema de Gestión de Calidad				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
2.1	Cuenta con un manual en donde se establezcan los procesos por cada área	Cumple	1	5.00%
2.2	Lleva un control de los documentos que se generan en los procesos	Cumple	1	5.00%
2.3	Realiza controles e inspecciones periódicas a los procesos productivos	Cumple Parcialmente	1	2.50%

3. Desarrollo de Nuevos Productos				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
3.1	Cuenta con programas para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a necesidades de los clientes	No Cumple	1	0.00%
3.2	Cuenta con una metodología para la evaluación y desarrollo de nuevos productos	No Cumple	1	0.00%
3.3	Aplicación de herramientas estadísticas para medir el producto de los nuevos productos desarrollados	No Cumple	1	0.00%
3.4	Realiza evaluación periódicas a sus proveedores	Cumple	1	5.00%

4. Gestion de Materiales				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
4.1	Se han establecido requisitos y criterios a cumplir por cada material producido	Cumple Parcialmente	1	2.50%
4.2	Cuenta con una estrategias para la clasificación y manejo de materiales	Cumple	1	5.00%
4.3	Disponen de infraestructura adecuada para el correcto manejo y almacenamiento de materiales	No Cumple	1	0.00%
4.4	Cuentan con sistemas o estrategias que le permitan controlar de manera adecuada y segura el inventario de los materiales	No Cumple	1	0.00%

Tabla 29 Evaluación proveedor C Criterio 5-6

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR C	
--	---

5. Control de Procesos				
Item	Requisito	Resultado	Puntaje	Puntuación
5.1	Cuentan con herramientas eficientes que le permitan controlar procesos productivos	No Cumple	1	0.00%
5.2	Estableció y comunico el proceso de liberación de materiales para la comercialización	Cumple	1	5.00%
5.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento a los procesos de calidad y abastecimiento	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.4	Cuenta con un proceso de verificación y clasificación de producto terminados antes de ser liberados	Cumple	1	5.00%
5.5	Realiza mantenimientos periódicos de maquinarias y equipos utilizados en las diferentes áreas	Cumple	1	5.00%
5.6	El personal de la empresa conoce los procedimientos que se aplican en las diferentes áreas	Cumple	1	5.00%
5.7	Realiza seguimiento al cumplimiento de procesos	Cumple	1	5.00%
5.8	Mantienen herramientas de trazabilidad de materiales con sus respectivos clientes	No Cumple	1	0.00%

6. Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual				
Item	Requisito	Resultado	Puntaje	Puntuación
6.1	Ha definido el proceso para la identificación y análisis de no conformidades en los productos	Cumple Parcialmente	1	2.50%
6.2	Se encuentra especificado y notificado a los clientes sobre las posibles fallas que podrían contener sus procesos y materiales	No Cumple	1	0.00%

Tabla 30 Evaluación proveedor C Criterio 7-8

EVALUACION DE ABASTECIMIENTO PROVEEDOR C	 indurama
---	--

7. Responsabilidad Social y Medio Ambiente				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
7.1	Se han suscrito contratos con todos sus colaboradores	Cumple		1
7.2	Se entregan roles de pagos en las fechas establecidas	Cumple		1
7.3	Son canceladas los sobretiempos realizados por los colaboradores	Cumple		1
7.4	Cuentan con procesos que aseguren la seguridad de los colaboradores	Cumple		1
7.5	Se encuentra prohibida la utilización de mano de obra infantil dentro de la institución	Cumple		1
7.6	Se han establecido procesos para la reutilización o eliminación de materiales contaminantes	Cumple		1
7.7	Ha definido y asignado el personal que cumpla funciones de seguridad	Cumple		1
7.8	Cuentan con señalizaciones dentro de la organización (Extintores, salidas de emergencia, etc.)	Cumple		1

8. Abastecimiento				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
8.1.	Cuenta con contratos de calidad firmado con sus proveedores y clientes	No Cumple	10	0
8.2.	Cuenta con contrato de confidencialidad acordado y firmado por clientes y proveedores	No Cumple	10	0
8.3.	Condiciones de crédito otorgados a Induglob S.A	45	días	4
8.4.	Tiempos de reposición para entrega de materiales a Induglob S.A	10	días	7.5
8.5.	Existe un acuerdo con el departamento de compras para desglosar el costo del material	Cumple	10	10
8.6.	Los materiales son entregados con exactitud a sus clientes	82%		16.4
8.7.	Ha establecido e informado a sus colaboradores el código de conducta a seguir	No Cumple	10	0
8.8.	Situación Financiera	Buena		7
8.9	Ha establecido herramientas para el manejo de no conformidades en tiempos adecuados	Cumple		10

Evaluación proveedor D

Tabla 31 Evaluación proveedor D Criterios 1-4

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR D			
--	--	---	--

1. Objetivos y Liderazgo de la Empresa			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
1.1	Los objetivos están definidos y alineados a la satisfacción del cliente	Cumple	1 5.00%
1.2	Las especificaciones de materiales entregados están de acuerdo a requisitos de la empresa Induglob S.A	Cumple	1 5.00%
1.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento orientados a la mejora continua	No Cumple	1 0.00%

2. Sistema de Gestión de Calidad			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
2.1	Cuenta con un manual en donde se establezcan los procesos por cada área	Cumple	1 5.00%
2.2	Lleva un control de los documentos que se generan en los procesos	Cumple	1 5.00%
2.3	Realiza controles e inspecciones periódicas a los procesos productivos	Cumple Parcialmente	1 2.50%

3. Desarrollo de Nuevos Productos			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
3.1	Cuenta con programas para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a necesidades de los clientes	No Cumple	1 0.00%
3.2	Cuenta con una metodología para la evaluación y desarrollo de nuevos productos	No Cumple	1 0.00%
3.3	Aplicación de herramientas estadísticas para medir el producto de los nuevos productos desarrollados	No Cumple	1 0.00%
3.4	Realiza evaluación periódicas a sus proveedores	Cumple	1 5.00%

4. Gestion de Materiales			
Item	Requisito	Resultado	Puntuación
4.1	Se han establecido requisitos y criterios a cumplir por cada material producido	Cumple Parcialmente	1 2.50%
4.2	Cuenta con una estrategias para la clasificación y manejo de materiales	Cumple	1 5.00%
4.3	Disponen de infraestructura adecuada para el correcto manejo y almacenamiento de materiales	No Cumple	1 0.00%
4.4	Cuentan con sistemas o estrategias que le permitan controlar de manera adecuada y segura el inventario de los materiales	No Cumple	1 0.00%

Tabla 32 Evaluación proveedor D Criterio 5-6

EVALUACION DE CALIDAD PROVEEDOR D	 indurama
--	--

5. Control de Procesos				
Item	Requisito	Resultado	1	Puntuación
5.1	Cuentan con herramientas eficientes que le permitan controlar procesos productivos	No Cumple	1	0.00%
5.2	Estableció y comunico el proceso de liberación de materiales para la comercialización	Cumple	1	5.00%
5.3	Realiza evaluaciones de cumplimiento a los procesos de calidad y abastecimiento	Cumple Parcialmente	1	2.50%
5.4	Cuenta con un proceso de verificación y clasificación de producto terminados antes de ser liberados	Cumple	1	5.00%
5.5	Realiza mantenimientos periódicos de maquinarias y equipos utilizados en las diferentes áreas	Cumple	1	5.00%
5.6	El personal de la empresa conoce los procedimientos que se aplican en las diferentes áreas	Cumple	1	5.00%
5.7	Realiza seguimiento al cumplimiento de procesos	Cumple	1	5.00%
5.8	Mantienen herramientas de trazabilidad de materiales con sus respectivos clientes	No Cumple	1	0.00%

6. Acciones Correctivas y Gestión de Cambio de Producto Actual				
Item	Requisito	Resultado	1	Puntuación
6.1	Ha definido el proceso para la identificación y análisis de no conformidades en los productos	Cumple Parcialmente	1	2.50%
6.2	Se encuentra especificado y notificado a los clientes sobre las posibles fallas que podrían contener sus procesos y materiales	No Cumple	1	0.00%

Tabla 33 Evaluación proveedor D Criterios 7-8

EVALUACION DE ABASTECIMIENTO PROVEEDOR D	 indurama
---	--

7. Responsabilidad Social y Medio Ambiente				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
7.1	Se han suscrito contratos con todos sus colaboradores	Cumple		1
7.2	Se entregan roles de pagos en las fechas establecidas	Cumple		1
7.3	Son canceladas los sobretiempos realizados por los colaboradores	Cumple		1
7.4	Cuentan con procesos que aseguren la seguridad de los colaboradores	Cumple		1
7.5	Se encuentra prohibida la utilización de mano de obra infantil dentro de la institución	Cumple		1
7.6	Se han establecido procesos para la reutilización o eliminación de materiales contaminantes	Cumple		1
7.7	Ha definido y asignado el personal que cumpla funciones de seguridad	Cumple		1
7.8	Cuentan con señalizaciones dentro de la organización (Extintores, salidas de emergencia, etc.)	Cumple		1

8. Abastecimiento				
Item	Requisito	Resultado		Puntuación
8.1.	Cuenta con contratos de calidad firmado con sus proveedores y clientes	No Cumple	10	0
8.2.	Cuenta con contrato de confidencialidad acordado y firmado por clientes y proveedores	No Cumple	10	0
8.3.	Condiciones de crédito otorgados a Induglob S.A	30	días	0
8.4.	Tiempos de reposición para entrega de materiales a Induglob S.A	30	días	4.0
8.5.	Existe un acuerdo con el departamento de compras para desglosar el costo del material	Cumple	10	10
8.6.	Los materiales son entregados con exactitud a sus clientes	80%		16.0
8.7.	Ha establecido e informado a sus colaboradores el código de conducta a seguir	Cumple Parcialmente	10	5.0
8.8.	Situación Financiera	Buena		7
8.9	Ha establecido herramientas para el manejo de no conformidades en tiempos adecuados	Cumple		10

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: Cisneros Abril Doménica Carolina con código 73178 y Guamán Matute Mercy Katherine con código 70062
Tema: "PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES CON PROVEEDORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA INDUGLOB S.A. DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTROS"
Para: Previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
Director: Econ. Lenin Zúñiga Condo
Tribunal: Ing. Ximena Moscoso Serrano
Ing. Manuel Guamán Velesaca

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“PROPONER POLÍTICAS PARA NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES CON PROVEEDORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA INDUGLOB S.A. DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTROS”**, presentado por la estudiante Cisneros Abril Doménica Carolina con código 73178 y Guamán Matute Mercy Katherine con código 70062, previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **Martes, 19 de diciembre de 2017 a las 19:30**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 18 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Econ. Lenin Zúñiga Condo



Ing. Manuel Guamán Velesaca



Ing. Ximena Moscoso Serrano



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 0355-2017-ECS
ASUNTO: Conocimiento de propuesta de Trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 15 de diciembre de 2017.

Señor Ingeniero
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

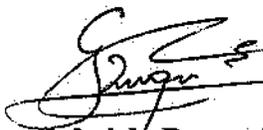
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 15 de diciembre del año en curso, conoció la propuesta del proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Proponer políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos de la empresa INDUGLOB S.A. dentro de la Cadena de Suministros.", presentado por las señoritas Cisneros Abril Doménica Carolina, con código No. 73178, y Guamán Matute Mercy Katherine, con código No. 70062, estudiantes de la Carrera de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de la Carrera de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por las estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por: Econ. Lenin Zúñiga Condo, como Director, y como miembros del tribunal a la Ing. Ximena Moscoso Serrano e Ing. Manuel Guamán Velesaca, quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Econ. Lenin Zúñiga Condo, Director del diseño sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia del trabajo de titulación.

Atentamente,



Ing. Gabriela Duque Espinoza
Coordinadora Carrera de Contabilidad Superior



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Martes, 19 de diciembre de 2017 a las 19:30

- 1.1. Nombre del estudiante: Cisneros Abril Doménica Carolina y Guamán Matute Mercy Katherine
- 1.2. Código: 73178 y 70062 respectivamente
- 1.3. Director sugerido: Econ. Lenín Zúñiga Condo
- 1.4. Codirector (opcional): _____
- 1.4.1. Tribunal: Ing. Ximena Moscoso Serrano e Ing. Manuel Guamán Velesaca
- 1.4.2. Título propuesto: **"PROPONER POLÍTICAS PARA NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES CON PROVEEDORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA INDUGLOB S.A. DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTROS"**
- 1.4.3. Aceptado sin modificaciones: _____

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

Reemplazar la primera palabra del título

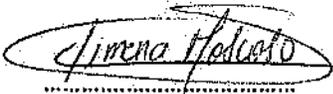
1.4.5. No aceptado

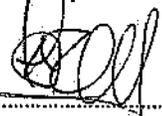
1.4.6. Justificación:


.....
Econ. Lenín Zúñiga Condo

Tribunal

.....
Ing. Manuel Guamán Velesaca


.....
Ing. Ximena Moscoso Serrano


.....
Srta. Cisneros Abril Doménica


.....
Srta. Guamán Matute Mercy


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



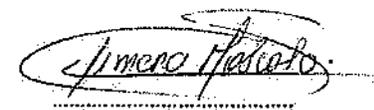
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Cisneros Abril Doménica Carolina y Guamán Matute Mercy Katherine
 1.1. Código : 73178 y 70062, respectivamente
 1.2. Director sugerido: Econ. Lenín Zúñiga Condo
 1.2. Codirector (opcional):
 1.2.1. Título propuesto: **“PROPONER POLÍTICAS PARA NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES CON PROVEEDORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA INDUGLOB S.A. DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTROS”**
 1.2.2. Revisores (tribunal): Ing. Ximena Moscoso Serrano e Ing. Manuel Guamán Velesaca
 Econ. Lenín Zúñiga Condo Ing. Manuel Guamán Velesaca Ing. Ximena Moscoso Serrano
 1.3. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	


 Econ. Lenín Zúñiga Condo


 Ing. Manuel Guamán Velesaca


 Ing. Ximena Moscoso Serrano



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 21 de Diciembre de 2017

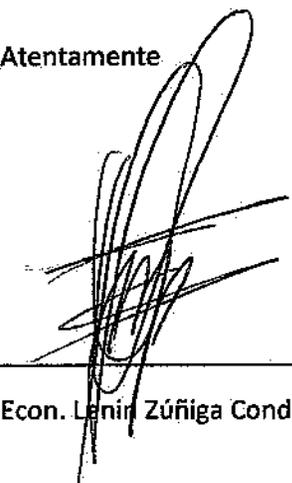
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Lenin Zúñiga Condo** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, denominado **"Propuesta de políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos de la empresa Induglob S.A dentro de la cadena de suministros"**, realizado por las estudiantes **Doménica Carolina Cisneros Abril y Mercy Katherine Guamán Matute**, con código estudiantil **73178 - 70062**, Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Econ. Lenin Zúñiga Condo.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad Ciencias de la Administración

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

CSU-RE-EST-37
Versión 01
08/02/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 22 de Diciembre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Doménica Carolina Cisneros Abril con C.I. 0105532808, código estudiantil 73178 y Mercy Katherine Guamán Matute con C.I. 0105183164, código estudiantil 70062; estudiantes de la Carrera de Contabilidad Superior, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES CON PROVEEDORE CRÍTICOS DE LA EMPRESA INDUGLOB S.A DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTROS" previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Doménica Carolina Cisneros Abril

Mercy Katherine Guamán Matute

Estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Doménica Carolina Cisneros Abril**, registrada con código 73178, alumna de la
Escuela de Contabilidad Superior, tiene aprobado el 86,22% de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 7 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0129541

rgp.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Mercy Katherine Guamán Matute**, registrada con código 70062, alumna de la Escuela de Contabilidad Superior, tiene aprobado el 86,22% de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 7 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0129540

rgp.-



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 11 de Diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

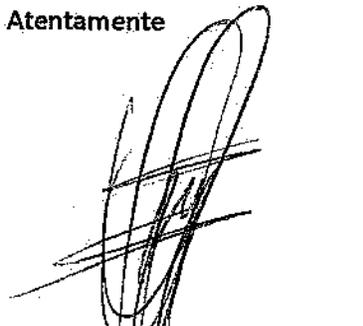
De mi consideración,

Yo, **Lenin Zúñiga Condo** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) en Contabilidad y Auditoría denominado, **"PROPONER POLÍTICAS PARA NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES CON PROVEEDORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA INDUGLOB S.A DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTROS"**, realizado por los estudiantes **Doménica Carolina Cisneros Abril**, con código estudiantil 73178 y **Mercy Katherine Guamán Matute**, con código estudiantil 70062, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente


Econ. Lenin Zúñiga Condo

Cuenca, 12 de Diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Juan Andrés Peña Cordova, Jefe de Desarrollo de materiales y proyectos de la empresa Induglob S.A, autorizo a los estudiantes Cisneros Abril Doménica Carolina y a Guamán Matute Mercy Katherine de la Escuela de Contabilidad Superior de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Juan Andrés Peña Cordova

Jefe Desarrollo de materiales y proyectos

INDUGLOB



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



Escuela
Contabilidad
Superior

Protocolo de Trabajo de Titulación

CSU-RE-EST-01
Versión 01
21/03/2017
Página 1 de 11

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Propuesta de políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos de la empresa Induglob S.A dentro de la cadena de suministros

Nombre de Estudiante(s):

Cisneros Abril Doménica Carolina

Guamán Matute Mercy Katherine

Director(a) sugerido(a):

Econ. Lenin Zúñiga Condo

Cuenca - Ecuador

2017



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Cisneros Abril Doménica Carolina – Guamán Matute Mercy Katherine

1.1.1. Código

ua073178 – ua070062

1.1.2. Contacto

Cisneros Abril Doménica Carolina

Teléfono: 072854104

Celular: 0987187109

Correo Electrónico: carocisneros_48_@hotmail.com

Guamán Matute Mercy Katherine

Teléfono: 072805083

Celular: 0998960272

Correo Electrónico: kata-2310@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: ~~Zúñiga Condo Lenin, MBA~~

1.2.1. Contacto:

Celular: 0996113453

Correo Electrónico: ~~lzunigac@uazuay.edu.ec~~

1.3. Co-director sugerido: Apellidos Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: ~~Guevara Toledo Carlos Wilfrido, Doctor~~

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y Dirección de Empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.02.Gestión Financiera y Auditoría

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

FAD0037 Administración Financiera I

1.9. Título Propuesto:

Proponer políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos de la empresa Induglob S.A dentro de la cadena de suministros.



UNIVERSIDAD DEL
ZULIA

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo



2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Demostrar que el uso de políticas en la negociación incrementa la rentabilidad a través de una mejor relación proveedor – cliente al tener definidos términos y condiciones comerciales.

2.2. Problemática

La empresa Induglob S.A no ha establecido políticas para negociar términos y condiciones comerciales con sus proveedores lo que genera problemas dentro de la empresa, uno de los principales inconvenientes detectados es el ciclo de caja positivo lo que ha obligado a la empresa a buscar financiamiento externo.

El incumplimiento en el abastecimiento de los materiales ha generado problemas en la administración y planificación de inventarios lo que ha repercutido negativamente en la empresa deteniendo la línea de producción. Se ha identificado que los componentes de inyección plástica son materiales críticos dentro de la cadena de suministros, contando con proveedores de este componente a: Inneplast, Texticom Cia. Ltda., Industrias I.E.P.E.S.A. y Matplaster Cia. Ltda. con los cuales no se han suscrito contratos y por consiguiente no se pueden realizar reclamos.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué políticas la empresa debería adoptar para mejorar la relación comercial con sus proveedores?

2.4. Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos, con el fin de mejorar la relación entre proveedor – cliente, ya que se ha detectado que la falta de una relación formal ha traído inconvenientes en el abastecimiento afectando la rentabilidad de la empresa. Se realizará mediante una investigación documental y de campo utilizando el método inductivo, lo que permitirá conocer la relación actual de la empresa con sus proveedores con el fin de poder enfocarse en aquellos que por su volumen y tipo de componente son considerados críticos dentro de la cadena de suministros.



2.5. Estado del Arte y marco teórico

Son políticas las reglas, lineamientos y acuerdos que se especificaran al momento de iniciar relaciones comerciales con proveedores o clientes, los cuales pueden ser nacionales e internacionales. Dentro de una organización las estandarizaciones de estos lineamientos se consideran imprescindibles ya que se encuentran alineadas a los objetivos de la empresa. Para llegar a establecer una relación comercial primero surge una negociación entre proveedor – cliente que buscan obtener el mayor beneficio para su empresa enfocado en: ganar – ganar. Villalba, citado por Galindo, (2015) define la negociación como “un proceso mediante el cual dos o más partes que tiene intereses tanto comunes como opuestos intercambian a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (p.9).

Una política a establecer en la relación comercial con proveedores se debe fundamentar en condiciones de abastecimiento de materiales, entendiéndose como el aprovisionamiento y logística que una empresa necesita para su funcionamiento. Este proceso se encuentra dentro de la cadena de abastecimiento que engloba las actividades que se realizan en los procesos de planificación, producción y comercialización. La cadena de abastecimiento según Stock y Lambert, citado por Beltrán y Burbano, (2002) definen como “La integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados (comunidad, accionistas, gobierno, etc.)”. (p.5).

El crédito como otro punto a considerar para establecer políticas tiene un gran impacto en la economía y desarrollo de una empresa ya que este facilita la liquidez para realizar inversiones y no necesitar financiamiento externo, además influirá en los resultados que la empresa obtenga en el ciclo de caja que es tiempo que transcurre desde la compra de materia prima hasta el cobro del producto terminado (periodo promedio de cobro + periodo promedio de inventarios – periodo promedio de pago), es por esto que los clientes buscan obtener facilidades de pago con sus proveedores por medio de una negociación. El sistema de crédito según Fuente, citado por Patiño, (2009) define como “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperando a un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”. (p.11).



Para que este sistema funcione se deberá realizar una evaluación proveedor – cliente con el fin de verificar que las obligaciones adquiridas por las partes se lleven a cabo, las cuales deberán ser establecidas en documentos legales. De la Madrid, citado por Pérez, Matus, Arana, García, Martínez, (2015) menciona que “para obtener un crédito como primera condición se necesita probar que se cuenta con ingresos y la segunda es demostrar que existe una probabilidad aceptable de que tales ingresos vayan a sostenerse en el tiempo”. (p.1)

Las políticas dentro de una empresa son fundamentales ya que se tomarán como lineamientos al momento de negociar términos y condiciones comerciales entre proveedor – cliente con la finalidad de obtener un beneficio mutuo, por otro lado se debe analizar el adecuado periodo de crédito otorgado por proveedores así como el tiempo de abastecimiento óptimo de materiales, debido a que juegan un papel importante en el financiamiento de la empresa como en la planificación y la producción.

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

Proponer políticas que permitan a la empresa Induglob S.A negociar términos y condiciones comerciales con los proveedores del componente de inyección plástica.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar la relación comercial actual de la empresa con sus proveedores.
2. Conocer condiciones comerciales con proveedores críticos de la cadena de suministros.
3. Conocer la situación de los proveedores críticos en el ámbito financiero, mercado y producción.
4. Elaborar políticas con proveedores críticos.



2.9. Metodología

Se realizará una investigación documental y de campo en la empresa Induglob S.A utilizando el método inductivo.

Las técnicas a ser utilizadas en la investigación son: entrevistas al personal del departamento financiero y abastecimiento de materiales de la empresa Induglob S.A con el objetivo de investigar y analizar la situación comercial actual de la empresa con sus proveedores; cuestionarios a los proveedores del componente de inyección plástica con el fin de analizar y evaluar la información sobre la situación financiera, productiva y posicionamiento en el mercado de este componente.

Los datos obtenidos mediante estas técnicas serán utilizados para proponer políticas en la relación comercial con proveedores.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al finalizar la investigación se obtendrá una propuesta de políticas para negociar términos y condiciones comerciales con los cuatro proveedores del componente de inyección plástica de la empresa Induglob S.A, lo que ayudará a mejorar la relación comercial con estos proveedores.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Movilización	40,00	Movilización a la empresa Induglob S.A y visita a proveedores críticos.
Servicios básicos e internet	60,00	Investigación y elaboración de trabajo de investigación.
Materiales de oficina	200,00	Impresiones
Gastos varios	40,00	Visita a proveedores
Imprevistos	50,00	Por inconvenientes no considerados en los rubros anteriores.
TOTAL	390,00	

2.13. Financiamiento

Financiado por las autoras



2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Conocimiento general de la empresa Induglob S.A

1.1. Reseña Histórica

1.2. Misión

1.3. Visión

1.4. Estrategia

1.5. Valores

1.6. Estructura organizacional

1.7. Estructura financiera

1.8. Análisis de proveedores nacionales

Capítulo 2. Sistema de gestión Induglob S.A

2.1. Concepto

2.2. Componentes de gestión

2.2.1 Compromiso

2.2.2 Estandarización

2.2.3 Calidad integral

2.2.4 Tiempos cortos de respuesta

2.2.5 Mejoramiento continuo

Capítulo 3. Evaluación proveedores críticos

3.1. Análisis situacional comercial proveedores Induglob S.A

4.1.1 Tiempo de reposición

4.1.2 Lote mínimo

4.1.3 Lote múltiplo

4.1.4 Días de crédito

3.2. Análisis situacional comercial con proveedores de inyección plástica.

3.2.1. Inneplast

3.2.1.1 Introducción

3.2.1.2 Misión

3.2.1.3 Visión

3.2.1.4 Tiempo de reposición

3.2.1.5 Lote mínimo

3.2.1.6 Lote múltiplo

3.2.1.7 Costos

3.2.1.8 Días de crédito

3.2.2 Texticom Cia. Ltda.

3.2.2.1 Introducción

3.2.2.2 Misión

3.2.2.3 Visión

3.2.2.4 Tiempo de reposición

3.2.2.5 Lote mínimo

3.2.2.6 Lote múltiplo

3.2.2.7 Costos



3.2.2.8 Días de crédito
3.2.3 Industrias I.E.P.E.S.A. AZUAY

3.2.3.1 Introducción

3.2.3.2 Misión

3.2.3.3 Visión

3.2.3.4 Tiempo de reposición

3.2.3.5 Lote mínimo

3.2.3.6 Lote múltiplo

3.2.3.7 Costos

3.2.3.8 Días de crédito

3.2.4 Matplaster Cia. Ltda.

3.2.4.1 Introducción

3.2.4.2 Misión

3.2.4.3 Visión

3.2.4.4 Tiempo de reposición

3.2.4.5 Lote mínimo

3.2.4.6 Lote múltiplo

3.2.4.7 Costos

3.2.4.8 Días de crédito

3.3. Análisis Financiero

3.3.1 Inneplast

3.3.2 Texticom Cia. Ltda.

3.3.3 Industrias I.E.P.E.S.A.

3.3.4 Matplaster Cia. Ltda.

3.4. Impacto productivo con la empresa Indurama S.A

Capítulo 4. Elaboración de políticas

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



2.15. Cronograma

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar la relación comercial actual de la empresa con sus proveedores.	1.1 Realizar encuesta al departamento financiero y abastecimiento de materiales.	Conocimiento de la situación financiera que tiene la empresa con condiciones comerciales actuales.	3
2. Conocer condiciones comerciales con proveedores críticos de la cadena de suministros.	2.1 Análisis del impacto de los proveedores críticos sobre la empresa en la cadena de suministros.	Conocimiento de las necesidades que tiene la empresa al negociar con proveedores críticos.	4
3. Conocer la situación financiera de los proveedores críticos del componente de inyección plástica.	3.1 Entrevista a proveedores críticos.	Propuesta tentativa de políticas para negociar técnicas y condiciones comerciales.	2
	3.2 Análisis de los estados financieros de los proveedores.		5
	3.3 Analizar el mercado de materiales de inyección plástica.		4
TOTAL			18 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta Edición

Alonso, M.A. (2015). *La negociación una competencia profesional del gerente*. (Diplomado de Alta Gerencia). Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Beltrán, A. & Burbano, A. (2002). *Modelo de benchmarking* de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000300001.

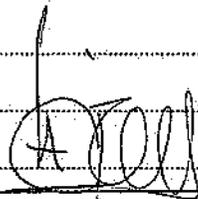
Patiño, A.E. (2014). *Modelo de crédito—cobranza y gestión financiera de la empresa "Multillanta Ramírez" de la ciudad de Santo Domingo*. (Tesis de grado). Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Pérez, N.A, Matus, J.A, Arana J.J, García, R.C, Martínez M.A. (2015). *Crédito Comercial una alternativa de financiamiento. caso: Padelma Sugar, S. P. R. de R. L.* Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000801819.

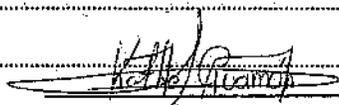


2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad del Estudiante

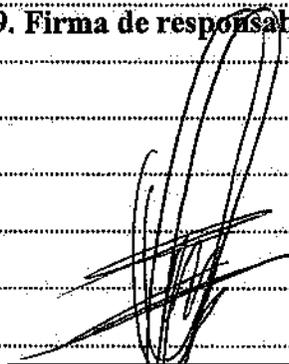


Cisneros Abril Doménica Carolina



Guamán Matute Mercy Katherine

2.19. Firma de responsabilidad del Director sugerido



Econ. Lenin Zúñiga Condo

2.20. Firma de responsabilidad Docente metodólogo

MSc. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

2.21. Fecha de entrega

21 de diciembre de 2017



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Doménica Carolina Cisneros Abril – Mercy Katherine Guamán Matute

1.1.1. Código: 73178 - 70062

1.2. Director sugerido: Econ. Lenin Zúñiga Condo

1.3. Docente metodólogo: MSc. Carlos Wilfrido Toledo Guevara

1.4. Título propuesto: Propuesta de políticas para negociar términos y condiciones comerciales con proveedores críticos de la empresa Induglob S.A dentro de la cadena de suministros.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	X			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	X			
3. ¿Es conciso?	X			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	X			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	X			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	X			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	X			
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?				
13. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	X			
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	X			
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X			
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X			
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X			
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X			
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	X			
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X			
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	X			



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

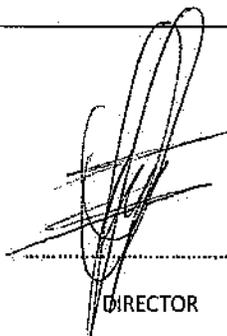
Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?				
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?				
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	X			
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	X			
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X			
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X			

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

.....
METODÓLOGO


.....
DIRECTOR