



Extensión Bahía de Caráquez

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
Extensión Bahía de Caráquez
Campus Universitario Doctor Héctor Uscocovich Balda

FACULTAD DE HOTELERÍA Y TURISMO
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS

TEMA

MANUAL DE PROCESOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE
INSUMOS EN LOS RESTAURANTES DE SAN JACINTO Y SAN
CLEMENTE

AUTORA

EVELIN LISETH ZAMBRANO RODRIGUEZ

TUTOR

LIC. JOSE BERMEO DELGADO

BAHÍA DE CARÁQUEZ – MANABÍ – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN

LIC. JOSE BERMEO DELGADO. CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ, EXTENSION BAHÍA DE CARÁQUEZ.

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación titulado “**Manual de proceso para la selección de proveedores de insumos en los Restaurantes de San Jacinto y San Clemente,** elaborado por la estudiante **Evelin Liseth Zambrano Rodríguez,** ha sido revisado y desarrollado conforme con los lineamientos de la metodología de la investigación científica y las normas establecidas por la Facultad de hotelería y turismo.

En consecuencia autorizo su presentación y sustentación.

Bahía de Caráquez, 14 Febrero del 2018

Lic. José Bermeo Delgado
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

DECLARACION DE AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este trabajo pertenecen exclusivamente la autora.

El derecho intelectual de esta investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez.

La autora

EVELIN LISETH ZAMBRANO RODRIGUEZ

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

Previo del cumplimiento de los requisitos de ley, el Tribunal de Grado
otorga la calificación de:

----- MIEMBRO DEL TRIBUNAL	----- CALIFICACIÓN
----- MIEMBRO DEL TRIBUNAL	----- CALIFICACIÓN
----- MIEMBRO DEL TRIBUNAL	----- CALIFICACIÓN

S. E. Ana Isabel Zambrano Loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

AGRADECIMIENTO

Quiero de expresar mi profunda gratitud a las autoridades de la Universidad Laica “**Eloy Alfaro**” de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez Dr. Héctor Uscocovich Balda y a la Facultad de hotelería y turismo, por brindarme la oportunidad de adquirir el título de ingeniera en administración de empresas hoteleras.

Al Decano **Ing. Saed Reascos Pinchao. Msc.** Por su apoyo para la finalización de esta carrera profesional.

De la misma manera al Director de Tesis, **Lic. José Bermeo Delgado.** La misma que con su valiosa aportación y guía, hicieron posible la realización del presente trabajo investigativo.

A todos los catedráticos de la Extensión Bahía de Caráquez en especial al coordinador de la carrera, por compartir sus sabios conocimientos que permitieron llegar a alcanzar esta meta.

A mi familia y compañeros de carrera que durante el proceso de formación en la Universidad dejaron una profunda amistad y compañerismo para lograr este título profesional.

EVELIN LISETH ZAMBRANO RODRIGUEZ

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a **Dios y a mi madre**.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mi madre la **Sra. Judith Rodríguez Alcívar**, porque creyó en mí y me ha sacado adelante, dándome ejemplo digno de superación y entrega, y hoy gracias usted puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y porque el orgullo que sientes por mí fue lo que hizo llegar hasta el final.

Este triunfo va por usted, por lo que vale, porque admiro su fortaleza que ha tenido durante estos 23 años, y porque lo que ha hecho de mí, eres una mujer que hace llenar de orgullo, te amo y no habrá manera de devolverte todo lo que me has ofrecido desde cuando estaba en su vientre.

Este trabajo final es un logro más que juntas hemos llevado a cabo, no sé en donde me encontraría de no ser por tu ayuda, tu compañía y tu amor. Gracias a Dios por la vida de mi madre y familiares, también por cada día de bendición que me ha dado la hermosa oportunidad de disfrutar al lado de las personas que sé que más amo.

Gracias mi señor Jesús por ser mi guía día tras día, gracias por este triunfo. Gracias por toda mi familia, por sus palabras de aliento y sus buenos deseos, especialmente a mis tías: **Elvia Mero y Rosales Zambrano**, por brindarme el calor de sus hogares durante toda mi carrera, por los buenos ratos que pase con todos y cada uno de ustedes, por ayudarme a crecer y ser más fuerte para enfrentar la vida.

EVELIN LISETH ZAMBRANO RODRIGUEZ

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar las normas de adquisición de productos en los restaurantes de los balnearios en el Cantón Sucre, para esto se propone la creación de un Manual de proceso para la selección de proveedores de mariscos en los Restaurantes de San Jacinto y San Clemente.

En el capítulo I, se hace una revisión de las principales fuentes de investigación de los autores que hacen referencia a los procedimientos que deben de seguirse en los negocios de comida, y a continuación un marco referencial de la importancia de los manuales para adquirir mariscos de calidad para ser ofertados a los consumidores.

El capítulo II, es el trabajo de campo, donde se recopila información desde la fuente misma, pues para estos se utilizó dos instrumentos una encuesta y una entrevista, se aplicaron en los restaurantes de San Clemente y San Jacinto 10 fue la muestra que se tomó en la zona.

En el capítulo III, se propone un manual de procesos para la selección de proveedores de pescados y mariscos para los restaurantes de San Jacinto y San Clemente garantizando en parte los productos que son preparados para los miles de turistas que llegan hasta este balneario

Descriptor:

Variable independiente – **Manual de procedimiento**

Variable dependiente – **Selección de proveedores**

SUMMARY

The present investigation was carried out with the objective of evaluating the norms of acquisition of products in the restaurants of the spas in the Canton Sucre, for this purpose the creation of a Process Manual for the selection of seafood suppliers in the restaurants of San Jacinto and San Clemente.

In chapter I, a review is made of the main research sources of the authors that refer to the procedures that should be followed in the food business, and then a reference framework of the importance of the manuals to acquire quality seafood to be offered to consumers.

Chapter II, is the field work, where information is collected from the source itself, because for these two instruments were used a survey and an interview, were applied in the restaurants of San Clemente and San Jacinto 10 was the sample that was taken in the zone.

In Chapter III, a process manual is proposed for the selection of fish and seafood suppliers for the restaurants of San Jacinto and San Clemente, guaranteeing in part the products that are prepared for the thousands of tourists that arrive to this spa

Descriptors:

Independent variable - Procedure manual

Dependent variable - Selection of suppliers

ÍNDICE

Portada	i
Certificación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación del tribunal	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Resumen ejecutivo	vii
Summary	ix
Índice	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I	5
1. Marco teórico referencial	5
1.1. El manual de procedimiento	5
1.1.1. Los manuales en las empresas	6
1.1.2. Manuales en empresas de alimentos	7
1.1.3. El proceso de selección de proveedores	8
1.1.4. Relación calidad – precio	9
1.1.4.1. Rapidez en la entrega	10
1.1.4.2. Reputación	10
1.1.4.3. Situación económica	11
1.1.4.4. Localización	11
1.1.4.5. Cantidades mínimas que fabrica	12
1.1.4.6. Tamaño	12
1.1.4.7. Facilidades de pago	13
1.1.5. Servicios postventa y garantías	13
1.1.5.1. Experiencia	13
1.1.5.2. Certificaciones	14
1.1.5.2.1. Aspectos comerciales y económicos	14
1.1.5.2.2. Aspectos técnicos	15

1.1.5.2.3. Aspectos empresariales	15
1.1.6. Las normativas para el diseño de un manual	19
1.1.6.1. Evaluación de los manuales	20
1.1.6.2. Proveedores.- concepto	21
1.1.6.3. Clasificación de proveedores	22
1.1.7. Importancia de los proveedores	23
1.1.7.1. Garantía de un proveedor	25
1.1.7.2. Necesidades de la empresa de un proveedor	26
1.1.7.3. Aspectos importantes en negocios con proveedores	27
CAPITULO II	29
2.- Trabajo de campo	29
2.1. Población y muestra	29
2.1.1. Muestra	29
2.1.2. Métodos de investigación	29
2.2. Técnicas e instrumentos	29
2.3. Encuesta aplicada a proveedores	30
2.4. Entrevista a dueño y gerente	34
2.5. Triangulación de la información	35
CAPITULO III	36
3.1. Título de la propuesta	36
3.2. Justificación	36
3.3. Objetivos	37
3.3.1. Objetivo general	37
3.3.2. Objetivos específicos	37
3.4. Glosario de términos	37
3.4.1. Definiciones	37
3.4.2. Consejos básicos para una buena compra	38
3.4.2.1. Ir a la compra lo más temprano	38
3.4.2.2. Llevar las ideas claras	39
3.4.2.3. Darse una vuelta completa	39

3.4.2.4. Seleccionar las pescaderías más limpias	39
3.4.2.5. Tener un vendedor habitual	39
3.4.2.6. Comprobar que el pescado esta etiquetado	40
3.4.2.7. Pedir al vendedor habitual	40
3.4.2.8. Hacer la compra del pescado al final	41
3.4.2.9. Llevarlo a la cocina lo antes posible	41
3.4.3. Verificación de la frescura y la calidad	41
3.4.3.1. Pescados blancos	42
3.4.3.2. Cefalópodos	45
3.4.3.3. Crustáceos	47
3.4.3.4. Empaquetado y transporte a casa	47
3.4.4. El trabajo en la cocina	47
3.4.4.1. Preparación antes de concina	48
3.4.5. Pescados escamado	48
3.4.5.1. Desangrado	49
3.4.5.2. Eviscerado	50
3.4.5.3. Lavado	52
3.4.5.4. Eliminación de espinas y piel	52
3.4.5.5. Crustáceos eviscerado	53
3.4.5.6. Limpieza y lavado	55
3.4.5.7. Eliminación del caparazón	55
3.4.5.7.1. Despieces y troceados	55
3.5. Norma técnica de señales dentro de la cocina	56
3.6. Mapa de procesos	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	64
Anexo A	64
Anexo B	67
Anexo C	69

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Criterios de selección de proveedores	17
Tabla # 2. Concepto de proveedores	22
Tabla # 3. Calificación del pescado blanco	44
Tabla # 4. Calificación de los cefalópodos	46
Tabla # 5. Crustáceos	47

INDICE DE GRAFICOS

Figura # 1 escamado	50
Figura # 2 eviscerado	52
Figura # 3 Corte lateral	52
Figura # 4 Quitado del riñón	53
Figura # 5 Eliminación de las espinas	54
Figura # 6 Víscera de camarón	55
Figura # 7 Víscera langosta	56

INTRODUCCION

El presente trabajo se justifica por la importancia que tiene el turismo para las zonas costeras de Manabí, el sector gastronómico es uno de los más importantes dentro de la industria del turismo, pero la falta de capacitación en áreas fundamentales como atención al cliente, promoción, precio, calidad de productos ofertados entre otros, ponen en riesgo la ausencia de turistas en el corto tiempo, el área de restaurantes de San Jacinto y San Clemente ha crecido vertiginosamente durante los últimos 20 años, y tiene potencialidades extraordinarias para continuar con este crecimiento, pero no se ha tomado en cuenta la falta de control en la adquisición de productos de primera calidad que mejore la salida del producto final, la selección de proveedores de insumos en estos sectores se ha mantenido informalmente, por lo tanto el producto no ha mejorado desde la aparición de los restaurantes en la zona, es necesario implementar algún tipo de manual de selección de proveedores.

Según Múnera (2002), el manual es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es la siguiente "... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos...".

De acuerdo con Prieto (1997), los procedimientos son una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Para Susan Diamond (1983) “el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

El tema de selección de proveedores es un proceso que está presente en toda organización, debido a que es necesaria la adquisición de bienes y servicios tales como maquinaria, materia prima, servicios de limpieza, etc.; por lo que este proceso debe ser enfocado a la búsqueda de calidad. Es conocido en la mayoría de las organizaciones que el departamento de compras o proveeduría es el encargado de realizar la búsqueda y selección de proveedores que mejor se adecuen a las necesidades de la organización

La clave en la selección de los proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para seleccionarlos, ya que se debe tomar en cuenta que tipo de impacto tendrán los productos o servicios que ofrecen y si este será un impacto positivo con la productividad, calidad y competitividad de la organización misma. La búsqueda y selección de proveedores puede darse por diferentes causas, ya sea porque la organización inicia operaciones y no cuentan con proveedores, la organización ya posee proveedores pero estos no le satisfacen sus necesidades y requieren de mejor calidad, o se desea ampliar la cartera de proveedores para que la organización tenga un parámetro de comparación y observar si se desea cambiar. (Morlachi, P. 2001)

La investigación que se presenta en el siguiente contexto es para verificar y analizar si los proveedores inciden en la calidad de los productos que producen los restaurantes de San Jacinto y San Clemente, se analiza el mecanismo que han estado usando por años para atender a miles de turistas que llegan todos los años a estas playas del cantón Sucre.

El Diseño teórico se manifiesta como: Inexistente selección de proveedores a través de un manual en los restaurantes de San Jacinto y San Clemente

El Objeto: Hotelería

La relación entre el problema, el objeto y el objetivo permite determinar cómo **campo** de investigación lo siguiente: Selección de proveedores

El Objetivo principal es: Elaborar un Manual de procesos para la selección de proveedores de insumos en los restaurantes de San Jacinto y San Clemente

Variable independiente.- Manual de procesos.- Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. (Heckin, Henry. 2017)

Variable dependiente.- Selección de proveedores.- La selección de proveedores es una actividad que realizan todas las empresas con el fin de abastecerse de materias primas o de otros productos. Dicha actividad siempre está orientada hacia el producto final, ya que una mala selección de proveedores afecta a la calidad del producto, retrasa las entregas y daña la empresa.

Como recomendación, hay que comenzar la negociación colocando todas las cartas (necesidades) sobre la mesa y poco a poco guiarlos hacia nuestra zona (puntos críticos), esto facilitará la negociación y verán que obtendrán buenos resultados. De esta forma nuestra evaluación del proveedor, posterior a la compra, será clara y fácil de realizar, así como también justa.

Las Tareas científicas son:

- ✓ Analizar los principales conceptos y teorías sobre manuales para la selección de proveedores en empresas de alimentos
- ✓ Evaluar los procesos de utilizar los restaurantes en la selección de proveedores para la producción de alimentos
- ✓ Desarrollar un manual de procesos para la selección de proveedores de insumos en restaurantes de San Clemente y San Jacinto.

La modalidad de investigación fue de carácter bibliográfico: Las fuentes de información fueron las documentales. Se utilizaron como instrumentos los antecedentes de otros manuales que se hayan aplicado en la selección de proveedores en restaurantes. Las mismas que permitirán detectar las respuestas a los interrogantes. Toda vez que el nivel exploratorio constituye el nivel inferior de la investigación porque pone al investigador en contacto con la realidad a auscultar sobre la que se realiza una investigación sistemática y profunda.

CAPITULO I

1.- Marco teórico referencial

En el presente capítulo se aborda la temática de los manuales de procedimiento, específicamente relacionados con la selección de proveedores, como eslabón decisivo del éxito en la gestión de cualquier negocio.

1.1. El manual de procedimiento

Para comenzar, se puede plantear que se entiende por **Manual**: una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (Pérez Porto, Julian. 2008)

El procedimiento es definido por la ISO 9000: 2015 como el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones. La conjugación de las anteriores definiciones da pie a la concepción de **Manual de Procesos y procedimientos**: Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En el son consignadas tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. (Castaño Murillo MA, 2015)

El manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. (Quiroga Leas, Gustavo. 2008)

1.1.1. Los manuales en las empresas

La utilidad de los manuales de procedimientos en las empresas es innegable, pues definen las funciones, delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas. Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son: Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar; ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción; reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad; diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo; servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización.

Según Palama J, (2006) plantea algunas ventajas del uso de manuales de procedimientos en las empresas, dentro de ellas se pueden citar:

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal.

- ✓ Son útiles para emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- ✓ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoría, análisis del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos”.

1.1.2. Manuales en empresas de alimentos y el personal

Toda organización debería establecer procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de materiales y servicios comprados, para desarrollar proveedores o aliados de negocios existentes, para evaluar su capacidad para suministrar los productos y/o servicios requeridos y, sobre todo, para enfrentar uno de los desafíos más importantes para las empresas: mantener sus procesos bajo control donde intervienen provisiones o servicios de terceros. (Pando, Karla. 2011)

Las empresas que laboran con alimentos son especialmente vulnerables al riesgo de una gestión deficiente. Los alimentos están sujetos a los peligros biológicos (Contaminación por microorganismos que dañan la salud); químicos (contaminación con sustancias tóxicas, detergentes, etc) y físicos (contaminación por caída de cuerpos del ambiente al contacto con superficies,

caída de objetos, etc). Es por ello, es importante considerar las buenas prácticas de higiene y manufactura, consideradas prerequisites.

Las BPM se aplican a todos los procesos de manipulación, elaboración, fraccionamiento, almacenamiento y transporte de alimentos para consumo humano. Se asocian con el control a través de la inspección como mecanismo para la verificación de su cumplimiento. Son generales en el control de procesos, personal y controles, entre otros, ya que están diseñadas para todo tipo de alimento, pero son específicas para construcciones, instalaciones, equipos, procedimientos y capacitación del personal.

Las buenas prácticas de higiene (BPH) son los pasos o procedimientos que se establecen para controlar las operaciones dentro de un establecimiento en el que se procesan alimentos. Estas son obligatorias puesto que están reguladas por medio del reglamento del control sanitario de productos y servicios. La distribución de áreas y equipos de la instalación así como los programas de capacitación al personal son aspectos fundamentales a considerar. (García Durán, 2013)

Lo anterior, refuerza la necesidad de desarrollo de manuales de procedimientos, que contengan los POE (procedimientos operativos estandarizados) que permitan la implementación de guías de buenas prácticas en lo relativo a la capacitación del personal, como elemento fundamental, la limpieza y desinfección, entre los restantes elementos mencionados.

1.1.3. El proceso de selección de proveedores y los manuales correspondientes

La selección del proveedor adecuado es necesaria para hacer buenas compras. Es obvio que se debe escoger a uno que tenga una reputación de honestidad e integridad. Así mismo la necesidad de elegir a alguien que

comprenda el tipo de negocio que uno opera y que se interese en servirnos y además sea capaz de hacerlo bien. Si la cantidad o calidad del producto no son las que comúnmente maneja un proveedor particular puede crear una situación que dé como resultado un incremento en los precios o un servicio menos satisfactorio del que se puede obtener en cualquier otra parte.

La selección de proveedores permite a la empresa fortalecer todos sus procesos de producción, distribución, almacenamiento y comercialización; si se tienen proveedores confiables y sujetos a las políticas de la empresa, se pueden mejorar tiempos y disminuir costos. (Franco Contreras MR (2015)

Este tópico relaciona varios criterios sobre la selección de proveedores, evidenciando la coincidencia de los autores citados en la mayoría de los casos. La selección generalmente se realiza a través del método multicriterio, seguidamente se profundiza en dicho análisis, partiendo de aspectos generales a considerar en la selección de proveedores:

1.1.4. Relación calidad-precio

El precio siempre será importante, sin embargo a menos que estemos hablando de un insumo o materia prima que sea demasiado abundante y poco diferenciado; que ofrezca un producto o servicio que compita en precio, o que en el producto final la diferencia entre un material y otro más caro realmente no se note ni afecte en esencia su naturaleza, buscar que exista una buena relación calidad-precio debe ser la estrategia a seguir. (Franco Contreras, Lissie. 2016)

Siempre que se esté tratando de posicionar la marca en un segmento específico y ofrecer razones de preferencia más allá del precio, este será un principio por el que cualquier empresa que desee construir una marca debe orientarse.

1.1.4.1. Rapidez en la entrega (*order lead time*)

Otro importante factor en relación a los proveedores es qué tanto tiempo pueden tardar desde que reciben una orden hasta que realizan la entrega del producto terminado. Dependiendo su capacidad y el número de clientes que tengan este tiempo al que normalmente se le conoce como *lead time* puede variar entre una y otra empresa. (Álvarez, Yacsy y Calandro, Gabriela. 2005).

Por esa razón con el ánimo de coordinar mejor las tareas de producción y reaccionar lo más rápido posible frente a los cambios en la demanda tener en cuenta este lapso es vital y más si continuamente se producen fluctuaciones y el mercado presenta variaciones constantes que para la empresa son difíciles de prever.

1.1.4.2. Reputación

Cuando se trata de seleccionar un proveedor la reputación y credibilidad que tenga son requisitos claves para establecer una relación comercial. Teniendo en cuenta lo crítico que resulta para la operación del negocio el rol de los proveedores y el poder contar con los insumos y las materias primas en las cantidades, los plazos y en las condiciones requeridas en cuanto a calidad y especificaciones, trabajar con empresas serias que puedan garantizar cierta continuidad en el suministro y que tengan un alto grado de cumplimiento, respondiendo aún incluso en el evento que se puedan llegar a generar inconvenientes, es un hecho al cual se debe dar máxima importancia. (Ballou, Ronald. 2004).

Por esta razón investigar dentro del propio sitio web de las empresas que pueden servir como proveedoras, cuáles son los clientes con los que han trabajado, si hay testimoniales e incluso pedir referencias a algunas de las

compañías con las que dicen haber trabajado, debe ser parte del proceso de selección.

1.1.4.3. Situación económica

La situación económica de los proveedores determinará que podamos tener un abastecimiento constante de materias primas e insumos y adicionalmente que la calidad en el suministro se mantenga en un nivel acorde con el esperado y no se vea disminuido por una necesidad de estas empresas de bajar los costos de producción. Toda vez que de su salud financiera dependerá también de que sus proveedores les despachen materiales e insumos para puedan entregar los productos o servicios a tiempo, evaluar este tema puede ser fundamental también entre otras cosas para saber si nos pueden dar financiamiento y facilidades de pago. (Ballou, Ronald. 2004).

1.1.4.4. Localización

Otro tema a evaluar es la ubicación de las posibles empresas con las cuales trabajaremos. Mientras en el caso de una compañía que se encuentre en una ciudad distante adicional al *lead time* y los posibles retrasos normales que ya de por sí pueden presentarse antes de que se lleve a cabo la entrega de una orden, el desplazamiento y la logística necesaria para hacer la entrega puede empeorar aún más las cosas. (CERTFOR, 2007)

Mientras tanto, el contar con un proveedor dentro de la misma ciudad o área aun cuando ofrezca un precio superior por sus productos puede ser una mejor alternativa si eso permite acortar los plazos en las entregas, evitar demoras que generen retrasos en la producción así como tener una mayor flexibilidad en las entregas y en el número de unidades suministradas y en el aprovisionamiento pudiéndose por ejemplo hacer entregas parciales o comprar menos cantidades con una mayor frecuencia.

1.1.4.5. Cantidades mínimas que fabrica

Generalmente los proveedores exigen un lote mínimo por cada orden de pedido que haga una empresa. En el caso que un negocio sólo requiera una cantidad mínima de un insumo o material, un buen criterio para seleccionar un proveedor puede ser aquella compañía que esté dispuesta a fabricar la menor cantidad del producto que se requiera sobre todo si ésta es considerablemente menor a la que exigen otras opciones (aun cuando el costo unitario pueda ser mayor, mantener sólo las cantidades necesarias de un insumo ayuda a mantener la liquidez y a aprovechar mejor los recursos disponibles). (Christopher, M. 1994)

En este sentido hay que considerar que mientras un fabricante puede exigir unas cantidades mínimas mayores, un distribuidor puede ser mucho más flexible en cuanto a las cantidades mínimas a entregar por cada orden.

1.1.4.6. Tamaño

A menos que las cantidades demandadas de un insumo fuesen lo suficientemente considerables como para tener un peso importante en la relación con un gran proveedor, lo que ocurrirá normalmente en los casos que se dependa de grandes empresas es que se tendrá un poder de negociación bajo frente a la otra parte y adicionalmente la importancia que recibiremos del proveedor será mínima en la medida que este como es lógico se ocupara principalmente de dedicar la mayor parte de sus esfuerzos a atender a aquellos clientes que tienen una mayor participación en la facturación de la empresa. (Christopher, M. 1994)

Por ese motivo, en aras de tener una posición que nos permita negociar y acceder a mejores condiciones (por ejemplo en términos de facilidades de pago o precios) además de tener una mayor relevancia para el cliente, el

tamaño de los proveedores también deberá ser un criterio a considerar en la selección de los proveedores.

1.1.4.7. Facilidades de pago

Para una empresa que recién se está poniendo en marcha puede ser difícil acceder a unas condiciones de pago especiales, un punto importante a tratar en la negociación con los proveedores es preguntar si a futuro en la medida que la empresa crezca existen posibilidades de acceder a mejores condiciones de pago. Lógicamente como toda negociación a mayor número de clientes tenga el proveedor mayor dificultad se tendrá para llegar a un acuerdo en este sentido, por lo cual acceder a otros proveedores menores puede darnos acceso a mejores condiciones de pago aun cuando la empresa apenas se esté poniendo en marcha. (Clery Aguirre Arturo Guillermo. 2007):

Además de evaluar las formas de pago que ofrece el proveedor, siempre es importante ver si este ofrece descuentos por pronto pago o cuál es el plazo máximo de pago sin recargo (naturalmente a mayor sea este, mejor para nosotros y la liquidez de la empresa).

1.1.5. Servicio postventa y garantías

El tipo de producto suministrado definirá las exigencias en cuanto al servicio postventa, este tendrá mayor o menor importancia. Aspectos como las garantías que se otorgan, su duración, la capacitación que pueda dar el proveedor en el manejo de los productos o la política de devoluciones indudablemente deben ser parte de los criterios a evaluar a la hora de seleccionar los proveedores. (Hernández R., José G. y García G., María J. (2006a)

1.1.5.2. Certificaciones

El hecho de que un proveedor cuente con certificados de calidad para garantizar el suministro de materias primas e insumos, que cuenten con altos estándares y que estén respaldados por procesos adecuados y avalados por un tercero, ayudan a minimizar posibles riesgos que pueden salir muy costosos bien sea porque pueden poner en peligro la marca y su reputación, o porque pueden retrasar y generar inconvenientes en los procesos de producción. Por esa razón contar con proveedores certificados en procesos y normas sobre todo si se trata de productos e insumos claves, es un asunto de máxima importancia dentro de cualquier empresa para la cual sea prioritario ofrecer un producto o servicio de calidad. (Hernández R., José G. y García G., María J. (2006).

Han sido mostrados algunos criterios que deben ser tenidos en cuenta a la hora de hacer una selección de proveedores, es posible que dependiendo de las necesidades particulares, cada empresa se enfoque más en unos puntos y menos en otros, o que asimismo encuentre otros aspectos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la selección. En su caso, ¿qué otros criterios recomendaría tener en cuenta a la hora de llevar a cabo esta tarea? Seguidamente se presentan otros autores que aportan sus consideraciones:

1.1.5.2.1. Aspectos comerciales y económicos:

- ✓ Precios.
- ✓ Forma y plazos de pago.
- ✓ Servicio postventa.
- ✓ Garantías.

1.1.5.2.2. Aspectos técnicos:

- ✓ Calidad del producto o servicio suministrado y grado de adecuación a nuestras necesidades.
- ✓ Capacidad técnica del proveedor y su personal.
- ✓ Calidad acreditada (certificados ISO y similares).
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Plazos de entrega.

1.1.5.2.3. Aspectos empresariales:

- ✓ Estabilidad: futura permanencia del proveedor.
- ✓ Proximidad: Cercanía física
- ✓ Facilidad de entendimiento.
- ✓ Importancia como cliente que tenemos para ellos.
- ✓ Referencias de terceros. (Houlihan, J. B. 1988)

Las pequeñas empresas frecuentemente se preguntan si deben contar con más de un proveedor cuando compran determinado artículo y la respuesta es "todo depende". Por ejemplo rara vez un establecimiento necesitará más de un proveedor cuando requiere solo de algunas unidades de un producto poco utilizado o de rotación lenta, sin embargo cuando el insumo va a ser utilizado constantemente y en grandes cantidades entonces allí si se necesitarán varios proveedores. En todo caso se puede decir que una pequeña empresa preferirá solo un proveedor por las siguientes razones:

- ✓ El establecimiento puede tener una rápida atención en pedidos de emergencia.
- ✓ Suficiente con un solo proveedor que tenga un buen producto.
- ✓ Podría tener descuentos en un futuro pedido grande.

- ✓ Los pedidos son tan pequeños que no vale la pena distribuirlos entre varios.

La búsqueda de los proveedores se realiza a través de varios canales, estos pueden ser: folletos, catálogos, manuales técnicos, cámaras de comercio, revistas especializadas, internet, por recomendaciones, etc.

Es aconsejable contar por lo menos con dos proveedores como mínimo para cada línea de producto de tal forma que se mantenga siempre la misma calidad del insumo y por lo tanto el producto final sea homogéneo. Respecto al “tamaño” del proveedor este debe ser semejante a nuestro negocio, esto quiere decir que si nuestro establecimiento es grande debemos buscar un proveedor capaz de satisfacer nuestra necesidad y la relación sea la más conveniente para ambas partes (en cantidades y precio), lo contrario sucederá si nuestro negocio es pequeño, no habrá un proveedor “grande” que le convenga ni desee trabajar con nosotros pues las cantidades a despachar no cubrirían sus gastos y los precios no serían los más convenientes.

Por otro lado, se recomienda distribuir las cantidades de los pedidos de acuerdo al grado de confianza y eficiencia que se tenga con los proveedores, usualmente la proporción de los pedidos es del 60% ó 70% para el proveedor principal y del 40% ó 30% para el proveedor eventual.

Según Portal (Rueda EM. 2009), algunos factores generales a considerar en la selección pueden ser:

1. Seriedad en sus cotizaciones y argumentos.
2. Trayectoria y reconocimiento en el mercado.
3. La confianza que inspire por sus antecedentes.
4. La imagen de sus marcas.
5. La capacidad de producción.
6. Recursos técnicos y actualizaciones tecnológicas.

7. Recursos financieros.
8. Apoyo publicitario.
9. Puntualidad en la entrega.
10. Tiempo en la entrega.
11. Sus precios.
12. Condiciones, de pago, descuento, despacho, devoluciones, averías, reclamos.
13. La calidad de sus productos y su gente.
14. La estructura y profesionalismo de su fuerza de ventas.
15. Servicios de post venta. Rapidez y voluntad para atender los requerimientos.
16. La asesoría en la comercialización de sus productos.
17. Su ubicación geográfica.
18. Naturaleza del proveedor: fabricante, representante, distribuidor, etc.

Luego de evidenciar, los criterios de selección de proveedores por diferentes autores se considera útil resumir en la tabla 1 los criterios propuestos a evaluar en algunos casos específicos por los autores mostrados en dicha tabla, con el uso del método muticriterio, donde se otorga un peso a cada criterio, y se afecta por la valoración del mismo en relación a cada proveedor evaluado, de donde se obtienen las mejores opciones para la empresa evaluadora, es decir, los proveedores seleccionados.

Tabla 1. Criterios de selección de proveedores

Autor	Criterios	Observaciones
Portal Rueda	Grado de cumplimiento, capacidad de producción, plazo de entrega, clima laboral, calidad, situación financiera	
La Universidad autónoma de occidente (2013).	El precio y la calidad, desglosada en características importantes para vehículos (capacidad de carga, tipo de motor, etc)	Plantea la utilización del método multicriterio en la selección de proveedores
Reyes Chávez E (2011)	Calidad, precio, plazo de entrega	

Val Melús J (2012)	Propone la evaluación de la conformidad con los requisitos de acuerdo a los criterios Legales, financieros y tributarios- Técnicos y de experiencia laboral, económico, calidad y servicio post venta.	
--------------------	--	--

Fuente: Manual de buenas practicas

Elaborador por: Evelin Zambrano

Para desarrollar las actividades antes mencionadas, se impone el uso de un importante documento. El manual de proveedores: Documento donde se estipulan los requerimientos para la selección del proveedor.

Es necesario tener una buena selección de proveedores para obtener una calidad óptima dentro de una empresa. Básicamente se busca lograr definir la necesidad que se va a satisfacer y así proceder a gestionar e identificar el perfil del proveedor que se requiere teniendo en cuenta principalmente criterios tales como la experiencia del proveedor, sus principales clientes, entendimiento de los requerimientos del cliente y calidad del producto y/o servicio (Norma ISO 9001).

Se identifican las órdenes de compra requeridas para obtener un buen servicio, el cual es necesario como garantía y la seguridad brindada para cada parte de la negociación, es necesario tener la claridad en los formatos a manejar para suscitar una orden de compra y diligenciarla correctamente. (Castaño Murillo MA (2015).

1.1.6. Las normativas para el diseño de un manual



Fuente: Gestión por procesos, UTPL

Elaborado por: Evelin Zambrano

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera. La siguiente estructura tomada del libro "Organización de empresas" de (Franklin (2009), está en plena coincidencia con lo antes abordado y se considera que presenta una secuencia lógica y ordenada de los elementos a considerar en este contexto.

- ✓ **Identificación**, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual. (López, Karla. 2012)
- ✓ **Índice**, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- ✓ **Introducción**, es una breve explicación del contenido total del manual.
- ✓ **Objetivo**, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- ✓ **Alcance**, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- ✓ **Políticas**, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- ✓ **Responsable**, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

- ✓ **Procedimientos**, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- ✓ **Glosario**, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

1.1.6.1. Evaluación de los manuales

La evaluación como proceso, es el resultado de actividades y eventos que guardan una estrecha relación con los sistemas de control de una empresa, así como con sus sistemas de planeación e información, con su historia y su cultura particulares. De esta forma, su desempeño está en la práctica, más que con cualquier esquema analítico en especial.

El producto de una evaluación de negocios representará las respuestas a las tres preguntas siguientes:

- ✓ ¿Son adecuados los objetivos?
- ✓ ¿Son adecuados los planes y las políticas principales?
- ✓ ¿Confirmar premisas en las que se apoya la estrategia?

Entre las muy diversas pruebas a las que puede someterse una estrategia de negocios se puede distinguir los siguientes criterios generales: (LOSP. 2011)

- ✓ **Consistencia**: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- ✓ **Consonancia**: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en el ocurren.
- ✓ **Factibilidad**: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles tampoco generar problemas irresolubles.

- ✓ **Superioridad o Ventajas:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.

La consistencia es un concepto claro y explícito que favorece a un clima de coordinación, que confiere coherencia a los actos de la organización y permite a los agentes de venta negociar un contrato con el mínimo de coordinación y máximo de eficiencia. Los conflictos organizacionales y las disputas ínter departamentales pueden ser indicios de problemas de inconsistencia. Un indicador de este problema puede ser si persisten las dificultades de coordinación y planeación a pesar de efectuarse cambios de personal, lo que implicaría que los procedimientos no se explican o no se aplican adecuadamente, de manera que pueden ser entendidos y atendidos por el personal responsable.

1.1.6.2. Proveedor.- concepto

De acuerdo al Diccionario de la real academia se establece: *Proveedor/proveedora: adjetivo/nombre masculino y femenino [persona] Que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado.* No distante de la anterior definición, muchos autores han definido a los proveedores en el contexto empresarial, como sigue:

- ✓ **Proveedores:** son aquellas empresas encargadas de abastecer a una empresa de un producto, bien o servicio, para que cumpla con su fin comercial. (Franco Contreras. 2015)
- ✓ **Proveedor** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

Se establece la diferenciación entre proveedor de bienes, servicios y recursos, seguidamente se conceptualizan en la tabla 2

Tabla 2. Conceptos de proveedores.

Clasificación	Concepto
Proveedor de bienes	Empresa o persona, que se refiere a la internacionalización o elaboración de algún producto, los cuales tienen un costo económico en el mercado, así mismo los suministradores de bienes tienen como característica principal de satisfacer una necesidad real del mercado o una empresa.
Proveedor de servicios	Empresa o persona física, cuya actividad busca responder las necesidades del cliente, que por su característica principal de servicio es intangible, es decir que no se puede tocar, pero asimismo el servicio está apoyado por bienes tangibles para lograr dicha actividad. Ejemplo de proveedores de servicios: Compañías telefónicas, de internet, transporte de mercancías y personal, servicios públicos y para estatales como luz, agua, así como servicios de entretenimiento, televisión, mantenimiento y otros. Es de vital importancia para las empresas establecer relaciones comerciales con este tipo de proveedores ya que una adecuada selección de estos, significará un beneficio en el funcionamiento y operación de la empresa.
Proveedor de recursos	Empresa o persona física, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la empresa de recursos del tipo económico. Como los son créditos , capital para la empresa, socios, etc. Ejemplos de proveedores de recursos son: Bancos, prestamistas, gobierno, socios capitalistas, etc.

Fuente: Gestión por procesos, UTPL

Elaborado por: Evelin Zambrano

En resumen, los proveedores son los encargados de abastecer las necesidades de insumos, materias primas, materiales, recursos y todo lo necesario para la realización del quehacer de una empresa.

1.1.6.3. Clasificación de proveedores

Según Portal Rueda, 2017. Los proveedores pueden clasificarse como sigue;

1. Proveedores principales, son aquellos que reúnen todas las condiciones que se necesita para ser considerados como tales y con los que trabajamos de manera regular. Dentro de este grupo existe un sub-grupo que también reúne los requisitos básicos pero por política del establecimiento se les asigna un porcentaje menor en los pedidos.

Proveedores Eventuales, estos participarán en caso sea necesario, cuando el principal falle en el abastecimiento o tenga una contra oferta de un producto con similares características.

2. Proveedores imprescindibles, en todo rubro existen este tipo de proveedores, se distinguen por que proveen de insumos o servicios únicos en el mercado y forman parte de un grupo reducido conocidos como "Representantes Exclusivos" o "Distribuidores Autorizados". Se recurre a ellos por un tema de opción, ubicación o por ser impuestos por el establecimiento. (Portal Rueda, 2017)

3. Proveedores rechazados, son aquellos que ante reiteradas fallas en sus funciones ponen en riesgo a nuestro establecimiento, forman parte de ellos también los que no cubrieron nuestras expectativas. Es muy importante tener presente que aun cuando ellos hayan incumplido con parte de sus funciones nunca cerrar la posibilidad de trabajar posteriormente con ellos pues uno nunca sabe en qué momento se lo va a necesitar.

1.1.7. Importancia de los proveedores

Durante mucho tiempo la política mantenida hacia los proveedores fue la del enfrentamiento, se pensaba además que mientras mayor fuera el número de proveedores, mejor precio se obtendría en la compra y no se le daba información al proveedor sobre la producción que se realizaría.

Según Harrington. 2011. El cambio fundamental será que las empresas ya no serán capaces de confiar en una rigurosa inspección en la recepción como su medio primario para asegurarse de que las piezas compradas son aceptables. En cualquier ambiente de elevado volumen de producción, la inspección a la recepción necesariamente hace uso del muestreo, sencillamente porque es económicamente imposible inspeccionar todas las piezas que se reciben. Aun si esto fuese posible económicamente, el 100% de inspección no asegura el 100% de piezas aceptables debido a factores tales como la fatiga del operador y con los estándares crecientes de calidad actuales, los niveles de calidad que pueden lograrse con el muestreo, no son suficientemente buenos. Los procesos productivos de elevados volúmenes y alta productividad requieren que las tasas de defectos sean inferiores a unas pocas piezas por millón, no simplemente algunos porcientos.

La necesidad de mejoramiento de la calidad de los productos ha hecho que las empresas tengan que pensar en el mejoramiento de la calidad de los suministros y sus relaciones con los proveedores, siendo éste uno de los métodos preventivos para garantizar que los productos salgan al mercado cumpliendo con los requisitos de calidad establecidos.

El ambiente de elevada eficiencia que hoy necesitan las empresas para sobrevivir en un entorno altamente competitivo, requiere que los procesos del suministrador, una vez que han probado ser capaces de producir piezas aceptables, sea monitoreado continuamente y ajustado. Esto significa que la asociación técnica entre el suministrador y el comprador podrá con frecuencia mantenerse durante toda la vida de un programa.

La calidad de los artículos comprados es cada vez más importante por varias razones:

1. **Cantidad de productos comprados:** Para muchos fabricantes de equipos originales al menos la mitad de los materiales que integran sus productos son comprados a otras empresas.
2. **Altos costos originados por los artículos de baja calidad de los proveedores:** De 100 productos elaborados el 75 de ellos han presentado reclamaciones en garantía y todos ellos se debieron a elementos comprados.
3. **Interdependencia entre compradores y suministradores:** El comprador puede depender completamente de los conocimientos del proveedor que diseña y fabrica el artículo. Pero también el proveedor puede depender del comprador, en cuanto a la información de cómo es necesario que funcione su producto como parte integrante del producto del comprador.

Los Proveedores son el centro de actividades y procesos de la mayoría de las compañías” dice Peter Smith, del portal OFS, en su publicación 'Por qué la gestión de proveedores debería ser central en su análisis de compras”. De hecho, los proveedores intervienen en cada parte del negocio y parte de asegurar que una compañía funcione tiene que ver con contar con un flujo de bienes y servicios constante. (Gilli, J. J. 2007)

Para limitar el riesgo financiero, del negocio y el riesgo para la reputación, es crucial gestionar de manera apropiada a los Proveedores. Gartner. 2014 define esto como un proceso que “permite a las compañías controlar el costo, orientar la excelencia del servicio y mitigar el riesgo para lograr un valor incremental de los proveedores durante el tiempo de vida del contrato”.

1.1.7.1. Garantía de un proveedor

Primeramente se debe saber que garantía legal es “la obligación a cargo de todo productor y proveedor de responder por la calidad, idoneidad, seguridad y el buen estado y funcionamiento de los productos”. Cuando se habla de

servicios, la garantía no está dada por el resultado, sino por las condiciones de calidad prestadas mientras se ofrece el servicio, tal como lo expresa la ley, según las condiciones establecidas en normas de carácter obligatorio. (ISO. (Mayo 2001).

El proveedor no tiene obligación de ofrecer garantía, pero si la otorga, lo deberá hacer por escrito, de manera estandarizada en caso de ofrecerse para productos idénticos. La garantía deberá contener información "fácilmente comprensible y legible" sobre los aspectos más significativos como por ejemplo:

- ✓ identificación del oferente, del fabricante o importador del producto o servicio con indicaciones técnicas básicas especificación de las condiciones de validez de la garantía plazo y cobertura, aclaración de las partes del producto o servicio que quedan cubiertas, domicilio y teléfono de los obligados a prestarla, condiciones de reparación del producto o servicio, lugar donde se efectuará la reparación

Independientemente de que se otorgue o no garantía, todos los consumidores tienen derecho a reclamar judicialmente por los problemas aparentes que se puedan presentar en los productos o servicios adquiridos, dentro del plazo de 30 o 90 días, contados a partir de la fecha en que se hizo efectiva la entrega o la finalización de la prestación del servicio, según se trate de productos o servicios no duraderos o duraderos, respectivamente; y por problemas ocultos, dentro del plazo de seis meses salvo que dichos defectos se pongan de manifiesto, caso en el que se podrá reclamar hasta tres meses después de que se evidenciaran.

1.1.7.2. Necesidades de la empresa de un proveedor

Las necesidades de la empresa de un proveedor, fueron puntualizadas antes al mencionar las entradas o insumos que pueden ser recibidos: recursos,

bienes y servicios. Es por ello, que ninguna empresa puede existir sin proveedores, pero indudablemente una correcta selección de estos, será un factor clave del éxito de la misma.

Franco Contreras MR (2015) plantea que es importante que la empresa y los proveedores creen lazos estratégicos en los cuales se unifiquen planes y programas que tengan en cuenta sus fortalezas y generen beneficios en ambos lados, al lograr este empalme se pueden obtener los siguientes resultados:

- ✓ Disminución de los niveles de inventario de seguridad para las dos partes.
- ✓ Estandarización de las calidades a trabajar.
- ✓ c. Reducción de costos de control de calidad.
- ✓ Reducción de devoluciones.
- ✓ Determinación de los plazos de entrega.
- ✓ Economías a escala, aprovechamiento de los medios productivos y de transporte.
- ✓ Simplificación de los flujos de comunicación y negociación.
- ✓ Reducción de costos financieros.
- ✓ Integración y colaboración en los procesos logísticos.
- ✓ Eliminación de ventas perdidas.

1.1.7.3. Aspectos importantes en negocios con proveedores

Actualmente comprar es fácil, pero negociar la compra, es cosa de organizarse y anticiparse al proveedor, saber qué pedirle, cómo pedirlo y a quién pedirlo. En la negociación con proveedores, ambos conocen el terreno, lo inteligente es saberlo preparar. (Drucker, P. (2004).

Primero que todo, es importante partir en todo negocio lo que se desea con el proveedor, ya que el tratará de vender tecnologías, que si bien son interesantes y de ayuda, pueden no ser lo que necesitamos ahora; es por eso que la claridad de nuestras necesidades es importante. Es nuestro deber guiarlo hacia donde nosotros queremos que vaya, esto esencialmente en los primeros negocios que se hagan, después él conocerá qué es lo que queremos y de qué forma lo queremos. (Muñoz, Mijail. 2007)

En este contexto el proveedor debe entregar ante estas necesidades herramientas de solución, siempre hay muchas cosas rescatables y que vale la pena analizar, por lo cual es bueno tomar nota. Una forma de ser un buen guía para nuestro proveedor y organizarnos nosotros, es realizar una modelo tipo para la entrega de cotización (la cotización también es una parte de la negociación, es en la cual el proveedor tiene la primera oportunidad de presentar a su empresa), lo cual en primera instancia, le dará una guía al proveedor de lo que queremos y, sobre todo, de lo serio que es que trabaje con nosotros y no para nosotros. (Chang, R. Y. 1996)

Una vez teniendo claro cuál es la función en la negociación, se tratará el tema de los proveedores en el orden que establece los lineamientos de investigación y la puesta en marcha de un sistema controlado de proveedores.

CAPITULO II

2.- Trabajo de campo

2.1. Población y Muestra

Población.- La población para la presente investigación la constituye todos los restaurantes con sus administradores que tienen San Clemente y San Jacinto.

2.1.1. Muestra.-

- ✓ 10 Restaurantes
- ✓ 2 Administradores y dueños entrevista

2.1.2. Métodos de investigación

El presente trabajo de investigación se realizó con los siguientes métodos de investigación:

Investigación Histórica lógica que permitió conocer antecedentes de restaurantes que hayan usado proveedores para la producción de alimentos.

El tipo de investigación a realizar es correlacional ya que relaciona las variables causas – efectos como es un manual de procesos y selección de proveedores en restaurantes.

2.2. Técnicas e instrumentos

En el presente proyecto se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Lectura científica.- Como fuente de información bibliográfica para realizar la conceptualización del Marco Teórico.

Instrumento.- Se utilizaron fichas bibliográficas para sintetizar la información.

Encuesta.- Se aplicó a los dueños y empleados de los restaurantes de San Jacinto y San Clemente.

Instrumento.- Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas para valorar la importancia de un manual en la selección de proveedores de insumos.

Entrevistas.- Permite conseguir información obtenida de los administradores de los dos restaurantes de San Jacinto y San Clemente

Instrumento.- Cuestionario estructurado de preguntas abiertas.

2.3. Encuesta aplicada a proveedores en los restaurantes de san Jacinto y San Clemente. 10

1. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos y su estructura?

El 20% de los locales si conocen lo que es un manual de procedimientos y su estructura por eso lo consideran esencial para asegurar consistencia y representación en los productos y servicios como un 60% que desconoce del tema por lo tanto no cuentan con esta herramienta que ayuda al proceso de una estrategia para su trabajo y otro 20% que le hace falta ponerle confianza al asunto y consiga salir de ese estado.

2. ¿Conoce usted qué es un manual de selección de proveedores?

En su mayor parte el 60% no conoce un manual de selección de proveedores por lo tanto desatentan que es una cualidad indispensable que garantiza el buen desempeño de su comercio y un 20% si sabe del tema y lo decisivo que es contar con mejores proveedores que garanticen insumos de calidad en

mejores condiciones de entrega, plazo, volumen, variación y al menor precio posible culminando con otro 20% que no tienen muy claro lo que significa un manual de selección de proveedores.

3. ¿En su empresa se utiliza algún manual para realizar la selección de proveedores?

El 10% si utiliza un manual para realizar la selección de proveedores porque es una tarea que de ninguna forma se debe evadir por la calidad y relevancia que tiene para su dependencia mientras que un 80% no tiene uso de un manual con el que puedan cumplir las exigencias de calidad que benefician a lograr algo elemental que es la satisfacción del cliente al dar preferencia a proveedores de alto desempeño y el 10% restante no sabe si en su empresa hace uso de algún manual.

4. ¿Cree que los manuales de selección de proveedores sean importantes en los restaurantes?

El 20% opina positivamente ante la importancia de manuales de selección de proveedores en los restaurantes porque entre otras cosas se debe considerar también la capacidad del proveedor de cumplir con los parámetros del local de acuerdo a las necesidades o servicio que requieran mientras que un 80% no sabe la finalidad que tiene este tipo de manual para con su negocio.

5. De los siguientes criterios marque con una X los que usted considere que son necesarios para evaluar los proveedores de su restaurante.

Para evaluar los proveedores de su restaurante requieren en un 10% que sus distribuidores busquen siempre la mejora de la calidad de los productos que no tenga defectos y un 20% prefiere la rapidez y cumplimiento en las entregas en su totalidad además otro 10% opta porque le ofrezcan ventajas competitivas entre calidad y precio pero un 20% dice que como requisito

importante estén certificados para ser considerado proveedor confiables del restaurante y otro 20% se inclina a su estabilidad en las entregas seguidas de un 20% que pide servicios de transportación que incluya el traslado de los productos hacia su destino y en buen estado.

4.1 Por favor, los criterios antes seleccionados ordénelos de forma ascendente de acuerdo a su importancia para la selección de los proveedores (ponga un número 1 al que considere más importante, 2 al que le siga en importancia y así sucesivamente...)

6. De los mismos criterios, marque con una X los que se utilizan en su restaurante para seleccionar a los proveedores.

El 20% se inclina más a requerir productos de excelente calidad en relación a un buen precio, un 10% desea que el proveedor le conceda productos de calidad no porque precisamente sea lo mejor sino lo que también le interese al propietario en dado momento y otro 10% considera por la estabilidad en las entregas que cumplan al momento apropiado y a la disposición de sus necesidades desde q se haga el pedido y sin pérdida de tiempo pero otro 20% prefiere por la proximidad al restaurante así el pedido tarda menos tiempo en llegar y no genera cargos adicionales sobre todo si requiere con exigencia, existiendo también un 10% que los utiliza por ofrecer productos que estén certificados con garantía de protección, además está el 10% que establece de la rapidez y facilidad en las entregas finalizando con 10% que le llama la atención los servicios de transportación por su influencia en los costos por planificación y recepción de pedidos bien diseñados.

7. ¿Conoce usted cuál es el número adecuado de proveedores para su restaurante?

El 60% si conoce el número adecuado de proveedores para su restaurante que satisfacen ciertos puntos que lo identifican como el precio, el tiempo, las garantías de que lo q está obteniendo es de calidad manteniendo entre estas

y otras un equilibrio que de alguna u otra manera den solución a sus necesidades y el 40% desconoce sobre esta interrogante.

8. ¿Conoce usted las reglas esenciales para establecer la negociación con los proveedores?

Se estima que el 20% si conoce de reglas para establecer negociación con los proveedores desde reconocer su actividad, su trayectoria, referencias o clientes como también debe existir un interés en particular por negociar caso contrario se pierde tiempo, esfuerzo y dinero, favorecer al negocio teniendo una planificación previa de lo que se requiere, pedir información, saber escuchar y conservar una actitud sensata pero un 30% no conoce estas normas para poder negociar y el 50% tiene conocimiento un poco no difundido para todos.

9. ¿Considera que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad?

El 60% si consideran adecuadas las instalaciones que usan sus proveedores para el desarrollo de sus actividades y cumplen con su objetivo de perfeccionar el plan de renovación y mantenimiento de materiales y de un inventario actualizado de equipo o maquinarias que pudieran perjudicar la seguridad de las personas mientras que la diferencia del 40% no lo sabe.

10.- ¿considera que sus proveedores cumplen con las buenas prácticas de manufactura?

El 40% afirma que sus proveedores si cumplen con las normas, reglas o principios que se basan en el orden, la limpieza y cuidado de medidas higiénicas con observaciones adecuadas a los productos y proceso de los mismos pero el 60% dicen no tener la seguridad si cumplen con esta

herramienta elemental para la elaboración de productos fiables para el consumo humano.

2.4. Entrevista a un dueño o gerente de un restaurante de San Clemente

Estamos estudiando el proceso de selección de proveedores en los restaurantes ubicados en San Jacinto y San Clemente, con el fin de su mejora, por favor responda las preguntas siguientes:

a.- ¿Cuál es su opinión de los manuales de selección de proveedores sean importantes en su restaurante?

Es muy importante usar el manual y con ellos seleccionar a los proveedores de productos que usaran en las mesas servidas, por lo tanto su selección será fundamental

b.- ¿Conoce usted cuál es el número adecuado de proveedores para su restaurante, menciónelos?

Revisando la pregunta dos la señora del restaurante San Clemente afirma que ella usa entre 4 y 5 proveedores para abastecerse de insumos necesarios para la preparación de alimentos, otro restaurante afirmo que usa entre 3 y 4 proveedores entonces el número van de acuerdo a la necesidad de cada uno

c.- ¿Conoce usted las reglas esenciales para establecer la negociación con los proveedores, como es la forma de hacer negocios con ellos?

En la pregunta 3 la señora dice que siempre se ha hecho bajo el sistema oferta y demanda, si el producto es bueno entonces se puede pagar un poco más pero si el producto no es bueno se puede pagar menos de los que cuesta realmente

d.- ¿Considera que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad y le llevan productos de calidad?

La señora afirma que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para guardar el producto, que generalmente donde más se trabaja es con mariscos, por lo que requiere de un buen nivel de control y congelamiento para su larga duración.

e.- ¿considera que sus proveedores cumplen con las buenas prácticas de manufactura y no le dan problemas cuando prepara los alimentos?

En la entrevista la señora afirma que sus proveedores si cumplen con buenas prácticas de manufactura, por lo que es fundamental que se siga con el mismo método para manejar los productos del mar, es decir que hay buenas practica en la manipulación de alimentos en cada uno de los proveedores hacia los restaurantes.

2.5. Triangulación de la información

Entre las encuestas que se realizaron y las entrevistas, se puede apreciar que los proveedores son tradicionales en su forma de entregar productos a los restaurantes, que no ha cambiado la forma de trabajar, por lo que no existe algún proveedor certificado con alguna norma de calidad en la entrega de productos hacia los restaurantes, por esto es imprescindible que ellos puedan capacitarse en el corto tiempo, o elaborar un manual que mejore el proceso de manipulación de los alimentos como mariscos y carnes frescas.

Las preguntas 5,6,7 se analiza el peso que tienen los restaurantes cuando requieren de un proveedor, por lo general siempre escogen al que mejor oferta de precio, ya que a menor precio aumenta las ganancias, algunos restaurantes se quejan porque ya no les entregan a consignación, el producto ahora es entregado y luego pagado de forma inmediata.

CAPITULO III

3.1. Tema de la propuesta

- ✓ Manual de procesos para la selección de proveedores de pescados y mariscos para los restaurantes de San Jacinto y San Clemente.

3.2. Justificación

El presente manual se justifica ya que durante muchos años los restaurantes que se fueron ubicando en el malecón de San Clemente y San Jacinto, han venido laborando de la forma tradicional, por lo que no está garantizado al 100% que los mariscos que consumen los usuarios y turistas no siempre tienen una excelente manipulación y buenas prácticas.

La industria de los alimentos de hoy está basada en una red de relaciones distintas empresas quienes la producen, la interacción constante entre proveedores de ingredientes, proveedores de embaces, intermediarios entre otros, son los precursores para que el manejo de la seguridad alimentaria resulte efectivo, los recursos de una compañía destinada a conocer a los proveedores y a construir relaciones con los mismos representan inversiones sólidas.

Es preferible prevenir la producción y despacho de alimentos contaminados o adulterados, a depender de planes de acción correctivos, una vez que los alimentos contaminados hayan ingresados a los canales de distribución y posteriormente a la cadena de abastecimiento. Un enfoque responsable para asegurar la elaboración de alimentos inocuos es contratar proveedores capaces de suministrar ingredientes que complementen la seguridad de los alimentos, en este caso la calidad e mariscos y hasta en su proceso de manipulación, garantizara la calidad de los platos que serán vendidos en cada uno de los restaurantes de la localidad.

3.3. Objetivos de la propuesta

3.3.1. Objetivo general

- ✓ Elaborar un manual de procesos para la selección de proveedores de pescados y mariscos para los restaurantes de San Jacinto y San Clemente.

3.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer los principales mecanismos de manipulación de pescados y mariscos en los restaurantes del sector en investigación
- ✓ Elaborar pautas que puedan ser incorporadas a la hora de la selección de mariscos previa venta en los restaurantes de San Clemente y San Jacinto
- ✓ Socializar el manual entre los restaurantes del sector, con el fin de mejorar el proceso de manipulación de estas especies en la gastronomía de los restaurantes.

3.4. Glosarios de palabras

3.4.1. Definiciones.

Intermediario: un individuo o empresa que facilita las transacciones entre un comprador y un vendedor. El intermediario puede o no adquirir propiedad de dichos ítems. Puede comprar bienes a productores y a otros intermediarios y revenderlos a procesadores que son parte de la cadena.

Seguridad alimentaria: alimentos que no causaran daño al consumidor cuando estén preparados y/o sean consumidos de acuerdo con el propósito para el que fueron creados.

Distribuidor: una compañía o individuo que organiza el traslado de productos entre partes pero que no produce alimentos, forraje o envases aptos para el contacto con alimentos. (GMA. 2008)

Canal de distribución: una cadena de intermediarios, en la que cada uno pasa el producto a la organización siguiente de la cadena, antes de que este finalmente alcance al consumidor u usuario final

Cliente: la firma o compañía receptora, que luego procesara o redistribuirá en el mercado. También conocido como el comprador

Colaboradores: un colaborador transforma productos alimenticios pero no es dueño de la marca, procesos y o especificaciones aplicadas al producto. Es un proveedor de productos terminados típicamente bajo contrato

3.4.2. Desarrollo del manual de selección de proveedores de mariscos

A continuación se ofrece una serie de consejos útiles para hacer una buena compra.

3.4.2.1. Ir a la compra lo más temprano posible

El refrán de “al que madruga,.....” también es de aplicación cuando se va a comprar pescado. Es indudable que el primero que llega al mercado se lleva el mejor pescado. Probablemente pague un poco más, pero vale la pena. A primera hora, el vendedor está menos ocupado y tiene más tiempo para atender mejor. Si encima pedirle que lo prepare de una forma personalizada, no se puede ir tarde a comprar. Ser el primer cliente del día siempre es una

alegría para el vendedor, especialmente si es algo supersticioso. (Manual práctico de mariscos. 2009)

3.4.2.2. Llevar las ideas claras de “qué y cuánto” se quiere comprar

Hay que tener las ideas claras, “qué” y “cuánto” pescado se va a comprar antes de salir de casa. De esa manera no sobrará. No sirve dejarlo para el día siguiente, ya que a nadie le gusta repetir. Hay que pensar que es un producto altamente perecedero y perdería calidad.

3.4.2.3. Darse una vuelta completa por el punto de venta antes de decidir la compra

Es muy recomendable ver toda la oferta pesquera del mercado al que hemos ido. No sólo servirá para elegir el mejor producto y el mejor precio, sino que al final del recorrido igual se ha ocurrido una idea, un nuevo plato, en caso de que no tuviéramos las cosas claras ese día.

3.4.2.4. Seleccionar las pescaderías más limpias

Es también un buen consejo, ya que según esté de limpio el establecimiento así tratará al pescado. Especial atención merece la observación de la nevera, si es que estuviese a la vista, ya que su estado, olor, etc., suele ser bastante elocuente.

3.4.2.5. Tener un vendedor habitual, pero no el único

El tener un proveedor habitual va a ahorrar muchos problemas a la hora de comprar bien, ya que la fidelidad se devuelve con calidad, precio y servicio. Él proveedor no va a engañar. Sin embargo es bastante saludable, de vez en cuando, comprar a otro. No importa que nos vea. Este detalle le mantendrá alerta.

3.4.2.6. Comprobar que el pescado está etiquetado

El pescado fresco siempre debe estar correctamente etiquetado. No caben excusas. Está legislado, y lo está para defender al consumidor. La etiqueta da mucha información, al menos la necesaria para que el comprador se vea amparado. Ha de suponerse que es una declaración veraz, ya que de lo contrario supone un grave delito.

Este es un dato muy importante a la hora de realizar la compra del marisco, por lo que en el sistema de compra de mariscos en los locales de San Jacinto y San Clemente, por años no se ha tenido costumbre de comprar mariscos etiquetados, donde tenga información relacionada con caducidad de los mariscos, por lo tanto se requiere de un proceso de capacitación en el ámbito de la cadena de distribución alimenticia, pero tomara un tiempo largo para que el usuario final se acostumbre a consumir alimentos etiquetados.

3.4.2.7. Pedir al vendedor habitual la mejor oferta en calidad / precio del día

Si no tiene pensado o decidido previamente lo que va a comprar, el vendedor, si es habitual, le ofrecerá lo que ese día sea más recomendable. Otro vendedor no lo hará o desviará su atención hacia otro producto que no tenga estas características y que le interese a él.

El negocio de compra y venta ha sido por miles de años la misma mecánica, el mejor ofertante siempre tendrá las mayores ventas, hoy en día entre los pescadores de la zona sigue siendo igual, la idea es que ellos puedan vender su pesca diaria al mejor comprador, mucho mejor si todo el marisco es comprado con anterioridad asegurando la venta del día y de la semana.

3.4.2.8. Hacer la compra del pescado al final de todas las compras

El orden de compra debe ser adquirir en primer lugar los alimentos menos perecederos y terminar por los que más lo sean, caso del pescado. De esta manera el pescado sufrirá menos golpes y perderá menos temperatura. También es aconsejable colocar el pescado en la parte más alta de la bolsa, para evitar que otros productos lo aplasten.

3.4.2.9. Llevarlo a la cocina lo antes posible

Terminada la compra, también lo más aconsejable es llevarlo a casa, a la cocina, y prepararlo como se indica en el Capítulo 3 de este Manual, “El trabajo en la cocina”.

3.4.3. Verificación de la frescura y la calidad

Antes de nada dos cosas, exagerando algo sobre estos dos temas de tanta importancia, una máxima y un consejo. La máxima: El pescado debe oler a mar y a algas. Cuando huele a pescado, ya no tiene su calidad óptima. El consejo: Comprar el pescado que menos huela. Es lo único que nadie puede hacer desaparecer.

Conocer con seguridad la frescura y la calidad comercial son temas para profesionales, si bien en la costa del Ecuador no todos los habitantes entienden sobre la calidad del pescado fresco. Son bastantes los consejos y criterios que pueden ofrecerse para facilitar su conocimiento, tanto desde el punto de vista oficial como comercial, que a continuación se relatan.

Hay muchas normas publicadas sobre cómo se puede verificar tanto la frescura como la calidad comercial. Aparte de la cultura y experiencia personal que se tenga sobre la materia, los que saben de pescado son los pescadores, que lamentablemente cada día quedan menos. De cualquier manera, dado el

corto plazo que existe entre la primera venta y la llegada del pescado fresco a los pescaderos y detallistas, sólo algunas horas, la calidad del pescado en ambos sitios es muy parecida, salvo que se pase de fecha en los establecimientos donde se lo comercializa.

3.4.3.1. Pescados blancos

Para los pescados blancos, tales como el abadejo, bacalao, carbonero, congrio, lisa, gallo, lenguado, merluza, rape, rubio y solla, los baremos o criterios que se establecen son los siguientes

Tabla # 3. Calificación del pescado blanco

Aspecto de la piel	<p>Calidad EXTRA Colores vivos, atornasolados, opalescentes, sin decoloración alguna.</p> <p>Calidad A Coloración viva, con pérdida parcial de brillo.</p> <p>Calidad B Pérdida notable de la coloración, apagándose.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA Colores apagados, muertos.</p>
Aspecto de la mucosa cutánea	<p>Calidad EXTRA Acuosa, transparente.</p> <p>Calidad A Ligeramente turbia</p> <p>Calidad B Lechosa.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA Gris amarillento, opaco.</p>
Aspecto del ojo	<p>Calidad EXTRA Saltón, sobresaliente, con pupila negra brillante.</p> <p>Calidad A Sobresaliente, pero ligeramente hundido, con pupila negra apagada y cornea ligeramente opalescente.</p> <p>Calidad B</p>

	<p>Plano, con pupila opaca y córnea opalescente.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA</p> <p>Hundido en el centro, con pupila gris, cornea lechosa.</p>
Aspecto de las agallas	<p>Calidad EXTRA</p> <p>Color rojo vivo, brillante, sin mucosidad.</p> <p>Calidad A</p> <p>Color rojo moderado y mucosidad transparente presente.</p> <p>Calidad B</p> <p>Color pardo-grisáceo y mucosidad espesa y opaca.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA</p> <p>Color grisáceo-amarillento y mucosidad lechosa</p>
Aspecto de la carne	<p>Calidad EXTRA</p> <p>Firme, translúcida, muy elástica, superficie lisa.</p> <p>Calidad A</p> <p>Firme, translúcida, con pérdida de elasticidad.</p> <p>Calidad B</p> <p>Ligeramente blanda, flácida, superficie aterciopelada y opaca.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA</p> <p>Flácida, opaca y rugosa.</p>
Aspecto de la piel interna del vientre	<p>Calidad EXTRA</p> <p>Lisa, brillante, difícil de separar de la carne.</p> <p>Calidad A</p> <p>Lisa, un poco apagada, que puede separarse de la carne.</p> <p>Calidad B</p> <p>Grumosa, fácil de separar de la carne.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA</p> <p>Separada de la carne, rota, no unida</p>
Olor de las agallas y del vientre	<p>Calidad EXTRA</p> <p>A algas marinas.</p> <p>Calidad A</p> <p>Inaparente, neutro, ligeramente a mar.</p> <p>Calidad B</p> <p>Alterado, ligeramente amoniacal.</p> <p>Calidad NO ADMITIDA</p> <p>Amoniacal.</p>



Fuente: Manual practica de pescado y mariscos

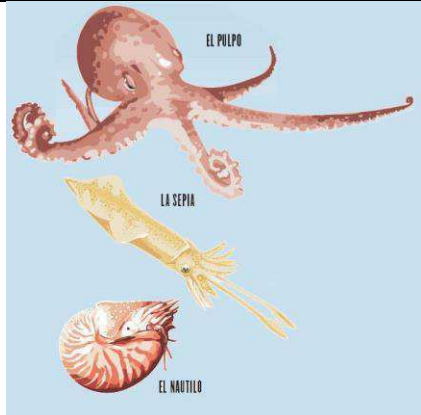
Elaborado por: Evelin Zambrano

3.4.3.2. Cefalópodos. (Pulpos, calamares, nautilo)

Los cefalópodos representan la clase de invertebrados marinos pertenecientes al grupo de los moluscos, siendo a su vez los más evolucionados dentro de esta categoría. Como principales ejemplos del conjunto de cefalópodos tenemos la sepia, el nautilo, el pulpo y el calamar; el cual también incluye o representa los invertebrados vivientes más activos y grandes. La denominación de cefalópodos etimológicamente proviene del griego kephalé= cabeza y podós= pie, pudiendo interpretarse como “pies en la cabeza”.

Tabla # 4. Calificación de los cefalópodos

Piel	<p>Calidad EXTRA Colores vivos, piel adherente a la carne.</p> <p>Calidad A Colores apagados, piel adherente a la carne.</p> <p>Calidad B Piel decolorada, separándose fácilmente de la carne.</p>
Carne	<p>Calidad EXTRA Muy firme; color blanco anacarada.</p> <p>Calidad A Firme, color blanco de cal.</p> <p>Calidad B</p>

	Ligeramente blanda, color blanco rosado, amarillento.
Tentáculos	Calidad EXTRA Resistentes al arranque. Calidad A Resistentes al arranque. Calidad B Se arrancan con más facilidad.
Olor	Calidad EXTRA Fresco, a algas marinas. Calidad A Transparente. Calidad B Olor a tinta.
Imagen de especie	


Fuente: Manual practica de pescado y mariscos

Elaborado por: Evelin Zambrano

3.4.3.3. Crustáceos

Los crustáceos constituyen un subfilo de los artrópodos. Existen más de 67.000 especies de crustáceos, como los cangrejos, los camarones, las langostas y los langostinos. La mayor parte de los crustáceos son acuáticos, habitando en agua dulce y salada y en todas las profundidades.

Tabla # 5. Crustáceos.

Caparazón	<p>Calidad EXTRA Color rojo, rojo anaranjado a rosado pálido.</p> <p>Calidad A Color rojo a rosa anaranjado, pálido, sin manchas negras.</p> <p>Calidad B Ligeramente descolorido, tirando a gris, con ligeras manchas negras que alcanzan a los anillos de la cola.</p>
Olor	<p>Calidad EXTRA Suave, propio de los crustáceos.</p> <p>Calidad A Olor inaparente pero sin olor a amoniacal.</p> <p>Calidad B Ligeramente amoniacal.</p>
Aspecto del ojo y branquias	<p>Calidad EXTRA Ojo negro brillante, agallas de color rosa.</p> <p>Calidad A Ojo sin brillo, de color negro grisáceo y agallas tirando a gris.</p> <p>Calidad B Agallas de color gris oscuro. Color verde en la superficie dorsal de la cola.</p>
Aspecto de la carne	<p>Calidad EXTRA Translúcida, de color blanco a blanco azulado ligero.</p> <p>Calidad A Opaca, no descolorida.</p> <p>Calidad B Opaca y sin brillo.</p>
Imagen	 <p>The image shows several types of crustaceans: a large crayfish (labeled 'langosta marina'), a smaller crayfish (labeled 'cangrejo de río'), a crab (labeled 'cangrejo de mar'), and a shrimp (labeled 'gamba'). There are also labels for 'bogavante' and 'dipala'.</p>

Fuente: Manual practica de pescado y mariscos

Elaborado por: Evelin Zambrano

3.4.3.4. Empaquetado y transporte a casa

El empaquetado o envasado es una labor que corresponde al pescadero, si bien el comprador tiene el derecho a pedirle que prepare la compra en las mejores condiciones de protección del producto para llevárselo a casa.

Muchas personas, compradoras habituales de pescado fresco, llevan recipientes adecuados al punto de venta para llevar el producto a casa en las mejores condiciones. De esta manera no sólo se protege al pescado, sino que no se transmiten olores a los otros alimentos comprados.

Si estos recipientes son herméticos, se puede añadir hielo al producto, lo que mejora la protección de la calidad, especialmente cuando la llegada a casa se puede prolongar. Si se tratase de pescado azul menudo, como boquerón, sardina o caballa, el añadir un poco de sal gorda si está disponible en el punto de venta también protege el producto hasta que se cocine. Hay que tenerlo en cuenta a la hora de cocinar, para no salar dos veces.

El transporte a casa deberá realizarse de la forma más inmediata posible, para evitar que se caliente y se golpee. Los cambios de temperatura y la ruptura de la cadena del frío, deben evitarse de una forma responsable, especialmente en verano.

3.4.4. El trabajo en la cocina.- Criterios previos

Antes de preparar el pescado fresco en la cocina hay que tener en cuenta la receta que se va a aplicar, si bien algunos de los pasos que hay que dar son comunes a todas las formas y métodos culinarios. En cualquier caso, aunque no se vaya a cocinar en el mismo día, es necesario llevarlos urgentemente a cabo.

Preparar bien el pescado fresco es tan importante como la forma y método culinario y la propia receta, no sólo ya para evitar problemas sanitarios, sino para obtener la mejor respuesta gastronómica.

Este trabajo se va a ver recompensado en la presentación del producto en la mesa.

3.4.4.1. Preparación antes de cocinar

A continuación se explican los pasos que hay que dar con el pescado antes de empezar a cocinar, si es que no han sido llevados a cabo por el pescadero o si llegan a la cocina enteros. El orden en que están expuestos es el orden lógico de trabajo. No conviene alterarlos, por las razones que se dan en cada uno de ellos.

3.4.5. Pescados.- Escamado

La eliminación de las escamas es una operación necesaria, ya que no constituyen alimento alguno y se consideran defecto físico comercialmente hablando, impresentables en el plato. Molestan en la boca e indican que la preparación del pescado no ha sido buena. Sólo se salvan las sardinas, cuando se asan a la brasa, en las fiestas camperas. Todos los pescados tienen escamas, incluso las anguilas, aunque no se vean. Las hay de muy distintas formas y tamaños.

Figura # 1. Escamado



Fuente: Manual practica de pescado y mariscos

Elaborado por: Evelin Zambrano

Se aconseja realizar esta operación en primer lugar, para evitar que se peguen a la carne, lo que es bastante fácil que ocurra. La forma de hacerlo es conocida por todos. Hay una herramienta muy útil que puede encontrarse en cualquier ferretería, que no es otra cosa que un doble peine, de dientes grandes y un mango. Esta herramienta, aparte de desescamar bien evita que las escamas salten por el aire. La operación también se puede llevar a cabo con un cuchillo, mejor dentado, pero se corre el riesgo anterior. De no tenerse a mano la herramienta citada, también se puede desescamar dentro de una bolsa de plástico para evitar que las escamas salten por el aire.

Para realizar un escamado perfecto hay que tener en cuenta determinadas partes del pescado donde la operación puede dificultarse u olvidarse, tales como la nuca, detrás de las aletas y al final de la cola.

3.4.5.1. Desangrado

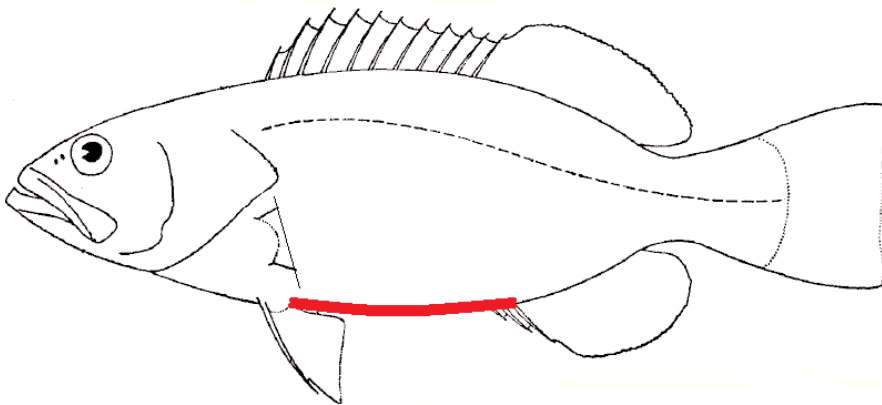
El desangrado, para ser perfecto, es una operación que debería hacerse cuando el pescado está vivo, pero esa circunstancia es difícil que pueda darse. Para llevarlo a cabo se deben eliminar las agallas, equivalentes a nuestros pulmones, que es por donde pasa toda la circulación de la sangre del animal.

Al eviscerar, indudablemente, también se consigue un buen desangrado. De no hacerse bien, aparte de que la sangre acelera la descomposición del pescado, aparecen coágulos y se genera manchas marrones en la carne del pescado al cocinarlo, especialmente notables en el pescado blanco.

3.4.5.2. Eviscerado

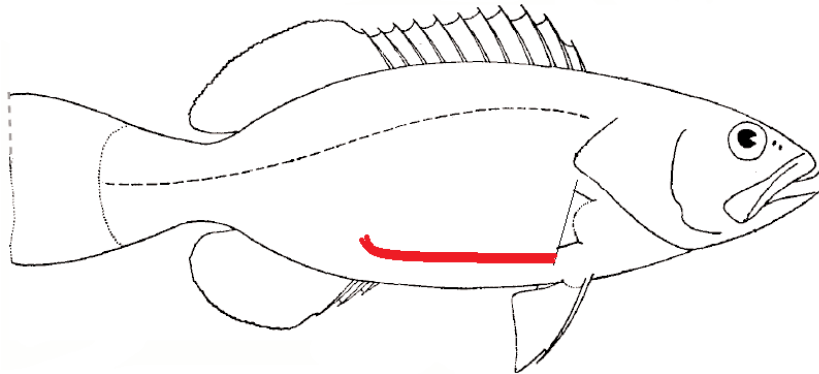
Es la operación que consiste en eliminar las vísceras del pescado, para lo cual se hace preciso abrir el vientre, operación que habitualmente se realiza mediante un corte, con cuchillo o tijeras, que se inicia en el ano y termina cerca de la cabeza, a lo largo de la línea ventral. La industria está desarrollando actualmente maquinaria que elimina las vísceras, mediante una aspiradora por vacío, por la boca, sin tener que practicar ningún corte en el vientre, con lo cual la presentación del pescado va a mejorar bastante.

Figura # 2. Eviscerado



A propósito de lo anterior, hay una variante que consiste en abrir el vientre por un costado, mejor el derecho, en vez de por la línea media ventral, para poder presentar el pescado cocinado entero en el plato, con la cabeza hacia la izquierda, dejando el corte al otro lado. Esto no sirve naturalmente para los pescados planos.

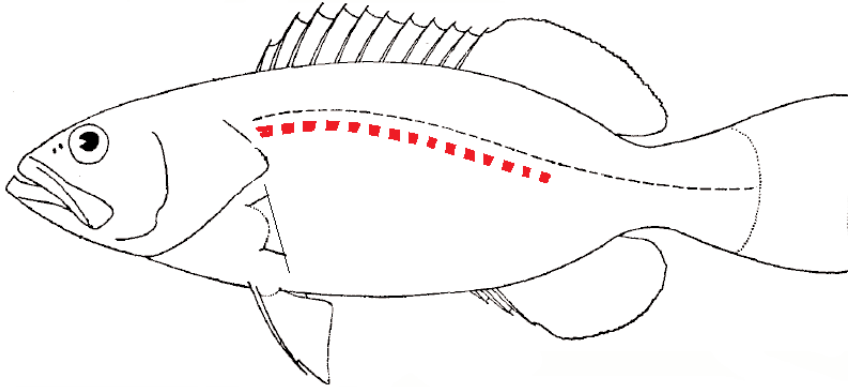
Figura # 3. Corte lateral



Vísceras son todas las cosas que no nos interesan para cocinar en ese momento. Sin embargo hay que tener en cuenta que hay cuatro vísceras que son interesantes y que a la hora de eviscerar hay que tratar con cuidado para no romperlas. Nos referimos a las huevas y lechecillas (de todos los pescados), el hígado (del rape y otros) y la vejiga natatoria (de los pescados de escama de tamaño medio y grande). La buena cocina española hace muchas cosas con ellas. Otro detalle que se le pasa por alto a casi todo el mundo, incluidos algunos profesionales de la restauración, es el no olvidar la eliminación del riñón. El riñón, al igual que la sangre, al estar presente en el pescado acelera sustancialmente la alteración del pescado.

El riñón, a diferencia de los mamíferos, está bastante escondido, lo que explica que muchos se olviden de él, a la hora de eviscerar. Está situado debajo de la espina central (columna vertebral), cubierto por una piel translúcida que permite adivinarlo. Es habitualmente de color rojo oscuro y parece sangre coagulada. Basta con cortar esa piel y eliminarlo bajo el grifo con la punta de un cuchillo.

Figura # 4. Quitado del riñón



3.4.5.3. Lavado

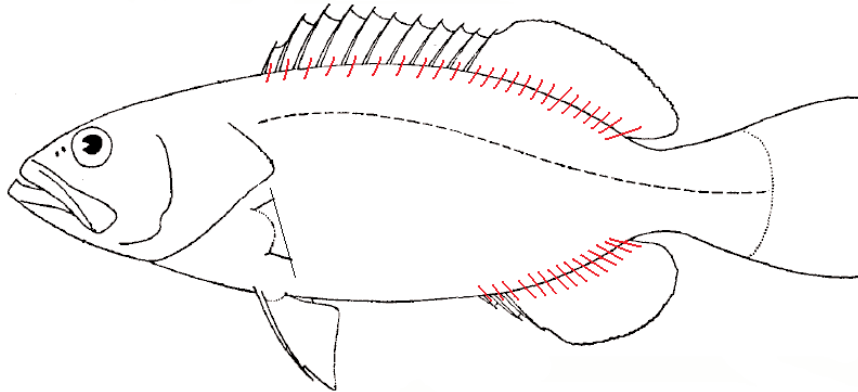
Si bien las operaciones anteriores se suelen llevar a cabo con asistencia constante de agua, una vez terminadas es aconsejable hacer un lavado profundo del pescado y colocarlo posteriormente en algún recipiente adecuado, para que gotee. Sobre esta operación conviene decir que el agua de mar es la más adecuada para lavar el pescado, mejor que la dulce. Claro está, no todo el mundo la tiene a su disposición.

3.4.5.4. Eliminación de espinas y piel

La eliminación de las espinas es una operación ocasional, dependiente del plato que se quiera preparar o de los comensales a los que va dirigido. Si la receta así lo exige, o si se pretende cocinar para niños, ancianos o para gente que no tiene mucha experiencia comiendo pescado, ahí van una serie de recomendaciones.

Para eliminar todas las espinas de un pescado hay que hacer fileteado completo. No hay otra manera. Aun así, todavía quedan algunas cosas por hacer. La espina central no ofrece ningún problema por su tamaño y localización. Algo más complicado es eliminar las espinas que sirven de base a todas las aletas. Si estas últimas están eliminadas no hay peligro, aunque siempre es aconsejable dar un repaso con los dedos para comprobarlo.

Figura # 5. Eliminación de las espinas



Atención especial merecen unas espinas que están en la mayoría de los pescados blancos, asentadas en la línea media del filete, en el primer tercio del mismo, cercanas a la cabeza. No suelen ser importantes, pero en cualquier caso molestas para los grupos de personas citados anteriormente. La forma de eliminarlas es practicando un corte en forma de V, en la zona donde se alojan. Lamentablemente el filete queda en cierto modo mutilado, aunque seguro.

3.4.5.5. Crustáceos.- Eviscerado

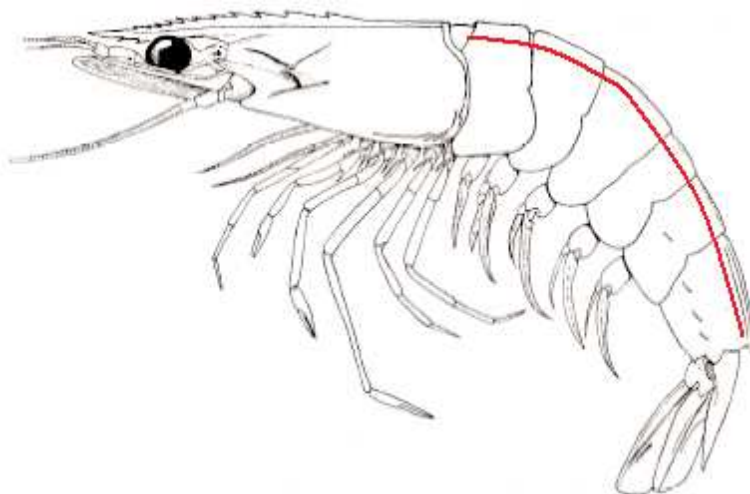
Poco hay que eviscerar en estos mariscos, ya que, quitando la cáscara, se come casi todo, al menos en los países donde se produce en grandes cantidades, más, en algunos de ellos, las vísceras constituyen su principal atractivo, caso de la centolla y de la nécora, sin olvidar las huevas o “corales” de la langosta y bogavante.

Lo único que se debe eliminar, dicho sea de paso, son las agallas, cosa que casi nunca se hace. En los crustáceos redondos (que no tienen cola), una vez separada la tapa de la cabeza, encontraremos unas láminas pegadas a ambos lados del “pecho” carnoso del animal, de color marrón a gris claro, ásperas, que se separan fácilmente arrancándolas con los dedos. Sólo se puede hacer después de cocido el producto. La presentación en el plato mejora considerablemente.

Otra víscera que puede o debe ser eliminada y en la que casi nadie suele reparar, es la “vena” que recorre el lomo de los crustáceos con cola, que no es otra cosa que la tripita final del aparato digestivo y que en algunas ocasiones suele tener arena. Su presencia no tiene mayor importancia, pero hay quienes prefieren eliminarla. En los langostinos es muy fácil de quitar, una vez cocidos y pelados, levantando la parte superior del lomo, retirando esa carne, donde se pone al descubierto esta venita.

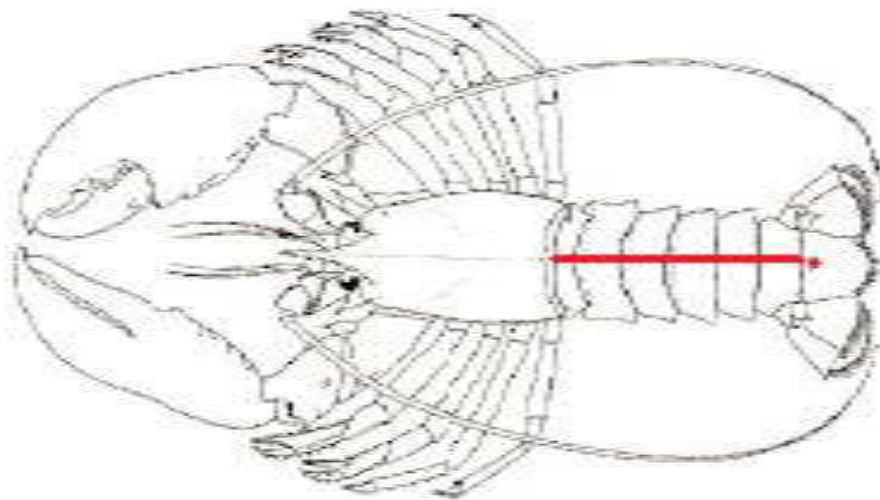
De esta manera es muy fácil de eliminar, bajo el grifo, con ayuda de un cuchillito romo.

Figura # 6. Viscera de Camarón



En el bogavante y la langosta puede usarse una terminal del cuerno o antena, pinchando el orificio del ano, girándolo y tirando para extraerla

Figura # 7. Viscera Langosta



3.4.5.6. Limpieza y lavado

Algunos de estos mariscos suelen tener algas, arena y barro pegados al caparazón, por lo que procede una buena limpieza y posterior lavado. Se puede utilizar un cepillo para facilitar la labor.

3.4.5.7. Eliminación del caparazón

El caparazón suele eliminarse en contadas ocasiones ya que su vistosidad, después de cocido, es uno de los elementos más atractivos del marisco. Donde más se aplica esta operación es en el caso de las gambas y los langostinos, operación que puede hacerse antes o después de cocido.

3.4.5.7.1. Despieces y troceados

Son poco frecuentes ya que quien trocea es habitualmente el propio comensal en la mesa, constituyendo un placer adicional del festín. No obstante los crustáceos con cola grande se suelen partir longitudinalmente en dos mitades para acceder a la carne, ya que es muy difícil hacerlo en la mesa. En otros casos se presenta la cola ya eliminada del caparazón. En los crustáceos sin cola, especialmente los grandes, se presenta la tapa de la cabeza, con su contenido visceral, por otro lado el pecho cortado en porciones individuales y las patas aparte, debidamente martilleadas para facilitar su degustación.

3.5. Norma técnica de señales.

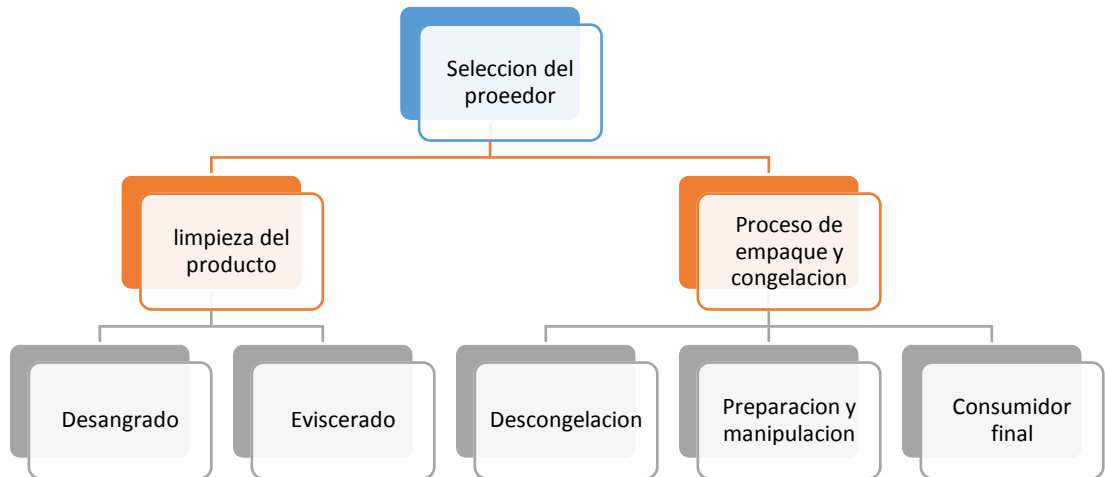
Al respecto la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 439:84 Colores, Señales y Símbolos de Seguridad, indica los colores de seguridad así como sus significados. El color azul se considera color de seguridad sólo cuando se utiliza en conjunto con un círculo

Color	Significado	Ejemplo de Uso
	Alto Prohibición	Señal de Parada. Signos de prohibición. Este color se usa también para prevenir fuego y para marcar equipo de lucha contra incendios y su localización.
	Atención Cuidado, peligro	Indicación de peligros (fuego, explosión, envenenamiento, etc.). Advertencia de Obstáculos.
	Seguridad	Rutas de escape, salidas de emergencia, estación de primeros auxilios.
	Acción obligada *) Información	Obligación de usar equipos de seguridad personal. Localización de teléfono.

Fuente: Manual practica de pescado y mariscos

Elaborado por: Evelin Zambrano

3.6. Mapa de procesos



Fuente: Manual practica de pescado y mariscos

Elaborado por: Evelin Zambrano.

El siguiente organigrama muestra como debe ser el proceso desde la selección del proveedor de mariscos, luego la limpieza del producto, desangrado, eviscerado, para pasar al proceso de congelación y empaque, una vez congelado y a la temperatura idónea se procesó al descongelamiento, p reparación y manipulación del producto a preparar, para que pase al consumidor final que es mide la calidad del producto ofertado.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- ✓ Los resultados demuestran en la encuesta y entrevista que los negocios de restaurantes tienen costumbres muy antiguas de adquirir la materia prima, por lo que será un proceso complejo cambiar esos procesos por insumos seguros y certificados por alguna empresa que los provea.
- ✓ Otro resultado afirma que los compradores de mariscos no tienen la certeza que los mariscos adquiridos sean de calidad, por lo que es difícil garantizar la comida que se vende, pero afirman no haber enfermado a ningún consumidor.
- ✓ Dos son las cosas que hay que tener muy presentes en la conservación del pescado y marisco frescos en casa: la limpieza, la temperatura y la humedad del entorno donde se practique, que es habitualmente nuestra nevera doméstica.
- ✓ Los señores de los negocios de comida afirman no tener nada en contra de las neveras domésticas, pues gracias a ellas se ha podido comer buen pescado, pero hay que tener en cuenta que sin métodos de conservación adecuados pueden aparecer algunos problemas.
- ✓ La selección de proveedores es un elemento vital para cualquier empresa, no se puede hablar de un adecuado producto o servicio si no se cuenta con buenas y oportunas entradas.

Recomendaciones.

- ✓ Otro aspecto a ser analizado es la humedad del ambiente donde se conserva, es muy importante en el caso del pescado. Es la humedad quizás, el “enemigo invisible” que más amenaza su conservación, mucho más que en la carne.
- ✓ Las neveras han de estar bien limpias, ya que, de lo contrario, se puede generar una fuente de contaminación garantizada, no sólo la del pescado sino de la del resto de los alimentos almacenados.
- ✓ Los manuales de procedimiento son una importante documentación que toda empresa debe utilizar para el logro de una ejecución más eficaz de sus procesos.
- ✓ Para la selección de los proveedores muchos autores plantean criterios, dentro de los mismos se destacan la calidad, precios, servicios de entrega, la ubicación, la reputación, entre otros. Un aspecto importante a considerar es el trato con los proveedores en la negociación.
- ✓ El manual para la adquisición de mariscos es fundamental si es usado correctamente entre todos los restaurantes donde se hizo la investigación, por lo que se sugiere estar informados y tener bien claros los objetivos de qué se quiere obtener, son principios inviolables.

Bibliografía

1. Agudelo Gaviria af, Castañeda Tabares, Rojas Salazar Im. (2009) diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora c. i coffee inn de la ciudad de Pereira (Risaralda) tesis en opción al título de tecnólogo industrial. universidad tecnológica de Pereira. facultad de tecnología escuela tecnología industrial. 2009
2. Castaño Murillo MA (2015). diseño de un manual de proveedores en la empresa lumamexglo s.a. de c.v. de la ciudad de chihuahua, México. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial.
3. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial No. 5453 extraordinaria del 24/03/2000 (Art. 25, 49-6, 137 y 141).
4. Del Val Melús J 2012. Procedimiento para selección, evaluación y seguimiento de Proveedores_Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/97080759/Procedimiento-para-seleccion-evaluacion-y-seguimiento-de-Proveedores-Joaquin-del-Val-Melus> Consulta: Dic 2017
5. Franco Contreras mr (2015). manual de evaluación, selección y revaluación de proveedores del restaurante mi gran parilla boyacense. Trabajo de monografía para optar al título de tecnólogo en electricidad. Universidad distrital Francisco José de caldas. facultad tecnológica tecnología en electricidad Bogotá 2015
6. García Durán (2013). capacitación en el manejo higiénico de alimentos al personal de un servicio de alimentación colectivo a través del distintivo h. tesis que para obtener el título de: licenciado en nutrición. universidad autónoma del estado de México. facultad de medicina. licenciatura en nutrición. departamento de evaluación profesional. toluca, estado de México.
7. ISO 9000: 2015. Términos y definiciones. Sistemas de gestión de la calidad

8. Jefatura de Control Interno-2008-Manual de procesos y procedimientos-08/05/2009. Disponible en: http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf
9. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial No. 37.347 del 17/12/2001
10. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, como ente rector de la Educación Superior en Venezuela¹ en el primer TALLER PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. <https://es.slideshare.net/argenisr81/elaboracin-de-manuales-de-normas-y-procedimientos>
11. GMA. 2008. Manual de la cadena de abastecimiento de alimentos
12. Normas Generales de Control Interno, Gaceta Oficial No. 36.229 del 17/06/1997 (Art. 3,5,6,12,15,20,21 y 22). Marco Jurídico para la elaboración de Manuales
13. Palma J. (2006)-Manual de procedimiento-15/03/2009 Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
14. Portal Rueda EM. Evaluación de proveedores. Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/gestion-de-compras-almacen-y-stock-para-restaurantes/>. Consulta: Dic 2017
15. Reyes Chávez E, 2011. Procedimiento para la selección de proveedores por el método multicriterio. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/procedimiento-seleccion-proveedores-metodo-multicriterio/>. Consultaod en: Dic 2017
16. (SA) (2000). "Buenas prácticas de manufactura (gmp) y análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) GMP / HACCP. Consultado: 4-2014. Disponible en : <http://www.panalimentos.org/panalimentos/Educacion/educacion1.asp?cd=173&id=76>.

¹ <https://es.slideshare.net/argenisr81/elaboracin-de-manuales-de-normas-y-procedimientos>

17. Universidad autónoma de occidente (2013). Facultad de Ingeniería. Dpto Ingeniería Biomédica. Manual de procedimientos para la selección y evaluación de proveedores de servicios de mantenimiento.
18. Universidad Nacional de Colombia-2005. Manual de procesos y procedimientos-06/05/2009. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
19. Calidad y Gestión. Evaluación de proveedores. Disponible en: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html. Consultado: diciembre de 2017
20. Evaluación estrategias de negocio. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos102/evaluacion-estrategia-negocios-y-del-proveedor/evaluacion-estrategia-negocios-y-del-proveedor.shtml> Consulta: Dic 2017 Selección de los proveedores y garantía de la calidad. Disponible en: <http://apps.who.int/medicinedocs/es/d/Js2221s/7.4.html> Consulta: Dic 2017
21. Todo sobre las garantías según el nuevo Estatuto del Consumidor (2011). **Disponible en:** <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/todo-sobre-las-garantias-segun-el-nuevo-estatuto-del-consumidor-39888> **Consulta: Dic 2017**
22. ¿Debo ofrecer garantías? ¿Cómo? Disponible en: <http://consumidor.mef.gub.uy/10261/9/areas/debo-ofrecer-garantias-como.html>. Consulta: Dic 2017
23. <http://bienpensado.com/criterios-seleccionar-proveedor/>
24. <https://infoautonomos.eleconomista.es/seleccion-de-proveedores/consejos-para-seleccionar-proveedores-aspectos-valorar/>
25. <https://www.gestiopolis.com/negociacion-con-proveedores/>
26. <http://www.comercionista.com/compras/como-negociar-con-proveedores>

27. <https://definicion.de/proveedor/>

28. <https://es.wikipedia.org/wiki/Proveedor>

ANEXOS.

Anexo A

1.- ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos y su estructura?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	6	60%
Regular	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.

Elaborado por: Evelyn Zambrano

2.- ¿Conoce usted qué es un manual de selección de proveedores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	6	60%
Regular	2	20%
Total	10	100%

3.- ¿En su empresa se utiliza algún manual para realizar la selección de proveedores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	8	80%
No se	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.

Elaborado por: Evelyn Zambrano

4.- ¿Cree que los manuales de selección de proveedores sean importantes en los restaurantes?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	0	0%
No se	8	80%

Total	10	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Resultado de la investigación.

Elaborado por: Evelyn Zambrano

5.- De los siguientes criterios marque con una X los que usted considere que son necesarios para evaluar los proveedores de su restaurante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de los productos	1	10%
Precio de las mercancías	0	0%
Relación calidad/precio	1	10%
Rapidez en las entregas	2	20%
Servicios de transportación	2	20%
Servicios post/ventas	0	0%
Que estén certificados	2	20%
Cantidades mínimas que fabrica	0	0%
Estabilidad en las entregas	2	20%
Proximidad al restaurante	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.

Elaborado por: Evelyn Zambrano

6.- De los mismos criterios, marque con una X los que se utilizan en su restaurante para seleccionar a los proveedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de los productos	1	10%
Precio de las mercancías	0	0%
Relación calidad/precio	2	20%
Rapidez en las entregas	1	10%
Servicios de transportación	1	10%
Servicios post/ventas	0	0%
Que estén certificados	2	20%
Cantidades mínimas que fabrica	0	0%
Estabilidad en las entregas	1	10%
Proximidad al restaurante	2	20%

Total	10	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Resultado de la investigación.
Elaborado por: Evelyn Zambrano

7.- ¿Conoce usted cuál es el número adecuado de proveedores para su restaurante?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.
Elaborado por: Evelyn Zambrano

8.- ¿Conoce usted las reglas esenciales para establecer la negociación con los proveedores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	3	30%
Regular	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.
Elaborado por: Evelyn Zambrano

9.- ¿Considera que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	60%
No	0	0%
No se	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.
Elaborado por: Evelyn Zambrano

10.- ¿considera que sus proveedores cumplen con las buenas prácticas de manufactura?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	40%
No	0	0%

No se	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Resultado de la investigación.
Elaborado por: Evelyn Zambrano

Anexo B

Estimado amigo administrador: 10

Estamos estudiando el proceso de selección de proveedores en los restaurantes ubicados en San Jacinto y San Clemente, con el fin de su mejora, por favor responda las preguntas siguientes:

10. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos y su estructura?

Sí...2 No.....6 Regular.....2

11. ¿Conoce usted qué es un manual de selección de proveedores?

Sí..... 2 No.....6 Regular.....2

12. ¿En su empresa se utiliza algún manual para realizar la selección de proveedores?

Sí.....1 No..... 8 No sé.....1

13. ¿Cree que los manuales de selección de proveedores sean importantes en los restaurantes?

Sí.....2 No.....0 No sé.....8

14. De los siguientes criterios marque con una X los que usted considere que son necesarios para evaluar los proveedores de su restaurante.

- a)Calidad de los productos 10
- b)Precio de las mercancías 0
- c)Relación calidad/precio 7
- d)Rapidez en las entregas 7
- e)Servicios de transportación 5
- f)Servicios post/ventas (garantías, reposiciones, etc)
- g)Que estén certificados 8
- h)Cantidades mínimas que fabrica 7
- i)Estabilidad en las entregas 7
- j)Facilidades de pago 5
- k)Proximidad al restaurante 0

4.1 Por favor, los criterios antes seleccionados ordénelos de forma ascendente de acuerdo a su importancia para la selección de los

proveedores (ponga un número 1 al que considere más importante, 2 al que le siga en importancia y así sucesivamente...)

15. De los mismos criterios, marque con una X los que se utilizan en su restaurante para seleccionar a los proveedores.

- a)Calidad de los productos 9
- b)Precio de las mercancías 9
- c)Relación calidad/precio 7
- d)Rapidez en las entregas 6
- e)Servicios de transportación 3
- f)Servicios post/ventas (garantías, reposiciones, etc) 0
- g)Que estén certificados 8
- h)Cantidades mínimas que fabrica 6
- i)Estabilidad en las entregas 10
- j)Facilidades de pago 9
- k)Proximidad al restaurante 2

16. ¿Conoce usted cuál es el número adecuado de proveedores para su restaurante?

Si.....6 No..... 4

17. ¿Conoce usted las reglas esenciales para establecer la negociación con los proveedores?

Si.....2 No..... 3 Regular.....5

18. ¿Considera que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad?

Si.....6 No..... 0 No sé.....4

19. ¿considera que sus proveedores cumplen con las buenas prácticas de manufactura?

Si.....4 No..... 0 No sé..... 6

MUCHAS GRACIAS!!!

Anexo C

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI EXTENSION BAHIA DE CARAQUEZ

Entrevista a un dueño o gerente de un restaurante de San Clemente

Estamos estudiando el proceso de selección de proveedores en los restaurantes ubicados en San Jacinto y San Clemente, con el fin de su mejora, por favor responda las preguntas siguientes:

a.- ¿Cuál es su opinión de los manuales de selección de proveedores sean importantes en su restaurante?

Es muy importante usar el manual y con ellos seleccionar a los proveedores de productos que usaran en las mesas servidas, por lo tanto su selección será fundamental

b.- ¿Conoce usted cuál es el número adecuado de proveedores para su restaurante, menciónelos?

Revisando la pregunta dos la señora del restaurante San Clemente afirma que ella usa entre 4 y 5 proveedores para abastecerse de insumos necesarios para la preparación de alimentos, otro restaurante afirmo que usa entre 3 y 4 proveedores entonces el número van de acuerdo a la necesidad de cada uno

c.- ¿Conoce usted las reglas esenciales para establecer la negociación con los proveedores, como es la forma de hacer negocios con ellos?

En la pregunta 3 la señora dice que siempre se ha hecho bajo el sistema oferta y demanda, si el producto es bueno entonces se puede pagar un poco mas pero si el producto no es bueno se puede pagar menos de los que cuesta realmente

d.- ¿Considera que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad y le llevan productos de calidad?

La señora afirma que sus proveedores tienen instalaciones adecuadas para guardar el producto, que generalmente donde más se trabaja es con mariscos, por lo que requiere de un buen nivel de control y congelamiento para su larga duración.

e.- ¿considera que sus proveedores cumplen con las buenas prácticas de manufactura y no le dan problemas cuando prepara los alimentos?

En la entrevista la señora afirma que sus proveedores si cumplen con buenas prácticas de manufactura, por lo que es fundamental que se siga con el mismo método para manejar los productos del mar, es decir que hay buenas practica en la manipulación de alimentos en cada uno de los proveedores hacia los restaurantes.

MUCHAS GRACIAS!!!