



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA LOS SOCIOS
DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Andrés Sebastián Cevallos Chávez

Director:

Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD

Ambato – Ecuador

Diciembre 2017

Modelo de Gestión de Contratación Pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Andrés Sebastián Cevallos Chávez

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados

Diciembre 2017

Modelo de Gestión de Contratación Pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Prof.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la Oficina
de Investigación y Postgrados

Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Joyce Beatriz Mora Rivera, Mg.
Miembro Calificador

Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.
Miembro Calificador

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Fecha de aprobación:
Diciembre 2017

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión de Contratación Pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Andrés Sebastián Cevallos Chávez

Director: Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

La presente investigación desarrolla un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato con un enfoque comercial y estratégico, el fin es incrementar de forma efectiva la participación de los socios en las adquisiciones estatales mediante el cumplimiento de los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional. La investigación de campo y documental son la base para la recolección, procesamiento y análisis de la información que mediante la estadística descriptiva, el marco teórico y el estado del arte sustentan la viabilidad y aplicación del presente documento. El direccionamiento estratégico define las características técnicas y legales del producto o servicio ofertado al mercado público con el objetivo de generar ventajas competitivas en busca de obtener una posición favorable en relación a la competencia de manera sustentable y sostenible.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Andrés Sebastián Cevallos Chávez, portador de la cédula de ciudadanía No. 1804145678, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención en Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Andrés Sebastián Cevallos Chávez

1804145678



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi familia a mi mami, mis hermanos Fabri, Chrystian, José, a mis sobrinos que con la bendición de Dios son lo más importante en mi vida.

Reconocimientos

El desarrollo del presente trabajo de investigación fue desarrollado con el notable aporte y dirección del Dr. Mauricio Quisimalin, a quien reconozco toda su ayuda brindada como profesional y más aún como persona y amigo, de igual manera un eterno reconocimiento al Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato a sus directivos y colaboradores por brindarme todas las facilidades para la ejecución del trabajo de investigación y sin dudarle a mis compañeros de trabajo y directivos por toda la ayuda y comprensión durante este proceso.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de gestión de contratación pública con un enfoque comercial, dirigido a los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

El principal objetivo es impulsar el incremento de la participación de los socios en el mercado público, con la finalidad de generar nuevos negocios, aportar de manera estratégica al cambio de la matriz productiva y participar en el proceso de redistribución de la riqueza.

La literatura consultada es la base teórica que sustenta la aplicabilidad del modelo como una ruta para generar nuevos nichos de mercado mediante el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales que establece la contratación pública en el Ecuador.

Mediante la recolección de información y el procesamiento estadístico de forma descriptiva y correlacional se analizan las variables que influyen en el nivel de participación de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, en procesos de adquisiciones estatales.

La aplicación del modelo propuesto es factible en todo tipo de empresa, y delinea las principales estrategias que permiten a las personas naturales y jurídicas participar de manera efectiva en la contratación pública mediante el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

Palabras claves: modelo, gestión, estrategias, contratación pública, ventajas competitivas, sostenible, sustentable.

Abstract

This research project proposes a commercial-focused public procurement management model that is aimed at the members of the Study Center at the Ambato Chamber of Commerce. The main aim is to increase the members' participation in the public market in order to generate new businesses and strategically contribute to the change in the productive matrix and participate in the process of wealth redistribution. The literature that was consulted is the theoretical basis that sustains the applicability of the model as a path for creating new market niches by meeting the technical and legal requirements that public procurement establishes in Ecuador. Descriptive and correlational data collection and statistic processing were used to analyze the variables that influence the participation level of the members of the Study Center of the Ambato Chamber of Commerce in the processes of state acquisitions. The application of the proposed model is feasible in all types of companies and outlines the main strategies that make it possible for citizens and companies to effectively participate in public procurement through the development of tenable and sustainable competitive advantages.

Key words: model, management, strategies, public procurement, competitive advantages, tenable, sustainable.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras	xvi
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas básicas	6
2.4. Formulación de meta	7
2.5. Formulación de pregunta de investigación.....	7
2.6. Variable(s)	7
2.7. Objetivos	7
2.8. Delimitación funcional.....	7
3. Marco Teórico	9
3.1. Definiciones y conceptos	9
3.1.1 Modelo.....	9
3.1.2 Gestión	9

3.1.3 Modelo de gestión	9
3.1.4 Estrategia	10
3.1.5 Planificación Estratégica	11
3.1.6 Cultura Organizacional	11
3.1.7 Estrategia empresarial.....	12
3.1.8 F.O.D.A.....	12
3.1.9 Objetivos.	12
3.1.10 Ventaja competitiva.....	13
3.1.11 Indicadores.....	13
3.1.12 Cadena de valor	14
3.1.13 Sistemas de información	14
3.1.14 Áreas de resultado clave.....	14
3.1.15 Plan Nacional del Buen Vivir	15
3.1.16 Administración Pública.....	16
3.1.17 Contratación Pública.....	16
3.2. Estado del Arte.....	18
4. Metodología.....	22
4.1. Diagnóstico	22
4.2. Métodos aplicados.....	23
4.2.1 Investigación Documental.....	23
4.2.2 Investigación de Campo	23
4.3. Población y muestra	23
4.4. Resumen metodológico.....	25
4.5. Caracterización de la contratación pública en el Ecuador.....	26
4.6. Análisis e interpretación de los instrumentos de investigación.....	37
4.7. Encuesta.....	38
4.8. Análisis de correlación	55
4.9. Tablas cruzadas	59

5. Resultados.....	64
5.1 Producto final del proyecto de titulación.....	64
5.2 Condiciones del Modelo de Gestión.....	64
5.3 Objetivos del modelo.....	65
5.4 Modelo de Gestión de Contratación Pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	66
5.5 Matriz de implementación del Modelo de Gestión de Contratación Pública.....	69
5.6 Definición de la visión.....	74
5.7 Definición de la misión.....	75
5.8 Definición de los valores institucionales.....	75
5.9 Análisis del entorno.....	75
5.10 Determinación de escenarios.....	76
5.11 Marco técnico legal de la Contratación Pública.....	78
5.12 Definición del grupo de implicados.....	80
5.13 Matriz de involucrados.....	81
5.14 Áreas de resultado clave.....	83
5.15 Factores claves del éxito.....	85
5.16 Matriz F.O.D.A para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	87
5.17 Objetivos estratégicos.....	88
5.18 Definición de estrategias.....	88
5.19 Evaluación preliminar.....	107
5.20 Análisis de resultados.....	108
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	110
6.1. Conclusiones.....	110
6.2. Recomendaciones.....	110
APÉNDICES.....	112
Apéndice A —Instrumentos de Investigación.....	112
A-1 Modelo de encuesta parte A.....	112

A-2 Modelo de encuesta parte B.....	114
A-3 Modelo de entrevista para personal de contratación pública.	116
A-4 Modelo de entrevista para socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	118
Entrevista Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato	121
Entrevista personal de contratación pública	125
Apéndice B — Aplicación del modelo de gestión	129
B.1. Adjudicación de procesos	129
REFERENCIAS	132
RESUMEN FINAL	138

Lista de Tablas

1. Objeto y Ámbito de la Contratación Pública en Ecuador.....	17
2. Resumen metodología de la investigación.....	25
3. Tipos de procesos de contratación pública	27
4. Proveedores habilitados en el SERCOP a nivel nacional 2008-2016.....	28
5. Proveedores habilitados en el SERCOP provincia de Tungurahua 2008-2016	30
6. Proveedores habilitados en el SERCOP cantón Ambato 2008-2016	32
7. Distribuciones de los planes anuales de compras 2015.....	33
8. Monto adjudicado 2015 por tipo de contratación	34
9. Monto adjudicado por tamaño de proveedor variación año 2014 al 2015	36
10. Ventas totales en el último año al sector público	38
11. Frecuencia de participación en procesos de contratación pública.....	38
12. Calificación de la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas.....	39
13. Nivel de direccionamiento y burocracia en las contrataciones públicas	40
14. Calificación sobre la información disponible de las contrataciones del Estado	40
15. Nivel en que la contratación pública promueve a los artesanos y PYMES	41
16. Nivel en que la contratación pública promueve la producción nacional	41
17. Interés por participar en contratación pública.....	42
18. Mejoramiento de la compra pública en el último año	42
19. La contratación pública como una oportunidad de negocio.....	43
20. Implementación de un modelo de gestión de contratación pública.....	44
21. Inclusión de los operadores económicos en la contratación pública	44
22. Eficiencia en los pagos de las entidades del sector público.....	45
23. Dificultad para calificarse como proveedor del sector público.....	45

24. Proyección de la compra pública como un eje de desarrollo económico	46
25. Aplicación de Ley Orgánica de Contratación Pública.....	47
26. Aplicación del Reglamento a la Ley Orgánica de Contratación Pública	47
27. Conocimiento resoluciones externas del SERCOP	48
28. Conocimiento Plan Anual de Compras entidades contratantes	49
29. Condiciones de bienes y servicios normalizados.....	49
30. Condiciones de bienes y servicios no normalizados	50
31. Análisis de términos de referencia bienes y servicios	50
32. Análisis pliegos de contratación.....	51
33. Conocimiento sistema SOCE.....	51
34. Conocimiento sistema USHAY	52
35. Preparación de ofertas técnicas	52
36. Conocimiento Registro Único de Proveedores (R.U.P).....	53
37. Conocimiento clasificador central de productos (C.P.C)	53
38. Conocimiento procesos de Subasta Inversa Electrónica.....	54
39. Concomimiento procesos de Catálogo Electrónico	54
40. Correlación de Pearson	55
41. Resumen variables con mayor nivel de correlación.....	57
42. Valoración de medias	58
43. Tabla cruzada preguntas 1 y 2	59
44. Tabla cruzada preguntas 1 y 8	60
45. Tabla cruzada preguntas 1 y 10.....	61
46. Tabla cruzada preguntas 2 y 5.....	62
47. Tabla cruzada preguntas 3 y 14.....	63
48. Implementación del Modelo de Gestión de Contratación Pública.....	69
49. Análisis del Entorno (PESTEL).....	76
50. Determinación de escenarios.	77
51. Montos de Contratación Pública año 2016.....	79

52. Matriz de involucrados para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	82
53. Matriz FODA.....	87
54. Estrategias objetivo estratégico 1.....	89
55. Estrategias objetivo estratégico 2.....	93
56. Estrategias objetivo estratégico 3.....	94
57. Caso de implemntación del modelo empresa de producción de implementos deportivos socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato –Invitaciones recibidas a procesos septiembre 2016.....	96
58. Resumen invitaciones a procesos empresa de producción de implementos deportivos sepriembre 2016.	97
59. Matriz de aplicación y validación del Modelo de Gestión empresa de comercialización de vehículos socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	99
60. Matriz de evaluación del Modelo de Gestión de Contratación Pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	107

Lista de Figuras

1. Proceso estratégico.....	10
2. Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa.....	16
3. Objetivos de la contratación pública.....	18
4. Monto contratado por tipo de compra del 2011 al 2015.....	35
5. Tendencia mensual de los procedimientos de contratación pública 2013 al 2015.....	36
6. Condiciones del Modelo de Gestión para los socios del Centro de Estudios Cámara de Comercio de Ambato.....	65
7. Modelo de Gestión de Contratación Pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	68
8. Características de las ventas al sector público.....	73
9. Etapa precontractual.....	80
10. Grupo de implicados en contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	81
11. Ponderación matriz de involucrados para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	83
12. Áreas de resultado clave para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	84
13. Factores claves del éxito para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	86
14. Aplicación del Modelo de Gestión de Contratación Pública empresa de producción de implementos deportivos socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	95
15. Invitaciones a procesos empresa de producción de implementos deportivos septiembre 2016.....	98

Capítulo 1

Introducción

La contratación pública se ha convertido en un eje fundamental para el cambio de la matriz productiva promovida por el Estado Ecuatoriano. Es considerada como una herramienta de desarrollo que integra diversos actores económicos en la gestión de adquisiciones estatales, mediante la priorización de la mano de obra y materia prima local, en un proceso que genera miles de plazas de empleo directo e indirecto.

Las compras públicas son concebidas como una política integral de desarrollo económico incluyente, que interactúa con el sector privado en búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad y la generación de ahorro en las adquisiciones del Estado enmarcados en principios de calidad y eficiencia.

Mediante el desarrollo de modernas plataformas tecnológicas el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), ente encargado de normar, administrar y regular la compra pública en el Ecuador; delinea el camino para que los proveedores del Estado participen de forma activa en los distintos tipos de procesos de adquisiciones de manera ágil, transparente y efectiva.

La extensa gama de entidades contratantes que se rigen a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, requieren en la actualidad una gran variedad de bienes, servicios y obras, lo cual genera un sinnúmero de posibilidades para que las empresas grandes, medianas y pequeñas evidencien en el mercado público una oportunidad para la incursión en nuevos negocios.

En virtud de lo expuesto, se pone en consideración este trabajo de investigación en el que se propone que la implementación de un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, promueve el incremento en la participación de los mismos en procesos de contratación pública de manera estratégica y efectiva como aporte al desarrollo empresarial y social del país, mediante la diversificación de negocios en nuevos nichos de mercado.

1.1 Presentación del trabajo

El insuficiente conocimiento de la dinámica de contratación pública, los prejuicios sobre la eficiencia y transparencia en la adjudicación de contratos públicos, así como el reducido número de personal especializado en formación comercial con enfoque al mercado público, ha limitado la

participación de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en procesos de contratación pública.

El modelo de gestión se plantea de forma estratégica, considera aspectos técnicos y legales que definen el camino para que los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato se conviertan en proveedores del Estado ecuatoriano e incrementen su nivel de ventas, donde el mercado objetivo es el sector público; y se generan nuevos negocios mediante la aplicación de herramientas de tipo gerencial que permitan el análisis, desarrollo e implementación de estrategias comerciales.

La literatura consultada se convierte en el sustento jurídico que posibilita la aplicación del modelo propuesto en relación a la normativa legal vigente, mediante el análisis de la política de compras públicas en el Ecuador, y cómo ésta aporta al desarrollo empresarial privado.

Se debe destacar que una de las mayores objeciones de la empresa privada al momento de participar en procesos de contratación pública, es el retraso en los pagos a los proveedores, dado que una de las principales causas es la falta de liquidez por parte del Estado para cubrir las obligaciones adquiridas a corto plazo, factor que ha generado desconfianza en los proveedores y un decremento en la participación en los distintos tipos de contrataciones.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, declara de manera expresa que toda entidad que se rija a la misma deberá poseer previamente a contraer obligaciones, la respectiva certificación de fondos que cubra todos los costos necesarios derivados de los contratos estatales. De igual manera la Ley establece y sanciona la retención de pagos indebidos como resultado de la inadecuada aplicación de la contratación pública; lo cual garantiza jurídicamente el derecho a que todo trabajo deba ser remunerado en base a las cláusulas contractuales que las partes han establecido. Precisamente el modelo de gestión de contratación pública propuesto está orientado a la empresa privada y busca generar estrategias de negocio con el fin de desarrollar y hacer crecer a la empresa en su actividad comercial mediante la búsqueda e incursión en nuevos nichos de mercado.

1.2. Descripción del documento

A continuación se detalla el orden y contenido de cada uno de los capítulos que son parte integrante de la presente investigación.

En el capítulo 1 se detalla la parte concerniente a la introducción y presentación del trabajo de investigación.

En el capítulo 2 se expone la propuesta de trabajo, la información básica, la descripción del problema, las preguntas básicas de investigación, la formulación de la meta, las variables y objetivos del presente trabajo.

En el capítulo 3 se sustenta la investigación mediante el desarrollo del marco teórico y el estado del arte.

En el capítulo 4 se presenta la metodología utilizada para la investigación en donde se define el enfoque, los métodos aplicados, el diagnóstico y las técnicas de recolección de información empleados en el presente trabajo.

En el capítulo 5 se detalla los resultados de la investigación.

En el capítulo 6 se expone las conclusiones y recomendaciones del trabajo final de investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La Política de Contratación Pública es considerada por parte del Estado Ecuatoriano como uno de los ejes fundamentales para la dinamización de la economía, mediante las compras públicas el Gobierno Nacional brinda a los proveedores del sector público mayores y mejores condiciones para el desarrollo de su actividad económica, sea esta comercial, industrial o de servicios.

La contratación pública se basa en principios fundamentales de aplicación como: transparencia, trato justo, legalidad, producción nacional entre otros, que acompañados de una moderna plataforma tecnológica promueven la participación de un mayor número de proveedores principalmente actores de la economía popular y solidaria, asociaciones y PYMES a participar en el proceso de generación de empleo y redistribución de la riqueza.

El Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato cuenta con 800 socios activos, los mismos que se encuentran en un constante proceso dinámico de capacitación, con la finalidad de conocer el mercado al que se dirigen, profesionalizar sus actividades y desarrollar ventajas competitivas en diversos temas de actualidad. Uno de estos es la contratación pública, una materia que hoy en día genera indudablemente varias incógnitas sobre su aplicabilidad en los distintos sectores, debido a la complejidad de la misma, sus alcances y limitaciones.

Se hace necesario el desarrollo de un modelo de gestión de contratación pública, para que los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, conozcan de manera objetiva la dinámica de las contrataciones que llevan a cabo las entidades del sector público.

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de Gestión de Contratación Pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo.

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

La situación económica mundial, los escenarios en los que se proyecta y la variabilidad de los mismos, hacen un llamado a las empresas públicas y privadas, comerciales, industriales o de

servicios; a establecer como prioridad la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento y sostenibilidad. Solo quien esté en la capacidad de generar ventajas competitivas en relación a sus seguidores aumentará las probabilidades de éxito y disminuirá los riesgos de fracaso.

A nivel mundial los gobiernos de turno son los encargados de la planificación, creación y ejecución de políticas públicas que tiendan a mejorar el estándar de vida de cada uno de sus mandantes. El Estado es considerado como uno de los mayores generadores de actividad económica de una población; he ahí la importancia de establecer estrategias con visión futurista por parte del sector privado para inmiscuirse de manera proactiva en el proceso económico estatal.

Las iniciativas mundiales y regionales sobre contratación pública han evolucionado rápidamente en la última década, hasta llegar a entenderla como un medio de desarrollo económico incluyente y transparente. Los Estados mediante su poder adquisitivo se convierten en un eje fundamental para que la empresa privada centre gran parte de sus esfuerzos en proveer bienes o servicios al sector público.

Como resultado de su constante evolución de la contratación pública hace visible las falencias que los proveedores tienen en el momento de incursionar en esta rama.

La normativa legal vigente en cada uno de los países, los sistemas de información, el cumplimiento de requisitos mínimos para catalogación, entre otros aspectos, ha detenido a nivel general el crecimiento en el número proveedores del Estado.

El limitado conocimiento sobre la dinámica de la política de contratación pública por parte de las empresas privadas en el Ecuador y en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato específicamente, ha generado un sinnúmero de preguntas sobre los alcances, limitaciones, ventajas y desventajas para que el sector privado tome la decisión de incorporarse como proveedor del Estado.

Los escasos espacios de capacitación, así como la insuficiente interacción entre el Estado ecuatoriano y el sector privado ha provocado un desconocimiento general de cómo la contratación pública en el Ecuador pretende convertirse en un medio dinamizador de la economía ecuatoriana, fundamentada en el trato justo, transparencia, participación nacional, sustitución de importaciones y el apoyo preferencial a las PYMES, artesanos y actores de la economía popular y solidaria.

Los extensos trámites burocráticos, la limitación de pago a tiempo, el direccionamiento de contratos y los procesos carentes de transparencia, son problemas que han detenido la participación de entidades del sector privado como proveedores del Estado lo cual genera desconfianza en el sector y reducción del número de proveedores estatales, ante lo cual el

mercado privado es el principal foco de concentración para el desarrollo de la actividad económica, lo cual provoca sobre oferta de ciertos productos o servicios.

El desconocimiento de la política de desarrollo económico sumado a la inadecuada generación de estrategias empresariales para la búsqueda y diversificación de mercados internos ha detenido el número de emprendimientos, lo cual induce una saturación en el mercado laboral en relación de dependencia.

Con este antecedente, la contratación pública se convierte en una fuente para la identificación de nuevos mercados. Su filosofía, sus objetivos y principios, proyectan una oportunidad de generación de empleo, redistribución de la riqueza y mejoramiento de la economía.

La política de contratación pública en el Ecuador, se ha convertido en uno de los ejes fundamentales de desarrollo económico y social del país desde su implementación. Ha fortalecido y generado mayores y mejores oportunidades de crecimiento para sus actores fundamentales como las PYMES, los artesanos y los actores de la economía popular y solidaria. El objetivo es dinamizar la economía basándose en el cambio de la matriz productiva, transparentándose los procesos de contratación bajo principios de eficiencia, calidad, trato justo entre otros.

Se cree entonces que la contratación pública puede ser ese apoyo mediante el cual se proyecte una eficiente integración público privada para ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo a los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Por la inexistencia de un modelo de gestión comercial orientado y aplicable en la empresa privada.
- Debido a la reducida participación de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en procesos de contratación pública.
- Por la saturación del mercado privado.
- Debido a los niveles reducidos de ventas en el mercado público.

¿Por qué se origina?

- Por el limitado conocimiento sobre las oportunidades de generación de negocios con entidades públicas a nivel local, provincial, nacional e internacional.
- En razón de la percepción de desconfianza que genera el Estado por los extensos trámites burocráticos, direccionamiento de contratos y la falta de pago a tiempo.
- Por el limitado desarrollo de estrategias comerciales dirigidos al mercado público.

¿Dónde se detecta?

- En los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, lugar donde se desarrolla la investigación.

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

2.5. Formulación de pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contener el modelo de gestión de contratación pública para promover en los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato su participación en los distintos tipos de procesos de contratación pública?

2.6. Variable(s)

Variable independiente:

Modelo de gestión

Variable dependiente:

Participación de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

2.7. Objetivos

Objetivo General.

1. Desarrollar un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, para el incremento de la participación de los mismos en los procesos de contratación pública.

Objetivos Específicos.

1. Fundamentar de manera teórica la aplicabilidad de la política de compras públicas en el sector público y privado.
2. Identificar las variables socioeconómicas de la contratación pública que definen la participación o no de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato como proveedores del Estado.
3. Determinar el nivel de aceptación de los procesos de contratación pública como una oportunidad de negocio para el sector privado.
4. Aplicar un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, para el incremento de la participación de los mismos en los procesos de contratación pública.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Mediante el modelo de gestión de contratación pública, los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato estarán en la capacidad de conocer y

aplicar la Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento, así como el Sistema Oficial de Contratación Pública.

- Los socios pueden participar en los distintos tipos de procesos de contratación pública como son Catálogo Electrónico, Subasta Inversa Electrónica, Ínfima Cuantía, Menor Cuantía, Cotización, Licitación, Régimen Especial, para bienes, servicios y obras.
- Los socios están en la capacidad de preparar y presentar ofertas técnicas y económicas para concursar en los distintos tipos de procesos de contratación a nivel nacional.
- Analizar y aplicar la normativa legal vigente mediante las resoluciones que expide el Servicio Nacional de Contratación Pública.
- Los socios, personas naturales o jurídicas, estarán en capacidad de formar parte de la base de datos de proveedores del Estado debidamente calificados mediante el Registro Único de Promovedores (RUP).
- Dominar el proceso de contratación pública en sus etapas preparatoria, precontractual y contractual.
- Desarrollar estrategias empresariales para la búsqueda de nuevos mercados.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Asegurar la adjudicación de contratos.

Capítulo 3

Marco Teórico

Se presenta a continuación un conjunto de conceptos y definiciones que se relacionan directamente con las variables, el problema y los objetivos descritos en el trabajo de investigación, los cuales son empleados como sustento teórico del mismo, de igual manera en el estado del arte se hace referencia a las investigaciones existentes en relación a la temática, objeto de estudio.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1 Modelo

Según (Real Academia de la Lengua Española, 2016) define a la palabra modelo como “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar”.

Con lo antes mencionado se puede decir que un modelo es una guía metodológica en donde se definen los aspectos claves que por su estructura y diseño son aplicables en cualquier tipo de entidad independientemente de su naturaleza. Las características del modelo siempre son perfectibles en razón de las necesidades y aplicación del mismo.

3.1.2 Gestión

(Betancourt, 2002) Menciona que la gestión es el “arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. De igual manera (Merli, 1997) define a la gestión eficaz como “la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo”.

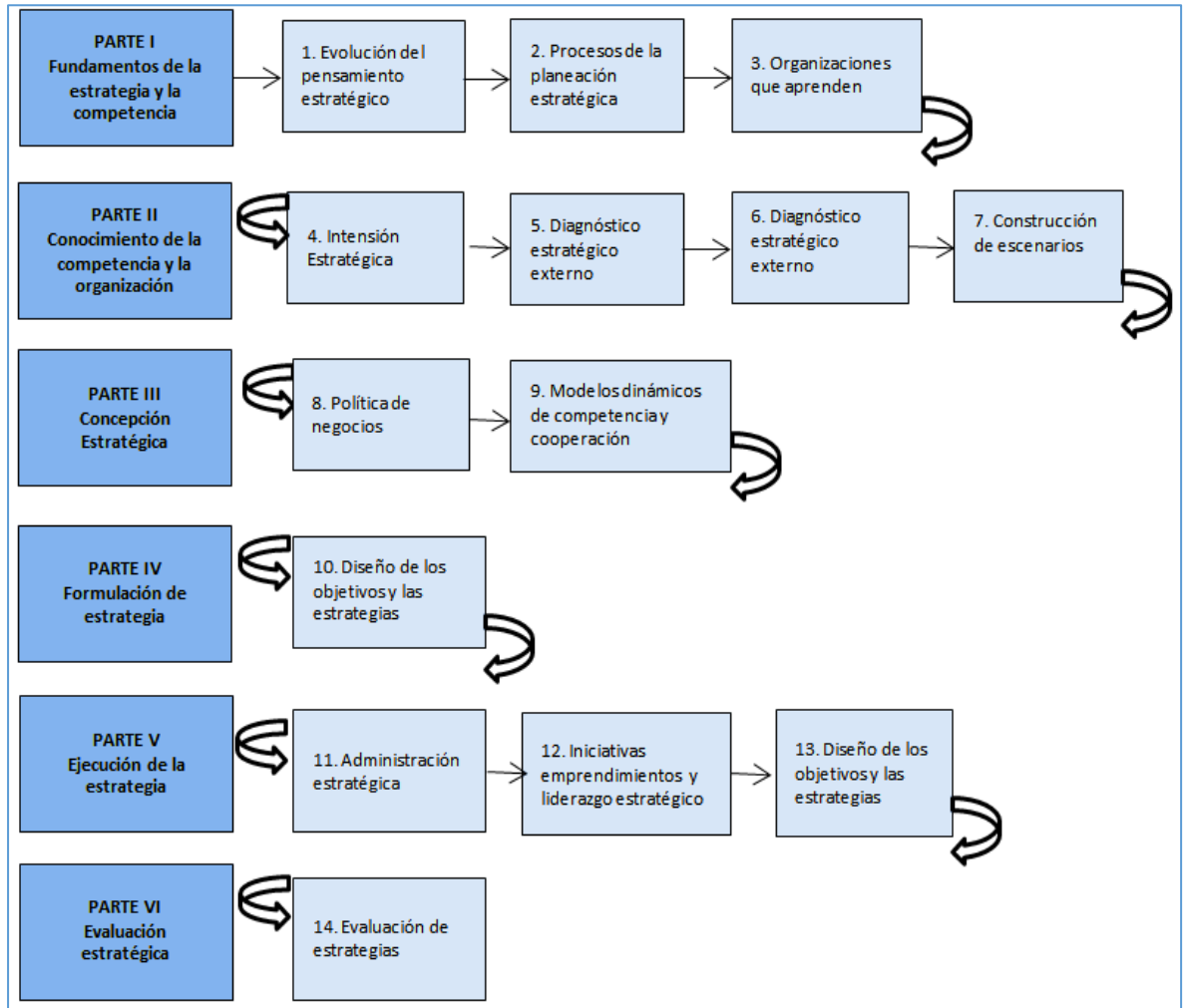
En consecuencia a las definiciones de gestión de los autores anteriormente citados se debe manifestar que la gestión tiene una relación directa con la administración de empresas, que busca obtener resultados de manera sostenible y estratégica con una orientación hacia el futuro.

3.1.3 Modelo de gestión

Según (Alvarado, Varas, & Troncoso, 2012) un modelo de gestión estratégico es el “rol que deben cumplir las agrupaciones empresariales y señalar las actividades que deben realizar las empresas para lograr una efectiva formulación y análisis estratégico destinado a mejorar su posición competitiva”. Para (David, 2003) un modelo de gestión estratégica guía a la empresa en

el desarrollo, formulación e implementación de la estrategia, mediante la interrelación de los componentes de la dirección estratégica con la empresa sin que esto asegure el éxito de la misma.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Tomado de Chiavenato y Sapiro 2011

La investigación concuerda con los autores, en cuanto considera al modelo de gestión como el proceso que la empresa realiza mediante el análisis, formulación, implementación y evaluación de estrategias coordinadas, que permiten a las mismas definir el futuro a donde quieren llegar para cumplir los objetivos empresariales.

3.1.4 Estrategia

Estrategias según (Fernández A. , 2004) “son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, considera la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”. Consecuentemente (Kluyver, 2001) señala que la estrategia se la desarrolla con una visión a futuro con el objetivo de impulsar ventajas competitivas, define de manera clara el

mercado hacia el cual la empresa se dirige y que permita generar valor agregado para los accionistas y todos los grupos de implicados.

El trabajo de investigación concuerda con los criterios citados sobre el concepto de estrategia, respecto a que es el camino para llegar a la consecución de los objetivos empresariales, siempre con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y futuros que, a su vez permita a la organización generar ventajas competitivas sustentables y sostenibles. Se debe manifestar que las estrategias sin una correcta planificación pueden generar el fracaso de la entidad. Por ello, es necesario se conceptualiza la planificación estratégica según varios autores.

3.1.5 Planificación Estratégica

(Muñiz, 2009) Define a la planificación estratégica como el conjunto de acciones sistemáticas en el cual se precisan objetivos, metas, planes de acción, estrategias, métodos de control y evaluación entre otros, este proceso se lo realiza de manera analítica mismo que inicia con el estudio del Estado de situación actual y establece posibles escenarios sobre los cuales se puede desarrollar la organización generalmente a mediano y largo plazo. En concordancia (Membrado, 2007) menciona que la planificación estratégica es aquella que permite la definición de la estrategia basada en el análisis de fuerzas internas y externas mediante la determinación de los factores políticos, sociales, culturales, tecnológicos y demográficos que tienen relación con la organización. Mediante la planificación estratégica se estudia también el entorno específico de la empresa como son: los clientes, los proveedores y la competencia.

En concordancia con los criterios de planificación estratégica de los autores citados, se debe mencionar que, el modelo de gestión de contratación pública propuesto tiene como eje transversal para su construcción los criterios de planeación estratégica, ya que permite definir con claridad los pasos a seguir para llegar a la consecución de los objetivos propuestos, para lo cual es necesario el análisis de los factores internos y externos que pueden favorecer o perjudicar en un periodo determinado de tiempo a la empresa con la finalidad de reducir el riesgo de fracaso mediante la generación de estrategias innovadoras sustentables y sostenibles.

3.1.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un aspecto relevante para la creación y ejecución de un modelo de gestión, pues de ésta depende en gran porcentaje la aplicabilidad del mismo.

Para conceptualizar de mejor manera la cultura organizacional se cita a los siguientes autores:

(Luna & Pezo, 2005)“Cultura organizacional es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la misma, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad” de igual forma (Cleghorn, 2005) referencia que la mayoría de empresas en Latinoamérica son de carácter familiar y se manejan de forma empírica mediante la

utilización frecuentemente de la relación mando- control, manifiesta que la cultura organizacional y el clima organizacional se ve afectado por el uso del mando ya que los colaboradores no se sienten identificados con los objetivos empresariales, lo que genera un elevado número de rotación de personal por lo cual la productividad de la empresa se ve afectada.

3.1.7 Estrategia empresarial

Según (Manso, 2003) la estrategia empresarial inicia luego de haber desarrollado el análisis situacional de la organización. Lleva consigo de forma implícita la consecución de objetivos, el establecimiento de brechas entre los resultados esperados y los existentes, la formulación de acciones específicas y la determinación de los grados de consecución de dichas acciones. Según (Tarziján, 2013) La estrategia empresarial se divide en estrategia competitiva y estrategia corporativa. La estrategia competitiva es aquella que tiene como finalidad la identificación de los factores claves para la obtención de ventajas duraderas en el tiempo en relación a la competencia que sirvan para mejorar su posición en el mercado. Mientras que la estrategia corporativa analiza el futuro crecimiento de la empresa, en razón al giro específico del negocio, su entorno y cómo este último influye en las decisiones empresariales.

En base a los criterios citados se concuerda que la estrategia empresarial constituye uno de los factores de mayor importancia dentro de una organización, la estrategia empresarial es el camino para la consecución de objetivos, los cuales pretenden generar valor para accionistas, colaboradores y sociedad en general.

3.1.8 F.O.D.A

Para (Zambrano, 2006) el F.O.D.A es el análisis que se realiza de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta es aplicable para instituciones públicas y privadas, parte del análisis situacional con el fin de obtener información para determinar cómo estas fuerzas internas y externas tienen relación con los objetivos planteados. Ante lo cual (Griffin, 2001) estima que el F.O.D.A es una herramienta de carácter analítico mediante el cual se evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y su relación con el entorno.

El análisis FODA juega un papel fundamental para la formulación estratégica, pues permite realizar un estudio analítico del sector objeto de investigación mediante la determinación de los factores internos y externos que pueden influir de forma positiva o negativa en la actividad empresarial.

3.1.9 Objetivos.

Para (García, 2011)“los objetivos denominación usualmente utilizada como sinónimo de fines, es la expresión concreta de los resultados que se esperan obtener por el accionar de la empresa o de cada una de sus partes”. Mientras (Castillo, 2006) señala que los objetivos empresariales son

“resultados que se esperan obtener en el futuro y como tal constituyen el motor que impulsa las organizaciones con mayor o menor dinamismo, en dependencia de que los resultados buscados sean conocidos y aceptados por la totalidad o parte de sus integrantes”.

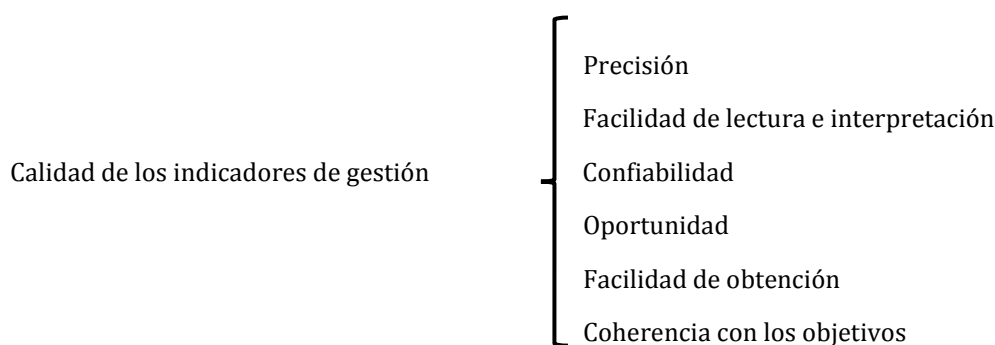
3.1.10 Ventaja competitiva

(Hitt, 2006) manifiesta que: se puede establecer que para el desarrollo de ventajas competitivas las empresas deben diferenciarse de sus competidores mediante las capacidades con las que cuenta, esto con la finalidad de obtener mayores beneficios de forma constante, mediante la interacción de todas las áreas que la constituyen. De igual manera (Navarro, 2009) menciona que “para obtener una ventaja competitiva el equipo directivo debe crear un valor total para la empresa mayor que su competencia y luego ser capaz de captar el valor incremental que la empresa aporta al mercado”.

Con los criterios anteriores, la ventaja competitiva se desarrolla en razón de las capacidades empresariales con que la organización cuenta, el resultado de la ventaja competitiva se refleja en las utilidades que la empresa puede obtener basado en la posición de mercado, la estructura de costos y los procesos internos.

3.1.11 Indicadores

El autor (Haime, 2008) menciona que los indicadores sirven para evaluar las acciones de la empresa y la consecución de los objetivos, de igual manera sirven para establecer la guía que permite solucionar las desviaciones que se pueden generar dentro de la organización; los indicadores deben contener al menos las siguientes características.



Según (Ruiz, Guzmán, & De la Rosa, 2007) “los indicadores proporcionan datos sobre los negocios, estos datos pueden convertirse a partir de su comunicación, en información y al final permiten tomar decisiones”.

Por lo tanto, los indicadores son el medio que permiten controlar y evaluar los avances en relación a la planificación empresarial, deben ser desarrollados de forma objetiva pues de su correcta formulación y aplicación depende la precisión de los mismos y cómo estos aportan información para la toma de decisiones.

Un modelo de gestión debe ser conocido y aplicado de preferencia en toda la organización para lo cual, es importante conocer su estructura y definir su cadena de valor esto permite tener una visión amplia del entorno de la empresa, como sustento teórico a lo mencionado se hace referencia a los siguientes autores:

3.1.12 Cadena de valor

(Fernández V. , 2006) señala que la cadena de valor consiste en la desagregación por actividades de la empresa, el fin es identificar cuales áreas generan mayor valor para la misma y para el cliente. Ante lo cual (Laudon & Laudon, 2004) manifiesta que “El modelo de cadena de valor identifica puntos de apalancamiento cruciales y específicos donde la empresa puede utilizar la tecnología de la información con mayor eficacia para reforzar su posición competitiva”

Con lo antes mencionado la identificación y estructuración de la cadena de valor en cada una de las empresas objeto de la presente investigación se hace imprescindible ya que la misma permite establecer que áreas son las que idóneas para generar ventajas competitivas y como cada una de ellas se relacionan entre sí para poder obtener los resultados deseados.

3.1.13 Sistemas de información

Para el autor (Herdero, 2006) los sistemas de información empresarial permiten a la empresa mejorar no solo el desarrollo de información, sino también los procesos que a su vez, crean valor para la empresa. Aquellos sistemas que resulten más costosos que el valor que generan deberán ser desechados de la organización.

De igual manera (Fuente, 2004) considera que el conocimiento, la tecnología y la información son los pilares fundamentales de la sociedad actual que se desarrollan en un mundo competitivo, convirtiéndose estos factores en un círculo virtuoso para la toma de decisiones y generación de valor en la empresa.

Del análisis de los autores citados anteriormente se puede manifestar que los sistemas de información constituyen un camino para mejorar la toma de decisiones empresariales mediante la utilización de herramientas tecnológicas que incrementen los niveles de eficiencia empresarial; por lo tanto deben ser claros y aplicables en toda la organización que permitan la comprensión y aplicación en todo nivel.

3.1.14 Áreas de resultado clave

Según lo afirma (Tracy, 2015) las áreas de resultado clave constituyen un factor sensible y de alta importancia para los niveles gerenciales enfocados en la toma de decisiones, eficacia y visión a futuro. Según se desarrolla la actividad de la empresa existirán áreas que tomen mayor impulso y otras que disminuyan en su impacto. Este fenómeno es natural en relación a las condiciones del entorno y los factores internos de la empresa. Para esto (Roja, 2001) menciona que las áreas de resultado clave se definen en función a grandes perspectivas relacionadas directamente con la

visión empresarial, se centra sobre secciones específicas para alcanzar altos estándares de eficacia y eficiencia.

Por consiguiente, la presente investigación establece como un ítem prioritario del modelo de gestión, la identificación de las áreas de resultado clave que tienen relación con la contratación pública; esto para definir de manera objetiva las secciones en las cuales las adquisiciones estatales centran su filosofía con el fin de construir estrategias empresariales que permiten a los asociados incursionar de manera proactiva en el mercado público.

3.1.15 Plan Nacional del Buen Vivir

Según lo establece la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) el Ecuador se desenvuelve bajo un marco conceptual de derechos, en donde el ser humano es el principio y el fin, el propósito único es que exista una relación armónica entre los actores sociales, el Estado y el mercado en estricto apego y conservación de la naturaleza. A más de esto se profundiza en la importancia del cooperativismo y la solidaridad dentro del sistema económico nacional.

Según lo establece el Plan Nacional del Buen Vivir, la estructura económica privilegia la participación del ser humano como actor principal en la construcción del ciclo económico, mediante el fomento de un trato justo, equitativo y solidario a nivel nacional. La importancia de citar la política del Buen Vivir es porque, sin duda constituyen conjuntamente con la Constitución de la República las bases para el desarrollo de la política de Compras Públicas.

Con este antecedente se presenta a continuación la articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa.

Figura 2. Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa



Fuente: SENPLADES- Plan Nacional para el Buen Vivir

3.1.16 Administración Pública

Para (Gabín, 2009) la Administración Pública constituye un elemento básico para el funcionamiento de un Estado, está dirigido por el Poder Ejecutivo por medio del cual se dicta, se regula, se norma y se aplica leyes, reglamentos y resoluciones que solventen inquietudes soberanas y garanticen los intereses ciudadanos.

3.1.17 Contratación Pública

Según la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008) el "Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las entidades contratantes". De igual manera la (Constitución del Ecuador, 2008) establece que "Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas".

La (Contraloría General del Estado del Ecuador , 2009) manifiesta que: las entidades pertenecientes al sector público se sujetarán a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento y resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública para la adquisición de bienes, ejecución de obras, prestación de servicios y consultorías en todas sus etapas.

La Constitución de la República del Ecuador de la cual se deriva la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, establece que las adquisiciones realizadas por las instituciones de carácter público están normadas desde sus principios de aplicación, los mismos que generan las condiciones necesarias para hacer de la compra pública un medio dinamizador de la economía nacional de forma incluyente, basado en la normativa legal vigente.

Se presenta a continuación de manera gráfica las entidades u organizaciones que se rigen a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento de aplicación y resoluciones conexas.

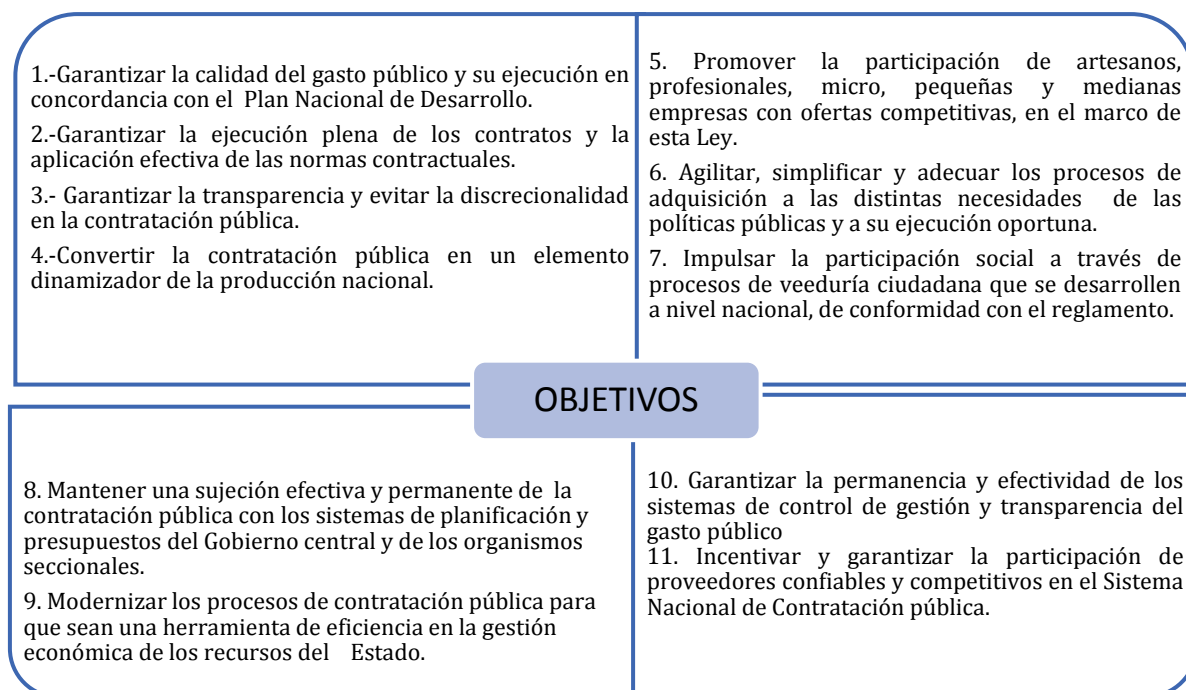
Tabla 1. Objeto y Ámbito de la Contratación Pública en Ecuador

Entidades y Organismos sujetos a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
1. Los organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los organismos electorales.
3. Los organismos de control y regulación.
4. Las entidades que integran el régimen seccional autónomo.
5. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles.
8. Las compañías mercantiles, cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

De igual manera la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008) establece los objetivos de la contratación pública los mismos que se detallan a continuación:

Figura 3. Objetivos de la Contratación Pública



Fuente: Elaboración propia adaptado de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

3.2. Estado del Arte

A continuación se presentan las investigaciones existentes sobre contratación pública en el contexto internacional, regional, nacional y como éstos tienen conexión para aportar de manera significativa en el diseño del modelo de gestión propuesto, se debe destacar que la literatura consultada, se lo realiza desde un enfoque jurídico y no comercial.

Según estudios de (Instituto Nacional de Administración Pública Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), 2009) se considera a la contratación pública como uno de los ejes estatales más propensos a prácticas de corrupción, esto debido a que existe una estrecha relación entre el sector público y el sector privado en donde se puede apreciar que existen intereses personales que sobrepasan al beneficio social. De igual manera se manifiesta que las adquisiciones estatales juegan un papel importante para las economías, en donde la corrupción es un aspecto vulnerable y de gran impacto para los contribuyentes. Cabe destacar que en el año 2002 en la Unión Europea la contratación pública alcanzó la cifra de 1.5 trillones de euros.

Según lo manifiesta (Celis & Changoluisa, 2015) en América Latina y el Caribe la contratación pública se ha transformado para generar mejores condiciones de participación para los proveedores, ahorro para el Estado y transparentar las adquisiciones estatales mediante la inclusión de nuevos actores en los procesos económicos. De esta manera, independientemente del gobierno de turno, entidades públicas y privadas; la contratación pública se la contempla de

forma integral, en donde América Latina y el Caribe estén en posibilidad de integrar sus sistemas, en los cuales, los principales actores y generadores de empleo son las PYMES con una participación promedio de entre el 30 y 50%.

Como lo manifiesta (Ponce, 2014) es menester de todos los Estados el desarrollar políticas públicas que promuevan la participación de nuevos actores en el ciclo económico de cada país, con la finalidad de que la distribución de la riqueza se la realice de manera equitativa e incluyente, mediante el pago justo por los bienes, obras o servicios adquiridos con un enfoque hacia la calidad de los mismos con un correcto uso de los recursos públicos. Para esto es importante destacar que la legislatura en el Ecuador a partir del año 2008, ha puesto en marcha la Ley Orgánica de Contratación Pública su Reglamento y resoluciones conexas que, basados en principios de transparencia y legalidad han aportado a mejorar los procesos de adjudicaciones estatales para fortalecer y dinamizar la economía.

Con este antecedente se crea el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) conocido en sus inicios como INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública) que mediante el desarrollo y aplicación de una moderna plataforma tecnológica ha iniciado un camino hacia la masificación de proveedores del Estado.

El Estado es considerado como uno de los mayores generadores de actividad económica ya que en el año 2015 la compra pública en el Ecuador generó USD 7.379.760.332.33, entonces el gobierno tiene como responsabilidad la creación de leyes, normativas, medios e instrumentos que transparenten el manejo de los fondos públicos y a su vez doten a la sociedad de los insumos necesarios para que ésta sea partícipe de la generación de riqueza mediante el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los habitantes de manera sostenible y sustentable.

Para (Canelos, 2013) el proceso económico de un país está normado y guiado por el Estado, en donde las políticas establecidas definen la manera de obtener ingresos y cómo estos van a ser invertidos en la búsqueda de una correcta distribución de la riqueza, a través de la reducción de las fallas de mercado. Las políticas públicas dictadas por el Estado Ecuatoriano, tienen como soporte el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Ley Orgánica de Empresas Públicas, todos estos instrumentos buscan la utilización correcta de los fondos públicos, la generación de ahorro para el Estado, y el desarrollo de procesos administrativos financieros con transparencia y equilibrio social.

El Estado Ecuatoriano a través del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), ha promovido desde el año 2008 la integración de varios organismos de carácter público y privado, con el fin de hacer de la contratación pública un motor de desarrollo económico líder en la

región, mediante el incremento de la participación de las micro, medianas y pequeñas empresas como un sector apto para el fortalecimiento de la política pública, con lo cual se hace necesario que las empresas y personas naturales cuenten con un modelo de gestión de contratación pública que les permita participar de manera competitiva y eficiente en los procesos de contratación, amparados en la Constitución de la República Art 227 que establece: “Principios de la Administración Pública: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

El marco jurídico es indispensable para el desarrollo de políticas públicas, la pirámide de Kelsen define la jerarquía de las normas de aplicación por orden de relevancia dentro de un Estado de derecho. Con lo expuesto la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 283 menciona que “el sistema económico ecuatoriano es social y solidario, de esta manera reconoce al ser humano como sujeto y fin y busca una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza”

A pesar de los esfuerzos realizados por el Gobierno Central y el SERCOP en su rectoría, en la actualidad aún existe una marcada resistencia en el sector privado por participar en los distintos tipos de procesos de contratación pública. Se puede evidenciar factores socioeconómicos que han provocado este fenómeno, como el asumir generalizado de que los procesos son direccionados, que las entidades contratantes no pagan el precio justo y en el tiempo establecido, que las barreras de entrada para la participación son extensas, que se necesita un gran capital para ser competitivo. Ante lo cual (Landázuri, 2014) manifiesta que las adquisiciones de obras, bienes, servicios o consultorías por parte del Estado inmediatamente se las asocia con grandes presupuestos, plazos de ejecución extensos, sobrepagos; entre otros. Las corrientes de opinión generalizadas manifiestan los actos de corrupción a nivel nacional, el sinnúmero de denuncias que no han sido resueltas así como el tráfico de influencias, ha hecho millonarios a unos pocos. Pero la contratación pública no solo asume dentro de sus alcances adquisiciones grandes, sino al contrario engloba todo tipo de adquisiciones independientemente de su presupuesto y de su naturaleza, de ahí que la contratación pública resulta compleja al intentar compactar al Estado y proveedores.

Uno de los principales objetivos de la empresa privada consiste en mejorar sus utilidades y sus rendimientos financieros, para lo cual se hace indispensable contar con un sinnúmero de elementos que contribuyan al cumplimiento de estos objetivos, entre estos se puede mencionar: el talento humano, el producto o servicio, la estrategia de ventas, la estrategia corporativa, el nivel de inventarios, el mercado, entre otros.

Dentro de la actividad económica se puede considerar al Estado como el mayor comprador de productos o servicios, ante lo cual se convierte en un mercado llamativo para cualquier tipo de empresa para convertirse en su proveedor, para lo cual (Cleri, 2007) afirma “Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, ese deseo de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra institución de la sociedad”

La contratación pública ha permitido la generación de nuevos emprendimientos a nivel nacional, con la finalidad de impulsar sectores vulnerables, los mismos que, tiempo atrás no contaban con una herramienta que les permita ofertar sus productos o servicios a entidades públicas; esto concuerda con lo expresado por el Director del SERCOP.

(El Telégrafo, 2015) “El Director explicó que actualmente se realiza el rediseño de procesos, arquitectura e infraestructura tecnológica para la implementación de un nuevo sistema que responda a la demanda de la compra pública en el Ecuador. “ El nuevo sistema tecnológico será automático, confiable, interoperable, es decir, que a través de las bases de datos estatales se comprobará y obtendrá la información necesaria de los proveedores”

De esta manera se plantea el desarrollo de un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, considerándose que el modelo sea aplicable a empresas comerciales, industriales o de servicios en donde el diseño de estrategias comerciales se convierten en el pilar fundamental del conocimiento y la aplicación del modelo para que los socios estén en capacidad de incursionar en nuevos mercados.

Capítulo 4

Metodología

La investigación se presenta desde un enfoque cualitativo y cuantitativo para lo cual se toma como referencia el conocimiento sobre la dinámica de contratación pública del investigador y de las instituciones nacionales que regentan la política de adquisiciones del sector público. Desde su perspectiva los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato aportan a la investigación mediante su conocimiento y experiencia empresarial en el mercado local, regional y nacional definen las ventajas y desventajas del sistema, así como hacen un acercamiento al futuro de los proveedores del Estado con el modelo de desarrollo actual.

El enfoque cuantitativo se desarrolla mediante la recolección y procesamiento de datos, utilizándose herramientas de la estadística descriptiva de manera objetiva, lo que concuerda con lo manifestado por (Gutierrez, 2004) en donde el enfoque cuantitativo es aquel que permite en la investigación llegar a obtener información a través de la medición y el cálculo basado en datos conocidos por medio de las distintas técnicas de investigación.

El enfoque cualitativo busca la obtención de información que no tiene una parametrización de tipo numérica, con la finalidad de realizar un diagnóstico de las variables que los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato identifican como factor de decisión en los procesos de contratación pública ante lo cual (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) manifiesta que el enfoque cualitativo es utilizado para la recolección de datos los mismos que no tienen una medición de tipo numérico y sirven para conseguir información desde el punto de vista de los participantes de manera subjetiva basado en la experiencia y vivencias de grupo seleccionado.

4.1. Diagnóstico

Las encuestas dentro del estudio se aplican en un número de 260 de forma aleatoria a los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato. Otra técnica utilizada para el diagnóstico es la de grupos focales y talleres de contratación pública para los socios. La entrevista se realiza a los gerentes de las empresas que forman parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato de forma aleatoria divididos según su actividad.

4.2. Métodos aplicados

Una vez identificado el problema para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato se utilizan los siguientes métodos para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

4.2.1 Investigación Documental

La misma que es desarrollada como un sustento teórico tomándose como referencia libros, artículos científicos, documentos digitales, periódicos y revistas especializadas concernientes al tema propuesto, lo que concuerda con lo expresado por (Bernal, 2006), refiriéndose a que la investigación documental consiste en el análisis de documentos escritos que permitan determinar una línea de base sobre un tema en específico objeto de estudio, lo cual genera un aporte a la investigación con criterios anteriores a la presente, avalados académicamente. Es importante destacar que para el caso específico del tema objeto de estudio, se toma como sustento la Ley Orgánica de Contratación Pública, su Reglamento de aplicación, resoluciones externas emitidas por el SERCOP; así como los Manuales de Buenas Prácticas de Contratación Pública.

4.2.2 Investigación de Campo

El proceso de obtención de información en campo es desarrollado en el Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, a sus asociados y directivos, espacio donde se ha detectado el objeto de investigación, mediante la utilización de diversas técnicas entre las que se puede mencionar la observación directa, la encuesta y la entrevista. Tomándose en consideración lo expresado por (Acevedo, 2010), se puede decir, que es el proceso sistemático de recolección, tratamiento y análisis de los datos basados en la estrategia de recolección directa real de la información. Para el análisis de datos se utiliza la herramienta informática Excel y SPSS que permite generar medidas de tendencia central, gráficos, indicadores, tablas cruzadas, entre otros aplicativos.

La política de contratación pública es implementada a partir del año 2008, la misma que ha tenido varios cambios con el objetivo de mejorar los sistemas de aplicación informático para entidades contratantes y proveedores del Estado. Con esta consideración se puede constatar que el número de investigaciones en la literatura consultada es limitado en relación a la contratación pública como una herramienta administrativa y generación de nuevas oportunidades de negocio.

4.3. Población y muestra

Para la investigación propuesta en el Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, la población está constituida por un total de 800 socios, a quienes se aplicarían las

encuestas para la recolección de la información necesaria luego del cálculo de la muestra, para lo cual se toma como marco referencial de población y muestra los siguientes criterios.

Según (Kelmansky, 2009) “se llama población a todo el grupo de unidades muestrales (generalmente son individuos) que interesa estudiar con el fin de responder una pregunta de investigación. Las poblaciones, sin embargo, pueden ser difíciles de definir. En un buen estudio, los investigadores deben definir la población con toda claridad”.

De igual manera (Lind, Marchal, & Wathen, 2008) expresan que la población es el “conjunto de individuos u objetos de interés o medidas obtenidas a partir de todos los individuos u objetos de interés”.

Según (Rodríguez, 2005) “si no es posible medir a cada uno de los individuos de una población se toma una muestra representativa de la misma. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que indica que es representativa; es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra”.

Para (Martínez, Muñoz, & García, 2004) el muestreo aleatorio simple es el método base de los muestreos probabilísticos. En él no se parte de ningún conocimiento a priori de la población y se da a todas las unidades que componen la población, la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Cualquier otra técnica que no garantice una precisión, al menos tan buena con un coste igual, será rechazada por su mayor complejidad.

Con el sustento teórico expuesto se determina el grupo objetivo sobre el cual se aplica la encuesta de forma aleatoria simple según la fórmula de la muestra para poblaciones finitas de (Fisher & Navarro 1997) que se detalla a continuación.

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

N = tamaño de la población

Z = 1,96 correspondiente a un nivel de confianza del 0,95

P = probabilidad de ocurrencia 50% = 0.5

Q = probabilidad de no ocurrencia 50% = 0.5

e = error de estimación

$$n = \frac{800(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(800-1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{800(3.8416)(0.25)}{1.9975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{768.32}{2.9579}$$

n= 260 encuestas.

Como parte de la metodología de la investigación se presenta a continuación los componentes básicos de la política de contratación pública en el Ecuador, con la finalidad de establecer una línea de base sobre su aplicación en el sector privado específicamente para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

4.4. Resumen metodológico

Se presenta a continuación un resumen de la metodología aplicada.

Tabla 2. Resumen metodología de la investigación.

Nº	Metodología	Herramienta
1	Enfoque cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia del investigador ✓ Experiencia entidades del sector público. ✓ Experiencia del mercado local, regional y nacional de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato ✓ Bivariante entrevista
2	Enfoque cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolección y procesamiento de datos por medio de la estadística descriptiva y correlacional. ✓ Univariante encuesta
3	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta aleatoria a los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato. ✓ Entrevista aleatoria a los gerentes de las empresas del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato. ✓ Entrevista a funcionarios del sector público relacionados con contratación pública.
4	Métodos aplicados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación documental.- Mediante libros, artículos científicos, documentos digitales, periódicos y revistas especializadas concernientes al tema propuesto, Ley Orgánica de Contratación Pública, Reglamento de aplicación, resoluciones externas emitidas por el SERCOP ,Manuales de Buenas Prácticas de Contratación Pública. ✓ Investigación de campo.- Recolección de información mediante la observación directa, la encuesta y la entrevista.
5	Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramientas informáticas Excel y SPSS generación de figuras, indicadores, tablas cruzadas análisis correlacional de Pearson.
6	Población y muestra	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población: 800 socios ✓ Muestreo aleatorio simple ✓ Muestra: 260 encuestas

Fuente: Elaboración propia

4.5. Caracterización de la contratación pública en el Ecuador.

Hasta el año 2007 el Ecuador no contaba con un ente rector y por ende con un sistema que regule, administre y controle las adquisiciones de las entidades que manejan fondos de carácter público. Una vez que entra en vigencia la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008 se crea el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) hoy Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), con la finalidad de ser la entidad perteneciente al gobierno central que vele por el cabal cumplimiento de las adquisiciones estatales de manera eficiente, transparente e incluyente. Con este antecedente se debe mencionar que el SERCOP es la institución que engloba a la contratación pública en todos sus niveles como son: proveedores, entidades contratantes y las relaciones interinstitucionales. Se detalla a continuación la filosofía organizacional del ente rector de la contratación pública.

Misión del SERCOP.

“Somos la organización que lidera y regula la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública, constituyéndose en un instrumento de política pública, dinamizando el desarrollo económico y social del país.” (Servicio Nacional de Contratación pública, 2016)

Visión del SERCOP.

“Al 2017, ser un eje en la transformación de la matriz productiva del país que lo posicione como un referente de la Administración Pública Nacional y de la Contratación Pública Internacional.” (Servicio Nacional de Contratación pública, 2016)

La contratación pública centra su gestión en ejes de acción transversales que permitan articular a la mayor cantidad de actores en el proceso de dinamización de la economía, entre estos ejes se puede mencionar la estandarización de las normas de contratación pública, inclusión económica solidaria, transferencia de tecnología, sustitución de importaciones y liquidez para proveedores pequeños, los ejes antes mencionados son aplicables para todos los tipos de contratación que se detalla en la tabla número 3.

Luego del análisis de la filosofía organizacional del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) se puede establecer que la compra pública es una tendencia a nivel mundial en donde se destaca la redistribución de la riqueza mediante la sustitución de importaciones, el apoyo a la mano de obra y materia prima de origen nacional entre otros aspectos.

La compra pública se centra también en generar ahorro en el presupuesto del Estado mediante la estandarización de especificaciones técnicas y precios de contratación en el mercado nacional, el proceso de mejoramiento de la compra pública es constante, mediante la generación de políticas públicas y plataformas tecnológicas que faciliten la presentación de ofertas y masifique las contrataciones del Estado.

Tabla 3. Tipos de procesos de contratación pública

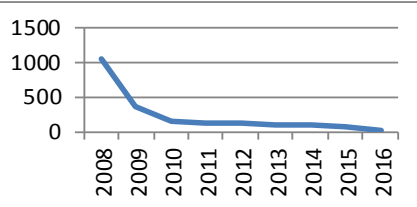
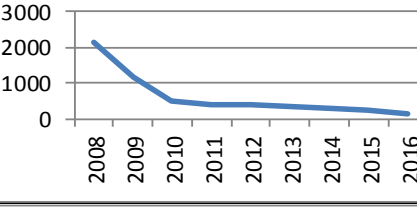
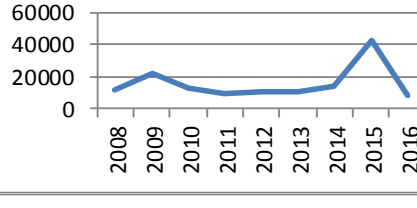
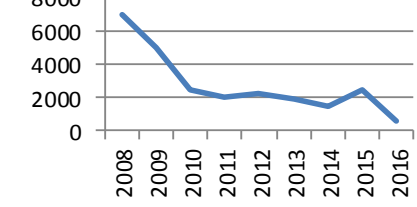
CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTOS
Bienes y Servicios Normalizados	Catálogo Electrónico Subasta Inversa Ínfima Cuantía
Bienes y Servicios No Normalizados	Menor Cuantía Cotización Licitación
Obras	Menor Cuantía Cotización Licitación Contratación Integral por Precio Fijo
Consultoría	Contratación Directa Lista Corta Concurso Público
Régimen Especial	Contratación Directa

Fuente:Elaboración propia

Con los tipos de contratación señalados anteriormente, el SERCOP busca integrar a la contratación pública con la sociedad, mediante el desarrollo e implementación de herramientas de tipo tecnológico que faciliten la participación de un mayor número de oferentes, es importante destacar que el Sistema de Compras Públicas ha evolucionado de forma constante en sus plataformas tecnológicas, resoluciones, formularios para la presentación de ofertas, entre otros, con el objetivo de facilitar los procesos para entidades contratantes y proveedores.

La contratación pública en el Ecuador desde su implementación ha experimentado un constante crecimiento en el número de proveedores del Estado, así como en el número de procesos que se publican y adjudican a nivel nacional, se detalla a continuación los datos más relevantes sobre las estadísticas del SERCOP.

Tabla 4. Proveedores habilitados en el SERCOP a nivel nacional 2008-2016

TIPO DE PROVEEDOR	N° DE PROVEEDORES HABILITADOS EN EL SERCOP A NIVEL NACIONAL										TENDENCIA	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL POR TIPO		PORCENTAJE
Grande	1054	375	164	128	124	103	97	68	27	2140	1,22	
Mediana	2125	1162	497	404	397	324	281	257	110	5557	3,16	
Micro	12354	22283	12993	9836	10137	11057	13631	42412	8267	142970	81,32	
Pequeña	7015	4977	2411	2048	2286	1907	1468	2502	541	25155	14,31	
Total	22548	28797	16065	12416	12944	13391	15477	45239	8945	175822	100,00	

Fuente: Elaboración propia adaptado de herramienta análisis SERCOP al 11/08/2016

Análisis e interpretación

La tabla 4 detalla el número de proveedores que se han calificado en el SERCOP desde el año 2008 hasta el año 2016 para participar en procesos de adquisiciones del sector público. En el gráfico se puede visualizar la tendencia en el crecimiento o decrecimiento de proveedores según el tipo de empresa. Cabe destacar que el mayor porcentaje de actores económicos son las microempresas con un 81.32% correspondiente a 142.970 personas naturales o jurídicas que cuentan con un Registro Único de Proveedores, este indicador tiene relación directa con la política de compras públicas que tiene como fin dar prioridad a los sectores más vulnerables e incluirlos en el proceso económico del país.

Tabla 5. Proveedores habilitados en el SERCOP provincia de Tungurahua 2008-2016

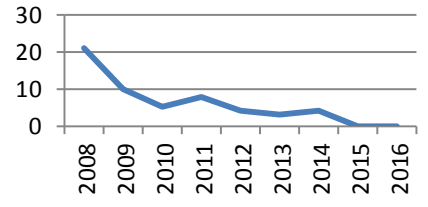
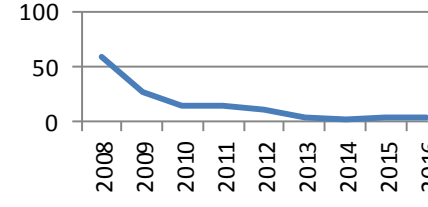
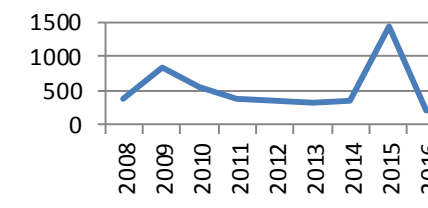
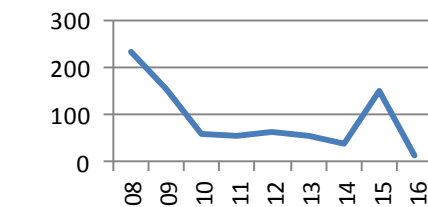
TIPO DE PROVEEDOR	PROVEEDORES HABILITADOS EN EL SERCOP -PROVINCIA TUNGURAHUA										TENDENCIA	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL POR TIPO		PORCENTAJE
Grande	22	12	5	8	4	3	4	1	0	59	0,78	
Mediana	62	35	15	18	11	4	5	6	4	160	2,12	
Micro	471	1092	690	472	430	392	448	1940	301	6236	82,78	
Pequeña	302	205	77	68	80	58	49	222	17	1078	14,31	
Total	857	1344	787	566	525	457	506	2169	322	7533	100,00	

Fuente: Elaboración propia adaptado de herramienta análisis SERCOP al 11/08/2016

Análisis e interpretación

En la tabla 5 se puede apreciar que a partir del año 2008 que inicia la contratación pública en el Ecuador específicamente en la provincia de Tungurahua, las empresas o personas naturales consideradas como micro y pequeñas han aumentado su nivel de participación como proveedores del Estado habilitados en el SERCOP con una participación del 97,09% sumadas las dos categorías, ante lo cual las empresas medianas y grandes han reducido su porcentaje de participación, el número de proveedores habilitados es el resultado de la flexibilización que ha presentado la política de compras públicas en donde el objetivo es que exista un mayor número de proveedores y se diversifique las adquisiciones estatales.

Tabla 6. Proveedores habilitados en el SERCOP cantón Ambato 2008-2016

TIPO DE PROVEEDOR	N° DE PROVEEDORES HABILITADOS EN EL SERCOP A NIVEL NACIONAL										TENDENCIA	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL POR TIPO		PORCENTAJE
Grande	21	10	5	8	4	3	4	0	0	55	0,94	
Mediana	59	28	15	14	11	4	3	5	4	143	2,45	
Micro	376	837	553	386	346	322	347	1424	217	4808	82,50	
Pequeña	233	156	59	55	64	53	38	151	13	822	14,10	
Total	689	1031	632	463	425	382	392	1580	234	5828	100,00	

Fuente: Elaboración propia adaptado de herramienta análisis SERCOP al 11/08/2016

Análisis e interpretación

En la tabla 6 se puede evidenciar que el número de proveedores habilitados en el cantón Ambato mantiene la tendencia de crecimiento a nivel nacional y provincial en relación a las microempresas que representan un 82.50% del total de proveedores de la ciudad. Se debe destacar que en los años 2014 y 2015 las empresas grandes no registran proveedores habilitados en el SERCOP.

Como parte de la metodología de la investigación es importante destacar que los distintos tipos de procesos de contratación pública se han mantenido vigentes desde su puesta en marcha en el año 2008, los mismos que en la actualidad atraviesan un proceso de innovación que pretende, a más de integrar nuevos actores a las adquisiciones del Estado, generar un ahorro para el mismo, mediante el uso eficiente de los recursos. Es importante entonces analizar el estado actual de los montos en dólares que han contratado las entidades del sector público de los principales tipos de procesos en el año 2016 con la finalidad de obtener información para el desarrollo de estrategias como parte del modelo de gestión.

La contratación pública en el Ecuador tiene una relación directa con el Presupuesto General del Estado, es decir los montos de contratación.

Tabla 7. Distribuciones de los planes anuales de compras 2015

TIPO DE COMPRA	PAC (USD)	% PART
Bien	5.799.516.171	37%
Consultoría	731.070.26	5%
Obra	4.869.608.218	31%
Servicio (Incluye seguros)	4.199.576.975	27%
TOTAL	15.599.771.626	100%

Fuente: Rendición de cuentas SERCOP 2015.

Análisis e interpretación

La tabla 7 detalla la información de los planes anuales de compras de las entidades del sector público en donde se puede evidenciar los porcentajes de contratación por tipo de necesidades de las entidades del sector público, lo cual muestra un cierto balance entre bienes, obras y servicios sin pertenecer a este grupo la consultoría que mantiene un 5% del monto total de adjudicaciones estatales.

Es importante destacar que el Plan Anual de Compras se convierte en un factor clave para el desarrollo de estrategias comerciales, en virtud que hasta el 15 de enero de cada año fiscal las entidades contratantes deben publicar el mismo, convirtiéndose así esta herramienta en una fuente de información primaria sobre las necesidades institucionales que permite a la empresa privada establecer un primer acercamiento sobre cuál es su mercado objetivo y como atender al mismo.

Se presenta en la siguiente tabla los montos adjudicados por entidades del sector público en el año 2015 según el tipo del proceso de contratación utilizado.

Tabla 8. Monto adjudicado 2015 por tipo de contratación

TIPO	TIPO DE CONTRATACIÓN	MONTO ADJUDICADO (USD)
Régimen Común	Subasta Inversa Electrónica	1.866.302.947.82
	Licitación	1.074.245.558.95
	Cotización	591.785.187.67
	Menor Cuantía	451.729.321.15
	Catálogo Electrónico	337.319.656.45
	Contratación Directa	122.524.476.74
	Lista Corta	118.510.940.82
	Ferías Inclusivas	60.514.656.01
	Concurso Público	50.082.814.45
	Licitación de Seguros	29.384.154.53
Total Régimen Común (64% del monto total de contratación pública)		4.702.399.714.59
Régimen Especial	Publicación	816.724.985.49
	Contratos entre Entidades Públicas o sus subsidiarias	525.997.981.94
	Bienes y Servicios únicos	312.996.811.41
	Comunicación Social	191.009.426.96
	Empresas Públicas, Mercantiles o Subsidiarias	157.960.480.18
	Contrataciones con Empresas Públicas Internacionales	475.477.876.11
	Repuestos o Accesorios	112.101.589.73
	Obra Artística, científica o literaria	43.781.891.41
	Contratación de Seguros	28.239.450.45
	Asesoría y Patrocinio Jurídico	11.546.836.76
	Cont. De Instituciones Financieras y de Seguros del Estado	904.893.26
Transporte de correo interno o internacional	618.394.04	
Total Régimen Especial (36% del monto total de contratación pública)		2.677.360.617.74
TOTAL		7.379.760.332.33

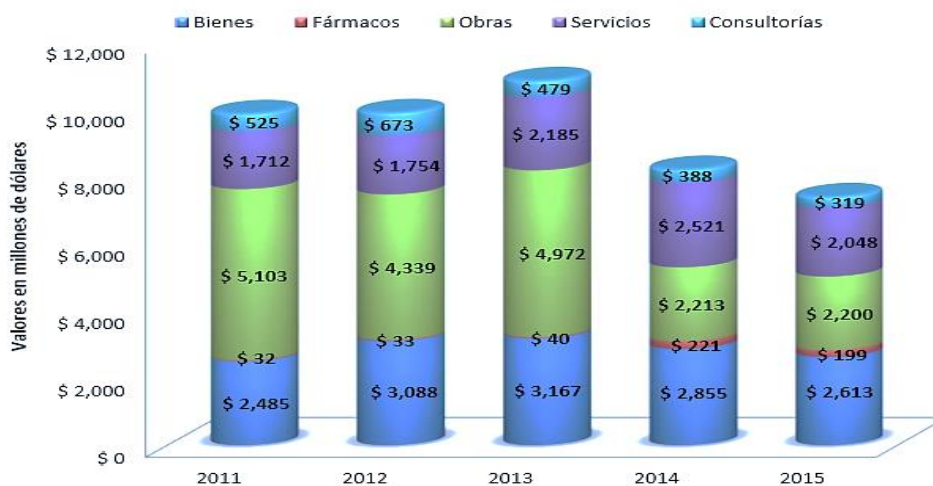
Fuente: Rendición de cuentas SERCOP 2015.

Análisis e interpretación

El monto de contratación pública en el año 2015 llegó a 7.379.760.322,33 millones de dólares en donde el 64% de las adquisiciones se las realizaron a través del procedimiento de régimen

común y el 36% mediante régimen especial. Cabe recalcar que la política de contratación pública tiende a aumentar las adquisiciones de régimen común con la finalidad de incrementar los niveles de participación.

Figura 4. Monto contratado por tipo de compra del 2011 al 2015.

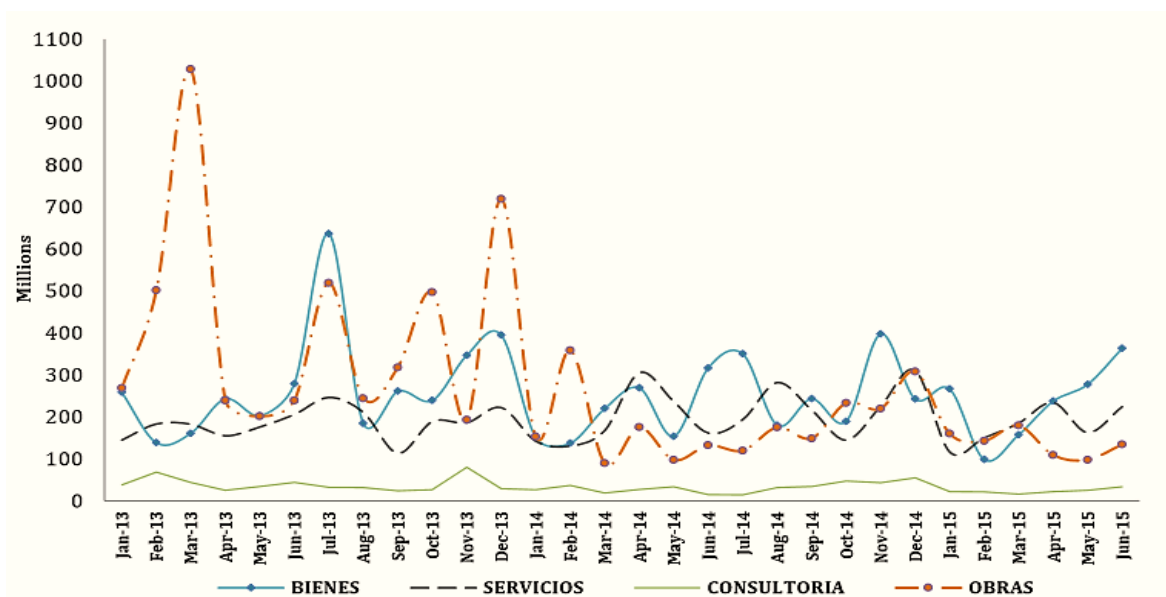


Fuente: Rendición de cuentas SERCOP 2015.

Análisis e interpretación

La figura 4 muestra que en los años 2014 y 2015 han reducido los montos de contratación pública, esto se debe principalmente a la reducción del Presupuesto General del Estado debido a la crisis económica que afecta al país, de igual manera en los años mencionados anteriormente se incrementó el proceso de subasta inversa corporativa de medicamentos por lo que este nuevo proceso aparece en la figura.

Figura 5. Tendencia mensual de los procedimientos de contratación pública 2013 al 2015.



Fuente: Rendición de cuentas SERCOP 2015.

Análisis e interpretación

La figura 5 muestra la evolución mensual según el tipo de procedimiento de contratación pública. Es destacable que las adquisiciones correspondientes a obras tienen su mayor participación en el año 2013 tiempo en el cual el Gobierno Ecuatoriano inicia con el proyecto de reconstrucción vial al igual que algunas instituciones de servicio público, mientras que las contrataciones de bienes, servicios y consultorías se mantienen constantes.

Tabla 9. Monto adjudicado por tamaño de proveedor variación año 2014 al 2015

TIPO PROVEEDOR	MONTO (USD)		
	2014	2015	VARIACIÓN
Microempresa	1.131.114.007.05	1.134.108.806.88	0,26%
Pequeña	1.707.783.181.92	1.456.840.344.57	-14,69%
Mediana	1.370.433.217.13	1.140.546.136.32	-16,77%
Grande	2.688.264.440.13	2.495.486.524.13	-7,17
TOTAL	6.897.594.846.23	6.226.981.811.90	-10%

Fuente: Rendición de cuentas SERCOP 2015.

Análisis e interpretación

Las adquisiciones de las entidades pertenecientes al sector público han decrecido entre el año 2014 y 2015, en donde las empresas medianas son quienes poseen el mayor porcentaje de reducción con un -16.77%. Sin embargo, es importante destacar que las empresas catalogadas como grandes son quienes poseen mayor monto de adjudicaciones expresadas en la tabla anterior en millones de dólares, esto a pesar de tener el menor número de proveedores habilitados como se ha demostrado en tablas anteriores.

4.6. Análisis e interpretación de los instrumentos de investigación.

El procesamiento, análisis e interpretación de la información recolectada a través de la encuesta y la entrevista, se convierte en el insumo más importante para el desarrollo del modelo de gestión propuesto. Mediante la estadística descriptiva se presenta el procesamiento de la información representado en figuras y tablas para posteriormente establecer un análisis correlacional de Pearson que según (Pedroza & Dicovsky, 2006) el análisis correlacional se utiliza para medir el grado de relación o asociación que puede existir entre dos variables que signifiquen una dependencia la una de la otra en una escala de -1 a 1, en donde la significación debe ser menor a 0.05 correspondiente a este tipo de estudios.

4.7. Encuesta

Encuesta parte A.

1.- ¿De sus ventas totales en el último año, que nivel pertenece al sector público?

Tabla 10. Ventas totales en el último año al sector público

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	36	13,8	13,8	13,8
NULO	123	47,3	47,3	61,2
BAJO	39	15,0	15,0	76,2
MEDIO	40	15,4	15,4	91,5
ALTO	22	8,5	8,5	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la tabla 10 se puede apreciar que de 260 encuestados el 47.30% correspondiente a 123 casos no ha efectuado ninguna venta a entidades del sector público en el último año, mientras que un 8.5% afirmaron tener un nivel alto de ventas en este sector. Se puede entonces interpretar que el nivel de ventas de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en procesos de adquisiciones estatales es reducida, por lo que, éste es un nuevo mercado para la generación de negocios.

2.- ¿En el último año, con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?

Tabla 11. Frecuencia de participación en procesos de contratación pública

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	31	11,9	11,9	11,9
NULO	142	54,6	54,6	66,5
BAJO	30	11,5	11,5	78,1
MEDIO	27	10,4	10,4	88,5
ALTO	30	11,5	11,5	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La tabla 11 correspondiente a la participación en procesos de contratación pública por parte de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato indica que el 11.5% posee un nivel alto de participación, lo que pertenece a un total de 30 socios, mientras quienes desconocen y no han tenido participación alguna suman un 66.5 % equivalente a 173 socios entre las dos categorías.

3.- ¿Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?

Tabla 12. Calificación de la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	40	15,4	15,4	15,4
NULO	19	7,3	7,3	22,7
BAJO	105	40,4	40,4	63,1
MEDIO	90	34,6	34,6	97,7
ALTO	6	2,3	2,3	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La transparencia y eficiencia son dos principios básicos de la contratación pública y sobre los cuales se basan las políticas de Estado que buscan diversificar e incluir una mayor cantidad de actores económicos en las adquisiciones de las entidades contratantes. En este sentido el 40.4% de los encuestados considera que los principios mencionados se encuentran en un nivel bajo de aplicación en los procesos de contratación pública, mientras que solo el 2.3% afirma que se los aplica en un nivel alto.

4.- ¿En qué nivel cree usted que las contrataciones públicas son direccionadas y burocráticas?

Tabla 13. Nivel de direccionamiento y burocracia en las contrataciones públicas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	3	1,2	1,2	1,2
NULO	14	5,4	5,4	6,5
BAJO	70	26,9	26,9	33,5
MEDIO	116	44,6	44,6	78,1
ALTO	57	21,9	21,9	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 13 evidencia que el 44.6% de los encuestados afirman que las contrataciones públicas son direccionadas y burocráticas; razón por la cual la mayoría de empresarios centran sus esfuerzos en el mercado privado.

5.- ¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del Estado?

Tabla 14. Calificación sobre la información disponible de las contrataciones del Estado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	9	3,5	3,5	3,5
NULO	40	15,4	15,4	18,8
BAJO	126	48,5	48,5	67,3
MEDIO	77	29,6	29,6	96,9
ALTO	8	3,1	3,1	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tecnología y los sistemas de información son pilares fundamentales para el desarrollo de la contratación pública, sin embargo 126 socios equivalente a un 48.5% consideran que la información disponible se encuentra en un nivel bajo. Criterio que se lo valida en razón de los inadecuados canales de comunicación utilizados por el ente rector de las adquisiciones estatales.

6.- ¿En qué nivel cree usted que el Gobierno Nacional mediante la contratación pública promueve a los artesanos y las PYMES?

Tabla 15. Nivel en que la contratación pública promueve a los artesanos y PYMES

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	34	13,1	13,1	13,1
NULO	52	20,0	20,0	33,1
BAJO	58	22,3	22,3	55,4
MEDIO	82	31,5	31,5	86,9
ALTO	34	13,1	13,1	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La tabla 15 muestra que 82 socios consideran que la contratación pública promueve en un nivel medio la inclusión de artesanos y PYMES en el proceso económico de adquisiciones estatales, mientras que 24 socios consideran que el nivel de inclusión es alto. La diferencia en el criterio de los encuestados se genera en razón de los insuficientes sistemas de comunicación que el SERCOP aplica para dar a conocer su política pública.

7.- ¿En qué nivel cree usted que el Gobierno Nacional mediante la contratación pública promueve la producción nacional?

Tabla 16. Nivel en que la contratación pública promueve la producción nacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	12	4,6	4,6	4,6
NULO	68	26,2	26,2	30,8
BAJO	56	21,5	21,5	52,3
MEDIO	79	30,4	30,4	82,7
ALTO	45	17,3	17,3	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

A nivel mundial los sistemas y políticas de compras públicas de los Estados promueven el impulso a la producción nacional, sistemas y políticas que son validadas por organismos multilaterales de cooperación internacional. Sin embargo la tabla 16 evidencia que 45 socios correspondiente al 17.3% consideran que el apoyo a la producción nacional en la Contratación Pública ecuatoriana es alto.

8.- ¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?

Tabla 17. Interés por participar en contratación pública

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NULO	13	5,0	5,0	5,0
BAJO	83	31,9	31,9	36,9
MEDIO	99	38,1	38,1	75,0
ALTO	65	25,0	25,0	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La factibilidad de la investigación se centra en el interés que los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato tienen para participar en procesos de contratación pública evidenciado en dichos procesos una nueva oportunidad para generar negocios, ante lo cual la tabla 17 muestra que sumadas las categorías de interés medio y alto suman un 75% del total de los encuestados.

9.- ¿Cree usted que la contratación pública ha mejorado en el último año?

Tabla 18. Mejoramiento de la compra pública en el último año

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	79	30,4	30,4	30,4
NULO	64	24,6	24,6	55,0
BAJO	65	25,0	25,0	80,0
MEDIO	26	10,0	10,0	90,0
ALTO	26	10,0	10,0	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La mejora continua en la contratación pública con respecto de la normativa aplicable, tecnología e ingreso de nuevos actores económicos es uno de los indicadores de mayor prioridad para el Estado ecuatoriano; sin embargo el 30.4 % de los encuestados desconoce qué acciones ha tomado el Gobierno Central para cumplir los indicadores mencionados, y el 24.6% percibe que el accionar es nulo.

10-¿Considera usted que ser proveedor del Estado es una oportunidad de negocio?

Tabla 19. La contratación pública como una oportunidad de negocio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NULO	44	16,9	16,9	16,9
BAJO	46	17,7	17,7	34,6
MEDIO	94	36,2	36,2	70,8
ALTO	76	29,2	29,2	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La tabla 19 demuestra que 94 socios consideran a la contratación pública como una oportunidad de negocio de impacto medio, mientras que 76 socios lo consideran como una oportunidad de impacto alto, esto en relación al presupuesto disponible y el número de entidades contratantes existentes a nivel nacional, se debe destacar que 44 socios no consideran una oportunidad de negocio en razón de la percepción negativa en cuanto adjudicaciones y eficiencia en los pagos por parte de las entidades contratantes.

11.- ¿Cuán importante considera usted la implementación de un modelo de gestión de contratación pública en su empresa?

Tabla 20. Implementación de un modelo de gestión de contratación pública

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	27	10,4	10,4	10,4
NULO	3	1,2	1,2	11,5
BAJO	36	13,8	13,8	25,4
MEDIO	90	34,6	34,6	60,0
ALTO	104	40,0	40,0	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La tabla 20 muestra que 104 socios que corresponden al 40% de los encuestados tienen un interés alto en la implementación de un modelo de gestión de contratación pública en sus empresas, con la finalidad de aperturar nuevos mercados y aportar a la dinamización de la economía, mientras que un número de 27 socios desconocen el alcance y el aporte que un modelo de gestión puede tener en su actividad y como éste aportará al crecimiento comercial.

12.- ¿Considera usted que la contratación pública es incluyente con todos los operadores económicos?

Tabla 21. Inclusión de los operadores económicos en la contratación pública

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	133	51,2	51,2	51,2
NULO	53	20,4	20,4	71,5
BAJO	39	15,0	15,0	86,5
MEDIO	31	11,9	11,9	98,5
ALTO	4	1,5	1,5	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la tabla 21 se puede evidenciar que 133 socios desconocen la política inclusiva para todos los actores económicos sobre la que se fundamenta la contratación pública, en la cual se establecen márgenes de preferencia, componentes de valor agregado ecuatoriano, asociaciones y consorcios, entre otros apoyos que generan un mejor nivel de competitividad y condiciones de equidad para la participación en la adjudicación de contratos del sector público.

13.- ¿Cree usted que la eficiencia en los pagos por parte de las entidades del sector público es?

Tabla 22. Eficiencia en los pagos de las entidades del sector público

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	60	23,1	23,1	23,1
NULO	26	10,0	10,0	33,1
BAJO	96	36,9	36,9	70,0
MEDIO	69	26,5	26,5	96,5
ALTO	9	3,5	3,5	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En 96 ocasiones los socios encuestados mencionaron que la eficiencia en los pagos por parte de las entidades públicas es baja, mientras que solo 9 encuestados manifestaron que la eficiencia es alta, este factor es preponderante en la decisión de participar o no en procesos de contratación pública, ya que existe la percepción generalizada de que las entidades no cumplen sus obligaciones, o que existen prolongados lapsos de tiempo para el cumplimiento de las mismas.

14.- ¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es?

Tabla 23. Dificultad para calificarse como proveedor del sector público

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	72	27,7	27,7	27,7
BAJO	52	20,0	20,0	47,7
MEDIO	79	30,4	30,4	78,1
ALTO	57	21,9	21,9	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En cuanto a la dificultad para calificarse como proveedor del Estado la tabla 23 demuestra en 72 ocasiones que los encuestados desconocen cómo hacerlo, esto en razón a la desinformación que existe en relación a los documentos habilitantes que se debe presentar en el momento de la calificación. Con este antecedente el SERCOP ha disminuido los pasos para la apertura del R.U.P de 14 pasos a 1.

15.- ¿En qué nivel considera usted que la contratación pública se proyecta como un eje de desarrollo económico?

Tabla 24. Proyección de la compra pública como un eje de desarrollo económico

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	26	10,0	10,0	10,0
NULO	27	10,4	10,4	20,4
BAJO	68	26,2	26,2	46,5
MEDIO	75	28,8	28,8	75,4
ALTO	64	24,6	24,6	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La tabla 24 demuestra que, 64 encuestados afirman que la contratación pública se proyecta en un nivel alto como un eje de desarrollo económico, mientras que en 75 ocasiones se afirma con un impacto medio, las dos opciones mencionadas concentran la mayor cantidad de perspectivas de los socios para convertirse en proveedores del Estado en virtud del número y magnitud de las contrataciones estatales.

La parte B de las encuestas sirve para la obtención de información, la misma que es tomada como línea de base para establecer el nivel de conocimiento técnico y legal en que se encuentran los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en relación a la contratación pública.

Encuesta parte B.

¿Cómo califica usted su conocimiento técnico sobre los siguientes aspectos?

1.- Aplicación de Ley Orgánica de Contratación Pública

Tabla 25. Aplicación de Ley Orgánica de Contratación Pública

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	52	20,0	20,0	20,0
NULO	80	30,8	30,8	50,8
BAJO	85	32,7	32,7	83,5
MEDIO	36	13,8	13,8	97,3
ALTO	7	2,7	2,7	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La tabla 25 muestra que 7 socios de 260 encuestados poseen un nivel alto en cuanto al manejo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el conocimiento de la misma es fundamental como punto de partida para ser proveedores del Estado, en virtud que contempla los lineamientos legales tanto para entidades contratantes como para oferentes, el conocimiento de la misma disminuye el riesgo de cometer ilegalidades en todas las etapas del procesos de contratación pública. Muchos de los fallos en las adquisiciones estatales se deben al desconocimiento de la ley, que como muestra la tabla 25, asciende a un número de 52 socios.

2.- Aplicación del Reglamento a la Ley Orgánica de Contratación Pública

Tabla 26. Aplicación del Reglamento a la Ley Orgánica de Contratación Pública

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	77	29,6	29,6	29,6
NULO	91	35,0	35,0	64,6
BAJO	63	24,2	24,2	88,8
MEDIO	22	8,5	8,5	97,3
ALTO	7	2,7	2,7	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Al igual que en el conocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la tabla 26 muestra la situación actual de los socios en relación al conocimiento de su reglamento general de aplicación, el mismo que define el procedimiento técnico para entidades contratantes y proveedores del Estado, en donde 77 socios desconocen la aplicación, y 91 socios afirman tener un conocimiento nulo, estos datos son los más relevantes y justifican el reducido nivel de participación.

3.- Resoluciones externas del SERCOP

Tabla 27. Conocimiento resoluciones externas del SERCOP

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	118	45,4	45,4	45,4
NULO	74	28,5	28,5	73,8
BAJO	59	22,7	22,7	96,5
MEDIO	9	3,5	3,5	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Las resoluciones externas emitidas por el SERCOP norman ciertos vacíos técnicos o legales que regentan la contratación pública de aplicación obligatoria para entidades y proveedores. En el caso específico de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en 118 ocasiones afirmaron desconocer sobre las mismas lo que genera problemas de fondo y forma en la presentación de ofertas técnicas y económicas.

4.- Plan anual de compras entidades contratantes

Tabla 28. Conocimiento Plan Anual de Compras entidades contratantes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	98	37,7	37,7	37,7
NULO	90	34,6	34,6	72,3
BAJO	45	17,3	17,3	89,6
MEDIO	27	10,4	10,4	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 28 muestra que en 27 ocasiones los socios afirmaron tener un conocimiento medio sobre los planes anuales de contrataciones (PAC) de las entidades del sector público, planes que contienen las necesidades de bienes, servicios, obras o consultorías a ser ejecutadas durante el periodo fiscal. El PAC es una herramienta para proyectar las posibles ofertas a ser presentadas y sirven de base para el desarrollo de estrategias de ventas; sin embargo 188 socios no poseen conocimiento sobre los planes de compras de las entidades.

5.- Condiciones de los Bienes / servicios normalizados

Tabla 29. Condiciones de bienes y servicios normalizados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	107	41,2	41,2	41,2
NULO	70	26,9	26,9	68,1
BAJO	56	21,5	21,5	89,6
MEDIO	27	10,4	10,4	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 29 muestra que 107 socios desconocen sobre las condiciones y características de los bienes y servicios normalizados, los mismos que definen la naturaleza de la contratación a la que se puede ofertar y como la empresa puede generar ventajas dentro de los procesos de contratación pública, mientras que 27 socios afirman tener un conocimiento medio.

6.- Condiciones de los Bienes / servicios no normalizados

Tabla 30. Condiciones de bienes y servicios no normalizados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	118	45,4	45,4	45,4
NULO	87	33,5	33,5	78,8
BAJO	27	10,4	10,4	89,2
MEDIO	28	10,8	10,8	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 30 muestra que la tendencia en cuanto al conocimiento sobre los bienes y servicios no normalizados se mantiene en relación a los normalizados esto con un total de 118 socios que desconocen y 87 que no poseen conocimiento sobre el tema, lo cual limita la oportunidad de participar en procesos de contratación pública por el desconocimiento de la naturaleza de la misma.

7.- Análisis de términos de referencia bienes y servicios

Tabla 31. Análisis de términos de referencia bienes y servicios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	20	7,7	7,7	7,7
NULO	40	15,4	15,4	23,1
BAJO	81	31,2	31,2	54,2
MEDIO	96	36,9	36,9	91,2
ALTO	23	8,8	8,8	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 31 muestra que 96 socios afirman tener un conocimiento medio sobre el análisis de términos de referencia de bienes y servicios, este conocimiento constituye la comprensión técnico legal de las necesidades de las entidades contratantes y son la base para la presentación de ofertas por parte de los proveedores del Estado.

8.- Análisis de pliegos de contratación

Tabla 32. Análisis pliegos de contratación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	18	6,9	6,9	6,9
NULO	13	5,0	5,0	11,9
BAJO	74	28,5	28,5	40,4
MEDIO	78	30,0	30,0	70,4
ALTO	77	29,6	29,6	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 32 indica que 155 socios poseen un conocimiento entre un nivel medio y alto sobre los pliegos de contratación pública que establecen las entidades contratantes previo a las adquisiciones; mientras que 18 socios desconocen sobre el tema y 13 afirman no tener ningún conocimiento.

9.- Conocimiento del sistema SOCE

Tabla 33. Conocimiento sistema SOCE

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	61	23,5	23,5	23,5
NULO	78	30,0	30,0	53,5
BAJO	73	28,1	28,1	81,5
MEDIO	32	12,3	12,3	93,8
ALTO	16	6,2	6,2	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El Sistema Oficial de Contratación del Estado constituye una de las plataformas tecnológicas que permiten la interacción entre entidades contratantes y proveedores del Estado, su conocimiento y aplicación es fundamental para la presentación de ofertas técnico económicas. A pesar de su importancia 61 encuestados desconocen su función, 78 encuestados tienen conocimiento nulo sobre el sistema y solo 16 socios afirman tener un conocimiento alto.

10.- Conocimiento del sistema USHAY

Tabla 34. Conocimiento sistema USHAY

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	48	18,5	18,5	18,5
NULO	80	30,8	30,8	49,2
BAJO	70	26,9	26,9	76,2
MEDIO	34	13,1	13,1	89,2
ALTO	28	10,8	10,8	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El conocimiento del sistema USHAY o módulo facilitador de ofertas es un componente indispensable en la contratación pública para la preparación de ofertas como proveedores del sector público. En tal sentido los encuestados en 48, 80 y 70 ocasiones desconocen, tienen un conocimiento nulo o un conocimiento bajo respectivamente. De esta manera se puede deducir el escaso nivel de participación de los socios en procesos de contratación pública.

11.- Preparación de ofertas técnicas económicas

Tabla 35. Preparación de ofertas técnicas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	32	12,3	12,3	12,3
NULO	28	10,8	10,8	23,1
BAJO	64	24,6	24,6	47,7
MEDIO	80	30,8	30,8	78,5
ALTO	56	21,5	21,5	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La preparación de ofertas técnicas es el inicio de la etapa precontractual entre la entidad contratante y el oferente. Del cumplimiento de requisitos mínimos, integridad y calidad de la oferta depende que las propuestas enviadas sean habilitadas. El estudio muestra que 80 socios consideran tener un conocimiento medio y 56 socios consideran tener un conocimiento alto en la preparación y presentación de ofertas.

12.- Registro único de proveedores

Tabla 36. Conocimiento Registro Único de Proveedores (R.U.P)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	29	11,2	11,2	11,2
NULO	26	10,0	10,0	21,2
BAJO	45	17,3	17,3	38,5
MEDIO	102	39,2	39,2	77,7
ALTO	58	22,3	22,3	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El Registro Único de Proveedores R.U.P constituye el único documento habilitante para formar parte del sistema de compras públicas a nivel nacional. De esto, 102 socios el mayor número de la muestra analizada, afirman tener un conocimiento medio sobre cómo obtener el registro y las características del mismo que permiten a los proveedores calificarse en la categorías relacionadas al giro del negocio.

13.- Clasificador central de productos (CPC)

Tabla 37. Conocimiento clasificador central de productos (C.P.C)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	65	25,0	25,0	25,0
NULO	76	29,2	29,2	54,2
BAJO	68	26,2	26,2	80,4
MEDIO	43	16,5	16,5	96,9
ALTO	8	3,1	3,1	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La codificación C.P.C o clasificador central de productos corresponde a la categorización que cada proveedor posee en relación a su actividad económica; del número de códigos C.P.C asignados depende en gran medida el número de invitaciones que el proveedor reciba, sin embargo el 80,4% correspondiente a 8 socios afirman tener un conocimiento alto sobre este tópico.

14.- Procesos de Subasta Inversa Electrónica

Tabla 38. Conocimiento procesos de Subasta Inversa Electrónica

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	45	17,3	17,3	17,3
NULO	48	18,5	18,5	35,8
BAJO	88	33,8	33,8	69,6
MEDIO	55	21,2	21,2	90,8
ALTO	24	9,2	9,2	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El proceso de Subasta Inversa Electrónica es un proceso de tipo dinámico el más utilizado por las entidades contratantes, es un proceso de alcance nacional para los proveedores y constituye una de las mayores oportunidades de ventas para los proveedores y ahorro para el Estado. En el presente estudio 88 casos de la muestra estudiada afirma tener un conocimiento bajo correspondiente al 33.8% mientras que los niveles más bajos, desconoce y nulo suman un 35.8%.

15.- Procesos de Catálogo Electrónico

Tabla 39. Concomimiento procesos de Catálogo Electrónico

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCONOCE	64	24,6	24,6	24,6
NULO	70	26,9	26,9	51,5
BAJO	51	19,6	19,6	71,2
MEDIO	26	10,0	10,0	81,2
ALTO	49	18,8	18,8	100,0
Total	260	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El catálogo electrónico constituye un método dinámico de la contratación pública que en la actualidad tiende a crecer en su cobertura y exigibilidad, con el fin de estandarizar las especificaciones técnicas y precios de venta para proveedores y entidades. A pesar de la tendencia en el uso de este tipo de proceso en 70 ocasiones los encuestados afirmaron tener un conocimiento nulo sobre el proceso.

4.8. Análisis de correlación

Tabla 40. Correlación de Pearson

CORRELACIONES DE PEARSON		1.-¿ De sus ventas totales en el último año queé nivel pertenece al sector público?	2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?	3.-¿ Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?	4.-¿En qué nivel cree usted que las contrataciones públicas son direccionadas y burocráticas?	5.-¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del estado?	6.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve a los artesanos y las pymes?	7.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve la producción nacional?	8.-¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?	9.-¿Cree usted que la contratación pública ha mejorado en el último año?	10.- ¿Considera usted que ser proveedor del estado es una oportunidad de negocio ?	11.- ¿Cuán importante considera usted la implementación de un modelo de gestión de contratación pública en su empresa?	12.- ¿Considera usted que la contratación pública es incluyente con todos los operadores económicos?	13.- ¿Cree usted que la eficiencia en los pagos por parte de las entidades del sector público es?	14.-¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es?	15.- ¿En qué nivel considera usted que la contratación pública se proyecta como un eje de desarrollo económico?
1.-¿ De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?	Correlación de Pearson	1	,658**	,045	-,032	,128*	,342**	,340**	-,262**	-,053	-,584**	-,257**	-,202**	,034	,082	-,206**
	Sig. (bilateral)		,000	,472	,612	,040	,000	,000	,000	,395	,000	,000	,001	,591	,188	,001
2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?	Correlación de Pearson	,658**	1	-,045	,017	,254**	,269**	,145*	-,136*	,239**	-,250**	,123*	-,136*	,040	,205**	-,058
	Sig. (bilateral)	,000		,469	,788	,000	,000	,019	,028	,000	,000	,047	,028	,518	,001	,349
3.-¿ Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?	Correlación de Pearson	,045	-,045	1	,427**	,137*	,118	-,049	,234**	-,184**	-,012	-,108	-,041	,042	-,395**	,269**
	Sig. (bilateral)	,472	,469		,000	,027	,057	,427	,000	,003	,853	,081	,510	,497	,000	,000
4.-¿En qué nivel cree usted que las contrataciones públicas son direccionadas y burocráticas?	Correlación de Pearson	-,032	,017	,427**	1	,188**	-,096	,142*	,130*	-,125*	,024	,033	,024	,073	-,261**	,211**
	Sig. (bilateral)	,612	,788	,000		,002	,123	,022	,036	,044	,695	,593	,701	,238	,000	,001
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
5.-¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del estado?	Correlación de Pearson	,128*	,254**	,137*	,188**	1	,052	,205**	-,151*	,005	,105	,066	-,005	,067	-,066	-,084
	Sig. (bilateral)	,040	,000	,027	,002		,405	,001	,015	,936	,091	,290	,931	,284	,286	,176
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
6.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve a los artesanos y las pymes?	Correlación de Pearson	,342**	,269**	,118	-,096	,052	1	,362**	-,028	-,164**	-,332**	-,233**	-,117	-,177**	-,150*	-,073
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,057	,123	,405		,000	,648	,008	,000	,000	,059	,004	,016	,242
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260

7.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve la producción nacional?	Correlación de Pearson	,340**	,145	-,049	,142	,205*	,362**	1	-,161**	-,124*	-,277**	-,259**	-,041	,120	-,102	,017
	Sig. (bilateral)	,000	,019	,427	,022	,001	,000		,009	,045	,000	,000	,508	,054	,099	,789
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
8.- ¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?	Correlación de Pearson	-,262**	-,136*	,234**	,130*	-,151*	-,028	-,161**	1	,023	,022	-,201**	-,109	-,141*	-,133*	,043
	Sig. (bilateral)	,000	,028	,000	,036	,015	,648	,009		,712	,722	,001	,081	,023	,032	,490
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
9.- ¿Cree usted que la contratación pública ha mejorado en el último año?	Correlación de Pearson	-,053	,239**	-,184**	-,125*	,005	-,164**	-,124*	,023	1	,085	,196**	,071	,243**	,305**	-,018
	Sig. (bilateral)	,395	,000	,003	,044	,936	,008	,045	,712		,170	,002	,251	,000	,000	,778
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
10.- ¿Considera usted que ser proveedor del estado es una oportunidad de negocio?	Correlación de Pearson	-,584**	-,250**	-,012	,024	,105	-,332**	-,277**	,022	,085	1	,402**	,386**	-,101	,032	,321**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,853	,695	,091	,000	,000	,722	,170		,000	,000	,105	,612	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
11.- ¿Cuán importante considera usted la implementación de un modelo de gestión de contratación pública en su empresa?	Correlación de Pearson	-,257**	,123*	-,108	,033	,066	-,233**	-,259**	-,201**	,196**	,402**	1	,226**	-,046	,153*	,128*
	Sig. (bilateral)	,000	,047	,081	,593	,290	,000	,000	,001	,002	,000		,000	,459	,013	,039
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
12.- ¿Considera usted que la contratación pública es incluyente con todos los operadores económicos?	Correlación de Pearson	-,202**	-,136*	-,041	,024	-,005	-,117	-,041	-,109	,071	,386**	,226**	1	,112	,245**	,081
	Sig. (bilateral)	,001	,028	,510	,701	,931	,059	,508	,081	,251	,000	,000		,072	,000	,193
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
13.- ¿Cree usted que la eficiencia en los pagos por parte de las entidades del sector público es?	Correlación de Pearson	,034	,040	,042	,073	,067	-,177**	,120	-,141*	,243**	-,101	-,046	,112	1	-,148*	,093
	Sig. (bilateral)	,591	,518	,497	,238	,284	,004	,054	,023	,000	,105	,459	,072		,017	,137
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
14.- ¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es?	Correlación de Pearson	,082	,205**	-,395**	-,261**	-,066	-,150*	-,102	-,133*	,305**	,032	,153*	,245**	-,148*	1	-,056
	Sig. (bilateral)	,188	,001	,000	,000	,286	,016	,099	,032	,000	,612	,013	,000	,017		,366
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
15.- ¿En qué nivel considera usted que la contratación pública se proyecta como un eje de desarrollo económico?	Correlación de Pearson	-,206**	-,058	,269**	,211**	-,084	-,073	,017	,043	-,018	,321**	,128*	,081	,093	-,056	1
	Sig. (bilateral)	,001	,349	,000	,001	,176	,242	,789	,490	,778	,000	,039	,193	,137	,366	
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Análisis e interpretación

El estudio de correlación de Pearson realizado mediante el software SPSS valida que de 225 combinaciones posibles 112 tienen una significación bilateral menor a 0.05 en un rango de -1 a 1 de correlación lo que equivale a un 49.7%, es decir la percepción que tienen los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato sobre las variables socioeconómicas de la contratación pública se relacionan con la participación o no de los socios en procesos de adquisiciones estatales. Entre las variables con mayor impacto de significación se puede destacar a las variables: ventas, participación, transparencia, oportunidad de negocio, dificultad para calificarse como proveedor del Estado.

Tabla 41. Resumen variables con mayor nivel de correlación

Variable	Significancia bilateral	Correlación de Pearson	Factores de relación
Ventas y participación	,000	,658 **	1) Reducido nivel de participación en procesos de contratación pública. 2) Desconocimiento en el manejo de los sistemas de información 3) No formar parte de la base de datos de proveedores del Estado
Contrataciones direccionadas y burocráticas con contrataciones transparentes y eficientes	,000	,427**	1) Desconocimiento de la Ley de Contratación Pública 2) Percepción sobre adjudicación de contratos estatales. 3) Sistemas de información insuficientes por parte del SERCOP
Ventas con promoción artesanos y PYMES	,000	,342**	1) Reducido nivel de participación en procesos de contratación pública 2) Desconocimiento de los márgenes de preferencia 3) Insuficiente capacitación e inadecuados canales de comunicación
Ventas con promoción a la producción nacional	,000	,305**	1) Reducidos niveles de inclusión de materia prima de origen nacional 2) Desconocimiento de los márgenes de preferencia 3) Reducido conocimiento sobre política de sustitución de importaciones
Inclusión de operadores económicos y dificultad para calificarse como proveedor	,000	,245**	1) Reducido conocimiento para calificación como proveedor 2) Desconocimiento de los márgenes de preferencia 3) Reducido número de participación consejos consultivos de inclusión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Valoración de medias

PREGUNTAS	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Coficiente de variación
1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?	260	1	5	2,57	1,159	45%
2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?	260	1	5	2,55	1,180	46%
3.-¿ Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?	260	1	5	3,01	1,064	35%
4.-¿En qué nivel cree usted que las contrataciones públicas son direccionadas y burocráticas?	260	1	5	3,81	,880	23%
5.-¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del Estado?	260	1	5	3,13	,834	27%
6.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve a los artesanos y las pymes?	260	1	5	3,12	1,247	40%
7.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve la producción nacional?	260	1	5	3,30	1,166	35%
8.- ¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?	260	2	5	3,83	,862	23%
9.- ¿Cree usted que la contratación pública ha mejorado en el último año?	260	1	5	2,45	1,289	53%
10.-¿Considera usted que ser proveedor del Estado es una oportunidad de negocio?	260	2	5	3,78	1,049	28%
11.- ¿Cuán importante considera usted la implementación de un modelo de gestión de contratación pública en su empresa?	260	1	5	3,93	1,233	31%
12.- ¿Considera usted que la contratación pública es incluyente con todos los operadores económicos?	260	1	5	1,92	1,130	59%
13.- ¿Cree usted que la eficiencia en los pagos por parte de las entidades del sector público es?	260	1	5	2,77	1,175	42%
14.-¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es ?	260	1	5	3,19	1,504	47%
15.- ¿En qué nivel considera usted que la contratación pública se proyecta como un eje de desarrollo económico?	260	1	5	3,48	1,247	36%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La valoración de medias de los resultados obtenidos de la encuesta evidencia que las variables: ventas, participación, políticas de mejora, inclusión de operadores económicos y eficiencia en los pagos se encuentran en un nivel menor a la escala de la opción bajo. Luego de la entrevista y la encuesta se puede concluir que en la gran mayoría estos indicadores muestran este comportamiento en razón del desconocimiento de la aplicabilidad de la política de adquisiciones estatales en el sector privado; por lo que se reduce considerablemente el número de participación por parte de los socios. Sin embargo la variable interés por participar en procesos de adquisiciones muestra un nivel superior a la escala de la opción bajo; por lo que el modelo de gestión propuesto promueve el incremento de la participación como un eje de desarrollo económico y nuevas oportunidades de negocio.

4.9. Tablas cruzadas

- 1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?
- 2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?

Tabla 43. Tabla cruzada preguntas 1 y 2

		2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?					Total
		DESCONOCE	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	
1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?	DESCONOCE	16	20	0	0	0	36
	NULO	12	93	11	7	0	123
	BAJO	0	0	19	20	0	39
	MEDIO	3	29	0	0	8	40
	ALTO	0	0	0	0	22	22
Total		31	142	30	27	30	260

Fuente: Elaboración propia

Correlación de Pearson ,658**

Sig. (bilateral) ,000

Análisis e interpretación

La tabla cruzada 43 de las preguntas 1 y 2 muestra la correlación significativa que existe entre las variables ventas y participación en procesos de contratación pública, al evidenciarse que 123 socios no han tenido ninguna venta en el sector en relación a 142 socios que no han participado en procesos de adquisiciones estatales. Lo cual reduce de manera significativa la posibilidad de generar nuevos negocios. Mientras que 22 socios afirman tener ventas en el sector público en un nivel alto al igual que la participación en procesos de contratación que registra 30 casos; lo que da respuesta al objetivo específico de incrementar la participación de los socios en procesos de adquisiciones estatales mediante la aplicación del modelo de gestión propuesto.

1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?

8.- ¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?

Tabla 44. Tabla cruzada preguntas 1 y 8

		8.- ¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?				Total
		NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	
1.-¿ De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?	DESCONOCE	3	12	13	8	36
	NULO	4	27	52	40	123
	BAJO	6	2	14	17	39
	MEDIO	0	20	20	0	40
	ALTO	0	22	0	0	22
Total		13	83	99	65	260

Fuente: Elaboración propia

Correlación de Pearson -,262**

Sig. (bilateral) ,000

Análisis e interpretación

La tabla cruzada 44 de las preguntas 1 y 8 evidencia la relación existente en el grupo encuestado, en donde a pesar del reducido volumen de ventas que registran al sector público el interés por participar en procesos de contratación pública se encuentra en un nivel medio y alto. Este fenómeno se suscita en razón de que históricamente el ser proveedor del Estado ha sido considerado como un mercado oportuno para la generación de negocios, en donde las percepciones sociales han detenido la participación de un mayor número de empresas, de esta manera se da respuesta al objetivo específico en donde se define la aceptación de la contratación pública como una oportunidad de negocio.

1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?

10.¿Considera usted que ser proveedor del Estado es una oportunidad de negocio?

Tabla 45. Tabla cruzada preguntas 1 y 10

		10-¿Considera usted que ser proveedor del Estado es una oportunidad de negocio?				Total
		NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	
1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?	DESCONOCE	0	0	12	24	36
	NULO	5	30	53	35	123
	BAJO	0	16	6	17	39
	MEDIO	20	0	20	0	40
	ALTO	19	0	3	0	22
Total		44	46	94	76	260

Fuente: Elaboración propia

Correlación de Pearson ,584**

Sig. (bilateral) ,000

Análisis e interpretación

La tabla 45 muestra que en 123 ocasiones los socios han afirmado no tener ningún tipo de venta en el mercado público, sin embargo en 94 y 76 veces los mismos han mencionado que, ser proveedor del Estado es una oportunidad de negocio con un impacto medio y alto, esta relación refleja el interés por participar en procesos de contratación pública.

2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?

5.- ¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del Estado?

Tabla 46. Tabla cruzada preguntas 2 y 5

		5.- ¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del Estado?					Total
		DESCONOCE	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	
2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?	DESCONOCE	0	14	7	10	0	31
	NULO	6	26	65	45	0	142
	BAJO	3	0	21	6	0	30
	MEDIO	0	0	11	16	0	27
	ALTO	0	0	22	0	8	30
Total		9	40	126	77	8	260

Fuente: Elaboración propia

Correlación de Pearson ,254**

Sig. (bilateral) ,000

Análisis e interpretación

La relación existente entre la frecuencia de participación en procesos de contratación pública que se repite en 142 ocasiones, se da en razón de la información disponible sobre las contrataciones que realizan las entidades públicas, pues los socios en 126 veces lo han calificado como baja, lo que evidencia que los sistemas de información y los canales de comunicación no son los adecuados con el objetivo de masificar la compra pública.

3.- ¿Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?

14.- ¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es?

Tabla 47. Tabla cruzada preguntas 3 y 14

		14.- ¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es?				Total
		DESCONOCE	BAJO	MEDIO	ALTO	
3.-¿ Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?	DESCONOCE	1	2	14	23	40
	NULO	7	0	8	4	19
	BAJO	22	31	29	23	105
	MEDIO	39	19	25	7	90
	ALTO	3	0	3	0	6
Total		72	52	79	57	260

Fuente: Elaboración propia

Correlación de Pearson -,395**

Sig. (bilateral) ,000

Análisis e interpretación

La tabla cruzada 47 evidencia que del grupo encuestado, en 105 ocasiones manifiestan que la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas muestran un nivel bajo; esto en concordancia con la dificultad para calificarse como proveedores del Estado que en un número de 79 y 57 ocasiones lo consideran como un nivel medio y alto de dificultad.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Producto final del proyecto de titulación

La propuesta del diseño del modelo de gestión surge de la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocio para las empresas asociadas al Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato donde el trabajo en equipo, el desarrollo de estrategias, la implementación de indicadores y la mejora continua aporten de forma eficiente en el cumplimiento de los objetivos empresariales, al incremento de ventas y la generación de empleo.

El proyecto está dirigido de forma integral a las empresas pertenecientes al sector privado y posee un enfoque estratégico orientado a mejorar la posición competitiva de las empresas participantes.

El mercado objetivo para la identificación de nuevas oportunidades de negocio son las entidades pertenecientes al sector público que se rigen a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, debido a que la magnitud de este mercado se torna atractivo para empresas de bienes y servicios a nivel nacional e internacional, para lo cual la integración de la misión, la visión y las políticas empresariales es fundamental para la puesta en marcha e implementación del modelo.

El modelo de gestión de contratación pública orientado a empresas del sector privado se estructura mediante condiciones básicas de cumplimiento para su normal desarrollo e implementación, mismas que se detallan a continuación.

5.2 Condiciones del Modelo de Gestión

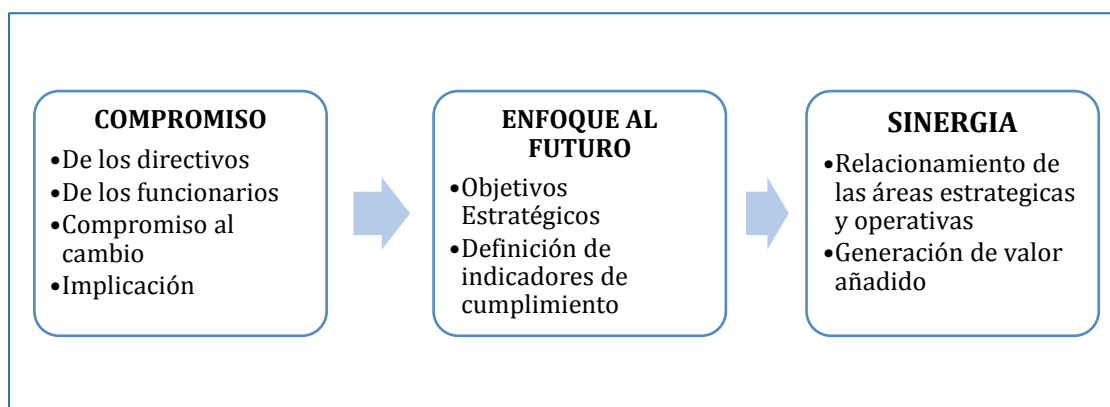
La determinación de las condiciones básicas para el desarrollo y aplicación del modelo de gestión propuesto, constituye el primer paso a la construcción del mismo, plasma de forma escrita los lineamientos que deben seguir todos los implicados para reducir el riesgo de fracaso en el desarrollo y aplicación del modelo. El compromiso es un factor fundamental pues necesariamente todos los funcionarios y grupos de interés relacionados deben sentirse identificados con los objetivos que se desean al aplicar el modelo en la empresa.

El enfoque a futuro permite determinar con precisión en donde se encuentra la empresa y a donde se quiere llegar mediante el establecimiento de objetivos estratégicos, operativos y tácticos, que sirvan de base para la elaboración de indicadores de medición con la finalidad de

controlar los avances del modelo. Todas las condiciones mencionadas anteriormente no pueden ser ejecutadas de manera eficiente y efectiva si no existe un nivel aceptable de sinergia entre las partes, el trabajo en conjunto facilita la aplicación del modelo y genera valor agregado en cada actividad realizada con el fin de llegar a los objetivos propuestos.

En la actualidad la globalización ha generado grandes cambios en diversos sectores para lo cual se considera aspectos como el mercado, las políticas públicas, las relaciones y tratados internacionales, los avances tecnológicos entre otros, ante lo cual se hace necesario que todo tipo de empresa independientemente de su actividad o tamaño asuman como premisa un enfoque estratégico que sea el puntal de desarrollo empresarial mediante la generación de ventajas competitivas.

Figura 6. Condiciones del Modelo de Gestión para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato



Fuente: Elaboración propia

5.3 Objetivos del modelo

- Identificar nuevas oportunidades de negocios para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato mediante el desarrollo de estrategias comerciales enfocados al mercado público.
- Aportar al cumplimiento de los objetivos empresariales por medio de la generación de nuevas competencias.
- Integrar nuevas redes comerciales mediante la incursión en el mercado público.

5.4 Modelo de Gestión de Contratación Pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

Las condiciones cambiantes del mercado, la globalización, los avances tecnológicos y las políticas económicas han provocado que las empresas privadas busquen generar nuevos modelos de gestión comercial con el propósito de adaptarse a las exigencias actuales mediante la aplicación de métodos, procedimientos, estrategias, acciones y herramientas a fin de analizar cuales son las necesidades de los clientes y cómo la empresa alinea sus esfuerzos para satisfacerlas y obtener los mejores resultados para las partes involucradas.

Con el antecedente expuesto el modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato centra su aplicación en la empresa privada, el punto de referencia es la legislación actual que regenta las adquisiciones estatales para hacer de este un mercado que permita a los asociados generar nuevas oportunidades de negocio en un proceso dinámico para mejorar las capacidades y procesos comerciales con un nuevo enfoque de gestión comercial en estricto cumplimiento a la normativa legal vigente.

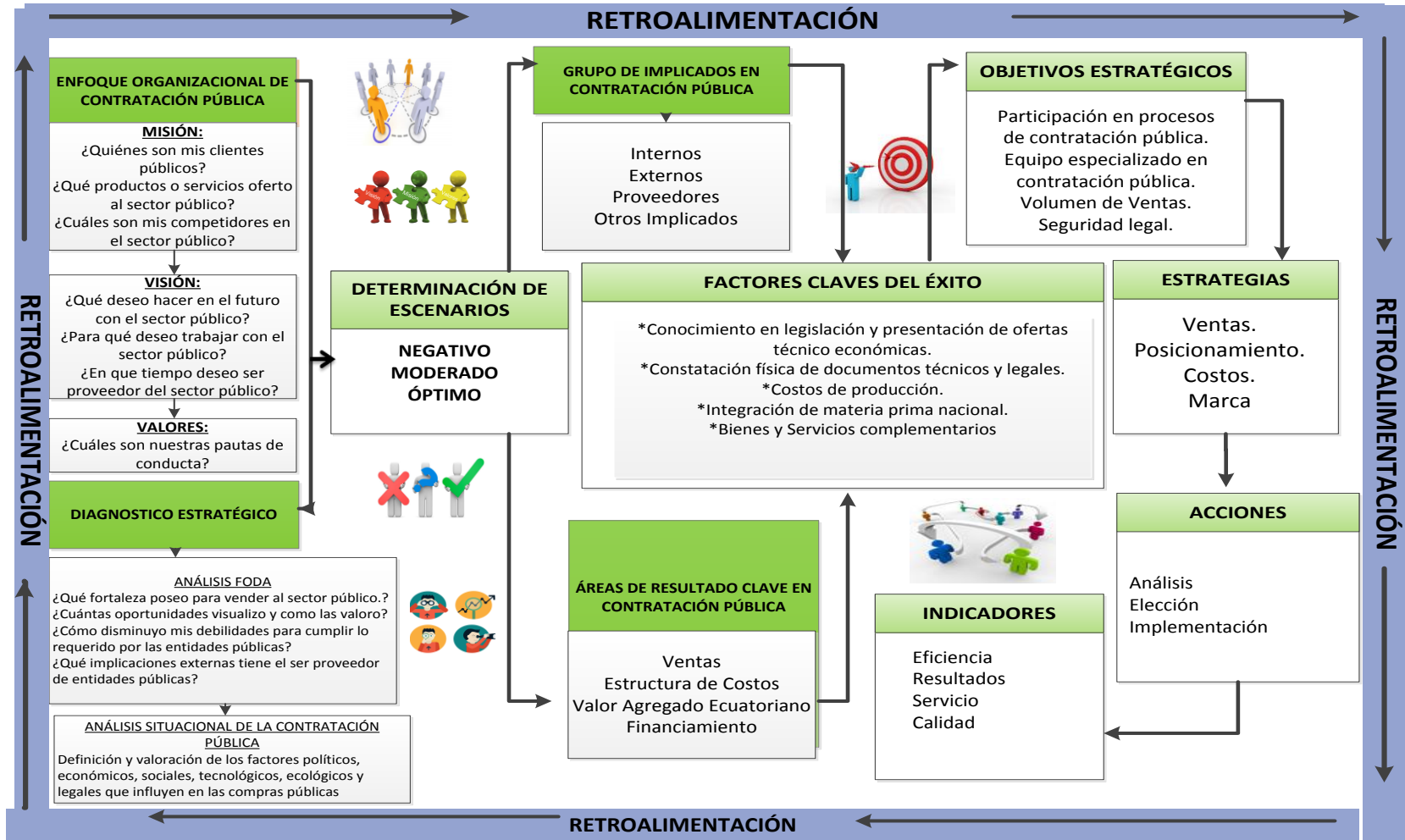
Se debe manifestar que la contratación pública en el Ecuador es concebida como un eje de desarrollo primordial para el Estado, el mismo que interactúa con varias entidades públicas y privadas para generar un cambio de la matriz productiva, redistribución de la riqueza, generación de bienes de capital, sustitución de importaciones, fomento a la industria nacional entre otros aspectos prioritarios dentro de la política pública de adquisiciones.

El modelo de gestión se diseña desde una visión comercial, con el objetivo de identificar nuevos mercados para el desarrollo de la actividad empresarial de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato. A continuación se detalla los componentes del modelo propuesto.

- Enfoque organizacional orientado a la contratación pública.
- Alineación de la misión y visión institucional.
- Diagnóstico estratégico interno y externo.
- Determinación de escenarios.
- Identificación de implicados
- Áreas de resultado clave.
- Factores claves del éxito.
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Acciones
- Indicadores de evaluación y control.

Con los elementos descritos anteriormente se desarrolla el modelo de gestión para que los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, estén en capacidad de generar competencias referente a la contratación pública de manera estratégica, que permita aportar en el crecimiento empresarial de manera sostenible y sustentable en beneficio de accionistas, colaboradores y sociedad en general.

Figura 7. Modelo de Gestión de Contratación Pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato



5.5 Matriz de implementación del Modelo de Gestión de Contratación Pública.

Tabla 48. Implementación del Modelo de Gestión de Contratación Pública.

Nº	COMPONENTE DEL MODELO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES GENÉRICAS APLICABLES	BENEFICIO
1	Enfoque organizacional de contratación pública.	Misión	<ul style="list-style-type: none"> * Alinear la misión empresarial a clientes del sector público. *Identificar de manera proactiva las necesidades de las entidades. *Seleccionar el mercado objetivo al que la empresa se va a dirigir. *Establecer el nivel de competencia actual y cuál es su participación en el mercado. 	*Generación de un nuevo mercado de intervención.
		Visión	<ul style="list-style-type: none"> * Definir el futuro de la empresa en relación al nivel de ventas que se proyecta en el mercado público. *Fomentar el compromiso institucional para la incursión en nuevos mercados. 	*Cumplimiento de los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo. *Fortalecer el futuro de la organización.
		Valores	* Conjuguar los valores empresariales con los principios y objetivos de la contratación pública.	* Cumplimiento de la normativa legal vigente e identificación de los miembros de la organización con los valores empresariales.
2	Diagnóstico estratégico	Análisis F.O.D.A	<ul style="list-style-type: none"> *Cuantificar los factores internos y externos de la empresa en relación al mercado público. *Determinar la factibilidad técnica económica, técnica y legal de ser proveedores del Estado. *Identificar nuevas oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción de los niveles de riesgo al incursionar en nuevos mercados. *Potencializar los recursos empresariales. *Definición de la situación competitiva real de la empresa en relación al mercado público.
		Análisis situacional de la contratación pública	<ul style="list-style-type: none"> *Determinar la situación actual de la política de contratación pública. *Identificar como la empresa se alinea al mercado público. *Desarrollar estrategias de adaptación de la empresa al sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Establecimiento de procesos internos medibles y replicables para ser proveedores del Estado. * Elaboración de planes de contingencia en relación a los factores que tienen influencia en la empresa y en la contratación pública.

3	Determinación de escenarios	Positivo, normal, negativo	<ul style="list-style-type: none"> *Analizar los posibles eventos futuros y preparar posibles alternativas de solución en relación a la actividad de la empresa. *Evaluar la estabilidad y factibilidad de las estrategias orientadas al mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilita la toma de decisiones y elaboración de planes de acción. *Genera información oportuna sobre el Estado actual de la contratación pública y sus cambios en un futuro.
4	Grupo de implicados en contratación pública	Internos Externos Proveedores Otros implicados	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar qué sectores tienen relación con la empresa y con el mercado objetivo. *Establecer alianzas estratégicas para el cumplimiento de los bienes o servicios ofertados. *Concretar redes comerciales que generen valor para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento de los principios de contratación pública. *Consecución de objetivos mediante un correcto establecimiento de la cadena de valor orientado al mercado público.
5	Áreas de resultado clave en contratación pública	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar que necesidades tiene el sector público al que se enfoca la empresa. *Crear nuevas necesidades en las entidades del sector público. *Generar valor agregado mediante la asistencia post venta en aspectos técnicos y legales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento del nivel de ventas. *Incremento de la base de datos de clientes. *Incurción en nuevos mercados.
		Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer los costos directos e indirectos de fabricación de bienes o prestación del servicio. *Renegociar con los proveedores los precios de los insumos y materia prima con la finalidad de obtener mejores condiciones. *Automatizar y estandarizar el cálculo de costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilita el establecimiento de ofertas económicas a entidades estatales. *Provee información para una posible reestructuración financiera.
		Valor agregado ecuatoriano	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar el componente de insumos de origen ecuatoriano en bienes, servicios y obras. *Documentar los respaldos sobre la cadena de producción que incluyen insumos de origen ecuatoriano. *Incrementar de forma paulatina el componente de valor agregado ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> *Obtención de márgenes de preferencia por inclusión de insumos de origen ecuatoriano. *Cumplimiento de la normativa legal vigente.
		Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer fuentes de financiamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento en la entrega de bienes o servicios en los tiempos establecidos. *Solvencia y liquidez para ofertar a entidades del sector público.

6	Factores claves del éxito	Conocimiento en legislación y presentación de ofertas técnico económicas	*Desarrollar nuevas capacidades orientadas a la presentación de ofertas a entidades del sector público.	*Habilitación de ofertas presentadas. *Incremento de la participación en procesos de compras públicas.
		Constatación física de documentos técnicos y legales.	*Recabar documentación de respaldo relacionado a cumplimiento de especificaciones, equipo técnico, equipo mínimo requerido, experiencia.	*Asegurar el cumplimiento de requisitos y condiciones mínimas solicitadas por la entidad contratante.
		Costos de producción	*Realizar el análisis de costos de producción previo a la presentación de ofertas económicas. *Desarrollar estrategias de costeo que permitan obtener mejores condiciones para la presentación de ofertas.	*Establecimiento de precios competitivos en el mercado público. *Aseguramiento de una utilidad razonable en las ventas al sector público. *Reducción del riesgo de incumplimiento en contratos pertenecientes al sector público.
		Bienes y servicios complementarios	*Crear productos y servicios nuevos según las necesidades de las entidades contratantes. *Incluir en los bienes o servicios ofertados atributos que generen valor.	*Fidelización de clientes. *Incremento en la cartera de clientes. *Incurción en nuevos mercados mediante la identificación de mejores condiciones para la empresa.
7	Objetivos estratégicos	Participación en procesos de contratación pública	*Investigar las necesidades de las entidades del sector público que tengan relación con la actividad de la empresa. *Generar ofertas técnico económicas para presentación en procesos de contratación	*Incremento número de participación en procesos de contratación pública.
		Equipo especializado en contratación pública	*Capacitar a los colaboradores para la generación de conocimiento técnico y legal sobre contratación pública. *Integrar las áreas de la empresa con un enfoque de ventas al sector público. *Generar procesos de retroalimentación sobre ofertas no habilitadas en el sector público.	* Reducción del riesgo de fracaso en procesos de contratación pública.

		Volumen de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar estrategias de ventas enfocadas al sector público. *Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación de ofertas enviadas al sector público. *Segmentar el mercado público al que la empresa desea dirigirse. 	*Incremento del nivel de ventas.
		Seguridad Legal	*Diseño de un manual de procedimientos técnico legal de contratación pública.	*Cumplimiento de la normativa legal vigente.
8	Estrategias	Ventas Posicionamiento Costos Marca	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar comités estratégicos en la empresa. *Definir estándares de medición de la estrategia. *Investigar las características del mercado público. *Identificar la estructura organizacional que se encargue de atender al mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Creación de valor agregado para las entidades del sector público. *Generación de ventajas competitivas. *Introducción en nuevos mercados
9	Acciones	Análisis Elección Implementación	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar el plan de acción basado en tiempos de ejecución y responsables para participar en procesos de contratación pública. *Elaborar el presupuesto que la empresa destina a la incursión en el mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Implementación de estrategias enfocadas al mercado público. *Desarrollo de nuevas capacidades empresariales. *Generación de presencia en el mercado público.
10	Indicadores	Eficiencia Resultados Servicio Calidad	<ul style="list-style-type: none"> *Diseñar métodos de evaluación y control de la estrategia. *Socializar al personal los métodos de evaluación y control. *Implementar sistemas de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> * Definición de medidas correctivas durante el proceso de ventas. *Reducción de fallos durante la participación en procesos de compras públicas. *Evaluación de la factibilidad de incursionar en el mercado público.

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Características de las ventas al sector público.



Fuente: Elaboración propia

El modelo de gestión propuesto muestra en la figura 8 las características particulares de la contratación pública, las cuales constituyen un beneficio para la empresa privada en el momento de convertirse en proveedor estatal, dicho análisis se describe a continuación.

Reducción de costos en fuerza de ventas.- La gestión de ventas enfocada al mercado privado genera en múltiples ocasiones que la empresa incurra en costos por concepto de prospección de nuevos clientes para apertura de mercados, visitas técnicas y cierres de ventas; lo cual provoca un incremento en el presupuesto relacionado a los costos de personal. Mientras que, si la empresa dirige una parte de sus esfuerzos a generar ventas destinadas al mercado público puede reducir sustancialmente los costos relacionados al personal de ventas, en razón que las invitaciones a participar en procesos de adquisiciones estatales se lo realiza por medio del portal de compras públicas, sistema que es automático y debido a su alto componente tecnológico permite incrementar las oportunidades de generación de negocios a costos reducidos.

Minimización del riesgo de inversión.- El mercado público a diferencia del mercado privado posee una característica especial en relación al riesgo de inversión y consiste particularmente en que la empresa incurre en costos de producción en el momento que resulte adjudicado en un

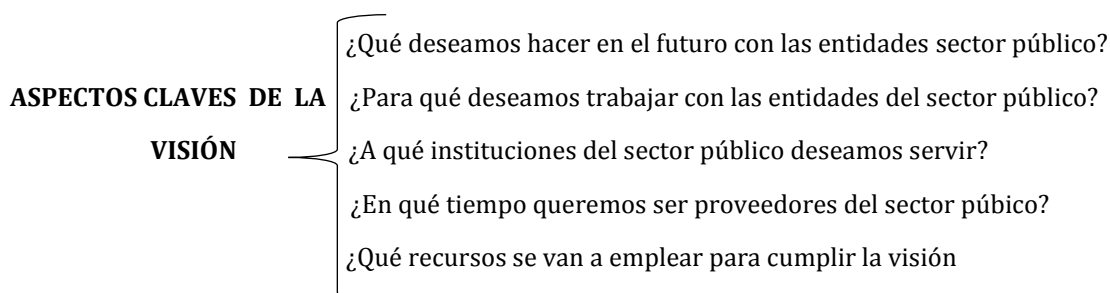
proceso de adquisición estatal, esta característica puede ser considerada como un beneficio de la contratación pública, ya que el proceso productivo inicia una vez que se posea una venta en firme, legalmente la Codificación Final de Compras Públicas se convierte en el marco legal para que muchas empresas pequeñas y medianas puedan incursionar como proveedores del sector público, ya que en procesos cuyos montos sea igual o inferior a USD 500.000 no es necesario la justificación de patrimonio como un requisito de calificación de ofertas.

Existencia de un marco jurídico.- La contratación pública al normarse mediante leyes y reglamentos constitucionales ofrece a los proveedores una estabilidad jurídica para la presentación de ofertas en donde las obligaciones y responsabilidades de las partes se encuentran definidas con claridad para evitar así subjetividades durante las distintas etapas de los procesos de contratación pública lo cual constituye un elemento que ampara al proveedor y a las entidades contratantes para el cumplimiento de los objetivos.

Mercado de intervención a nivel nacional e internacional.- La compra pública a nivel mundial es considerada como un eje de desarrollo económico sostenible y sustentable, basa su aplicación en la relación que tienen los Estados con la empresa privada, para esto, entidades como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Organización Mundial de Comercio, Unión Europea, Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe, entre otros, han validado los modelos de adquisiciones estatales para, lo cual considera el impacto que las compras tienen en la economía convirtiéndolo en un mercado que permite ofertar a entidades de origen local, regional, nacional e inclusive internacional en proyectos de desarrollo financiados por organismos multilaterales.

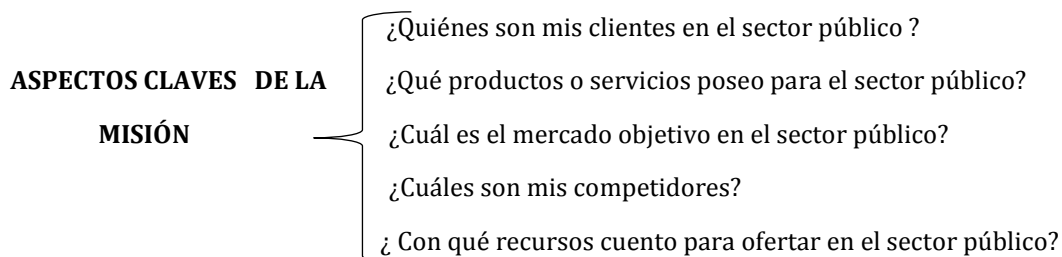
5.6 Definición de la visión

Para la definición de la visión se debe considerar que cada socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato cuenta con una visión propia de su empresa. A continuación se detalla los aspectos claves para incluir en la visión de cada empresa a la contratación pública como una oportunidad de negocio.



5.7 Definición de la misión

Al igual que la visión se debe mencionar que cada socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato cuenta con una misión empresarial. Se detalla a continuación los aspectos claves para incluir en la misión de cada empresa a la contratación pública como una oportunidad de negocio.



5.8 Definición de los valores institucionales

Dentro de todo proceso de dirección estratégica es imprescindible describir con claridad la filosofía empresarial y un componente de la misma es la definición de los valores institucionales, para lo cual el modelo de gestión planteado integra los valores definidos por cada uno de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato con los valores definidos en la política de contratación pública. Esto con la finalidad de que cada operador económico que interviene en los procesos de adquisiciones estatales conozca e incluya dentro de su empresa los lineamientos sobre los cuales se basa las compras públicas. Entre ellos constan los siguientes: legalidad, trato justo, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional.

5.9 Análisis del entorno

Con la finalidad de describir el entorno actual y futuro en el que se desarrolla la contratación pública en el Ecuador y su relación con las actividades de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, es necesario analizar y reflexionar sobre los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) que aún al estar fuera del alcance de las empresas son relevantes para la actuación de la empresa y su adaptación a un mercado cambiante.

La obtención de datos para la determinación de variables y el impacto de las mismas se ha desarrollado mediante la técnica de grupos focales en donde los suministradores de información son los directivos y socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en base a la experiencia y la situación actual de las empresas que representan.

Tabla 49. Análisis del Entorno (PESTEL)

FACTOR	VARIABLES ANÁLISIS PESTEL	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
POLÍTICO	Elecciones en el Ecuador año 2017		X	
	Inestabilidad política en el régimen actual		X	
	Política de proteccionismo a la industria nacional	X		
	Impulso a la política de compras públicas a nivel regional	X		
	Política pública para el impulso de las PYMES	X		
ECONÓMICO	Reducción de presupuesto para gastos de inversión y corrientes en el sector público	X		
	Disminución del precio del barril del petróleo		X	
	Incremento de aranceles e implementación de cuotas de importación	X		
	Recesión económica	X		
	Restricciones para otorgar créditos por parte de las instituciones financieras			X
	Retrasos en los pagos por parte del Ministerio de Finanzas a proveedores			X
SOCIAL	Percepción negativa sobre los procesos de contratación pública	X		
	Altos niveles de corrupción		X	
	Reducido interés por parte de las empresas en ser proveedores del Estado		X	
	Nivel de educación de la población			X
TECNOLÓGICO	Incremento en el acceso a dispositivos tecnológicos para entidades y proveedores	X		
	Desarrollo de plataformas tecnológicas de compras públicas	X		
	Impulso para el desarrollo de tecnología para proveedores del Estado		X	
	Vulnerabilidad del sistema tecnológico de contratación pública.			X
ECOLÓGICO	Política pública de medio ambiente y conservación ecológica en la producción y venta de bienes - servicios			X
	Obtención de certificaciones medio ambientales			X
LEGAL	Cambios en la normativa legal vigente		X	
	Inconsistencias en la legislatura actual de compras públicas		X	
	Normativa legal no acorde a la realidad nacional			X

Fuente: Elaboración propia

5.10 Determinación de escenarios

Como fuente de información para el desarrollo de estrategias es importante definir los posibles escenarios con los cuales se puede encontrar la empresa en un futuro, la base es el análisis PESTEL. Se presenta a continuación los posibles escenarios en torno a la contratación pública en el Ecuador.

Tabla 50. Determinación de escenarios.

Escenarios	Descripción	Factores
Optimista/Positivo	<p>El escenario positivo se presenta a partir de la definición de factores favorables que proyectan un futuro alentador en la relación existente entre las entidades del sector público y los proveedores de los mismos.</p> <p>Se considera la política pública de adquisiciones, el entorno, los indicadores económicos del país, entre otros.</p> <p>Significa una oportunidad de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad para los oferentes.</p>	<p>Incremento del Presupuesto General del Estado.</p> <p>Mejoramiento de la plataforma tecnológica de contratación pública.</p> <p>Reducción de los vacíos legales de adquisiciones estatales.</p> <p>Disminución de importaciones e incremento del componente ecuatoriano en bienes y servicios.</p> <p>Oferta académica para formación de profesionales en contratación pública.</p> <p>Mejoramiento de las condiciones de participación para artesanos, PYMES y actores de la economía popular y solidaria.</p> <p>Impulso para la generación de tecnología propia mediante convenios con instituciones de educación superior.</p> <p>Reducción en los tiempos de pago por parte de las entidades contratantes.</p>
Normal/Moderado	<p>El escenario moderado se define en razón de las condiciones normales en las que la contratación pública se desarrolla en la actualidad sin que exista cambios mayores que afecten a la operatividad de la misma, en donde los principios, los objetivos y la filosofía no generen problemas relacionados a la igualdad en las condiciones de participación para los oferentes. Se puede manifestar que la contratación pública se ha mantenido en un escenario normal desde el año 2008 que se inició con este proceso a nivel nacional y que en la actualidad es una tendencia a nivel mundial para lo cual se toma como referencia a la Unión Europea.</p>	<p>Inclusión de todos los sectores económicos del país.</p> <p>Impulso a la industria nacional.</p> <p>Mantenimiento de márgenes de preferencia para los artesanos, PYMES y actores de la economía popular y solidaria.</p> <p>Estandarización y catalogación de procesos para las entidades contratantes y oferentes.</p> <p>Revisión y supervisión por parte de las entidades de control para la ejecución obligatoria de las normas de contratación pública en las entidades contratantes.</p> <p>Aplicación de la legislación en las entidades contratantes.</p> <p>Disponibilidad presupuestaria.</p> <p>Capacitación y seguimiento de procesos de contratación para entidades y proveedores por parte del SERCOP.</p>

		Mantenimiento de diálogos ciudadanos y consejos consultivos para el mejoramiento de las adquisiciones estatales.
Negativo/Pesimista	El aspecto pesimista o negativo se presenta en razón de que la contratación pública se vea afectada por cambios radicales en las políticas de adquisiciones públicas, que genere inconformidades en la sociedad por la desigualdad y falta de transparencia en los procesos de contratación en donde se vea afectado el trato justo.	<p>Disminución del Presupuesto General del Estado.</p> <p>Fallas en las plataformas tecnológicas para la presentación de ofertas.</p> <p>Falta de estandarización de los procesos a nivel de entidades contratantes.</p> <p>Incremento de importaciones.</p> <p>Reducción de márgenes de preferencia para la industria nacional.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.11 Marco técnico legal de la Contratación Pública.

La Contratación Pública en el Ecuador está basada en dos aspectos fundamentales para su aplicación que consiste en un componente técnico y en un componente legal, para el desarrollo de la propuesta se detalla a continuación los aspectos técnicos y legales que los proveedores del Estado deben conocer a detalle con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa legal vigente.

La contratación pública se establece bajo cuatro tipos de contrataciones: adquisición de bienes, prestación de servicios, ejecución de obras y estudios de consultoría, los que a su vez se dividen en distintos tipos de procedimientos; los mismos que son establecidos en relación al Presupuesto General del Estado vigente para cada periodo fiscal. A continuación se presenta los montos de contratación vigentes para el año 2016.

Tabla 51. Montos de Contratación Pública año 2016.

PROCESOS COMUNES		
PRESUPUESTO INICIAL DEL ESTADO \$29.835.098.320.79		
CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTOS	MONTOS DE CONTRATACIÓN
Bienes y Servicios Normalizados	Catálogo Electrónico	Sin límite de monto
	Subasta Inversa	Mayor a \$ 5.967.02
	Ínfima Cuantía	Igual o menor a \$ 5.967.02
Bienes y Servicios Normalizados No	Menor Cuantía	Menor a \$ 59.670.20
	Cotización	Entre \$ 59.670.20 y \$447.526.47
	Licitación	Mayor a \$447.526.47
Obras	Menor Cuantía	Menor a \$208.845.69
	Cotización	Entre \$208.845.69 y \$895.052.95
	Licitación	Mayor a \$895.052.95
	Contratación Integral por precio fijo	Mayor a \$ 29.835.098.32
Consultoría	Contratación Directa	Menor o igual a \$59.670.20
	Lista Corta	Mayor a \$ \$59.670.20 y menor a \$447.526.47
	Concurso Público	Mayor o igual a \$447.526.47

Fuente: SERCOP.

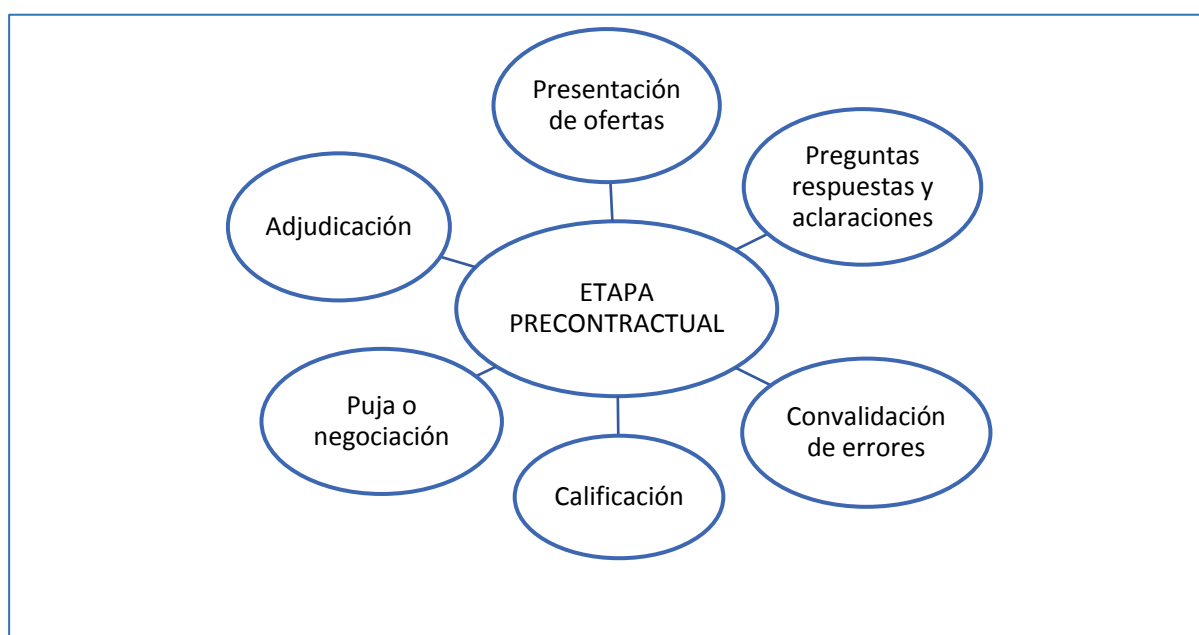
Los proveedores, las entidades contratantes y el Servicio Nacional de Contratación Pública son los principales actores de la política pública de adquisiciones estatales, la misma que pretende ser un medio dinamizador de la economía mediante la participación activa de la mayor cantidad de operadores económicos que puedan integrarse al proceso.

El modelo detalla a continuación las normas comunes a todos los procesos de contratación pública que los oferentes y las entidades contratantes deben tomar en cuenta antes, durante y después de una adquisición; se debe considerar que dentro de un proceso de contratación existen cuatro etapas que son las siguientes:

Etapas preparatoria: Es la etapa en la cual la entidad contratante motiva y justifica la necesidad de la compra, establece el presupuesto referencial basado en un estudio de precios de mercado y define los términos de referencia en el caso de servicios o especificaciones técnicas, en el caso de bienes mediante el cual determina las características solicitadas por el área requirente, se establece el plazo de ejecución y las formas de pago.

Etapa precontractual: Una vez que la entidad contratante ha definido con claridad y sin criterios de subjetividad las necesidades, se procede con la etapa precontractual la misma que consiste en el proceso en el cual los oferentes dan a conocer sus ofertas técnicas y económicas previas a la adjudicación de un proceso.

Figura 9. Etapa precontractual.



Fuente: Elaboración propia

Etapa contractual: Es la etapa en la que la entidad contratante procede a la suscripción del contrato, presentación de garantías de ser aplicable, e inicia la relación comercial entre las partes. Durante esta etapa la máxima autoridad de la contratante designa a un administrador del contrato quien conjuntamente con el proveedor lleva a cabo acciones con el objetivo de velar por el cabal cumplimiento de las obligaciones contraídas.

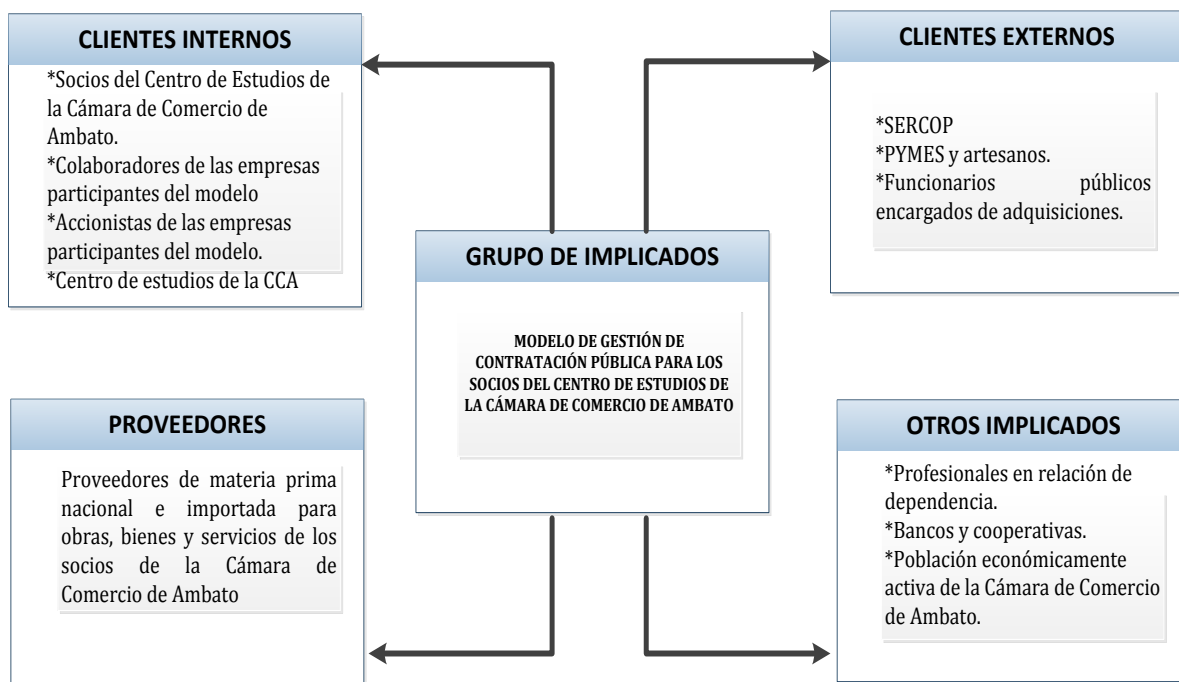
Etapa de liquidación.- Es la etapa en la cual la entidad contratante y el proveedor liquidan de forma técnica y económica la contratación con el objetivo de dejar por sentado mediante una acta entrega recepción o un informe de satisfacción el cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones.

5.12 Definición del grupo de implicados

Para el desarrollo del modelo de gestión de contratación pública propuesto es necesario definir con claridad el grupo de implicados, en este caso específico consiste en la relación existente entre los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato y las entidades que realizan adquisiciones estatales, este paso radica en realizar un sesudo análisis de quienes de manera directa o indirecta están en la capacidad de aportar de forma positiva o

negativa al cumplimiento o incumplimiento de la misión institucional. Con este antecedente se presenta a continuación la figura que demuestra los grupos de implicados en base a la contratación pública en el Ecuador.

Figura 10. Grupo de implicados en contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.



Fuente: Elaboración propia





5.13 Matriz de involucrados

La matriz de involucrados consiste en definir con claridad que se quiere lograr, con qué recursos cuentan, cuáles son las obligaciones y que fuerzas de choque o problemas tienen cada uno de los involucrados en el modelo de gestión de contratación pública propuesto. Para realizar la matriz mencionada se procura establecer de manera concreta la realidad de cuáles son los alcances y las limitaciones de la contratación pública y de qué manera se pueden aprovechar los recursos disponibles para disminuir los problemas. Este proceso tiene como resultado final el lograr de manera efectiva la consecución de los objetivos propuestos. Al mencionar el término contratación pública se hace referencia de manera inmediata a la palabra procesos, esto quiere decir; que de manera implícita se debe trabajar de forma sinérgica entre los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, las entidades del sector público, proveedores entre otros actores.

A medida que las adquisiciones estatales se convierten en una tendencia en el Ecuador, los organismos encargados de generar los lineamientos de la materia en estudio propenden a incluir de manera dinámica a la mayor cantidad de operadores económicos.

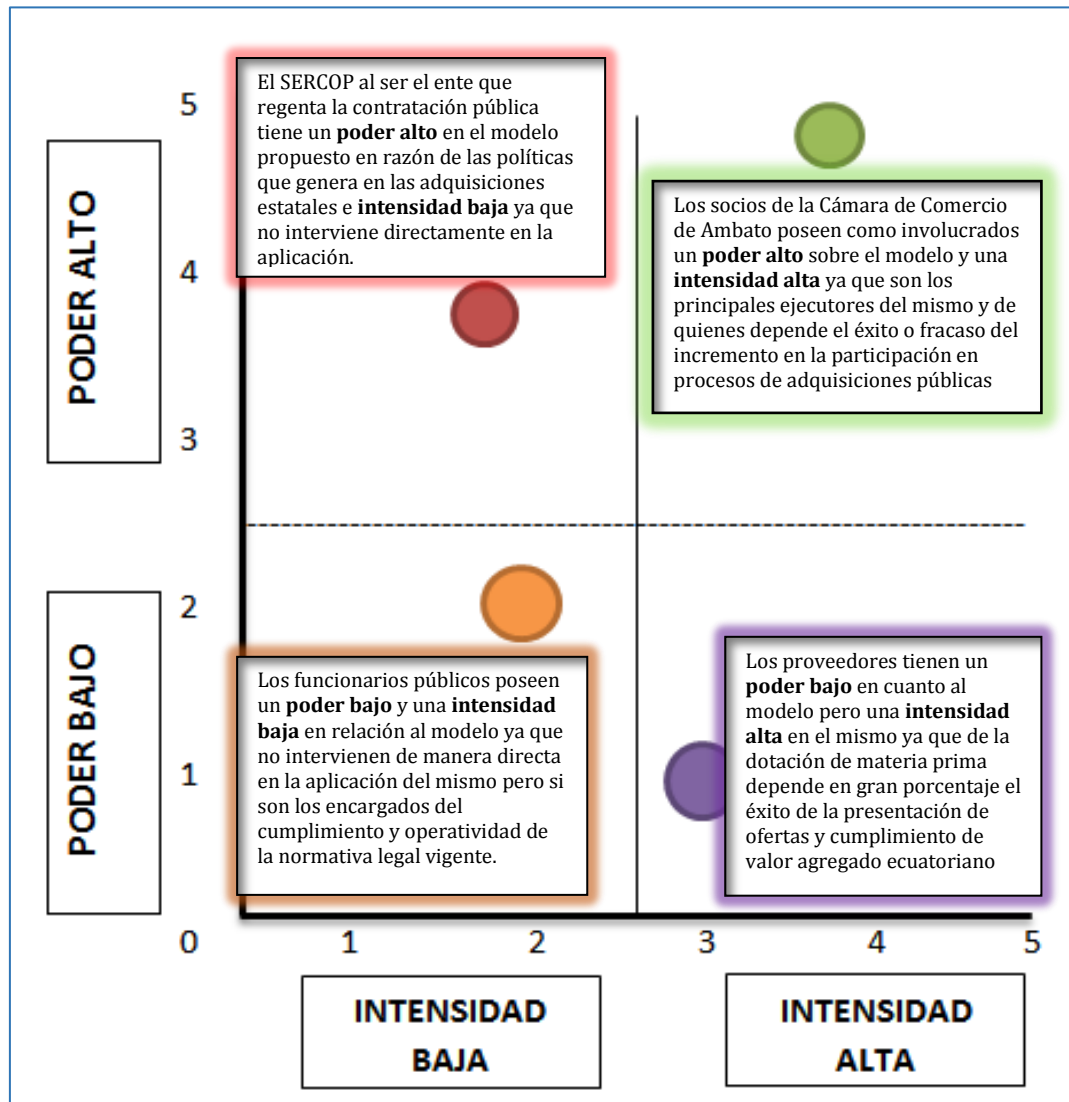
Con este antecedente se hace esencial el análisis de la matriz de involucrados que se presenta a continuación.

Tabla 52. Matriz de involucrados para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

INVOLUCRADO	INTERÉSES	RECURSOS	PROBLEMAS	INTENSIDAD	PODER
Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato 	*Incluirse como proveedores del Estado. *Aumentar su nivel de ventas *Generar nuevos mercados	*Estructura física, tecnológica y humana para convertirse en proveedores del Estado. *Patrocinio de la Cámara de Comercio de Ambato.	* Limitado conocimiento sobre la dinámica de contratación pública. *Percepción negativa sobre las adquisiciones públicas.	4	5
Servicio Nacional de Contratación Pública 	*Incrementar el número de proveedores del Estado. *Realizar alianzas público privadas para la optimización de recursos estatales.	* Personal especializado para capacitación en contratación pública. *Infraestructura física y tecnológica	*Rotación constante de personal encargado de la ejecución de planes, proyectos y programas. *Estructura organizativa vertical (dependencia de la Dirección Nacional) *Inestabilidad política - económica	2	4
Proveedores de materia prima nacional e importada. 	*Incrementar sus niveles de ventas. *Participar en el proceso productivo de bienes servicios y obras. * Incrementar el valor agregado ecuatoriano de sus productos (VAE) para ser partícipes de márgenes de preferencia	* Stock de materia prima adecuado para el cumplimiento de plazos. *Inclusión de insumos de origen nacional para incremento del (VAE)	*Niveles reducidos de capital operativo. *Limitado conocimiento sobre contratación pública	3	1
Funcionarios públicos encargados de adquisiciones. 	*Aumentar el número de proveedores para satisfacer las necesidades de la entidad. *Transparentar las contrataciones	* Presupuesto para adquisiciones. *Conocimientos sobre los distintos tipos de contratación pública.	* Resistencia a las contrataciones estatales por parte de los proveedores. *Deficiente planificación de compras.	2	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Ponderación matriz de involucrados para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato



Fuente: Elaboración propia

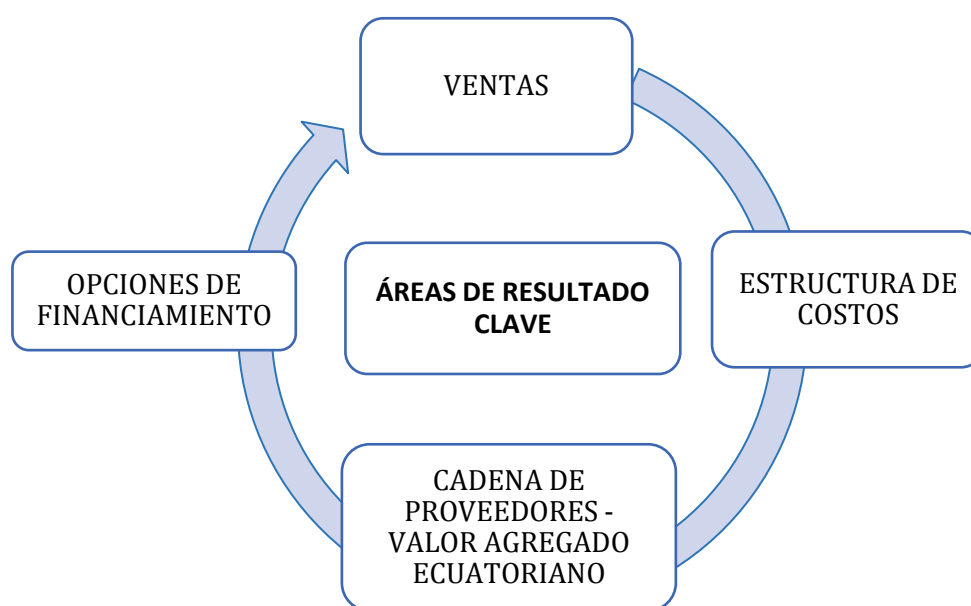
Se debe considerar que para la matriz de involucrados, la columna correspondiente a poder se refiere a la fuerza que tiene el involucrado para influir sobre el modelo; mientras que la columna intensidad responde a como el involucrado utiliza su poder en relación al modelo, se describe también al grado de interés que tiene el involucrado en el modelo propuesto, las calificaciones tanto en el poder como en la intensidad se la realiza para lo cual 1 es el nivel más bajo y 5 el nivel más alto, a continuación se presenta la matriz de forma gráfica.

5.14 Áreas de resultado clave

Las áreas de resultado clave (ARC) constituyen un factor de transcendental importancia en el desarrollo estratégico de cualquier organización, ya que facilita la identificación de los factores claves del éxito, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas que permiten a las

empresas delinear el camino para una vida empresarial sostenible y sustentable. En el caso específico del modelo de gestión de contratación pública propuesto, se toma como línea de base para la identificación de las ARC, la legislación actual vigente que norma a las adquisiciones del Estado y como los proveedores deben establecer estrategias de forma objetiva que permitan cumplir en tiempo, calidad y precio las necesidades de las entidades contratantes. A continuación se gráfica las áreas de resultado clave.

Figura 12. Áreas de resultado clave para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato



Fuente: Elaboración propia

Ahora se explica cómo las áreas de resultado clave descritas en la figura anterior se relacionan de manera directa con la contratación pública y como su identificación permite a la empresa tomar decisiones y desarrollar ventajas competitivas.

Área de resultado clave ventas.- En toda empresa cuya finalidad es obtener utilidad la gestión comercial constituye un factor fundamental para la consecución de objetivos, para ello se considera de suma importancia que los colaboradores, los cuales están relacionados de forma directa o indirecta en el proceso de ventas, logren conocer las necesidades del cliente que permitan elaborar ofertas que satisfagan los requerimientos técnicos, económicos y legales de las entidades contratantes con el fin de incrementar su participación en el mercado público como un nuevo nicho de negocios.

La inteligencia de negocios que se desprende del proceso comercial enfocado al mercado público consiste en definir las necesidades y expectativas del público objetivo al que la empresa se dirige, para ello es importante analizar quien es el cliente y donde está. Desde el enfoque de adquisiciones estatales esta actividad se ve simplificada ya que cuenta con las herramientas tecnológicas que permite a la empresa identificar qué tipo de compras van a realizar las entidades a través del Plan Anual de Compras que es publicado hasta el 15 de enero de cada año.

Área de resultado clave estructura de costos.- Al existir una gran demanda de bienes y servicios a nivel nacional por parte de todas las instituciones que manejan fondos públicos, es importante que los proveedores posean una estructura de costos definida y actualizada, esto con el objetivo de que al momento de presentar ofertas económicas en las diversas modalidades de contratación pública el precio final ofertado y adjudicado sea competitivo, real y comprenda un margen de utilidad.

Área de resultado clave cadena de proveedores valor agregado ecuatoriano.- Las contrataciones públicas establecen tiempos de entrega en sus pliegos para lo cual los oferentes deben considerar como un factor de suma importancia el contar con una cadena de proveedores que puedan dotar de materia prima en condiciones de calidad y tiempos óptimos, a fin de que el oferente pueda cumplir con lo requerido por las entidades contratantes. A más de esto, se debe considerar que los principios de contratación pública otorgan un margen de preferencia a los oferentes que cuenten con el mayor porcentaje de valor agregado ecuatoriano dentro de los productos o servicios ofertados, convirtiéndose la cadena de producción, en un factor de verificación de la materia prima de origen nacional utilizada.

Área de resultado clave opciones de financiamiento.- Para ser proveedores del Estado es importante que la empresa oferente cuente con un capital operativo o diversas fuentes de financiamiento que le permitan desarrollar de manera adecuada el objeto de contratación, si bien la Ley Orgánica de Contratación Pública contempla anticipos, los mismos deben ser justificados mediante pólizas que garanticen el buen uso de los recursos.

5.15 Factores claves del éxito

Los factores claves del éxito son aquellos atributos que la empresa posee y le permiten a su vez diferenciarse de la competencia. Para establecer los factores claves del éxito se realiza un análisis de cuáles son los aspectos que hacen único al modelo de gestión propuesto en relación a la contratación pública, y cómo el modelo aporta a que las ofertas técnicas y económicas en bienes, servicios, obras y consultorías presentadas por los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato generen un valor agregado para las entidades contratantes en las etapas preparatoria, precontractual y contractual; esto con la finalidad de dar cumplimiento a

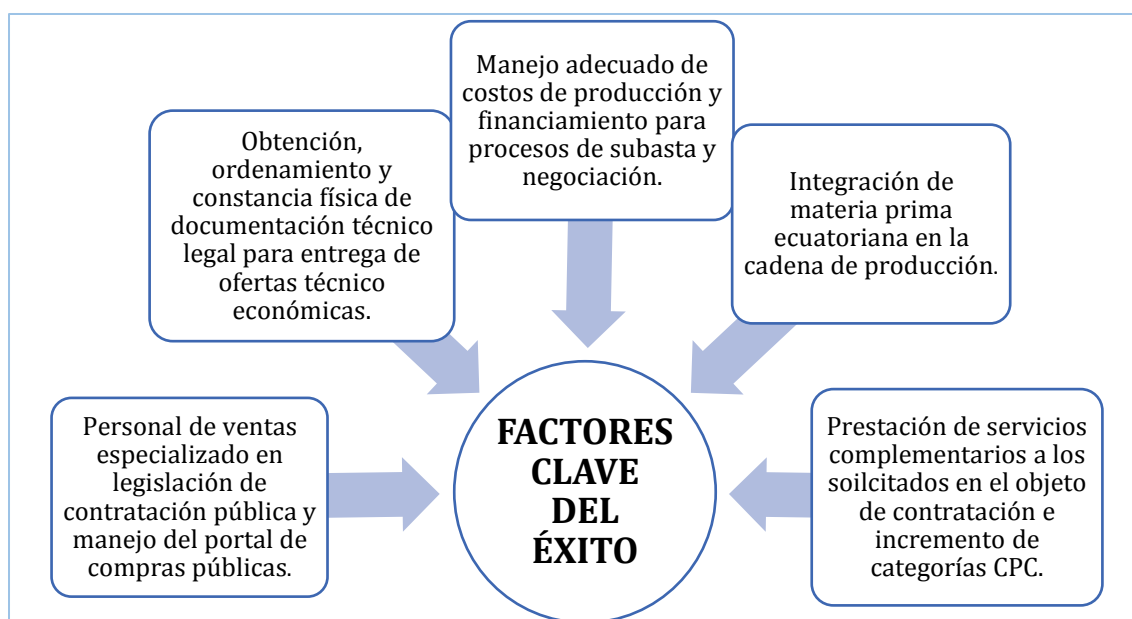
los principios de calidad, igualdad, participación nacional, transparencia, vigencia tecnológica, entre otros.

Al ser la contratación pública normada y regulada por el Estado, la definición de los factores claves del éxito debe considerar necesariamente la normativa legal vigente como una línea base, para lo cual parte de la legalidad de los actos que la empresa realice enfocándose en la correlación entre los objetivos empresariales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y el Buen Vivir.

Una parte fundamental de la política estatal, materia de estudio, consiste en cómo los actores económicos del país pueden aportar a la redistribución de la riqueza, la generación de empleo y el cambio de la matriz productiva; tres aspectos fundamentales a ser tomados en cuenta en el desarrollo de la propuesta planteada.

Al referirse a la política pública de contrataciones estatales en el Ecuador, sin duda alguna, se hace referencia a una extensa gama de necesidades por parte de las entidades contratantes al igual que un extenso número de oferentes. Con este antecedente es importante el diseño e implementación de un modelo de gestión de contratación pública que defina los factores claves del éxito que genere capacidades competitivas entre un oferente y otro. A continuación se detalla los factores claves del éxito sobre el tema planteado.

Figura 13. Factores claves del éxito para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato



Fuente: Elaboración propia

5.16 Matriz F.O.D.A para lo socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

Uno de los aspectos de mayor relevancia dentro del proceso estratégico es el análisis de las fuerzas internas y externas divididas en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A), esta herramienta permite realizar un análisis de la situación actual y a más de enlistar las fuerzas anteriormente descritas son la base para el desarrollo de estrategias empresariales que en el caso específico de esta investigación se relacionan directamente con la contratación pública en el Ecuador. Para el desarrollo de las estrategias se utilizan los siguientes criterios basados en el F.O.D.A.

Tabla 53. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.- Aval de una organización con alcance nacional (Cámara de Comercio de Ambato)	0,30	4	1,2
2.-Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica propia y de la Cámara de Comercio de Ambato	0,20	2	0,4
3.-Fomento de desarrollo empresarial mediante rondas de negocios para los socios	0,10	2	0,2
4.- Asesoría legal y empresarial para los socios	0,15	3	0,45
5.-Mejores condiciones de crédito tanto en plazo como en costo (de acuerdo al tipo de financiamiento)	0,25	4	1
TOTAL	1,00		3,25
FACTORES INTERNOS			
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.- Insuficiente conocimiento de la dinámica de contratación pública	0,50	4	2
2.-Insuficiente número de personal especializado en contratación pública en las empresas	0,20	3	0,6
3.-Enfoque de negocio al sector privado	0,20	2	0,4
4.- No ser parte de la base de datos de proveedores del Estado	0,10	2	0,2
TOTAL	1,00		3,2
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.- Pertenecer a la base de datos de proveedores del sector público	0,10	3	0,3

2.-Obtener márgenes de preferencia mediante la inclusión de materia prima ecuatoriana en el producto final	0,15	4	0,6
3.-Alianzas estratégicas público privada	0,15	2	0,3
4.-Desarrollo de nuevas tecnologías en convenio con universidades	0,15	3	0,45
5.- Incremento del nivel de ventas mediante la adjudicación de contratos del sector público	0,35	4	1,4
6.- Desarrollo de servicios complementarios	0,10	2	0,2
TOTAL	1,00		3,25
FACTORES EXTERNOS			
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.- Saturación del mercado privado	0,65	3	1,95
2.-Reducción de niveles de competitividad en el sector público	0,25	3	0,75
3.-Reducción de utilidades por disminución del poder adquisitivo de personas naturales y personas jurídicas privadas	0,10	2	0,2
TOTAL	1,00		2,9

Fuente: Elaboración propia

5.17 Objetivos estratégicos

1. Incrementar el número de participación y ventas en procesos de contratación pública.
2. Formar un equipo especializado con competencias en contratación pública.
3. Generar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas en temática relacionada a contratación pública.







5.18 Definición de estrategias

El desarrollo de estrategias con un enfoque comercial en relación a la contratación pública consiste en un conjunto de acciones sistemáticas e interfuncionales que permita, a las personas naturales o jurídicas oferentes de las entidades públicas cumplir con los objetivos planteados, y a su vez desarrollar ventajas competitivas en su campo de acción.




La política de contratación pública impulsa la participación mayoritaria de los actores económicos del país, para lo cual el diseño y aplicación de estrategias consiste en identificar los aspectos claves que generan valor agregado para las entidades contratantes y aseguran la calidad de los bienes o servicios ofertados en apego a la normativa legal vigente. Es importante considerar que las estrategias propuestas dentro del modelo son de tipo global, las cuales están enfocadas a un grupo heterogéneo de socios de la Cámara de Comercio de Ambato. El modelo permite que cada una de las estrategias propuestas se adapte a la actividad de los participantes.







Tabla 54. Estrategias objetivo estratégico 1.

Objetivo Estratégico 1: Incrementar el número de participación y ventas en procesos de contratación pública.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	COSTO PROYECTADO USD	INDICADOR DE MEDICIÓN	CRITERIO DE MEDIDA
1) Incremento en la oferta de bienes y servicios	Obtención del Registro Único de Proveedores (R.U.P.)	Asesoría jurídica Departamento de ventas	1(un) Asesor jurídico parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ categorías calificadas}}{N^{\circ} \text{ de categorías disponibles}} (100)$	≥ 90 % Bien  ≥ 80% Regular  ≤ 80% Mal 
	Incremento del número de categorías en el clasificador central de productos (C.P.C).		1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00		
2) Desarrollo de nuevos productos y servicios	Formar parte de asociaciones o consorcios para la presentación de ofertas en un mercado específico.	Departamento de Ventas Departamento financiero	Equipo de ventas de las empresas participantes.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ productos nuevos desarrollados}}{N^{\circ} \text{ productos nuevos identificados}} (100)$	≥ 90 % Bien  ≥ 80% Regular  ≤ 80% Mal 
	Análisis de las necesidades de las entidades contratantes consideradas como mercado objetivo según el Plan Anual de Compras publicado.		1(un) responsable del área financiera de las empresas participantes.	0,00		
	Desarrollar productos que estén en capacidad de sustituir importaciones.					

	Incluir a la empresa en catálogo electrónico y catálogo electrónico inclusivo		1(un) Asesor externo de contratación pública parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato. Suministros tecnológicos y materiales de oficina para reuniones dotado por parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00 40,00		
3) Aprovechamiento de los márgenes de preferencia	Incluir mano de obra y materia prima de origen nacional. Conservar el tamaño de la empresa mediante la diversificación de RUP según la actividad. Participación en ferias inclusivas.	Departamento de producción Departamento de ventas.	1(un) responsable de producción de las empresas participantes. 1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00 0,00	% de Valor Agregado Ecuatoriano en bienes y servicios	Según el umbral establecido por el SERCOP







		Asesoría jurídica	1(un) Asesor jurídico parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00		
4) Posicionarse dentro de la lista de preferencia de las entidades contratantes	Mejorar la cobertura de garantías técnicas y servicio post venta en relación a la competencia.	Departamento de ventas.	1(un) responsable de producción de las empresas participantes.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ de invitaciones recibidas}}{N^{\circ} \text{ de proformas emitidas}} (100)$	$\geq 50\%$ Bien  $\geq 30\%$ Regular  $\leq 20\%$ Mal 
	Ofertar acompañamiento y asesoría a las entidades contratantes para la determinación de términos de referencia, especificaciones técnicas y presupuestos referenciales	Departamento de producción	1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00		
	Realizar visitas de presentación de productos/ servicios en las entidades contratantes.	Asesoría jurídica	1(un) Asesor jurídico parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00		
			Materiales de presentación.	120,00		

5) Cumplimiento de la integridad de las ofertas presentadas	Cumplir formularios de las ofertas presentadas.	Departamento de ventas	1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ofertas habilitadas}}{N^{\circ} \text{ofertas presentadas}} (100)$	$\geq 80\%$ Bien  $\geq 60\%$ Regular  $\leq 40\%$ Mal 
	Contar con el equipo mínimo solicitado. Poseer el personal técnico solicitado. Documentar la experiencia de la empresa y del personal solicitado mediante contratos, facturas o actas de entrega recepción. Cumplir con las obligaciones tributarias y sociales de la empresa.	Asesoría jurídica	1(un) Asesor jurídico parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00		
6) Definición de la estructura de costos y opciones de financiamiento	Establecer una estructura de costos en donde se pueda determinar el precio mínimo de la oferta en caso de puja o negociación.	Departamento financiero.	1(un) responsable del área financiera de las empresas participantes.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{procesos adjudicados}}{N^{\circ} \text{procesos habilitados}} (100)$	$\geq 60\%$ Bien  $\geq 40\%$ Regular  $\leq 20\%$ Mal 
	Disponer de capital operativo para procesos que no contemplen anticipo.	Departamento de ventas	1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55. Estrategias objetivo estratégico 2.







Objetivo Estratégico 2: Formar un equipo especializado con competencias en contratación pública.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	COSTO PROYECTADO USD	INDICADOR DE MEDICIÓN	CRITERIO DE MEDIDA
1) Desarrollo de programas de capacitación en contratación pública.	Firmar convenios con el SERCOP para capacitación presencial permanente	Departamento de Talento Humano	1(un) responsable de talento humano.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones programadas}}{N^{\circ} \text{ capacitaciones ejecutadas}} (100)$	≥ 75 % Bien  ≥ 60% Regular  ≤ 50% Mal 
	Dotar de tecnología para recibir programas de educación virtual	Gerencia	1(un) Asesor externo de contratación pública parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00		
	Profesionalizar al personal de la empresa en contratación pública según el perfil profesional		Equipo tecnológico.	350,00		
2) Establecimiento de programas de control, evaluación y seguimiento para el personal asignado a compras públicas.	Identificar los puntos críticos donde las ofertas presentan inconvenientes para ser inhabilitadas.	Departamento de Talento Humano	1(un) responsable de talento humano.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ programas planificados}}{N^{\circ} \text{ programas ejecutados}} (100)$	≥ 70 % Bien  ≥ 60% Regular  ≤ 50% Mal 
	Evaluar el número de ofertas presentadas y habilitadas por cada ejecutivo de cuenta.	Departamento de ventas	1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00		

Fuente: Elaboración propia

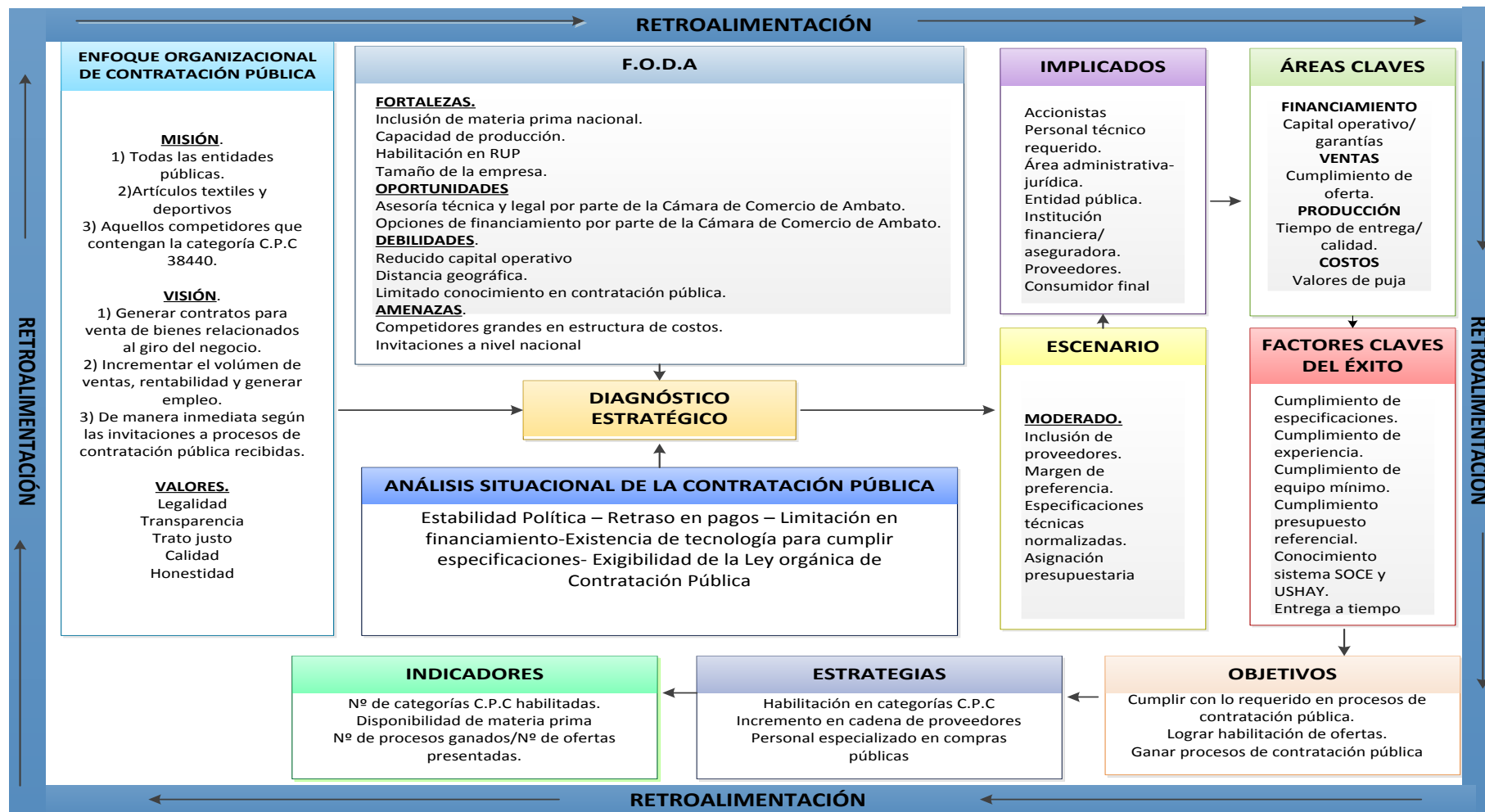
Tabla 56. Estrategias objetivo estratégico 3.

Objetivo Estratégico 3: Generar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas en temática relacionada a contratación pública.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	COSTO PROYECTADO USD	INDICADOR DE MEDICIÓN	CRITERIO DE MEDIDA
1) Establecimiento de convenios de cooperación para la presentación de ofertas.	Firma convenios para presentación de ofertas en calidad de asociación o consorcio	Asesoría jurídica	1(un) Asesor jurídico parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ ofertas convenio presentado}}{N^{\circ} \text{ convenios firmados}} (100)$	≥ 90 % Bien  ≥ 70% Regular  ≤ 50% Mal 
	Proveer de bienes o servicios en calidad de subcontratista de empresas privadas	Departamento de ventas	1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00		
2) Transferencia de tecnología, proyectos de innovación y talento humano con instituciones de nivel superior.	Desarrollar proyectos de cooperación para la implementación de tecnología nacional entre las Universidades y las empresas privadas para ofertar al sector público.	Asesoría jurídica	1(un) Asesor jurídico parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.	0,00	$\frac{N^{\circ} \text{ de convenios firmados}}{N^{\circ} \text{ de acercamientos realizados}} (100)$	≥ 70 % Bien  ≥ 60% Regular  ≤ 50% Mal 
	Firma de convenios con universidades para pasantías profesionales con estudiantes en carreras afines a contratación pública	Departamento de ventas Gerencia	1(un) ejecutivo de ventas de las empresas participantes.	0,00		

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Aplicación del Modelo de Gestión de Contratación Pública empresa de producción de implementos deportivos socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato se lo aplicó como muestra la figura 14 en una empresa perteneciente al gremio, cuya actividad es la producción de implementos deportivos; cabe recalcar que históricamente el socio objeto de aplicación del modelo no ha participado en ningún proceso de adquisiciones estatales, sin embargo, se logró una adjudicación exitosa basada en la implementación de cada uno de los componentes propuestos. Para corroborar lo expuesto se detalla a continuación la tabla que demuestra las invitaciones a procesos de contratación pública que recibió el socio en el mes de septiembre de 2016 fecha en que se llevó a cabo la aplicación con la finalidad de demostrar la factibilidad del proyecto.

Tabla 57. Caso de implementación del modelo empresa de producción de implementos deportivos, socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato –Invitaciones recibidas a procesos septiembre 2016.

Nº	CODIGO DE PROCESO	PRESUPUESTO REFERENCIAL USD	OBJETO DE CONTRATACIÓN	PARTICIPACIÓN	
				SI	NO
1	SIE-MD-CZ6-2016-004	34638,72	Adquisición de implementación deportiva para las ligas cantonales del Azuay		x
2	R-SIE-MIMG-129-2016	14338,93	Adquisición de implementos deportivos (conos, platillos, infladores, pitos, neds de vóley, kits de fútbol, escaleras, kits de básquet, hula-hulas, cuerdas, cronómetros, tulas baloneras y neds de ecua vóley), solicitados por la dirección de deportes		x
3	SIE-CEAREP-024-2016	28999,00	Servicio de confección de uniformes de presentación para los deportistas pertenecientes al proyecto apoyo a deportistas de alto rendimiento 2013-2016.		x
4	SIE-CEAREP-022-2016	234156,00	Adquisición de implementos deportivos “proyecto desarrollo de la actividad física en el deporte formativo, la educación física y la recreación 2014-2017”	x	
5	SIE-CEAREP-023-2016	8265,00	Adquisición de implementación deportiva específica para tenis de mesa, de los deportistas pertenecientes al proyecto		x

			apoyo a deportistas de alto rendimiento 2013-2016		
6	SIE-GADPP-157-2016	13146,00	Adquisición de balones de fútbol para ser entregados a las escuelas deportivas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.		x
7	SIEGADPO-CPC296-2016	13043,00	Adquisición de implementos deportivos correspondiente al proyecto fomento y fortalecimiento de eventos tradicionales locales en el territorio de la provincia de Orellana de la mesa de deporte y recreación pp-2016 y la mesa de barrios cantón Loreto pp-2015		x
8	SIE-MIMG-110-2016	65653,00	Adquisición de hasta 25.000 bolsos de lona (pañaleras) para el proyecto 'bebé estrella		x
9	SIE-FAME-049-2016	13644,00	Adquisición de maletas para Fabrilfame S.A		x
10	SIE-UTN-ADQ-42-2016	8835,50	Adquisición de implementos deportivos para la carrera de educación física de la facultad de educación, ciencia y tecnología de la Universidad Técnica del Norte		x
11	SIE-GADPPz-17-2016	28307,92	Adquisición de balones de fútbol, conos, platos, pitos y cronómetros para el fortalecimiento de las escuelas de fútbol del GADPPZ		x
TOTAL PRESUPUESTO REFERENCIAL INVITACIONES DEL SECTOR PÚBLICO SEPTIEMBRE 2016					463027,07

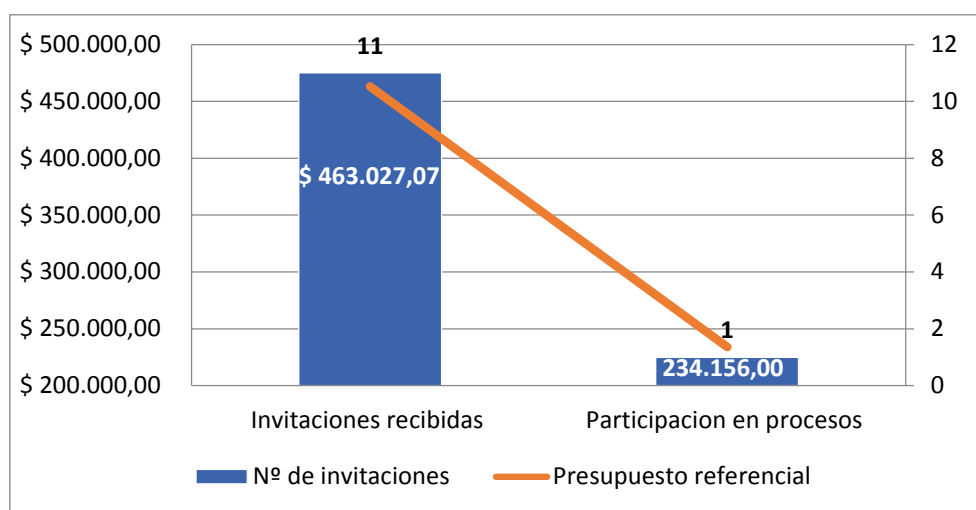
Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. Resumen invitaciones a procesos empresa de producción de implementos deportivos septiembre 2016.

Nº INVITACIONES	Nº DE PARTICIPACIONES	% DE PARTICIPACIÓN
11	1	9,09
PRESUPUESTO REFERENCIAL INVITACIONES SEP 2016	MONTO USD ADJUDICADO	% PROCESOS ADJUDICADOS
463027,07	234156,00	50,57

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Invitaciones a procesos empresa de producción de implementos deportivos
septiembre 2016.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La figura 15 y las tablas N° 57 y 58 muestran las invitaciones a procesos de contratación pública que la empresa de producción de implementos deportivos (Sra. Gloria Zárate), socia del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, ha recibido en el mes de septiembre de 2016. En este caso específico se implementó el modelo de gestión propuesto, y el resultado es que de las 11 invitaciones recibidas se logró la adjudicación de un (1) proceso de Subasta Inversa Electrónica; mismo que representa un 50.57% del monto del presupuesto referencial de invitaciones recibidas que asciende a USD 463.027,07.

Con esto, la socia en mención ha logrado una venta efectiva de USD 197.121,00 con un plazo de ejecución de 40 días en su primera venta a una entidad del sector público. En este caso se demuestra que las adquisiciones estatales se convierten en una nueva oportunidad para la generación de negocios.

Tabla 59. Matriz de aplicación y validación del Modelo de Gestión empresa de comercialización de vehículos socio del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

Nº	COMPONENTE DEL MODELO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES GENÉRICAS APLICABLES	ACCIONES APLICADAS	BENEFICIO	RESULTADO OBTENIDO
1	Enfoque organizacional de contratación pública.	Misión	<ul style="list-style-type: none"> * Alinear la misión empresarial a clientes del sector público. *Identificar de manera proactiva las necesidades de las entidades. *Seleccionar el mercado objetivo al que la empresa se va a dirigir. *Establecer el nivel de competencia actual y cuál es su participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Inclusión en el portafolio de servicios de la empresa la dotación de repuestos y mano de obra de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos livianos y pesados del sector público. *Desarrollo de nuevos productos orientados al mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Generación de un nuevo mercado de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento en el número de participación en procesos de contratación pública. *Cobertura a nivel regional en procesos de adquisiciones de repuestos y mantenimiento de vehículos livianos y pesados.
		Visión	<ul style="list-style-type: none"> * Definir el futuro de la empresa en relación al nivel de ventas que se proyecta en el mercado público. *Fomentar el compromiso institucional para la incursión en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Asignación de recursos humanos y financieros destinados a la intervención en el mercado público. *Socialización con el personal de post venta sobre el nuevo enfoque organizacional destino a incursionar en el mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento de los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo *Fortalecer el futuro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> *Generación de propuestas estratégicas por parte del personal para incursionar en el mercado público. *Desarrollo de nuevas capacidades de ventas por parte de los colaboradores.
		Valores	<ul style="list-style-type: none"> * Conjuguar los valores empresariales con los principios y objetivos de la contratación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> *Inclusión de los principios de contratación pública en la filosofía organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> *Identificación de los miembros de la organización con los valores empresariales, 	<ul style="list-style-type: none"> * Presentación de ofertas técnicas y económicas mediante el cumplimiento de los

						principios de contratación pública.
2	Diagnóstico estratégico	Análisis F.O.D.A	<ul style="list-style-type: none"> *Cuantificar los factores internos y externos de la empresa en relación al mercado público. *Determinar la factibilidad técnica económica y legal de ser proveedores del Estado. *Identificar nuevas oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> *Realización del análisis F.O.D.A del área de post venta con enfoque al mercado público. *Análisis de los presupuestos asignados a las entidades del sector público para mantenimientos preventivos y correctivos de la flota vehicular. *Análisis de los precios adjudicados a empresas de la competencia en procesos similares a los del giro del negocio de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción de los niveles de riesgo al incursionar en nuevos mercados. *Potencializar los recursos empresariales. *Definición de la situación competitiva real de la empresa en relación al mercado público 	<ul style="list-style-type: none"> *Cuantificación del impacto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en relación al mercado público.
		Análisis situacional de la contratación pública	<ul style="list-style-type: none"> *Determinar la situación actual de la política de contratación pública. *Identificar como la empresa se alinea al mercado público. *Desarrollar estrategias de adaptación de la empresa al sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tienen relación con la actividad empresarial y con el mercado público al que se enfoca. *Definición de los factores críticos para la definición de estrategias enfocadas al mercado público. *Estudio del macro entorno de la contratación pública en referencia a la actividad comercial de la empresa. * Determinación de las variables que tienen influencia en la empresa en relación a la intervención en el mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Establecimiento de procesos internos medibles y replicables para ser proveedores del Estado. * Elaboración de planes de contingencia en relación a los factores que tienen influencia en la empresa y en la contratación pública, 	<ul style="list-style-type: none"> * Reducción del riesgo de inhabilitación de ofertas por incumplimientos técnicos o legales.

3	Determinación de escenarios	Positivo, normal, negativo	<p>*Analizar los posibles eventos futuros y preparar posibles alternativas de solución en relación a la actividad de la empresa.</p> <p>*Evaluar la estabilidad y factibilidad de las estrategias orientadas al mercado público.</p>	* Definición de escenarios de la contratación pública en relación a la actividad de la empresa.	<p>*Facilita la toma de decisiones y elaboración de planes de acción.</p> <p>*Genera información oportuna sobre el Estado actual de la contratación pública y sus cambios en un futuro.</p>	<p>*Obtención de información para el desarrollo de estrategias empresariales enfocadas al mercado público.</p> <p>*Asignación de recursos en base a los escenarios planteados y la factibilidad de participación en procesos de contratación pública.</p>
4	Grupo de implicados en contratación pública	Internos Externos Proveedores Otros implicados	<p>*Identificar qué sectores tienen relación con la empresa y con el mercado objetivo.</p> <p>*Establecer alianzas estratégicas para el cumplimiento de los bienes o servicios ofertados.</p> <p>*Concretar redes comerciales que generen valor para el cliente.</p>	<p>*Identificación de actuales y nuevos intereses por parte de los implicados en los procesos de contratación pública.</p> <p>*Determinación de los objetivos estratégicos en relación al grupo de implicados.</p> <p>*Priorización de los grupos de implicados.</p>	<p>*Cumplimiento de los principios de contratación pública.</p> <p>*Consecución de objetivos mediante un correcto establecimiento de la cadena de valor orientado al mercado público.</p>	<p>*Mejoramiento en los procesos de innovación de productos y servicios en base al interés de los implicados.</p> <p>*Generación de ventajas competitivas en base a la información obtenida de los implicados.</p>

5	Áreas de resultado clave en contratación pública	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar que necesidades tiene el sector público al que se enfoca la empresa. *Crear nuevas necesidades en las entidades del sector público. *Generar valor agregado mediante la asistencia post venta en aspectos técnicos y legales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis histórico de las adquisiciones estatales relacionadas a la actividad comercial de la empresa en el portal de compras públicas. *Análisis histórico de las adquisiciones estatales relacionadas a la actividad comercial de la empresa en el sistema SAP BUSSINES del SERCOP. *Ofertar capacitaciones a los servidores públicos encargados de adquisiciones. *Desarrollo de nuevos productos y servicios. *Incremento en la participación en procesos de contratación pública. *Brindar asesoría al cliente para la elaboración de términos de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento del nivel de ventas. *Incremento de la base de datos de clientes. *Incurción en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento del nivel de ventas. *Incremento de la base de datos de clientes. *Incurción en nuevos mercados. *Generación de nuevas capacidades en el personal encargado de atender proceso del sector público. *Obtención de información sobre las necesidades de las entidades contratantes. *Generación de valor agregado para el cliente.
		Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer los costos directos e indirectos de fabricación de bienes o prestación del servicio. *Automatizar y estandarizar el cálculo de costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> *Renegociar con los proveedores los precios de los insumos y materia prima con la finalidad de obtener mejores condiciones. *Diversificación de la cartera de proveedores. *Implementación de economía de escala. *Identificar las restricciones que afectan el costo de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilita el establecimiento de ofertas económicas a entidades estatales. *Provee información para una posible restructuración financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción del precio de venta. *Incremento de la utilidad. *Incremento de ventas al sector público.

		Valor agregado ecuatoriano	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar el componente de insumos de origen ecuatoriano en bienes, servicios y obras. *Documentar los respaldos sobre la cadena de producción que incluyen insumos de origen ecuatoriano. *Incrementar de forma paulatina el componente de valor agregado ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reemplazo de materias primas importadas durante el proceso productivo. *Desarrollo de materias primas propias. *Generación de alianzas estratégicas con entidades de educación superior para desarrollo y transferencia de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> *Obtención de márgenes de preferencia por inclusión de insumos de origen ecuatoriano. *Cumplimiento de la normativa legal vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento en el número de ofertas habilitadas. *Cumplimiento de la normativa legal vigente. *Desarrollo de tecnología de origen nacional.
		Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer fuentes de financiamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector financiero y aseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento en la entrega de bienes o servicios en los tiempos establecidos. *Solvencia y liquidez para ofertar a entidades del sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Captación de capital operativo. *Agilidad en la obtención de pólizas solicitadas según el tipo de proceso.
6	Factores claves del éxito	Conocimiento en legislación y presentación de ofertas técnico económicas	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar nuevas capacidades orientadas a la presentación de ofertas a entidades del sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitar al personal de la empresa sobre las necesidades y requerimientos técnicos y legales del mercado público. 	<ul style="list-style-type: none"> *Habilitación de ofertas presentadas. *Incremento de la participación en procesos de compras públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción de tiempos en la generación de ofertas.
		Constatación física de documentos técnicos y legales.	<ul style="list-style-type: none"> *Recabar documentación de respaldo relacionado a cumplimiento de especificaciones, equipo técnico, equipo mínimo requerido, experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Organización de manera secuencial los documentos solicitados en los pliegos de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Asegurar el cumplimiento de requisitos y condiciones mínimas solicitadas por la entidad contratante. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento de integridad de las ofertas presentadas.

		Costos de producción	<p>*Realizar el análisis de costos de producción previo a la presentación de ofertas económicas.</p> <p>*Desarrollar estrategias de costeo que permitan obtener mejores condiciones para la presentación de ofertas.</p>	<p>*Realización de compras de repuestos a gran escala.</p> <p>*Realización de convenios comerciales con distribuidores de repuestos multimarcas.</p>	<p>*Establecimiento de precios competitivos en el mercado público.</p> <p>*Aseguramiento de una utilidad razonable en las ventas al sector público.</p> <p>*Reducción del riesgo de incumplimiento en contratos pertenecientes al sector público.</p>	<p>*Establecimiento de precios competitivos en el mercado público.</p> <p>*Aseguramiento de una utilidad razonable en las ventas al sector público.</p> <p>*Obtención de descuentos por compras al por mayor.</p> <p>*Preferencia en tiempos de entrega y precio por parte de los distribuidores de repuestos multimarcas.</p>
		Bienes y servicios complementarios	<p>*Crear productos y servicios nuevos según las necesidades de las entidades contratantes.</p>	<p>*Inclusión de atributos que generen valor en los bienes o servicios ofertados al cliente.</p>	<p>*Fidelización de clientes.</p> <p>*Incremento en la cartera de clientes.</p> <p>*Incurción en nuevos mercados mediante la identificación de mejores condiciones para la empresa.</p>	<p>*Generar mayor número de ventas con el mismo cliente,</p> <p>*Creación de un proceso de mejora continua en la empresa.</p>

7	Objetivos estratégicos	Participación en procesos de contratación pública	<ul style="list-style-type: none"> *Investigar las necesidades de las entidades del sector público que tengan relación con la actividad de la empresa. *Generar ofertas técnico económicas para presentación en procesos de contratación 	*Implementación en los objetivos empresariales a la compra pública como un área clave de Automotores de la Sierra.	Incremento número de participación en procesos de contratación pública	*Incremento de los niveles de venta de la empresa.
		Equipo especializado en contratación pública	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitar a los colaboradores para la generación de conocimiento técnico y legal sobre contratación pública. *Integrar las áreas de la empresa con un enfoque de ventas al sector público. *Generar procesos de retroalimentación sobre ofertas no habilitadas en el sector público. 		* Reducción del riesgo de fracaso en procesos de contratación pública	
		Volumen de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar estrategias de ventas enfocadas al sector público. *Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación de ofertas enviadas al sector público. *Segmentar el mercado público al que la empresa desea dirigirse. 		*Incremento del nivel de ventas.	
		Seguridad Legal	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño de un manual de procedimientos técnico legal de contratación pública. 		*Cumplimiento de la normativa legal vigente.	

8	Estrategias	Ventas Posicionamiento Costos Marca	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar comités estratégicos en la empresa. *Definir estándares de medición de la estrategia. *Investigar las características del mercado público. *Identificar la estructura organizacional que se encargue de atender al mercado público. 	*Diseño de la estrategia comercial orientada al mercado público.	<ul style="list-style-type: none"> *Creación de valor agregado para las entidades del sector público. *Generación de ventajas competitivas. *Introducción en nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> *Creación de valor agregado para las entidades del sector público. *Introducción en nuevos mercados
9	Acciones	Análisis Elección Implementación	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar el plan de acción basado en tiempos de ejecución y responsables para participar en procesos de contratación pública. *Elaborar el presupuesto que la empresa destina a la incursión en el mercado público. 	* Elaboración del plan operativo dirigido al mercado público.	<ul style="list-style-type: none"> *Implementación de estrategias enfocadas al mercado público. *Desarrollo de nuevas capacidades empresariales. *Generación de presencia en el mercado público. 	*Implementación de estrategias enfocadas al mercado público.
10	Indicadores	Eficiencia Resultados Servicio Calidad	<ul style="list-style-type: none"> *Diseñar métodos de evaluación y control de la estrategia. *Socializar al personal los métodos de evaluación y control. *Implementar sistemas de mejora continua. 	*Adaptación del sistema de evaluación y control de Automotores de la Sierra al plan operativo dirigido al mercado público.	<ul style="list-style-type: none"> * Definición de medidas correctivas durante el proceso de ventas. *Reducción de fallos durante la participación en procesos de compras públicas. *Evaluación de la factibilidad de incursionar en el mercado público 	* Evaluación y control de los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia

5.19 Evaluación preliminar

La evaluación del presente modelo de gestión de contratación pública es validada por los siguientes actores:

- El tutor del proyecto de Investigación y Desarrollo
- El Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato mediante la aplicación del modelo en los socios pertenecientes al gremio.

A continuación se presenta la matriz de evaluación preliminar realizada por los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

En las siguientes preguntas le solicitamos se valore las siguientes preguntas sobre la implementación del modelo de gestión de contratación pública considere la siguiente escala para la calificación:

(1) En total desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

Tabla 60. Matriz de evaluación del Modelo de Gestión de Contratación Pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

Nº	Preguntas sobre la implementación del modelo	Grupo de implementación del modelo																
		Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato					Automotores de la Sierra S.A					Sra. Gloria Zárate (producción de implementos deportivos)						
		CALIFICACIÓN					CALIFICACIÓN					CALIFICACIÓN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	¿Cómo el modelo implementado ha logrado generar un nuevo enfoque organizacional relacionado al mercado público?				X					X								X
2	¿El modelo implementado ha desarrollado herramientas que permita a la organización realizar un análisis objetivo sobre la situación actual de la contratación pública y como esta se relaciona con el giro de negocio de la empresa?					X					X							X
3	¿Con el modelo aplicado considera que la contratación pública se convierte en un mercado llamativo para generar ventas en la empresa a la que usted pertenece?						X					X						X
4	¿Las estrategias desarrolladas en el modelo han sido aplicables en la empresa a la que usted pertenece?					X					X							X
5	¿El modelo implementado ha logrado que la empresa desarrolle nuevas competencias en ventas?					X					X							X

2. Objetivo específico.- Identificar las variables socioeconómicas de la contratación pública que definen la participación o no de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato como proveedores del Estado.

Las variables socioeconómicas estudiadas mediante la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas tienen relación directa con la percepción que los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato poseen sobre la contratación pública en el Ecuador para lo cual se establecen criterios correlacionales que definen la participación o no de los socios en procesos de contratación pública.

3. Objetivo específico.- Determinar el nivel de aceptación de los procesos de contratación pública como una oportunidad de negocio para el sector privado.

La recolección de datos por medio de la encuesta, procesada y analizada en el programa SPSS permite conseguir datos cuantitativos de la muestra estudiada en donde se establece el criterio que tienen los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato sobre las oportunidades de incursionar en el mercado público, el resultado de la investigación refleja que las adquisiciones estatales son consideradas como una oportunidad de generar mayores y mejores ventas para las empresas participantes del modelo.

4. Objetivo específico.- Aplicar un modelo de gestión de contratación pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, para el incremento de la participación de los mismos en los procesos de contratación pública.

La aplicación del modelo se lo realizó en dos empresas pertenecientes al Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, una de las empresas objeto de aplicación es considerada como pequeña debido al número de colaboradores, nivel de ventas y patrimonio; mientras que la otra es considerada como empresa grande en base a los criterios mencionados anteriormente. La aplicación en los dos casos consideró los mismos componentes del modelo para lograr como resultado el incremento de los niveles de participación en procesos de contratación pública e inclusive una adjudicación exitosa mediante el desarrollo de estrategias y acciones comerciales orientadas al mercado público como una oportunidad para la generación de negocios.

Se debe considerar entonces que el modelo es aplicable a toda empresa independientemente del tamaño o actividad de la misma.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1.- El modelo de gestión de contratación pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato, es una herramienta que aporta en el conocimiento y comprensión de la política de compras públicas en el Ecuador con la finalidad de incrementar la participación del grupo objeto de estudio en el mercado público de manera estratégica en estricto apego a la normativa legal vigente.

2.- La investigación realizada demuestra que las empresas pertenecientes al Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato no poseen equipos especializados de ventas orientados al mercado público.

3.- El inadecuado enfoque de ventas al mercado público por parte de los socios ha ocasionado que éste no sea explotado, viéndose reducida la posibilidad de incrementar los niveles de crecimiento y rentabilidad empresarial.

4.- La percepción que tienen los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato sobre los niveles de transparencia, eficiencia, burocracia, falta de pago y direccionamiento en los distintos tipos de procesos de contratación pública; incide en la participación de los mismos como proveedores del Estado. Sin embargo se afirma que la compra pública es una buena oportunidad de generación de negocios y expansión de mercados.

5.- La participación en procesos de contratación pública permite a los socios generar ventas a nivel local, regional, nacional e internacional; lo cual reduce el riesgo de inversión en virtud que la misma inicia una vez que el proceso ha resultado adjudicado.

6.- Con la aplicación del modelo orientado al mercado público se reducen los costos por concepto de fuerza de ventas y prospección de mercados; en razón que las invitaciones a procesos de contratación pública llegan directamente por medios electrónicos.

6.2. Recomendaciones

1. Para la aplicación del modelo de gestión propuesto se hace indispensable el compromiso de toda la organización así como el diseñar e implementar herramientas adicionales que mejoren la

comunicación interna y los mecanismos de control con la finalidad de encontrar en el sector público un nuevo mercado.

2. Conformar con el Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato un programa que dirija, gestione, capacite y evalúe la participación de sus asociados en los procesos de adquisiciones estatales con el fin de dar soporte y acompañamiento a las empresas en su gestión comercial, mismo que no tiene costo pues se encuentra contemplado dentro de los beneficios de los socios.

3. Actualizar de forma constante el modelo de gestión propuesto en búsqueda de incursionar en un proceso de mejora continua que incremente las posibilidades de éxito de los socios en su participación como proveedores del Estado.

4. Designar personal específico en cada empresa para la implementación, evaluación y mejora del modelo de gestión propuesto.

5. Realizar mesas de trabajo empresariales por parte del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato con la finalidad de dar a conocer el modelo a un número mayor de asociados.

6. Desarrollar nuevas estrategias e indicadores enfocados al mercado público que se acoplen a la actividad empresarial de cada uno de los socios, de acuerdo con las premisas del modelo propuesto.

7.-Promover mediante el Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato la participación de los socios en los consejos consultivos empresariales organizados por las entidades pertenecientes al Estado con el objetivo de generar alianzas público privadas.

Apéndices

APÉNDICE A

Instrumentos de Investigación

A-1 Modelo de encuesta parte A.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN PLANEACIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA LOS SOCIOS DEL
CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO

ENCUESTA PARTE A

Objetivo: Obtener información sobre las variables socioeconómicas, la percepción y el nivel de aceptación de la contratación pública como una oportunidad de negocio que define la participación o no de los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato como proveedores de las entidades pertenecientes al sector público.

En las siguientes preguntas le solicitamos se valore de forma general los siguientes aspectos sobre contratación pública en el Ecuador considere la siguiente escala para la calificación: **(1)**

Desconoce (2) Nulo (3) Bajo (4) Medio (5) Alto.

Por favor señale con una X en una sola casilla, si es difícil elegir solo una respuesta, piense en cuál es su opinión la mayor parte del tiempo

	DESCONOCE	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
PREGUNTA	1	2	3	4	5
1.- ¿De sus ventas totales en el último año que nivel pertenece al sector público?					
2.- ¿En el último año con qué frecuencia ha participado en procesos de contratación pública?					
3.- ¿Cómo califica usted la transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas?					
4.- ¿En qué nivel cree usted que las contrataciones públicas son direccionadas y burocráticas?					
5.- ¿Cómo considera usted la información disponible sobre las contrataciones del Estado?					
6.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve a los artesanos y las PYMES?					
7.- ¿En qué nivel cree usted que el gobierno nacional mediante la contratación pública promueve la producción nacional?					
8.- ¿Su interés por participar en procesos de contratación pública es?					
9.- ¿Cree usted que la contratación pública ha mejorado en el último año?					
10.-¿Considera usted que ser proveedor del Estado es una oportunidad de negocio?					
11.- ¿Cuán importante considera usted la implementación de un modelo de gestión de contratación pública en su empresa?					
12.- ¿Considera usted que la contratación pública es incluyente con todos los operadores económicos?					
13.- ¿Cree usted que la eficiencia en los pagos por parte de las entidades del sector público es?					
14.-¿Desde su percepción la dificultad para calificarse como proveedor del sector público es?					
15.- ¿En qué nivel considera usted que la contratación pública se proyecta como un eje de desarrollo económico?					

A-2 Modelo de encuesta parte B.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN PLANEACIÓN
TEMA: MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA LOS SOCIOS DEL
CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO

ENCUESTA PARTE B

Objetivo: Determinar el conocimiento técnico y legal que poseen los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato sobre contratación pública.

En las siguientes preguntas le solicitamos se valore los siguientes aspectos técnicos y legales sobre contratación pública en el Ecuador considere la siguiente escala para la calificación:

(1) Desconoce (2) Nulo (3) Bajo (4) Medio (5) Alto.

Por favor señale con una X en una sola casilla, si es difícil elegir solo una respuesta, piense en cuál es su opinión la mayor parte del tiempo

¿Cómo califica usted su conocimiento técnico sobre los siguientes aspectos?

PREGUNTA	DESCONOCE	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
	1	2	3	4	5
1.- Aplicación de Ley Orgánica de Contratación Pública					
2.- Aplicación del Reglamento a la Ley Orgánica de Contratación Pública					
3.- Resoluciones externas del SERCOP					
4.- Plan anual de compras entidades contratantes					
5.- Condiciones de los Bienes / servicios normalizados					
6.- Condiciones de los Bienes / servicios no normalizados					
7.- Análisis de términos de referencia bienes y servicios					
8.- Análisis de pliegos de contratación					
9.- Sistema SOCE					
10.- Sistema USHAY					
11.- Preparación de ofertas técnicas económicas					
12.- Registro único de proveedores					
13.- Clasificador central de productos (CPC)					
14.- Procesos de Subasta Inversa Electrónica					
15.- Procesos de Catálogo Electrónico					



A-3 Modelo de entrevista para personal de contratación pública.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN PLANEACIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA LOS SOCIOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO.

FORMATO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA.

Objetivo: Determinar el estado actual de la contratación pública desde la perspectiva de las entidades contratantes

Empresa:

Persona entrevistada:

Función:

1.- Desde su perspectiva cómo ha evolucionado la contratación pública en el Ecuador.

.....
.....

2.- De los siguientes aspectos que se muestran a continuación sobre contratación pública por favor califique la importancia de los mismos. Utilice la siguiente escala (1) muy importante (2) importante (3) poco importante (4) sin importancia.

ASPECTO	CALIFICACIÓN			
	1	2	3	4
Impulso a la producción nacional				
Ley, reglamento y resoluciones				
Plataformas tecnológicas				
Normalización de bienes y servicios				
Inclusión de pymes y artesano				
Otros mencione cuales				

.....
.....

3.- Desde su percepción cree usted que la contratación pública ha mejorado en el Ecuador.

- En total acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Cómo evalúa usted la participación del sector privado en la contratación pública? Por favor argumente su respuesta

- Excelente
- Sobresaliente
- Bueno
- Malo
- Regular

.....

5.- De los proveedores del sector público con los que usted tiene contacto califique los aspectos en que más problemas tienen al momento de presentar una oferta. Utilice la siguiente escala (1) Alto (2) Medio (3) Bajo.

ASPECTO	CALIFICACIÓN		
	1	2	3
Manejo del sistema USHAY			
Manejo del sistema SOCE			
Presentación de formularios			
Cálculo del Valor Agregado Ecuatoriano			
Pujas y Negociaciones			
Otros .. Cuales			

6.- Cree usted que la contratación pública ha generado una mejor distribución de la riqueza.

.....

7.- ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar el Sistema Nacional de Contratación Pública?
 ?

.....

**A-4 Modelo de entrevista para socios del Centro de Estudios de la Cámara
de Comercio de Ambato.**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN PLANEACIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA LOS SOCIOS DEL CENTRO
DE ESTUDIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO.

**FORMATO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO.**

Objetivo: Evaluar el nivel de conocimiento técnico y legal de los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato en relación a la contratación pública en el Ecuador.

Empresa:

Persona entrevistada:

Función:

1.- ¿Cómo evalúa usted la situación económica del país en general? Argumente su respuesta

Excelente
Regular
Mala

.....
.....
.....

2.- ¿Qué productos o servicios oferta usted?

Bienes
Servicios
Obras

3.- ¿Considera usted que el Estado ecuatoriano a través del gobierno central ha desarrollado políticas económicas que aporten al mejoramiento de su actividad económica? Argumente su respuesta

En total acuerdo
Medianamente de acuerdo
En desacuerdo

.....
.....
.....
4.- ¿Cuál es su percepción sobre la contratación pública en el Ecuador?

- Excelente
 - Regular
 - Mala
 - Desconoce
-
.....
.....

5.- En general que conocimiento tiene usted o su personal sobre compras públicas.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

6.- Considera usted que el ser proveedor del Estado es una buena oportunidad de negocios.

.....
.....
.....

7.- Conoce que es el SERCOP y cuál es su actividad.

.....
.....
.....

8.- Ha participado alguna vez en algún proceso de contratación pública. ¿Cómo fue su experiencia?

- SI
 - NO
-
.....
.....

9.- Desde su experiencia que debe mejorar en la contratación pública

.....
.....
.....

10.- Según su criterio como se proyecta la contratación pública en el Ecuador.

.....
.....
.....

12.- ¿Califique los siguientes aspectos en el producto/ servicio que oferta su empresa según la siguiente escala 1(muy importante) 2(importante) 3(medio importante) 4 (sin importancia)

	1	2	3	4
PRECIO				
COSTO				
CALIDAD				
ATENCIÓN				
OTROS CUALES				

Entrevista socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato

Respuestas					
Preguntas	Ing. Mariela Cruz/ Directora Centro de Estudios Cámara de la Comercio de Ambato	Sra. Ana Lucia Zaldaña LOGROS FACTOR SOCIO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Sra. Gloria Zárate SOCIO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Magaly Ríos Radio Ambato SOCIO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Lcda. Martha Santamaría Contabilidad PHANTERSEG SOCIO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
1. ¿Cómo evalúa usted la situación económica del país en general? Argumente su respuesta	Excelente () Regular (X) Mala () SÍNTESIS A pesar de existir una recesión económica mundial, el Ecuador, si bien ha sido afectado no se ha llegado a niveles altos de crisis pero también se debe indicar que el nivel de desempleo es notorio al igual que la reducción de las ventas lo cual genera incertidumbre en la sociedad e inversionistas.	Excelente () Regular (X) Mala () SÍNTESIS Las empresas de producción se encuentran con niveles de producción de menos del 50%, lo que es un marcador importante que nos indica la recesión por la que atraviesa el país desde mediados del año pasado, la cual no tiene visos de mejorar por el momento político que atraviesa el país.	Excelente () Regular (X) Mala () SÍNTESIS En cuanto a lo económico en mi área mejoró totalmente, antes de este gobierno la producción de balones de futbol estaba paralizada, ya que el ingreso de balones chinos nos mató nuestra fábrica, con las nuevas reformas, nuestros productos han ganado posición y se reactivó mi empresa.	Excelente () Regular () Mala (X) SÍNTESIS En la actualidad, existe mucho desempleo, por tanto mucha delincuencia, costos altos en productos de primera necesidad, el encarecimiento de los productos de primera necesidad también es un marcador importante para establecer claramente que el país no se encuentra bien política y económicamente.	Excelente () Regular (X) Mala () SÍNTESIS Existe inestabilidad financiera, económica y política. Por esta razón, tanto los empresarios nacionales como extranjeros, no deciden invertir sus capitales o ser más competitivos. En el caso de la empresa nacional, al no existir certeza de que sus inversiones van a verse reflejadas con el incremento de nuevos clientes.
2.- ¿Qué productos o servicios oferta usted?	Bienes () Servicios (X) Obras ()	Bienes () Servicios (X) Obras ()	Bienes (X) Servicios (X) Obras ()	Bienes () Servicios (X) Obras (X)	Bienes () Servicios (X) Obras ()
3.- ¿Considera usted que el Estado ecuatoriano a través del gobierno central ha desarrollado políticas económicas que aporten al mejoramiento de su actividad económica? Argumente su respuesta	En total acuerdo () Medianamente de (X) acuerdo En desacuerdo () SÍNTESIS Si han existido algunos incentivos para ciertos sectores	En total acuerdo () Medianamente de () acuerdo En desacuerdo (X) SÍNTESIS Las políticas impositivas existentes frenan del todo la	En total acuerdo (X) Medianamente de () acuerdo En desacuerdo () SÍNTESIS En mi caso específico si he visto que el gobierno nos ha	En total acuerdo () Medianamente de () acuerdo En desacuerdo (X) SÍNTESIS El Gobierno lo único que ha hecho es incrementar los	En total acuerdo () Medianamente de (X) acuerdo En desacuerdo () SÍNTESIS Puesto que se han creado un sinnúmero de Leyes, acuerdos,

	pero no han sido suficientes para enfrentar la recesión económica, es casi imposible luchar contra los precios que se manejan en países vecinos como Perú y Colombia, la contraparte son los impuestos que tiene nuestro país que desde mi perspectiva ha afectado a los consumidores finales.	producción y el libre comercio, para los industriales hasta para los pequeños productores, estas medidas desatinadas se ven reflejadas en el estancamiento que el país atraviesa en donde el desempleo y la disminución de ventas afectan al bolsillo del pueblo.	ayudado a los productores mediante el establecimiento de impuestos para las importaciones, principalmente productos de origen chino que tiene costos de producción muy bajos ante los cuales nosotros no somos competitivos.	impuestos, por eso la situación económica del país está en unas de las peores crisis, las políticas solo afectan al pueblo y no se desarrollan realmente incentivos para que la inversión llegue al país y se pueda generar nuevas fuentes de empleo y mejorar las condiciones de vida.	etc.; pero muchos de ellos en casi nada nos han beneficiado, ya que siempre prevalecen los grandes capitales. Y no se trabaja en base a la mayoría de empresas que en este caso somos Pymes, Pequeñas y Medianas, aquí se debería hacer un estudio de cuáles son nuestras verdaderas necesidades, para que el Estado, a través de sus Entidades gubernamentales ayuden al crecimiento de estas empresas.
4.- ¿Cuál es su percepción sobre la contratación pública en el Ecuador?	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno (X)</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Realmente si he visto casos de empresas que han ganado procesos, pero los trámites son muy complicados y el direccionamiento por lo general siempre ya está dado por eso es difícil participar.</p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno ()</p> <p>Malo (X)</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Realmente no me parece adecuado porque en la mayoría de instituciones siempre ganan las mismas empresas y no existe mucha información sobre como participar.</p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente (X)</p> <p>Bueno ()</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Por qué me parece que si se da incentivos a las pequeñas empresas y se ha facilitado el sistema lo importante es que todos los procesos sean transparentes para poder participar.</p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno ()</p> <p>Malo (X)</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Existen procesos con mucho papeleo y mucho trámite y al final las especificaciones son direccionadas para las mismas empresas por eso no veo en las compras públicas futuro.</p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno ()</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular (X)</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Porque no todos los procesos se han llevado con total independencia, y más bien se han tratado de direccionar de acuerdo a circunstancias o a muchos factores exógenos.</p>
5.-¿En general que conocimiento tiene usted o su personal sobre compras públicas.	<p>Alto ()</p> <p>Medio (X)</p> <p>Bajo ()</p> <p>Nulo ()</p>	<p>Alto ()</p> <p>Medio (X)</p> <p>Bajo ()</p> <p>Nulo ()</p>	<p>Alto ()</p> <p>Medio (X)</p> <p>Bajo ()</p> <p>Nulo ()</p>	<p>Alto ()</p> <p>Medio ()</p> <p>Bajo (X)</p> <p>Nulo ()</p>	<p>Alto ()</p> <p>Medio (X)</p> <p>Bajo ()</p> <p>Nulo ()</p>

6.- ¿Considera usted que el ser proveedor del Estado es una buena oportunidad de negocio?	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>SI, porque permite generar fuentes de trabajo y mejorar los ingresos de la empresa a la que represento lo importante es aprender a manejar compras públicas y cumplir con lo que solicitan.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Actualmente no, el Estado no tiene dinero y las instituciones no pagan los valores correspondientes, lo mejor es seguir en el sector privado.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Si me parece que es una excelente fuente de trabajo, sin embargo el gobierno debe asegurarse de tener el dinero para los pagos de las compras y así poder generar empleo.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Muy poco ya que los trámites son muy complicados y generan dificultades legales, es más sencillo y rápido trabajar con otras empresas.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Por su puesto ya que mediante una buena a administración del sistema se puede generar más oportunidades de trabajo, siempre que se cumplan con los tiempos de pago.</p>
7.- ¿Conoce que es el SERCOP y cuál es su actividad?	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>SI, el SERCOP, es el Servicio Nacional de Contratación Pública, Institución que regula la contratación Publica</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Si es el encargado de manejar las compras públicas para las instituciones del gobierno y también para los proveedores.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Si lo conozco, es el ente que regula la contratación pública.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Sí, es la entidad encargada de regular la contratación con entidades del Estado</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>El SERCOP, es el Servicio Nacional de Contratación Pública, es la organización que lidera y regula la gestión transparente y efectiva de la contratación pública, para el desarrollo económico y social del Ecuador.</p>
8.- Ha participado alguna vez en algún proceso de contratación pública. ¿Cómo fue su experiencia?	<p>SI ()</p> <p>NO (X)</p>	<p>SI ()</p> <p>NO (X)</p>	<p>SI (X)</p> <p>NO ()</p> <p>Considero que me fue muy bien, pero me faltó conocimiento en muchos temas, para tener un mejor desempeño en la puja.</p>	<p>SI (X)</p> <p>NO ()</p> <p>Estresante, ya que hay que cumplir tiempos estipulados que en ocasiones son cortos.</p>	<p>SI (X)</p> <p>NO ()</p> <p>Es una experiencia muy dinámica en cuanto a la forma de ofertar nuestros Servicios.</p>
9.- ¿Desde su experiencia, qué debe mejorar en la contratación pública?	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Transparencia, y menos direccionamiento se debería dar oportunidades a todos y no solo a los mismos.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Transparencia Eficacia Honradez Eficiencia</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Creo que los requerimientos técnicos en ciertos productos deben ser más específicos para promover la producción nacional,</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Al menos en los contratos que he manejado son de ínfima cuantía o régimen especial me parece que son muchos trámites.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>En cuanto a requerimientos, deben ser para todos y no direccionados, es decir debe haber oportunidad para quienes queremos trabajar con el Estado, a través de un mejor control de requerimientos que solicitan las entidades contratantes.</p>

10.- ¿Según su criterio cómo se proyecta la contratación pública en el Ecuador?	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>El Ecuador por encontrarse en un proceso electoral hay muchas instituciones públicas que dependerán de las nuevas políticas del nuevo Gobierno</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Mientras sigan las mismas políticas públicas y el mismo gobierno en las mismas condiciones</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Pues ojalá que con el cambio de gobierno no se desestabilice, la contratación pública, o se pierda lo logrado.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Difícil para proveedores pequeños por el trámite engorroso que tiene que cumplir.</p>	<p align="center">SÍNTESIS</p> <p>Tiene un buen futuro, puesto que es el nexo entre las entidades públicas contratantes y los oferentes calificados, que pretende garantizar que los procesos de contratación sean objetivos y estandarizados.</p>
12.- ¿Califique los siguientes aspectos en el producto/servicio que oferta su empresa según la siguiente escala : 1(muy importante) 2(importante) 3(medio importante) 4 (sin importancia)	<p>Precio (3)</p> <p>Costo (3)</p> <p>Calidad (1)</p> <p>Atención (1)</p> <p>Otros ()</p>	<p>Precio (3)</p> <p>Costo (2)</p> <p>Calidad (1)</p> <p>Atención (1)</p> <p>Otros ()</p>	<p>Precio (1)</p> <p>Costo (1)</p> <p>Calidad (1)</p> <p>Atención (1)</p> <p>Otros ()</p>	<p>Precio (1)</p> <p>Costo (1)</p> <p>Calidad (1)</p> <p>Atención (1)</p> <p>Otros</p>	<p>Precio (1)</p> <p>Costo (1)</p> <p>Calidad (1)</p> <p>Atención (1)</p> <p>Otros (2)</p>

Fuente: Elaboración propia

Entrevista personal de contratación pública

Respuestas					
Preguntas	Ing. Mary Gallegos/ Directora Zonal Administrativa Financiera ECU 911 Ambato	Lic. Lourdes Gutiérrez/ Compras Públicas. Gobierno Provincial de Tungurahua	Dra. Sonia Aules/ Auditora Contraloría General del Estado Zona 3	Ing. Juan Sandoval/ Compras Públicas Universidad Técnica de Ambato.	Tlgo. Juan Fernando Rodríguez /Coordinador EP- EMPRODECO.
1.- ¿Desde su perspectiva cómo ha evolucionado la contratación pública en el Ecuador?	SÍNTESIS En los últimos años ha evolucionado al incluir a sectores de la producción antes rezagados, han ampliado la normalización de productos y generado una plataforma para entidades contratantes y proveedores.	SÍNTESIS En los últimos años ha mejorado en bien del país pues ha permitido disminuir los pagos en exceso de bienes, servicios, obras y consultorías, de tal manera que las entidades obtengan lo necesario a precios bajos mediante una correcta utilización del presupuesto.	SÍNTESIS La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, permite la presencia del principio de la publicidad, como base fundamental de la contratación pública. Las instituciones a las que esta nueva Ley regula, al momento de adquirir bienes o servicios o al ejecutar obras, pretenden lograr un eficiente uso de los recursos públicos.	SÍNTESIS Ha evolucionado de una manera moderada tiene muchas cosas que todavía aun por mejorar, como normalización, inclusión, y procesos más elásticos para su accionamiento sin embargo se ha notado un cambio positivo tanto para entidades contratantes como para proveedores si falta mejor comunicación para que las compras públicas se masifiquen.	SÍNTESIS La contratación pública en el Ecuador ha evolucionado en gran manera por ejemplo: antes de la vigencia de la LOSNCP, la convocatoria a un procedimiento precontractual se publicaba por la prensa. Con el portal electrónico se ha desarrollado una comunicación constante entre la entidad convocante y los oferentes hasta la adjudicación del contrato.

<p>2.-¿De los siguientes aspectos que se muestran a continuación sobre contratación pública, por favor califique la importancia de los mismos?</p> <p>(1) muy importante (2) importante (3) poco importante (4) sin importancia.</p>	<p>Impulso a la producción nacional (1) Ley, reglamento, resoluciones (2) Plataformas tecnológicas (2) Normalización bienes y servicios (1) Inclusión PYMES y artesanos (2)</p> <p>Otros cuales</p>	<p>Impulso a la producción nacional (3) Ley, reglamento, resoluciones (3) Plataformas tecnológicas (1) Normalización bienes y servicios (2) Inclusión PYMES y artesanos (1)</p> <p>Otros cuales</p>	<p>Impulso a la producción nacional (1) Ley, reglamento, resoluciones (1) Plataformas tecnológicas (1) Normalización bienes y servicios (2) Inclusión PYMES y artesanos (1)</p> <p>Otros cuales</p>	<p>Impulso a la producción nacional (2) Ley, reglamento, resoluciones (1) Plataformas tecnológicas (3) Normalización bienes y servicios (2) Inclusión PYMES y artesanos (4)</p> <p>Otros cuales</p>	<p>Impulso a la producción nacional (1) Ley, reglamento, resoluciones (1) Plataformas tecnológicas (1) Normalización bienes y servicios (2) Inclusión PYMES y artesanos (1)</p> <p>Otros cuales</p>
<p>3.- ¿Desde su percepción cree usted que la contratación pública ha mejorado en el Ecuador. Por favor argumente su respuesta?</p>	<p>Excelente () Sobresaliente () Bueno (X) Malo () Regular ()</p> <p>SÍNTESIS Aún existen más temas por mejorar, uno de ellos es resolver inconvenientes en los productos normalizados se requiere ser más específicos en las condiciones de su catalogación.</p>	<p>Excelente () Sobresaliente () Bueno (X) Malo () Regular ()</p> <p>SÍNTESIS La contratación pública en el Ecuador tiene un trayecto largo por recorrer recién se dan los primeros pasos como la inclusión de PYMES y artesanos en ciertos sectores, pero se necesita que se maximice y se llegue a todos los sectores</p>	<p>Excelente () Sobresaliente () Bueno (X) Malo () Regular ()</p> <p>SÍNTESIS Sí, porque las entidades públicas deben poner en práctica la planificación estatal, ya que emplean de una mejor manera los recursos públicos asignados a ellas para la ejecución de obras y para la adquisición de bienes y servicios,</p>	<p>Excelente () Sobresaliente () Bueno () Malo () Regular (X)</p> <p>SÍNTESIS Existen algunos aspectos que deberían mejorar como la correcta normalización, puesto no se la realiza con un estudio adecuado.</p>	<p>Excelente () Sobresaliente (X) Bueno () Malo () Regular ()</p> <p>SÍNTESIS Si, se han creado nuevas leyes, normas y reglamentos más detallados acorde a la realidad del país, se ha implementado plataformas tecnológicas que facilitan y transparenta la información para dar igual oportunidad a los productores nacionales.</p>

4.- ¿Cómo evalúa usted la participación del sector privado en la contratación pública? Por favor argumente su respuesta	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno (X)</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>La participación del sector privado ha sido buena pero podría ser mayor, si los impuestos y restricciones de importaciones de equipos se reducen.</p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno (X)</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Debido a que todavía no es incluyente para todos los sectores tal vez por falta de conocimiento del sector privado del funcionamiento o normativas.</p>	<p><i>Excelente ()</i></p> <p><i>Sobresaliente (X)</i></p> <p><i>Bueno ()</i></p> <p><i>Malo ()</i></p> <p><i>Regular ()</i></p> <p>SÍNTESIS</p> <p><i>El sector privado constituye un aspecto muy importante del desarrollo y avance de nuestro país.</i></p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente ()</p> <p>Bueno (X)</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>El sector privado trabaja de buena manera pero existen algunas restricciones en el momento de la importación de equipos especializados se debería mejorar ese sentido</p>	<p>Excelente ()</p> <p>Sobresaliente (X)</p> <p>Bueno ()</p> <p>Malo ()</p> <p>Regular ()</p> <p>SÍNTESIS</p> <p>Desde mi punto de vista el sector privado tiene más y mejores recursos por lo que pueden ofertar y cumplir con los requerimientos institucionales.</p>
5.- ¿De los proveedores del sector público con los que usted tiene contacto, califique los aspectos en que más problemas tienen al momento de presentar una oferta? (1) Alto (2) Medio (3) Bajo.	<p>USHAY (2)</p> <p>SOCE (3)</p> <p>Formularios (3)</p> <p>VAE (2)</p> <p>Puja /Negociación (3)</p> <p>Otros Cuales</p>	<p>USHAY (2)</p> <p>SOCE (1)</p> <p>Formularios (3)</p> <p>VAE (3)</p> <p>Puja /Negociación (1)</p> <p>Otros Cuales</p>	<p>USHAY (3)</p> <p>SOCE (3)</p> <p>Formularios (1)</p> <p>VAE (2)</p> <p>Puja /Negociación (2)</p> <p>Otros Cuales</p>	<p>USHAY (2)</p> <p>SOCE (3)</p> <p>Formularios (3)</p> <p>VAE (1)</p> <p>Puja /Negociación (3)</p> <p>Otros Cuales</p>	<p>USHAY (3)</p> <p>SOCE (3)</p> <p>Formularios (2)</p> <p>VAE (1)</p> <p>Puja /Negociación (3)</p> <p>Otros Cuales</p>
6.- ¿Cree usted que la contratación pública ha generado una mejor distribución de la riqueza?	<p>SÍNTESIS</p> <p>En lo que se refiere a los sectores de la economía popular y solidaria, la política de inclusión en la catalogación ha ayudado mucho, es tendencia que cada vez sea mayor la cantidad de proveedores del Estado por lo que se espera que los contratos se pueda distribuir de una mejor manera.</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>Si debido a que ese es uno de sus objetivos, la realidad del país es muy diferente a lo que se conocía hace más de 10 años, cada vez se puede evidenciar que existe un mayor número de proveedores inclusive para los más pequeños se ha facilitado algunos trámites.</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>No porque las pequeñas empresas no pueden competir con las empresas grandes en lo referente a la disminución de costos.</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>Son grupos minoritarios los que están catalogados en la mayoría de los procesos.</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>Uno de los objetivos del Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el Desarrollo del Ecuador y de la constitución ecuatoriana en general es la distribución equitativa de la riqueza, por lo que, bajo mi punto de vista la contratación pública si ha generado una mejor distribución de la riqueza</p>
7.- ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar el Sistema Nacional de	<p>SÍNTESIS</p> <p>La normativa Legal más clara aún tiene vacíos que se prestan</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>Considero que no debería existir ningún proceso por</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>A mi criterio hay que fortalecer el sistema de contratación</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>Sería importante que la normativa mediante las</p>	<p>SÍNTESIS</p> <p>Considero que todos los bienes y servicios que puedan ser</p>

Contratación Pública?	para interpretaciones de igual manera se debería propender a la Normalización de mayores productos y servicios.	Contratación Directa, todo se debería realizar por Subastas y para los sectores de artesanos y PYMES se debería exigir un mayor número de ferias inclusivas a fin de que exista una mayor participación.	mediante la utilización de tecnología adecuada para promover la transparencia, integridad y responsabilidad.	resoluciones que emite el SERCOP no cambie demasiado durante un periodo fiscal, de igual manera se debería intentar normalizar la mayor cantidad de bienes y servicios.	normalizados deben estar en catálogo electrónico de cualquier monto, con el fin de simplificar procedimientos, agilizar las adquisiciones de una manera transparente y equitativa a todos los proveedores.
-----------------------	---	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Apéndice B

Aplicación del modelo de gestión

B.1. Adjudicación de procesos

Descripción	Fechas	Productos	Archivos
Descripción del Proceso de Contratación			
Entidad:	Empresa Pública de Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento CEAR EP		
Objeto de Proceso :	ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS "PROYECTO DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD FISICA EN EL DEPORTE FORMATIVO, LA EDUCACION FISICA Y LA RECREACIÓN 2014-2017"		
Código:	SIE-CEAREP-022-2016		
Tipo Compra:	Bien		
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 234,156.00		
Tipo de Contratación:	Subasta Inversa Electrónica		
Forma de Pago:	Anticipo 50% Saldo: Pago contra entrega de bienes obras o servicio 50.00%		
Tipo de Adjudicación:	Total		
Plazo de Entrega:	40 días		
Vigencia de Oferta:	20 días		
Funcionario encargado del proceso:	kalmagro@altorendimiento.gob.ec		
Estado del Proceso:	Ejecución de Contrato		
Descripción:	ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS "PROYECTO DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD FISICA EN EL DEPORTE FORMATIVO, LA EDUCACION FISICA Y LA RECREACIÓN 2014-2017"		
Variación mínima de la Oferta durante la Puja:	1.00% Tipo Variación: Precio total		

Publicación de proceso.

Resumen de Puja

Resumen de Puja

ZARATE CARDONA GLORIA STELLA	SICHEL GONZALEZ EWALD DARIO
USD 197,121.00	USD 234,155.98
hora:12:14:50	hora:11:57:36
USD 234,150.00	
hora:12:20:12	

Orden Final de Puja

Proveedor	Última Oferta	Fecha Oferta
ZARATE CARDONA GLORIA STELLA	USD 197,121.00	2016-09-29 12:14:50.474628
SICHEL GONZALEZ EWALD DARIO	USD 234,155.98	2016-09-28 11:57:36.779959

PROVEEDOR	ORIGEN	TIPO EMPRESA
ZARATE CARDONA GLORIA STELLA	Nacional	Pequeña
SICHEL GONZALEZ EWALD DARIO	Nacional	Mediana

Adjudicación de proceso

Información de Adjudicación

#	RUC	Nombre del Adjudicatario	Fecha de Adjudicación	Monto de Adjudicación (\$)
1	1714695853001	ZARATE CARDONA GLORIA STELLA	2016-10-03	197,121.00

Información del Contrato

#	RUC	Razón Social	Monto Contractual (\$)	Plazo Contractual (días)	Anticipo		El Contrato inicia en	Fecha de Suscripción del Contrato	Fecha de Notificación de Disponibilidad de Anticipo	Número de entregas parciales	Fecha Prevista de Terminación de Contrato	Administrador del Contrato Usuario - Nombre
					Porcentaje (%)	Valor (\$)						
1	1714695853001	ZARATE CARDONA GLORIA STELLA	197,121.00	40	50.00	98,560.50	Fecha de Suscripción de Contrato	2016-10-11	2016-10-27	Entrega Definitiva	2016-11-20	smogrovejo - MOGROVEJO ABAD SARA VERONICA

Fotografías aplicación del modelo



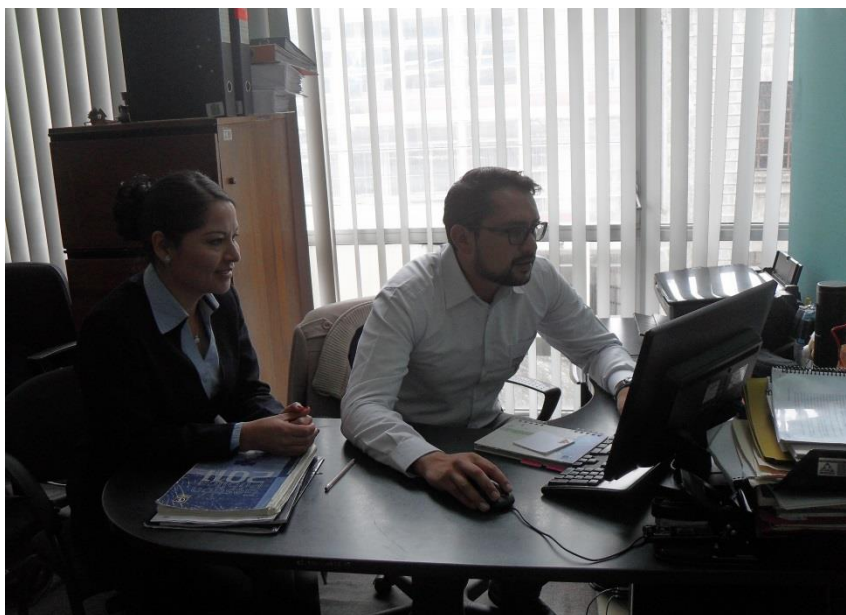
Implementación del modelo propuesto oficinas Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.



Aplicación del Modelo: Socia: Sra. Gloria Zarate

Adjudicado proceso de implementos deportivos Centro de Alto Rendimiento Cuenca

Valor adjudicado: 197,121.00 USD



Socialización del modelo a personal de contratación pública.

Referencias

- Acevedo, A. (2010). El proceso de la entrevista. México: Limusa.
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 4.
- Alvarado, A., Varas, P., & Troncoso, S. (2012). Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. Revista de la Construcción vol.11 no.1, 4.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales. Naucalpan: Pearso Educación.
- Betancourt, J. (2002). Gestión Estratégica navegando hacia el cuarto paradigma. Porlamar: T.G.RED 2000.
- Canelos, F. (2013). [www.iaen.edu.ec.Obtenidodehttp://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3695/1/TESIS%20-%20FABIAN%20CANELOS%20SALAZAR.pdf](http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3695/1/TESIS%20-%20FABIAN%20CANELOS%20SALAZAR.pdf)
- Castillo, J. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Bogota: Ecoe ediciones.
- Celis, K., & Changoluisa, V. (15-16 de 07 de 2015). [www.compraspublicas.gob.ec](http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/cuadernos-de-trabajo/). Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/cuadernos-de-trabajo/>
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). Planeación Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Cleghorn, L. (2005). Gestión ética para una organización competitiva. Bogota: San Pablo.
- Cleri, C. (2007). EL libro de las PYMES. Buenos Aires: Garnica S.A.
- Constitución del Ecuador. (2008). Asamblea Nacional del Ecuador. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Contraloría General del Estado del Ecuador . (2009). www.contraloria.gob.ec. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/NTCI-PRES-INDICE.pdf>
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- El Telégrafo. (15 de 09 de 2015). www.eltelegrafo.com.ec. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/1/sercop-asegura-que-la-logica-de-la-contratacion-publica-esta-cambiando>
- Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones. Madrid: Diaz de Santos.
- Fernández, V. (2006). Desarrollo de sistemas de información. Catalunya: Universidad Politécnicade Catalunya.
- Fuente, D. I. (2004). Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Madrid: ESIC.
- Gabín, A. (2009). Administración Pública. Madrid: Paraninfo.

- García, A. (2011). Estrategias empresariales una visión holística. Bogotá: Bilineata.
- Griffin, R. (2001). Administración. Texas: Cengage Learnig.
- Gutierrez, M. (2004). Administrar para la Calidad, conceptos administrativos del control total de calidad. México D.F: Limusa S.A.
- Haime, L. (2008). Planeación financiera en la empresa moderna. Barcelona: Isef.
- Herebero, e. a. (2006). Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa. Madrid: ESIC.
- Hitt, M. (2006). Administración . Naucalpan de Juárez: Pearson educación.
- Instituto Nacional de Administración Pública Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2009). La integridad en la contratación pública buena práctica de la A a la Z. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral tercera edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Kelmansky, D. (2009). Estadística para todos. Buenos Aires: Ministerio de Educación.
- Kluyver, C. (2001). Pensamiento estrategico una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires : Pearson Education S.A.
- Landázuri, M. (13 de 10 de 2014). [www.usfq.edu.ec](http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3515/1/111727.pdf). Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3515/1/111727.pdf>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). Sistemas de información gerencial. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (04 de agosto de 2008). Servicio Nacional de Contratación Pública. Obtenido de http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/cat_normativas/losncp
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). Estadística aplicada a los negocios y economía. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos . Bogotá: Conveno Andrés Bello.
- Manso, F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez, A., Muñoz, J., & García, P. (2004). Tamaño de muestra y precisión estadística. Almería: Universidad de Almería.
- Membrado, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora . Barcelona: Díaz de Santos.
- Merli, G. (1997). La Gestión Eficaz. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Muñiz, L. (2009). Control presupuestario. Barcelona: Profit.
- Navarro, P. (2009). Lo que saben los mejores MBA. Barcelona: McGraw Hill Companies Inc.

- Pedroza, H., & Dicovsky, L. (2006). Sistema de Análisis Estadístico con SPSS. Managua: Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria.
- Perez, Castro, Córdova, Quisimalín, & Moreno. (2013). Mercadotecnia fundamentos de Dirección Comercial y Marketing. Riobamba : EDITEX.
- Ponce, D. (17 de septiembre de 2014). Universidad Andina Simon Bolívar. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4187/1/T1498-MBA-Ponce-La%20optimizacion.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). Real Academia Española. Obtenido de <http://www.rae.es>
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. México D.F: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Roja, C. (2001). Empresas competitivas. Bogota: RAM Ediciones Digitales.
- Ruiz, R., Guzmán, J., & De la Rosa, J. (2007). Dirección empresarial asistida. Madrid: Visión Net.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación . México D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). <http://www.buenvivir.gob.ec>. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>
- Servicio Nacional de Contratación pública. (19 de 10 de 2016). Servicio Nacional de Contratación pública. Obtenido de www.compraspublicas.gob.ec
- Tarziján, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial cuarta edición. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tracy, B. (2015). Gerencia. Tennessee: Grupo Nelson.
- Zambrano, A. (2006). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública . Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Glosario

A

Acta de Preguntas, Respuestas y Aclaraciones: Documento en el cual se evidencia las preguntas, respuestas y aclaraciones relacionadas con el proceso de compras públicas.

Acta de Negociación: Esta acta se utilizará en el caso que la negociación sea fallida en la que se incluirá la recomendación de desierto, archivo o reapertura, y también se utilizará en el caso que la negociación sea efectiva e incluya recomendación de adjudicación.

Acta de Calificación: En esta acta se incluirá la calificación de Proveedor, y de ser el caso incluirá la revisión de convalidación de errores.

C

Catálogo Electrónico: Registro de bienes normalizados publicados en el portal www.compraspublicas.gob.ec para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

Comisión Técnica: Es el órgano técnico designado por la Máxima Autoridad o su delegado, con la finalidad de analizar y evaluar las ofertas presentadas y los documentos adjuntos; su creación y conformación se la hará de acuerdo a la naturaleza del objeto de la contratación (Consultoría: Lista Corta y Concurso Público; Licitación de bienes o Servicios, Cotización de bienes o servicios y Subasta Inversa) y de los profesionales que se requieran.

Consultoría: Prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial (Art. 2 numeral 4 LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA), elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Convalidación Errores de forma: Son aquellos que no implican modificación alguna al contenido sustancial de la oferta, tales como errores tipográficos, de foliado, sumilla o certificación de documentos.

Contrato: Acuerdo escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones.

E

Expediente físico del proceso de contratación: Conjunto de elementos conformados por los documentos habilitantes del proceso de contratación por Consultoría, Acción de Personal de la Comisión Técnica, Pliegos, Resolución de Inicio, Cronograma del Proceso Publicado, Acta de Preguntas, Respuestas y Aclaraciones, Registro de Recepción de Ofertas, Recomendación de Desierto, Archivo o Reapertura, Resolución de Desierto, Acta de apertura de ofertas y convalidación de errores, Acta de Calificación (incluye la recepción de la convalidación de errores), Acta de negociación con recomendación de adjudicación, Resolución de Adjudicación, Garantías o Pólizas, Contrato y toda documentación resultante del proceso de contratación.

I

Ínfima Cuantía: Se utiliza en forma excepcional y no recurrente (periódica), en los términos señalados en el Art. 60 del Reglamento a la LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA y RESOLUCIÓN INCOP 062-2012, que regula la casuística del uso del procedimiento de ínfima cuantía.

L

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

N

Negociación: Acto en el que los oferentes y las entidades se reúnen, para acordar la baja en el precio de un determinado proceso de contratación.

O

Oferta Técnico-económica: La oferta que deberá enviar a través del Sistema, para los procesos de Consultoría se debe enviar Formulario 1 y 2 de los pliegos

P

Portal www.compraspublicas.gob.ec: Es el Sistema informático oficial de contratación pública del Estado Ecuatoriano.

R

Recomendación de Desierto, Archivo o Reapertura: Memorando en el cual la Comisión Técnica recomienda desierto, archivo o reapertura.

Registro de Recepción de Ofertas: Documento en el cual se registra la recepción de las ofertas entregadas por el Oferente en el proceso de Compras Públicas.

Resolución de Desierto, Archivo o Reapertura: Documento en el cual se formaliza la recomendación de desierto, archivo o reapertura para el proceso de contratación.

Resolución de Adjudicación: Documento en el cual se formaliza adjudicación del Proveedor ganador.

RUC: Registro Único de Contribuyentes

RUP: Registro Único de Proveedores

S

SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública

SOCE: Sistema Oficial de Contratación del Estado.

SNCP: Sistema Nacional de Contratación Pública

Subcomisión de Apoyo: Es un órgano técnico designado por la Comisión Técnica con el fin de apoyar en temas específicos, en los cuales la Comisión Técnica no pueda resolver o no se abastezca respecto de la emisión de informes que incluirán las recomendaciones que se consideren necesarias y serán utilizados por la Comisión Técnica como ayuda en el proceso de calificación y selección y por ningún concepto serán asumidos como decisorios. La Comisión Técnica obligatoriamente deberá analizar dichos informes y avalar o rectificar la totalidad de los mismos.

U

USHAY.- Modulo facilitador de contratación pública

V

VAE. Valor agregado ecuatoriano

VAEO. Valor agregado ecuatoriano de la oferta

Resumen Final

Modelo de Gestión de Contratación Pública para los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato.

Andrés Sebastián Cevallos Chávez.

138 páginas

Proyecto dirigido por Mauricio Quisimalin. PhD

En el presente trabajo de investigación documental, descriptiva y correlacional se desarrolla un modelo de gestión de contratación pública para los Socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato con un enfoque comercial y estratégico con el objetivo de incrementar la participación de los socios en procesos de adquisiciones estatales mediante la identificación de las variables que definen o no la participación de los mismos en procesos de contratación pública. El modelo de gestión propuesto constituye una guía metodológica para el público a quien se dirige el presente trabajo a fin de generar competencias en materia de contratación pública y formar parte del proceso de dinamización de la economía y cambio de la matriz productiva en estricto cumplimiento a la normativa legal vigente.

El modelo propuesto tiene relación directa con la política de compras públicas generada por el Estado ecuatoriano desde el año 2008 en donde la interacción entre las entidades contratantes y la empresa privada es principal eje de acción que tiene entre sus objetivos la transparencia, la inclusión de sectores vulnerables en el proceso económico de adquisiciones estatales, la generación de ahorro para el Estado, el desarrollo de nuevas tecnologías de origen local, la sustitución de importaciones entre otros aspectos.

La aplicabilidad del modelo se basa en alinear la misión y visión empresarial a la contratación pública que permita identificar mediante el diagnóstico estratégico la situación actual de las adquisiciones estatales y establecer los posibles escenarios futuros. El conocimiento de la legislación y los sistemas de información son un punto neurálgico para que el sector privado se convierta en proveedor del Estado con el fin de ampliar las oportunidades de negocio en un mercado sumamente llamativo como es el sector público que mediante la adquisición de bienes, contratación de servicios y ejecución de obras pretende dinamizar la economía del país.

El alto porcentaje de aceptación que tienen los socios del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Ambato por participar en procesos de compras públicas valida el interés de los mismos por contar con un modelo de gestión que les permita involucrarse en las ventas a las entidades públicas con principios de calidad, legalidad y eficiencia.