

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



**UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

*“PROPUESTA DE EVALUACION, SELECCIÓN Y DESARROLLO DE  
PROVEEDORES PARA LAS EMPRESAS ECUATORIANAS”*

**AUTORAS:** MARIA NATHALIA CABRERA M.  
MARIA GABRIELA TRAVEZ M.

**DIRECTOR:** DR. MARIO MOLINA N.

**CUENCA –ECUADOR**

ABRIL-2006

**DEDICATORIA**

*Con gratitud a Dios, por bendecir cada  
Instante de mi vida, a mis padres y hermanos  
por haber sido siempre un apoyo incondicional.*

*María Natalia Cabrera M.*

**DEDICATORIA**

*A Dios, por bendecir mi vida y darme  
la capacidad para cumplir mis metas.  
A mis padres, compañeros; por su esmero,  
sacrificio, valiosos consejos.  
A mis hermanas y familiares, por su incondicional  
apoyo y continua preocupación.*

*María Gabriela Trávez M.*

**AGRADECIMIENTO:**

*Los autores de esta monografía queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han aportado con su valiosa ayuda y colaboración, a fin de que la misma pueda salir adelante. Merece una especial mención la Universidad del Azuay y a los profesionales involucrados en nuestra formación ya que sin su aporte no se hubiesen obtenido los resultados alcanzados en este trabajo.*

*Finalmente, queremos resaltar nuestra gratitud para el Director de Monografía, Doctor Mario Molina Narváez, cuya dirección y apoyo han constituido la base para los logros alcanzados, a través de esta monografía.*

### III

## RESUMEN EJECUTIVO

### PROPUESTA DE SELECCIÓN, CALIFICACION, Y EVALUACION DE PROVEEDORES DE EMPRESAS ECUATORIANAS.

El presente ensayo está respaldado en los siguientes criterios que a continuación se detallan:

- **El primer capítulo**, hace referencia a las Generalidades de las empresas describiendo el objetivo común que es el de satisfacer las exigencias del mercado. En lo que se refiere a los aspectos generales se toma en cuenta el manejo de recursos como parámetro importante, basándose en un plan estratégico y siguiendo las Normas Internacionales de la Calidad que darán como resultado el logro de metas y objetivos planteados.
- **El segundo capítulo**, se basa en Clasificar y Seleccionar a los Proveedores, con el fin de determinar el perfil adecuado del mismo, este proceso se efectuará por medio del Método de Ponderación de Valores y dando paso a la evaluación.
- **El tercer Capítulo**, desarrolla una propuesta para que cubra la necesidad de las empresas en el proceso de compras basándose en : solicitud de compra, especificación de la compra, evaluación de proveedores, selección de proveedores, acuerdos con proveedores, contratos, órdenes de compra, recepción e inspección, calificación de proveedores y desarrollo de proveedores.

## IV

### ABSTRACT

#### **PROPOSAL OF SELECTION, QUALIFICATION, AND EVALUATION OF SUPPLIERS OF ECUADORIAN COMPANIES.**

The present rehearsal is supported in the following approaches that next are detailed:

“The first chapter makes reference to the Generalities of the companies describing the common objective that is the one of satisfying the demands of the market. In what refers to the general aspects he/she takes into account the handling of resources like important parameter, being based on a strategic plan and following the International Norms of the Quality that will give the achievement of goals and outlined objectives as a result.

“The second I surrender, it is based on to Classify and to Select the Suppliers, with the purpose of determining the appropriate profile of the same one, this process will be made by means of the Method of Pomeranian of Values and opening the way to the evaluation.

“The third Surrender, it develops a proposal so that it covers the necessity of the companies in the process of purchases being based in: purchase application, specification of the purchase, suppliers' evaluation, suppliers' selection, agreements with suppliers, contracts, purchase orders, reception and inspection, suppliers' qualification and suppliers' development.

**INDICE****TEMAS POR CAPITULO****CAPITULO 1**

1. Generalidades.....	1
1.1 Aspectos Generales de las Empresas Ecuatorianas.....	2
1.1 Como Fortalezas de las PYMES.....	2
1.2 Realidad de la Planeación Estratégica.....	3
1.2.1 Modelo de la Planificación Estratégica.....	3
1.3 Las Normas Internacionales de la Calidad.....	4

**CAPITULO 2**

2. Clasificación y Selección de Proveedores.....	7
2.1 Clasificación de Proveedores.....	7
2.1.1 Proceso de Clasificación de Proveedores.....	8
2.1.2 Evaluación y Selección de Proveedores.....	11
2.2 Herramientas Básicas de la Calidad utilizada en la Clasificación y Selección De Proveedores.....	11
2.2.1 Modelo Método de Ponderación de Valores.....	12
2.3 Parámetros Importantes de Evaluación.....	13

**CAPITULO 3**

3. Propuesta de Procedimiento de Compras.....	14
3.1 Solicitud de Compra.....	15
3.2 Especificación de la Compra.....	16
3.3 Evaluación de Proveedores.....	17
3.4 Selección de Proveedores.....	17
3.5 Acuerdos con Proveedores.....	18
3.6 Contratos.....	18
3.7 Ordenes de Compra.....	19
3.8 Recepción e Inspección.....	20
3.9 Calificación de Proveedores.....	21
3.10 Desarrollo de Proveedores.....	22

## VI

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....23

Recomendaciones.....24

**Bibliografía**.....25

**Glosario**.....26

### **ANEXOS**

## INTRODUCCION

El presente trabajo, tiene como objetivo colaborar con las empresas ecuatorianas en su proceso de “Evaluación, Selección y Desarrollo de Proveedores”, mediante una propuesta basada en un método que nos permita identificar a los proveedores potenciales, y a mejorar la gestión de los actuales esto ayudara a cada organización a tener un proceso de compras eficiente, eficaz y transparente, facilitando su gestión operativa

La propuesta se centra fundamentalmente en definir parámetros claves para la evaluación, selección y desarrollo de proveedores, mediante puntajes, siendo imparciales y sin ningún tipo de preferencia a personas o entidades.

Esta orientada a aumentar la competitividad de las cadenas productivas y fortalecer relaciones mutuamente provechosas entre una gran empresa demandante y sus proveedoras de menor tamaño, las cuales, mediante los beneficios de la propuesta de desarrollo, logrando un mercado estable e intercambiando conocimientos.

Se determinara el conjunto de proveedores nuevos o existentes para llevar a cabo la propuesta de desarrollo acordada defendiendo las capacidades de los proveedores, de acuerdo a un estudio preliminar de fortalezas y debilidades.

Se llevara a cabo el plan de desarrollo de las empresas proveedoras, mediante un Diagnóstico, tomando en cuenta opiniones de expertos dirigidas a estas empresas, para hacer más eficiente su producción y gestión, acomodándose a los estándares y normas exigidas por los mercados de destino y, en general, construir una cadena productiva mejor integrada en beneficio de todas las partes.

La “Propuesta de Evaluación, Selección y Desarrollo de Proveedores”, se ha realizado en base de consultas en libros, materiales sugeridos.

## **CAPITULO 1**

### **1 GENERALIDADES**

El objetivo común que tienen todas las empresas es el de satisfacer las exigencias del mercado y al mismo tiempo obtener un resultado que les permita que estas se desarrollen.

Dentro de las exigencias que se les han planteado esta el desempeño, los precios y los plazos los cuales no se pueden satisfacer si no se manejan de manera adecuada las compras y suministros necesarios para la recepción de productos y/o servicios.

Las compras y los suministros frecuentemente están representando para las empresas, uno de los mecanismos más importantes en los costos que estas ejercen para su adquisición, lo que trae como consecuencia un gran dominio sobre sus resultados, dependiendo de que las compras sean el primer rubro para asegurar la ganancia de la empresa.

Todas las empresas son responsables de tener los suministros en orden para sus clientes y compradores, por lo que la calidad se debe extender hacia sus propios proveedores.

Por supuesto, las empresas deben saber de antemano, prever, evaluar y administrar los conflictos que se vayan presentando con las compras y suministros, así como también lo hacen en varias actividades que son necesarias para su desarrollo y funcionamiento.

El manejo adecuado de la administración de gestión de compras y los suministros da confianza plena a las empresas y a sus clientes, cumpliendo con eficacia y eficiencia los servicios que éstos proporcionan en la organización y el dominio en cada uno de los procesos de compras y suministros, llevando a un desarrollo coherente de las actividades internas y externas.

## **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS**

En la actualidad la mayoría de las empresas ecuatorianas no optimizan el manejo de sus recursos, influyendo para ello:

- Bajo nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción por ausencia de normas.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra no calificada.
- La Producción esta más orientada al mercado interno
- Falta de innovación de las PYMES para el mercado internacional.
- El sector industrial no dispone de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional.
- La oferta exportable actual de la pequeña industria y los volúmenes y valores de sus exportaciones no satisfacen la demanda internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo de este sector industrial.

### **1.1.1 Como Fortalezas de las PYMES:**

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un gran número de factores favorables que son poco conocidos y aprovechados:

- Representan el 80% en la generación de la riqueza y empleo.
- Activan la economía, disuelven los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

## **1.2 REALIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

El diseñar planes estratégicos para el logro de objetivos y metas planteadas es función de toda empresa, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores con el fin de definir su mercado, estrategias, políticas y objetivos.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa ya que es fundamental y representa las funciones operativas que van ha ser ejecutadas y suministradas en el mercado a los consumidores.

### **1.2.1 MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Si bien no es motivo de este trabajo, es importante para las empresas iniciar cualquier actividad, proyecto o propuesta administrativa elaborando de un plan estratégico que conste de los siguientes puntos:

#### **1. Diagnostico de la situación actual:**

- ¿Quiénes son los clientes internos y sus expectativas?
- ¿Quiénes son los clientes externos y sus expectativas?
- Análisis histórico de una base de datos
- Análisis interno de la empresa fortalezas, debilidades
- Análisis externo de la empresa oportunidades amenazas

#### **2. Plan Estratégico**

- Formulación de la Misión
- Formulación de la Visión
- Valores Corporativos
- Formulación de Objetivos
- Estrategias
- Políticas

### **1.3 LAS NORMAS INTERNACIONALES DE LA CALIDAD**

La Propuesta de Calificación, Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores para las Empresas Ecuatorianas se basa en el numeral siete Realización del Producto de la Norma Técnica Colombiana (NTC); ISO 9001-2000 Sistemas de Gestión de Calidad y Requisitos especialmente el numeral 7.4 correspondiente a compras.

A Continuación describiremos textualmente la parte pertinente al numeral

7. Realización del producto de la Norma ISO 9001-2000 en el que incluiremos el subnumeral 7.4 correspondiente a compras; mantendremos la numeración de la norma:

7.1 Planificación de la realización del producto

7.2 Procesos realizados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

7.2.3 Comunicación con el cliente.

7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y el desarrollo

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

7.3.4 Revisión del Diseño y desarrollo

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de Compras

7.4.2 Información de las compras

7.4.3 Verificación de los productos comprados

## 7.5 Producción y prestación de servicios

7.5.1 Control de la producción y de la prestación de servicios

7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación de servicios

7.5.3 Identificación y trazabilidad

7.5.4 Propiedad del cliente

7.5.5 Preservación del producto

## 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

## 7.4 COMPRAS

### 7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurar de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido va depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

### 7.4.2 Información de las compras

La información de compras debe describir el producto a comprar incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Requisitos para la calificación del personal, y
- c) Requisitos del sistema de gestión de calidad

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

#### 7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección y otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación de las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

## **CAPITULO 2**

### **2. CLASIFICACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

Las empresas deben evaluar a sus proveedores antes de seleccionarlos, tomando en cuenta los beneficios que esta nos pueda brindar cumpliendo exigencias de calidad.

Esta evaluación dependerá del tipo de producto y/ o servicio de cada empresa.

#### **2.1 CLASIFICACION DE PROVEEDORES**

Una de las tareas más importantes de la gestión de la compras en las empresas, es la de buscar al proveedor adecuado, la misma que esta a cargo del departamento de compras, que debe tener muy claro que criterios de evaluación utilizar.

Para evaluar a los proveedores debemos considerar condiciones económicas de recepción, inspección, uso y disposición mediante la actualización de ficheros sobre los artículos y en si de los proveedores.

Previo al inicio de la búsqueda de proveedores se ha de tener muy claro cuáles son los productos que se desean adquirir, de qué calidad y en qué cantidad, para que la selección se realice comparando productos de iguales o muy similares características. Una vez realizado este análisis, comienza el proceso de selección en el que se pueden dar diversas situaciones:

- La empresa inicia su actividad y debe buscar toda clase de proveedores.
- La empresa tiene unos proveedores que habitualmente le suministran, pero no se encuentra satisfecha con ellos
- Se quiere ampliar la cartera de proveedores para realizar comparaciones de productos y de condiciones comerciales con el objetivo de mejorar la gestión comercial

El comprador debe especificar en el análisis funcional, entre otros los siguientes elementos:

- Los objetivos a alcanzar
- El ambiente o el entorno de la compra
- El alcance de las relaciones con los proveedores
- Los plazos concedidos

### **2.1.1 Proceso de Clasificación de Proveedores**

El proceso de clasificación tiene como objetivo obtener el puntaje mayor del proveedor que indica su posicionamiento entre las empresas de su sector de actividad. Consta de tres fases:

#### **Registro:**

Es la colocación del proveedor en el Registro General de Proveedores a través de la implementación y análisis de la ficha de identificación del proveedor para la acreditación de la capacidad, de los medios humanos materiales económicos y financieros.

#### **Calificación:**

Es el análisis del sistema de gestión del proveedor a través de la implementación y verificación de Auto evaluación para proveedores.

#### **Cualificación:**

Es el análisis del proceso motivo de contratación y a través de la implementación y verificación de la información complementaria relativa al sector de actividad

#### **Búsqueda de Información:**

Algunas de las fuentes de información más habituales son:

- Prensa, radio y televisión.
- Publicaciones especializadas.
- Publicaciones e informes de bancos y cajas de ahorro.
- Ferias y exposiciones comerciales.
- Páginas amarillas.
- Internet.
- Asociaciones empresariales, cámaras de comercio y bases de datos de organismos públicos y privados.
- La competencia.

**Solicitud de Información:**

Una vez confeccionada la lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener. Se debe insistir en que respondan claramente a los siguientes aspectos:

- Calidad del producto.
- Características técnicas.
- Garantía.
- Formación de los usuarios, si fuera necesario.
- Servicio posventa y asistencia técnica.
- Condiciones económicas
- Precio por unidad.
- Descuento comercial.
- Rappels (descuento por volumen de compra).
- Forma y plazos de pago.
- Precios de envases y embalajes.
- Pago de portes y seguros.
- Recargos por aplazamiento del pago.
- Periodo de validez de la oferta.
- Circunstancias que pueden dar lugar a revisión en los precios.
- Plazos de entrega.
- Devolución de mercancía no vendida.

Las fórmulas para obtener esta información pueden ser a través de: carta o fax, solicitando el envío de catálogos, muestras o presupuestos, llamada telefónica, visita de representante comercial o realizar visitas a la empresa proveedora.

SOLICITUD INFORMACION DE PROVEEDORES		Código.....
Nombre: .....		
Dirección: .....		
Localidad: .....C.P.:..... Provincia: .....		
Teléfono: .....Fax: .....		
Artículos		
Descuento comercial	Descuento por pronto pago	Rappes por compras
Forma de pago	Plazo de entrega	

Artículo	Código
Proveedores	
Código	Nombre
Observaciones	

## **2.1.2 EVALUACION Y SELECCION DE PROVEEDORES**

Implica encontrar proveedores potenciales y determinar la probabilidad de que se conviertan en buenos proveedores, mediante el desarrollo de criterios de evaluación, tanto de las necesidades de la organización, como la de los proveedores, evitando el desperdicio de los recursos.

En la evaluación de proveedores hemos propuesto métodos con los cuales podemos evaluar exitosamente, esto mediante indicadores existentes que permitan establecer el desempeño del proveedor, con hechos que sean de su absoluta responsabilidad como son:

- Cumplimiento de plazos
- Cumplimiento de calidad técnica
- Cumplimiento de calidad de servicios

## **2.2 HERRAMIENTAS BASICAS DE LA CALIDAD UTILIZADA EN LA CLASIFICACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

Existen Siete Herramientas Básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en una organización, esta son las siguientes:

- Hoja de control (Hoja de recogida de datos)
- Histograma
- Diagrama de pareto. Regla 80-20. pocos vitales-muchos triviales
- Diagrama de causa efecto
- Estratificación
- Diagrama de dispersión
- Gráfica de control

Objetivos de las siete herramientas:

- Detectar problemas
- Delimitar el área problemática
- Estimar factores que probablemente provoquen el problema
- Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no
- Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido
- Confirmar los efectos de mejora
- Detectar desfases

La experiencia de los especialistas en la aplicación de estos instrumentos o Herramientas Estadísticas señala que bien aplicadas y utilizando un método estandarizado de solución de problemas pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

En la práctica estas herramientas requieren ser complementadas con otras técnicas cualitativas y no cuantitativas como son:

- La lluvia de ideas
- Círculos de calidad o grupos de mejoramiento
- La Encuesta
- La Entrevista
- Diagrama de Flujo
- Matriz de Selección de Problemas
- Técnica de ponderación.

### **2.2.1 Modelo Método de Ponderación de Valores:**

El propósito de este modelo es optar por una decisión de entre varias alternativas válidas pero mutuamente excluyentes.

Los elementos para la formulación de este método son:

- a) Alternativas
- b) Variables relevantes, características que deben ser tomadas en cuenta
- c) Peso de cada variable, suma debería ser igual a uno
- d) Calificación a cada variable, escala adecuada
- e) Cálculos
- f) Decisión

### **2.3 PARAMETROS IMPORTANTES DE EVALUACION**

Se debe establecer lineamientos y la metodología para facilitar a los proveedores la realización de las actividades de evaluación, y así obtener una calificación como proveedor de bienes y servicios asociados, esta guía es aplicable a proveedores de bienes nacionales y extranjeros.

Cada proveedor debe demostrar la capacidad de suministrar bienes que cumplan condiciones y especificaciones en las órdenes de compra, entre los métodos para establecer esta capacidad se puede incluir la combinación de los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa en el mercado
- Misión, visión, valores y políticas de la empresa
- Capacidad del sistema de calidad
- Evaluación del producto
- Financiamiento

Para identificar los parámetros importantes nos basaremos en recolección de información histórica y actual, para ello se utilizara el método de ponderación de valores, el cual ayudará a determinar los mismos.

## **CAPITULO 3**

### **3. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

Las empresas ecuatorianas en su mayoría carecen de métodos de evaluación, selección y desarrollo de proveedores previamente establecidos, esto acompañado de la falta de capacitación del personal que maneja estos procesos.

Existe una necesidad urgente de contar con proveeduría especializada, competitiva y que esté engranada en todo los procesos de las organizaciones, uno de los efectos de contar con proveedores competitivos y una cadena de suministro bien integrada es la atracción de nuevos proyectos dada la capacidad de la proveeduría local pudiendo tener mayor valor agregado y siendo más complejos, contando con una base de proveedores sólida, así como con la experiencia en el desarrollo de nuevos proveedores con un esquema de “habilidades” o perfiles más específicos, como en el caso de las industrias de alta tecnología.

En respuesta de esta necesidad, se sugiere una propuesta de procedimiento en las compras y desarrollo de proveedores:

- Solicitud de compra
- Especificación de la compra
- Evaluación de proveedores
- Selección de proveedores
- Acuerdos con proveedores
- Contratos
- Ordenes de compras
- Recepción e inspección
- Calificación de proveedores
- Desarrollo de proveedores

### 3.1 SOLICITUD DE COMPRA

Se propone un formato en donde se especifican las características del bien o servicio que se desea comprar o contratar, a través de esta, la necesidad se convierte en un requerimiento, al hacer esto también se establecen los criterios mediante los cuales se compararán las ofertas.

Esta necesidad esta generada por alguna unidad de la organización, por esta razón debe definirse de manera clara y precisa los aspectos principales del producto o servicio, es decir, se trata de explicar qué, cómo, cuándo y dónde se quiere adquirir.

Debemos tomar en cuenta que detrás de cada compra hay alguna necesidad relacionada con una actividad de la organización, por lo que todo el proceso debiera estar orientado a satisfacer dicha necesidad de manera eficaz, eficiente y transparente.

**Eficaces**, pues explicar bien qué queremos y cómo lo queremos nos ayudará a satisfacer los objetivos de la organización.

**Transparentes**, ya que permitirá que todas las personas cuenten con la información necesaria para participar en igualdad de condiciones en nuestros procesos de compra.

**Eficientes**, ya que ayudará a reducir el riesgo de que destinemos recursos en procesos de compra que no lleguen a ninguna parte.

Algunos criterios para categorizar sus adquisiciones son:

**Monto de la compra.** En la medida que la compra involucre más dinero, mayor atención habrá que poner en ella, ya que su impacto en el desempeño financiero de la organización se hace más notable.

**Frecuencia de compra.** En la medida que una compra se haga frecuente, es más probable que podamos tratarla como una compra rutinaria. Las compras menos frecuentes, pueden requerir mayor atención.

**Importancia estratégica para la organización.** Si una compra se enmarca en un proyecto o en un área de importancia estratégica para la organización, será fundamental prestarle una atención especial.

**Mercado de proveedores.** En el caso de productos que son transados en mercados donde hay pocos proveedores que monopolizan las ventas, será recomendable ser más cuidadosos que en aquellos casos en que la propia competencia genera resultados eficientes.

## **ANEXO (1)**

### **3.2 ESPECIFICACION DE LA COMPRA**

Es necesario que el departamento de compras coordine con producción con respecto a las especificaciones necesarias en los requerimientos que se entregan al proveedor, ya que mientras más específico es el requerimiento en cuanto a las características del material solicitado, mayor la probabilidad de obtener el material con las características deseadas y necesarias.

Por todo lo anterior, es de mucha importancia que el departamento de compras realice una selección de proveedores adecuada, ya que según la relación con los proveedores es como se obtendrá el material específico, en el tiempo adecuado y con el precio adecuado.

Podemos decir que la calidad y la especificación con que se realice la obtención de materiales en una empresa es de mucha importancia, debido a que la calidad de sus materias primas determina la calidad de su producto final.

### **3.3 EVALUACION DE PROVEEDORES**

Se propone elaborar una ficha para cada proveedor con su respectivo producto, y un cuadro comparativo en el que se reflejen las condiciones ofrecidas por todos los proveedores.

Una vez tomada la decisión se debe comunicar al los no seleccionados, por si ello diera lugar a nuevas ofertas más ventajosas.

Cuando se ha llegado a la decisión definitiva, se debe comunicar a las empresas elegidas.

Los criterios que se deben tomar en cuenta, por orden de importancia, son:

- Precio, teniendo en cuenta la calidad.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio. Asistencia técnica, servicio posventa. Muy importante en maquinaria, equipos industriales y de oficina, etc.
- Plazos de entrega. En muchos casos es importante que la entrega sea rápida, ya que se precisan menos materias primas paradas en almacén.
- Otros criterios: prestigio de la marca y el producto.

### **ANEXO (2)**

### **ANEXO (3)**

### **3.4 SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

La selección de proveedores contempla criterios de calidad, medioambientales, seguridad, salud, laboral, económicos y sociales, debiendo realizarse de manera objetiva, justa e imparcial, sin ningún tipo de preferencias hacia persona o entidad, que no sea el interés de la empresa y clientes.

En función del tipo de proveedor, se le enviará un cuestionario que se señalará según las diferentes repuestas y cuya aprobación suponiendo que dicho proveedor cuenta con los medios necesarios para suministrar un producto o prestar un servicio de calidad.

### **3.5 ACUERDOS CON PROVEEDORES**

Los acuerdos que se elaboraran mediante entrevistas a cargo de personal enviado por la empresa, son:

- Forma de pago
- Precios
- Devoluciones
- Tiempo entrega del pedido
- Promociones, descuentos

#### **ANEXO (4)**

### **3.6 CONTRATOS**

Luego de haber acordado con lo proveedores el bien o servicio que nos va a proveer con sus diferentes especificaciones, formulamos el contrato en el que debe constar todas las condiciones ya pactadas como los medios de pago en que se transarán las operaciones comerciales.

El Contrato de Compra es el factor central de toda transacción comercial, constituyéndose en el punto de partida del comercio e instrumento jurídico de la actividad económica.

Las Condiciones de Pago:

- Al Contado
- En Cuenta Corriente
- En Consignación
- Al Crédito

Los Medios de Pago:

- Pago Anticipado
- Pago Directo
- Cobranzas Documentarias
- El Crédito Documentario

El contrato comienza a formarse a partir de una oferta. La oferta debe ser una propuesta específica indicando la mercadería, la cantidad y el precio. Debe estar dirigida a persona determinada. La oferta puede ser retirada, revocada o rechazada; en este último caso se extingue la oferta.

La oferta surtirá efecto cuando ésta llegue al destinatario. Toda declaración u otro acto del destinatario que indique asentamiento a una oferta constituirán aceptación, siempre y cuando este dentro del plazo que se haya fijado.

La oferta detallada debe contener los siguientes datos:

- Descripción exacta de la mercadería y del embalaje.
- Medidas y pesos específicos.
- Especificaciones de calidad.
- Precio unitario en dólares u otra divisa.
- Condiciones de pago.
- Condiciones de entrega.

### **3.7 ORDENES DE COMPRAS**

Este documento debe venir respaldado con un recibo para ser aceptado, compromete al vendedor identificado a proporcionar el producto o servicio en referencia a las condiciones determinadas, generalmente hacen referencia a una propuesta oficial y a la persona responsable por presentarla.

La información reimpresa, escrita en la orden de compra, constituye un convenio obligatorio entre la empresa y el proveedor. Cualquier discrepancia o desacuerdo debe ser comunicado por escrito inmediatamente al Departamento de Compras.

Antes de emitir la orden de compra, debe enviarse una solicitud de cotización a cada uno de los proveedores que pueden abastecernos de las mercaderías requeridas, dadas las cotizaciones por los proveedores se procederá a emitir la orden de compra a nombre del proveedor elegido, a continuación presentamos los elementos del nuevo formato que se propone:

1. Logotipo
2. Nombre y número de localización de la compañía que hace el pedido.
3. Número de orden de compra.
4. Nombre y número de localización del proveedor.
5. Fecha del pedido y fecha de entrega requerida.
6. Términos de entrega y de pago.
7. Cantidad de artículos solicitados.
8. Número de catálogo.
9. Descripción.
10. Precio unitario y total.
11. Costo de envío, de manejo y relacionados.
12. Costo total de la orden.
13. Datos del lugar de entrega de la orden.

## **ANEXO (5)**

### **3.8 RECEPCION E INSPECCION**

El departamento de recepción e inspección tiene la responsabilidad de:

- Recibir e inspeccionar los artículos y verificar las cantidades con la orden de compra y el remito.
- Preparar informes cuando hay escasez, daños durante el tránsito y devoluciones a los vendedores.
- Preparar una guía de recepción para distribuirla a varios departamentos.
- Entregar la mercadería a los almacenes.

La guía de recepción es un documento básico para el control interno de la compañía. La copia que se envía al departamento de contabilidad sirve para comparar las cantidades reales recibidas y las facturadas por el proveedor. También se envían copias al almacén (para asignar el espacio adecuado y asentar los datos en el inventario), al departamento de compras (para el control de los pedidos colocados) y al departamento de planeación (para planeación del inventario).

Cuando el proveedor envía la mercadería, acompaña a la misma con un remito, que sirve de base para la confección de la factura.

Un producto de buena calidad es la garantía principal para la supervivencia de la empresa, y esta calidad está distribuida a lo largo de una cadena de compradores y proveedores que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores.

La actividad de inspección tiene por objetivo auditar continuamente la calidad de los productos a lo largo de todo el proceso productivo, incluyendo los materiales recibidos de los proveedores, los semi- terminados en etapas intermedias de fabricación y los productos finales.

## **ANEXO (6)**

### **3.9 CALIFICACION DE PROVEEDORES**

La calificación de los proveedores se basa en un registro que contenga un cierto número de proveedores que las empresas tenga en la actualidad, con esto comparamos en función de la calida, el servicio, precio, promociones, solvencia entre cada proveedor.

El proveedor se califica de acuerdo a dos parámetros muy diferentes:

- Por su adecuación a diferentes departamentos de la empresa: integridad, capacidad financiera y pronto pago etc.
- Por su capacidad de brindar productos de calidad.

Para obtener estos resultados es importante que el proveedor se someta al control de tres distintos departamentos:

1. Departamento de Ingeniería, para calificar el producto
2. Departamento de Compras, para firmar el contrato
3. Departamento de Control de Calidad, para aprobar los envíos regulares del producto

## **ANEXO (7)**

### **3.10 DESARROLLO DE PROVEEDORES**

El Desarrollo de Proveedores mediante el departamento de compras asegura que el proveedor tenga una apreciación de los requerimientos de calidad, los cambios de ingeniería, los programas y las entregas, el sistema de pagos y las políticas de adquisición, este incluirá distintos aspectos, hasta el entrenamiento e intercambio de información de las personas involucradas con este proceso.

#### **Actividades Para el Desarrollo de Proveedores:**

- Intercambio de visitas entre la empresa y los proveedores para conocimiento mutuo de su proceso productivo.
- Capacitación conjunta en los sistemas de aseguramiento de calidad.
- Dar a conocer mutuamente las pruebas que se realizan en los respectivos laboratorios a las materias primas, productos en proceso y productos terminados de los proveedores.
- Coordinación en los procesos de muestreo
- Homologación o igualación de pruebas y ensayos.
- Desarrollo y crecimiento en actividades de calidad, productividad y competitividad.

Este punto como vemos consta de un conjunto de actividades que ayudan a los proveedores a mantenerse y a mejorar su situación, involucrándolos con los planes de la empresa formando un sistema integrado para así crecer y desarrollarnos juntos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSION**

Las empresas que tienen procesos de desarrollo de proveedores optimizan al máximo las materias primas, materiales y demás.

- Se reducen o eliminan los controles a materiales y materias primas
- En muchos casos los laboratorios de control y ensayo de materiales desaparecen.
- Se homologan e igualan las pruebas y ensayos
- Se desarrollan sistemas de control y aseguramiento de calidad conjuntos
- Se entra en un proceso franco de colaboración mutuo con los proveedores
- El ambiente de los trabajadores mejora por la confianza que se tiene con los materiales y proveedores
- Crecimiento y desarrollo conjunto en calidad, productividad y competitividad.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las pequeñas empresas que su relación con los proveedores sea armoniosa y coordinada.
- Que se conozcan los procesos productivos de los proveedores y los controles que estos realizan.
- Participar en los procesos de aseguramiento de calidad empresa proveedor.
- En relaciónese mutua confianza pueden generarse auditorias de calidad con la finalidad de buscar oportunidades de mejora.
- Sesiones conjunta de capacitación y adiestramiento en aspectos técnicos y administrativos de calidad.

## BIBLIOGRAFIA

- **NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC ISO 9001-2000 SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD Y REQUISITOS.** Editado por el instituto colombiano de Normas Técnicas 2000.
- **INOVA MANAGEMENT AG.** “Evaluación de proveedores eficientes para empresas competitivas”
- **“SOCIEDAD ECUATORIANA DE CONROL DE LA CALIDAD”**  
**ASEGURAMIENTO Y ADMINISTRACION DE LA CALIDAD EN LA FUNCION DE COMPRAS.**
- **DR. MARIO MOLINA.** Folletos de las Prácticas de Gestión Empresarial, 2005
- **J.M. JURAN, FRANK GRAYNA. JR, R.S. BINGHAM. JR,** “Manual del Control de la Calidad”. Editorial Reverte.col.S.A

## **GLOSARIO**

Para el desarrollo de la propuesta de Evaluación, Selección y Desarrollo de Proveedores, es importante conocer algunos conceptos que pudieran ser desconocidos para el personal:

### **E evaluar:**

Señalar, estimar, apreciar calcular el valor de una cosa, persona o institución, en base a ciertos parámetros.

### **Selección:**

Elegir o escoger en base a los parámetros evaluados, uno o varios de un grupo de personas o cosas.

### **Desarrollo:**

Dentro de la industria se refiere al aumento de la productividad, mejora de las técnicas y tecnología, perfeccionamiento.

### **Proveedores:**

Son aquellos que proporcionan productos o servicios que estén de acuerdo con los requerimientos establecidos por la empresa o institución.

### **Calidad:**

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor.

### **Parámetros:**

Dato que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.