

**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROVEEDORES CON APLICACIÓN DEL  
SISTEMA DE CALIDAD Y MODELACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE  
SERVICIOS INTERNOS DE HACEB**

**DEICY YURLIANA VELEZ ESTRADA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALDAS  
2012**

**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROVEEDORES CON APLICACIÓN DEL  
SISTEMA DE CALIDAD Y MODELACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE  
SERVICIOS INTERNOS DE HACEB**

**DEICY YURLIANA VELEZ ESTRADA**

**Monografía trabajo de práctica presentado  
para optar al título de Ingeniera Industrial**

**Asesora:  
Margarita Quintero Vallejo**

**CORPORACION UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALDAS  
2012**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, junio de 2012

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	10
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>11</b>
2.1 IMPACTO TECNOLÓGICO.....	11
2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONOMICO .....	11
<b>3. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>12</b>
<b>4. ENFOQUE AL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES</b> .....	<b>14</b>
4.1 ASPECTOS PARA FORTALECER LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.....	14
4.2 SITUACIÓN ACTUAL EVALUACIÓN DE PROVEEDORES .....	14
<b>5. PROPUESTA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b> .....	<b>16</b>
5.1 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS .....	16
5.2 FORMA DE EVALUACIÓN .....	17
5.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS .....	17
<b>6. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b> .....	<b>18</b>
<b>7. SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b> .....	<b>29</b>
7.1 CALIFICACIÓN ECONÓMICA .....	30
7.2 CALIFICACIÓN FINANCIERA.....	30
7.3 CALIFICACIÓN TÉCNICA.....	32
<b>8. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b> .....	<b>33</b>
8.1 PASOS A SEGUIR ANTES DE REALIZAR EL PROCESO DE COMPRAS .....	33

8.2 ESTUDIO DE LA VIABILIDAD .....	33
<b>9. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....</b>	<b>35</b>
9.1 NEGOCIACIÓN DE CONDICIONES.....	35
9.2 SEGUIMIENTO DE PEDIDOS O PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	36
9.3 CONTINUIDAD DEL SERVICIO. FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.....	36
<b>10. HERRAMIENTA DE CALIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE ACUERDO A LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>37</b>
10.1 CALIFICACION DE CRITERIOS ECONOMICOS .....	37
10.2 CALIFICACION DE CRITERIOS TECNICOS.....	38
10.3 CALIFICACION DE CRITERIOS COMERCIALES .....	39
10.4 CALIFICACION DE CRITERIOS FINANCIEROS.....	40
10.5 RESULTADO FINAL: ELECCIÓN DEL PROVEEDOR .....	41
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proveedores de servicios internos de Haceb.....	14
Tabla 2. Calificación en el Registro de Proveedores .....	16
Tabla 3. Proveedor Preimpresos: Evaluación inicial .....	19
Tabla 4. Resumen indicadores .....	22
Tabla 5. Evaluación final Proveedor Preimpresos .....	23
Tabla 6. Evaluación inicial Proveedor papelería .....	24
Tabla 7. Resumen de indicadores proveedor Papelería .....	27
Tabla 8. Evaluación final proveedor Papelería.....	28
Tabla 9. Requisitos de la norma ISO .....	29
Tabla 10. Calificación (basada en desviación).....	30
Tabla 11. Calificación comercial .....	30
Tabla 12. Calificación financiera Basada en el sistemaSINCO de la Cámara de Comercio.....	30
Tabla 13. Calificación de criterios económicos .....	37
Tabla 14. Calificación de criterios técnicos .....	38
Tabla 15. Calificación de criterios comerciales .....	39
Tabla 16. Calificación de criterios financieros .....	40
Tabla 17. Tabla de selección de proveedores .....	41

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Requisitos Norma ISO 9001 para las Compras.....	12
Gráfico 2. Entregas del servicio Proveedor Preimpresos.....	20
Gráfico 3. Entregas oportunas Proveedor Preimpresos.....	20
Gráfico 4. Facturación oportuna Proveedor Preimpresos .....	21
Gráfico 5. Calidad Proveedor Preimpresos.....	21
Gráfico 6. Servicio Post Venta Proveedor Preimpresos.....	22
Gráfico 7. Entrega del servicio Proveedor papelería.....	25
Gráfico 8. Entregas oportunas Proveedor papelería.....	25
Gráfico 9. Facturación oportuna Proveedor papelería .....	26
Gráfico 10. Calidad del servicio Proveedor papelería .....	26
Gráfico 11. Tiempo de respuesta ante reclamos Proveedor papelería.....	26
Gráfico 12. Pasos a seguir antes de realizar el proceso de compras .....	33

## **RESUMEN**

Actualmente Haceb cuenta con un gran número de proveedores internos que periódicamente son evaluados de manera verbal, lo cual no permite tener clara una secuencia de evaluación de criterios que a la hora de calificarlos permitan la toma de una decisión conveniente para la compañía.

Por tal motivo, se propuso el diseño en Excel del modelo de evaluación de proveedores, el cual permitió a la compañía realizar seguimiento al desempeño de los proveedores a fin de definir cuál era el que mejor se adaptaba a las necesidades de un servicio específico dentro de la empresa. Este modelo fue ideal para cumplir con los requisitos del Sistema ISO-9000 de Calidad en cuanto a la gestión de compras (Evaluación de proveedores); con dicha herramienta se desarrollaron de igual manera criterios para ponderar tanto las No conformidades de los clientes como los criterios que se tendrían en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor; así mismo, para el cumplimiento de este objetivo, es esencial el levantamiento de procesos por medio de diagramas de flujo o diagramas de procesos y la elaboración de indicadores estratégicos para la medición del cumplimiento de las especificaciones requeridas por Haceb para la elección de un proveedor de servicios.

## INTRODUCCIÓN

La presión competitiva en la que se ven involucradas las organizaciones ha generado la necesidad de marchar no solo hacia el perfeccionamiento de los procesos claves de la organización sino también a la búsqueda constante de la reducción de costos dentro de cada proceso a fin de lograr mejores desempeños de estos en función de los objetivos de la organización. En este orden de ideas, la selección de proveedores competitivos es de alta importancia en la búsqueda de mejores resultados. Por tal razón, en el presente trabajo se expone el desarrollo de una herramienta ejecutada en Excel la cual permite evaluar tanto el desempeño de los proveedores actuales de servicios internos en Industrias Haceb S.A como detectar los proveedores con resultados críticos a la hora de la selección de estos cuando se está en un proceso de convocatoria para abastecer o prestar un servicio a determinado departamento de la empresa.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, de igual manera se expondrá la aplicación de la norma ISO 9000:2000 en pro del fortalecimiento de las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores actuales y la selección estratégica de los proveedores nuevos alcanzando así los objetivos de la organización enfocados en la reducción de costos y al aumento de la ventaja competitiva (en servicios internos) respecto a otras organizaciones.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Optimizar la evaluación de los proveedores de servicios internos de Haceb por medio de la aplicación de la norma ISO 9000:2000 y establecer un modelo de negociación de acuerdo al procedimiento de la misma llevado a cabo en dicha empresa.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar un programa para la evaluación sistemática de proveedores de servicios internos de Haceb.
- Evaluar por medio de indicadores estratégicos los criterios establecidos para los proveedores de servicios de Haceb.
- Aplicar la norma ISO 9000:2000 para la evaluación y selección de proveedores de servicios internos. Implementar mejoras al programa de calificación y contratación de proveedores de servicios internos. Establecer modelos de negociación con proveedores de servicios internos.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1 IMPACTO TECNOLÓGICO**

Hace referencia a la aplicabilidad de la administración para el desarrollo de los objetivos planteados.

El diseño en Excel del modelo de evaluación de proveedores, permitirá a la compañía seleccionar al que mejor se adapte a las necesidades de un servicio específico dentro de la empresa. Este modelo es ideal para cumplir con los requisitos del Sistema ISO-9000 de Calidad en cuanto a la gestión de compras (Evaluación de proveedores); con dicha herramienta se desarrollarán criterios para ponderar tanto las No conformidades de los clientes como los criterios que se tendrán en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor; de igual manera, para el cumplimiento de este objetivo, es esencial el levantamiento de procesos por medio de diagramas de flujo o diagramas de procesos y la elaboración de indicadores estratégicos para la medición del cumplimiento de las especificaciones requeridas por Haceb para la elección de un proveedor de servicios. En cuanto al tema de definición de un Modelo de negociación, tomando como base el Modelo Harvard, se aplicarán los aspectos más relevantes de este, con el fin de que Haceb considere o lleve a cabo el proceso de negociación por medio de un método mas técnico.

### **2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONOMICO**

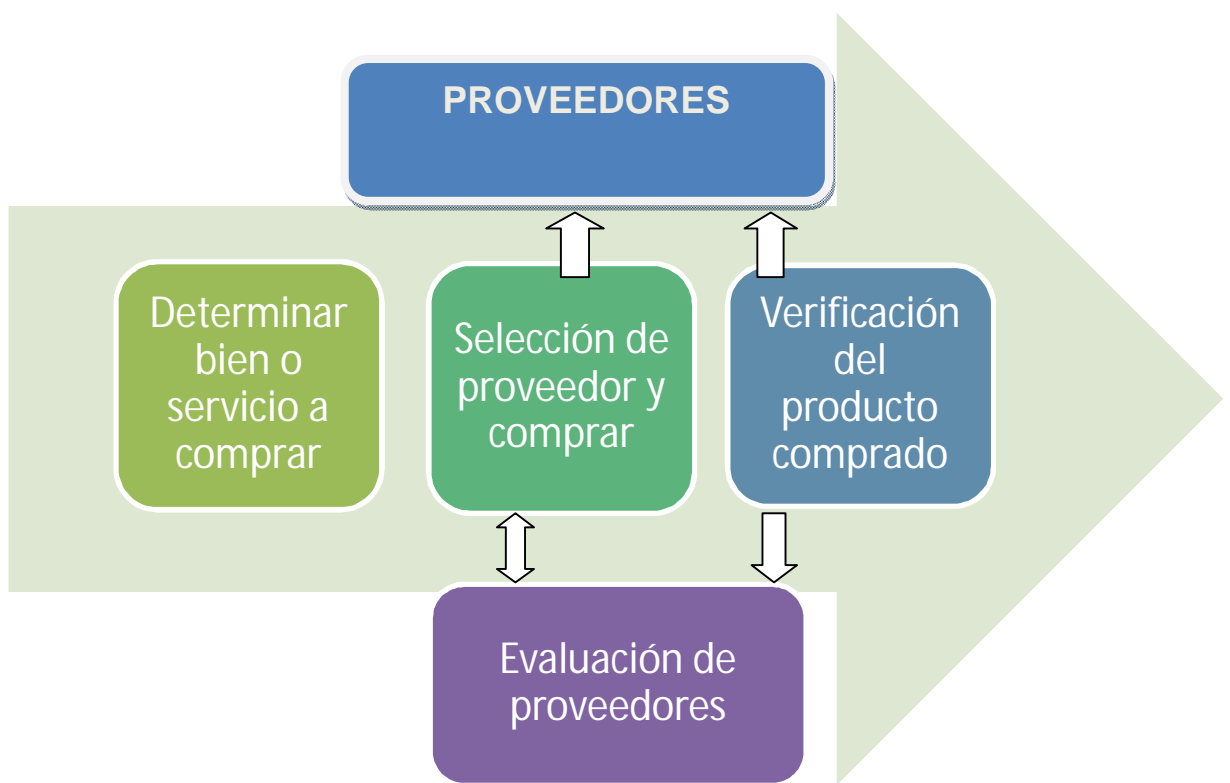
Se llevará a cabo una relación estrecha con los proveedores de servicios internos de Haceb y fortalecimiento de la misma por medio de la fomentación de la confianza como lo plantea el Método de Negociación Harvard, de este modo se podría generar valor por medio de alianzas estratégicas que concienticen y comprometan a los proveedores en dirección a los objetivos económicos de la compañía y potencialización (acuerdo mutuo: Proveedor- Haceb)del margen de negociación en Pro de bajar costos operativos por medio de dichas relaciones exitosas.

De igual manera, la implementación de la Norma Iso en cuanto a la Gestión de Compras y evaluación de proveedores de servicios internos, generará la estandarización de criterios de selección permitiendo la fácil aplicación de esta para las demás modalidades de negociación que se llevan a cabo dentro de la empresa (Insumos, Maquinaria, Herramientales, Etc.).

### 3. DIAGNÓSTICO

De acuerdo con la actividad que se lleva a cabo en el Área de Negociación (Compras de bienes o servicios) de Industrias Haceb se detectó la necesidad de asociarla con los requisitos ISO para las compras, y de ahí identificar qué procesos se están llevando a cabo de acuerdo a la norma y determinar qué alcance se les puede dar a fin de que se cumplan a cabalidad dichos requisitos.

**Gráfico 1. Requisitos Norma ISO 9001 para las Compras.**



Fuente: ICONTEC. ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

A fin de que se puedan cumplir cada uno de estos procesos de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, es necesario dar mayor alcance al principio 7 de la norma: **RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR**. Los beneficios que promueve el fortalecimiento de dicho principio en la compañía son:

- Incrementar la capacidad para crear riqueza por todas las partes

- Flexibilidad y velocidad para sumarse a los respuestas de un mercado cambiante o al las necesidades y expectativas de los consumidores
- Optimización de costos y recursos.
- Motivación a los proveedores.

## **4. ENFOQUE AL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES**

### **4.1 ASPECTOS PARA FORTALECER LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES**

Para fortalecer las relaciones con los proveedores deben considerarse los siguientes aspectos:

- Establecer relaciones de confianza entre proveedores de servicios internos y Haceb.
- Solicitar de manera periódica a los proveedores que indiquen que aspectos se deben mejorar de parte de Haceb a fin de que el pueda cumplir con eficacia los requisitos del bien o servicio solicitado.
- Enviar de manera periódica informes sobre el nivel de calidad de los servicios ofrecidos.
- Establecer objetivos de un indicador como: “costos de la No calidad” a fin de que una vez establecidos se notifique a los proveedores qué implica que ellos presenten falencias en el servicio ofrecido.

### **4.2 SITUACIÓN ACTUAL EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Actualmente en Industrias Haceb, la evaluación de proveedores se lleva a cabo de manera verbal, mensualmente el Coordinador de servicios Administrativos se reúne con el proveedor que está prestando el servicio y entre ambos hacen seguimiento a las funciones y se dan sugerencias en caso de que un departamento presente alguna inconformidad con el servicio. Dichas sugerencias al igual que la evaluación se realizan de manera verbal al coordinador de servicios, quien las manifiesta al proveedor dejando como tarea para la evaluación del mes siguiente la satisfacción o por lo menos la mejora continua de dicha inconformidad. Luego de la reunión de seguimiento se realiza un acta y de esta manera queda registrada la evaluación.

#### **Tabla 1. Proveedores de servicios internos de Haceb**

<b>Tipo Servicio</b>	<b>Proveedor</b>
<b>Casino y restaurante</b>	Industrial de Alimentos
<b>Agencia de viajes</b>	Viajes Antares Aviatur
<b>Aseo (rutinas)</b>	Cooperativa Recuperar
<b>Outsourcing Fotocopias</b>	Jotas Copias
<b>Outsourcing de Impresión</b>	Sonda (En empalme)
<b>Outsourcing (Insumos):</b>	
<b>Aseo y Cafetería</b>	Cooperativa Recuperar
<b>Papelería</b>	Marión
<b>Preimpresos</b>	Cadena

Fuente: elaboración propia

De los tipos de servicios mencionados anteriormente, se ha escogido uno, el cual era necesario evaluar antes de iniciar nuevamente el proceso de selección de un proveedor para prestar el servicio de **Outsourcing de Insumos de Aseo, Cafetería, Papelería y Preimpresos**, pues hablando en Pro de la meta de Haceb, lo ideal es fomentar la integralidad de un solo proveedor, es decir, que un proveedor se encargue de abastecer dos o más servicios al interior de la compañía.

El proceso de licitación se llevó a cabo por medio de una RFQ (Request For Quotation) Solicitud de Cotización, proceso que tuvo una duración de cuatro meses, tiempo en el cual se estableció un método para la evaluación mensual del desempeño de los proveedores que actualmente prestan el servicio en Haceb.

## 5. PROPUESTA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

**Tabla 2. Calificación en el Registro de Proveedores**

<b>ESCALA</b>	
puntaje mayor a 4	<b>PROVEEDOR APROBADO CON BUEN NIVEL DE SERVICIO</b>
puntaje entre 3 y 4	<b>PROVEEDOR QUE REQUIERE SEGUIMIENTO</b>
puntaje menor o igual a 2	<b>PROVEEDOR NO APROBADO POR SU NIVEL DE SERVICIO:</b>

Fuente: elaboración propia

Mensualmente se ejecutará un proceso automático que permitirá obtener la evaluación general del proveedor a nivel de servicio.

El Administrador de Contratos será el responsable de comunicar al proveedor su evaluación en forma previa a la ponderación de estos. El proveedor contará con 5 días hábiles para responder respecto de la evaluación realizada.

### 5.1 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS

Una vez iniciada la operación del servicio, se podrá proceder a evaluar el desempeño del proveedor. Dependiendo de la criticidad del servicio respecto de las personas u operaciones, podrán realizarse evaluaciones parciales que permita evaluar la gestión integral del servicio durante la ejecución del contrato. Lo anterior, resulta plenamente aplicable a contratos de largo plazo.

## 5.2 FORMA DE EVALUACIÓN

La evaluación del proveedor considera como unidad básica el contrato u orden de servicio, sobre los cuales se podrán realizar evaluaciones parciales durante su ejecución y finales al cierre de éstos. Se proponen dos evaluaciones:

- **Evaluación parcial:** corresponde a las evaluaciones que se realizan durante la ejecución de la prestación de un servicio, y que permiten una mejora continua del servicio mediante el feedback del desempeño del proveedor
- **Evaluación final:** corresponde a la evaluación que se realiza al cierre de un contrato u orden de servicio, la que tendrá carácter de obligatoria.

Los tipos y forma de evaluación aplicables en el marco de un contrato suscrito, deberán estar en conocimiento del proveedor, lo que deberá indicarse en el marco normativo del contrato o en su etapa de puesta en marcha, lo cuál será responsabilidad del administrador del contrato.

## 5.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

Los criterios para la evaluación son el cumplimiento de la calidad del servicio, de los plazos establecidos y de los aspectos administrativos, siendo la calidad el principal criterio del desempeño del proveedor en cada uno de los grupos de proveedores de servicios.

## 6. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Para determinar el rango de calificación de cada uno de los criterios anteriormente mencionados, fue necesario evaluar cada uno por medio de los siguientes indicadores:

- **Calidad del servicio:** Con este indicador se evaluó la proporción de servicios que no cumplen las especificaciones, es decir aquellos que no cumplen o no están conformes con las características o requerimientos acordados juntamente con Haceb.
- **Tiempos de entrega.** Si un producto no está disponible en el momento necesitado no puede satisfacer los requerimientos del cliente; resultando una situación similar en caso de un producto que tuviese defectos. Por ello cumplir con las fechas de entrega comprometidas debe ser igualmente controlado, al igual que la concordancia en calidad o cantidad.
- **Retraso en la entrega** =  $\text{No. de despachos retrasados entrega} / \text{No. de despachos realizados}$ .

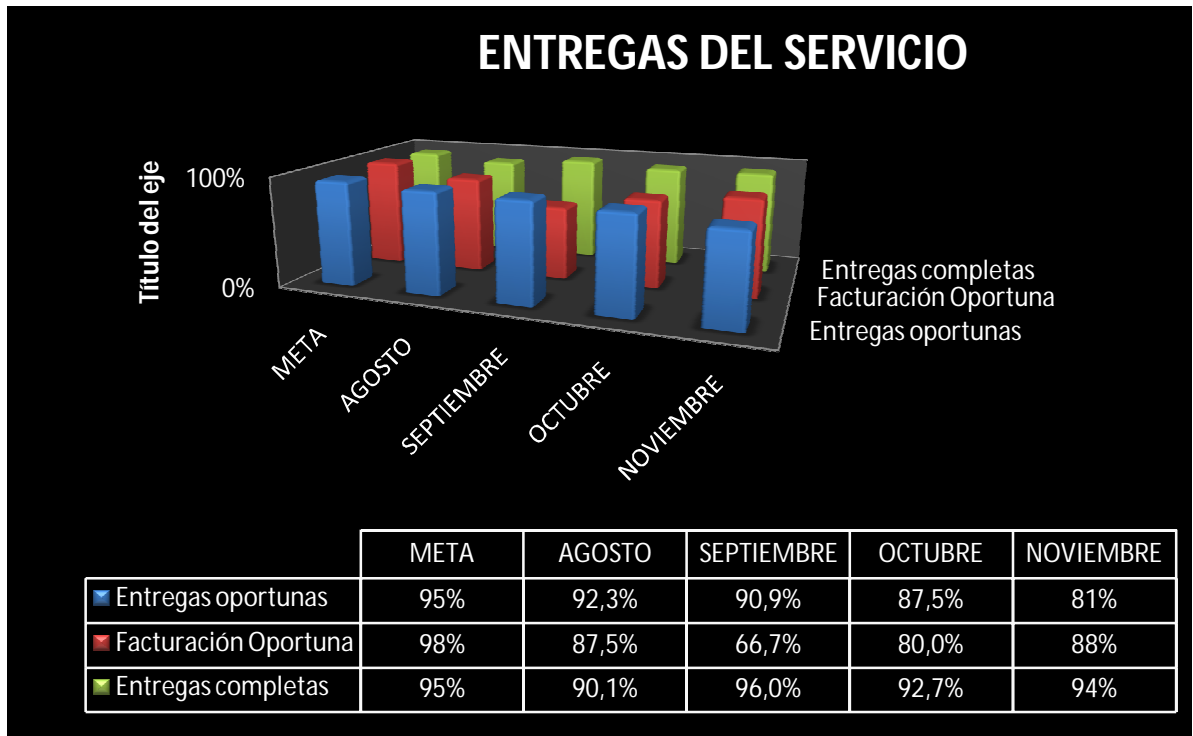
A continuación se muestran los indicadores con sus respectivas gráficas, cada uno de estos propuestos para evaluar el desempeño de los proveedores actuales de insumos de Aseo, Cafetería, papelería y Preimpresos:

**Tabla 3. Proveedor Preimpresos: Evaluación inicial**

EVALUACIÓN INICIAL agosto PROVEEDOR 1			
DESCRIPCION	PESO	INDICADOR	CALIFICACIÓN
<b>ENTREGA DE SERVICIO</b>	<b>40%</b>	Cumplimiento del proveedor en cuanto a tiempos de entrega y cantidad solicitada.	<b>4,0</b>
Cumplimiento en tiempos de entrega	20%	No. de pedidos retrasados / Total pedidos realizados	4
Facturación Oportuna	10%	#facturas fuera de tiempo/total facturas recibidas	4
Entregas completas según lo solicitado	10%	#productos faltantes/total productos solicitados	4
<b>CALIDAD</b>	<b>35%</b>	Excelente calidad en los productos entregados. El servicio corresponde siempre a lo solicitado.	<b>4,5</b>
Calidad de los productos y/o servicios	35%	Porcentaje de devoluciones = Cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados / Cantidad de productos despachados.	4,5
<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>20%</b>	Se analiza cada situación donde se involucren todos los aspectos de este criterio.	<b>2,5</b>
Tiempo de respuesta ante reclamos	20%	#reclamos atendidos a tiempo/total de reclamos reali	2,5
<b>OPINION DEL EQUIPO EVALUADOR</b>	<b>5%</b>	Apreciación del equipo frente al compromiso y comportamiento del proveedor de manera general	<b>4</b>
			4
<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>3,9</b>
<b>Para la calificación de la matriz anterior se utilizan la siguiente tabla:</b>			
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>Porcentaje indicador</b>	
<b>EXCELENTE</b>	<b>5</b>	100%	
<b>MUY BUENA</b>	<b>4,5</b>	95% a 99%	
<b>BUENA</b>	<b>4</b>	85% a 94%	
<b>ACEPTABLE</b>	<b>3</b>	75% a 84%	
<b>REGULAR</b>	<b>2,5</b>	65% a 74%	
<b>MALA</b>	<b>2</b>	Menor a 64%	
<b>ESCALA</b>			
puntaje mayor a 4		<b>PROVEEDOR APROBADO CON BUEN NIVEL DE SERVICIO</b>	
puntaje entre 3 y 4		<b>PROVEEDOR QUE REQUIERE SEGUIMIENTO</b>	
puntaje menor o igual a 2		<b>PROVEEDOR NO APROBADO POR SU NIVEL DE SERVICIO</b>	

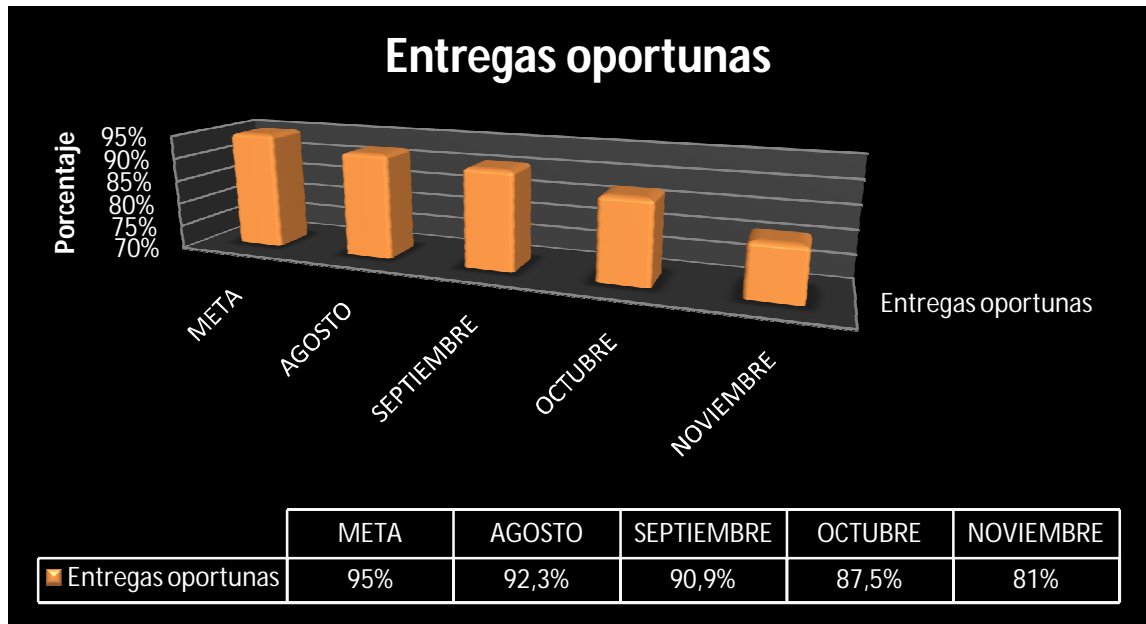
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2. Entregas del servicio Proveedor Preimpresos**



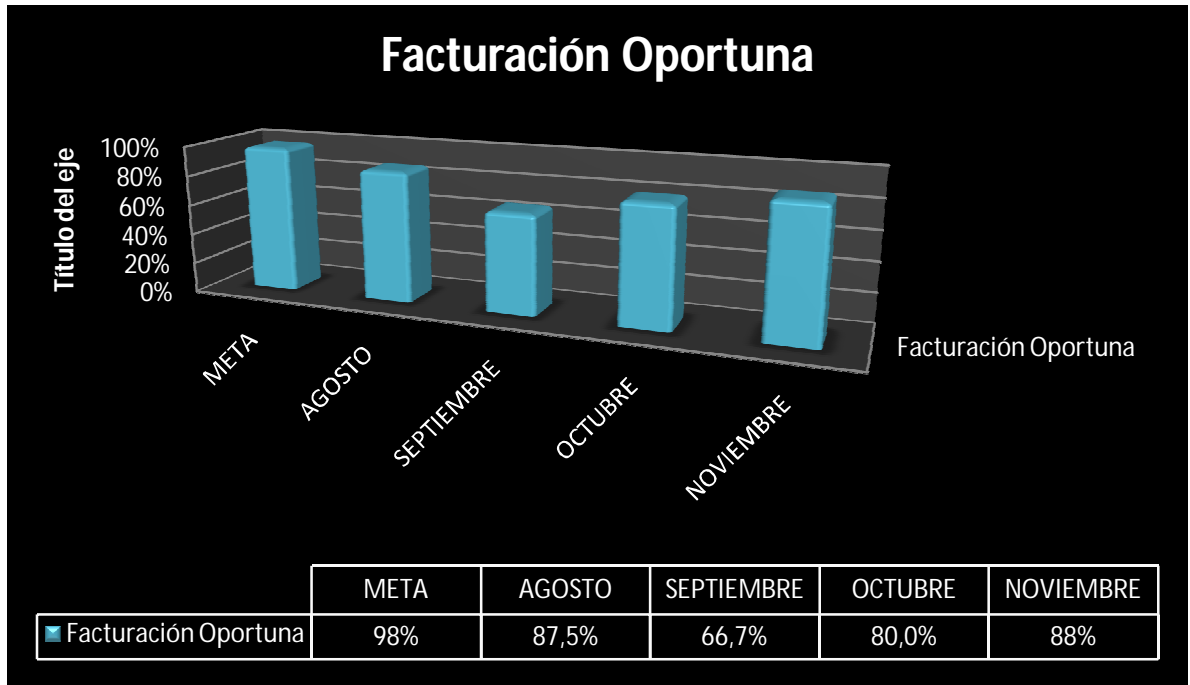
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3. Entregas oportunas Proveedor Preimpresos**



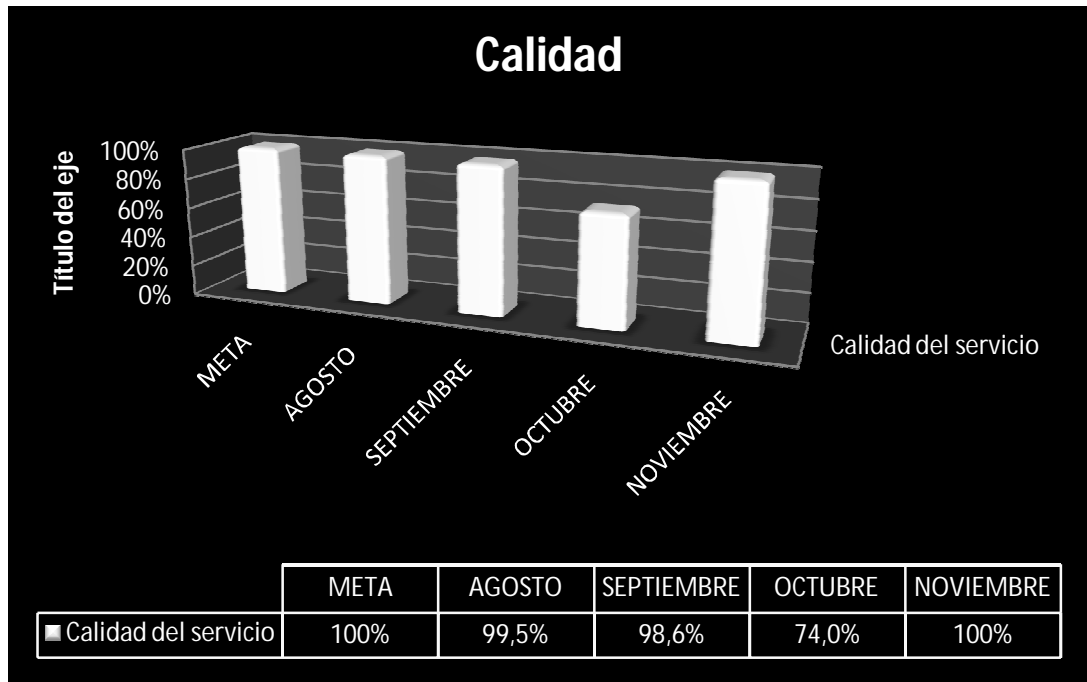
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4. Facturación oportuna Proveedor Preimpresos**



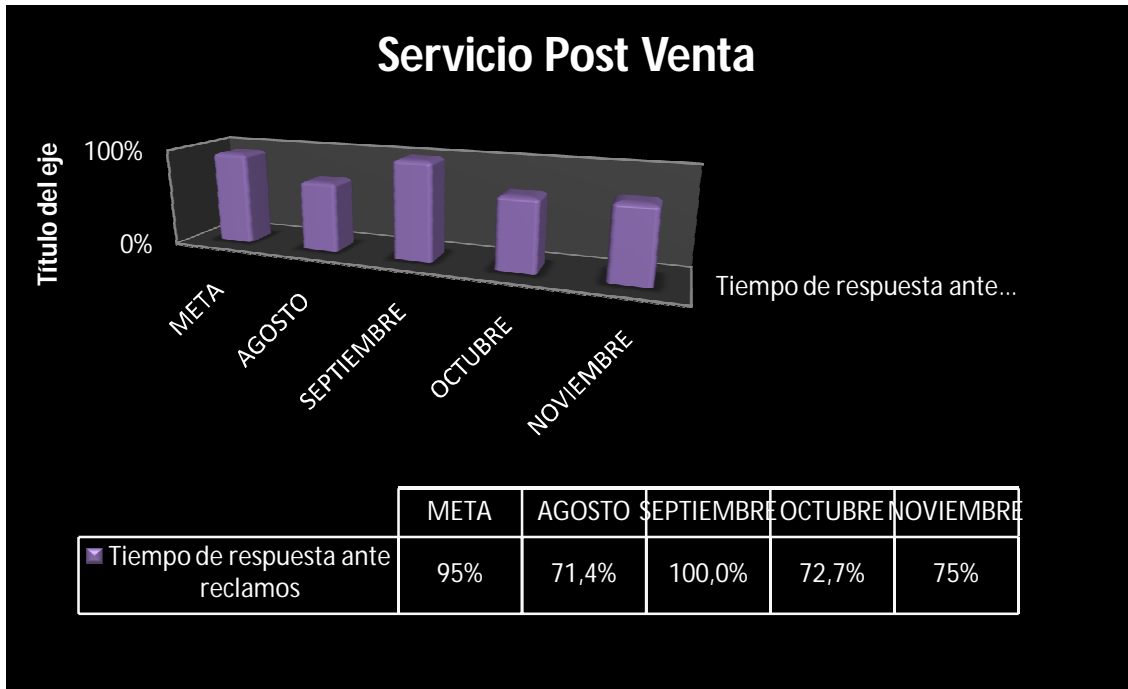
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 5. Calidad Proveedor Preimpresos**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 6. Servicio Post Venta Proveedor Preimpresos**



Fuente: elaboración propia

**Tabla4. Resumen indicadores**

ENTREGA DEL SERVICIO	META	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Entregas oportunas	95%	92,3%	90,9%	87,5%	81%
Facturación Oportuna	98%	87,5%	66,7%	80,0%	88%
Entregas completas	95%	90,1%	96,0%	92,7%	94%
CALIDAD	META	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Calidad del servicio	100%	99,5%	98,6%	74,0%	100%
SERVICIO POST VENTA	META	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Tiempo de respuesta ante reclamos	95%	71,4%	100,0%	72,7%	75%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con estos indicadores se tuvo la siguiente evaluación final:

**Tabla 5. Evaluación final Proveedor Preimpresos**

EVALUACIÓN FINAL noviembre PROVEEDOR 1			
DESCRIPCION	PESO	INDICADOR	CALIFICACIÓN
<b>ENTREGA DE SERVICIO</b>	<b>40%</b>	Cumplimiento del proveedor en cuanto a tiempos de entrega y cantidad solicitada.	<b>4,0</b>
Cumplimiento en tiempos de entrega	20%	No. de pedidos retrasados / Total pedidos realizados	4
Facturación Oportuna	10%	#facturas fuera de tiempo/total facturas recibidas	4
Entregas completas según lo solicitado	10%	#productos faltantes/total productos solicitados	4
<b>CALIDAD</b>	<b>35%</b>	Excelente calidad en los productos entregados. El servicio corresponde siempre a lo solicitado.	<b>5</b>
Calidad de los productos y/o servicios	35%	Porcentaje de devoluciones = Cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados / Cantidad de productos despachados.	5
<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>20%</b>	Se analiza cada situación donde se involucren todos los aspectos de este criterio.	<b>3</b>
Tiempo de respuesta ante reclamos	20%	#reclamos atendidos a tiempo/total de reclamos reali	3
<b>OPINION DEL EQUIPO EVALUADOR</b>	<b>5%</b>	Apreciación del equipo frente al compromiso y comportamiento del proveedor de manera general	<b>4,5</b>
			4,5
<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,2</b>
<b>Para la calificación de la matriz anterior se utilizan la siguiente tabla:</b>			
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>Porcentaje indicador</b>	
EXCELENTE	5	100%	
MUY BUENA	4,5	95% a 99%	
BUENA	4	85% a 94%	
ACEPTABLE	3	75% a 84%	
REGULAR	2,5	65% a 74%	
MALA	2	Menor a 64%	
<b>ESCALA</b>			
puntaje mayor a 4		PROVEEDOR APROBADO CON BUEN NIVEL DE SERVICIO	
puntaje entre 3 y 4		PROVEEDOR QUE REQUIERE SEGUIMIENTO	
puntaje menor o igual a 2		PROVEEDOR NO APROBADO POR SU NIVEL DE SERVICIO	

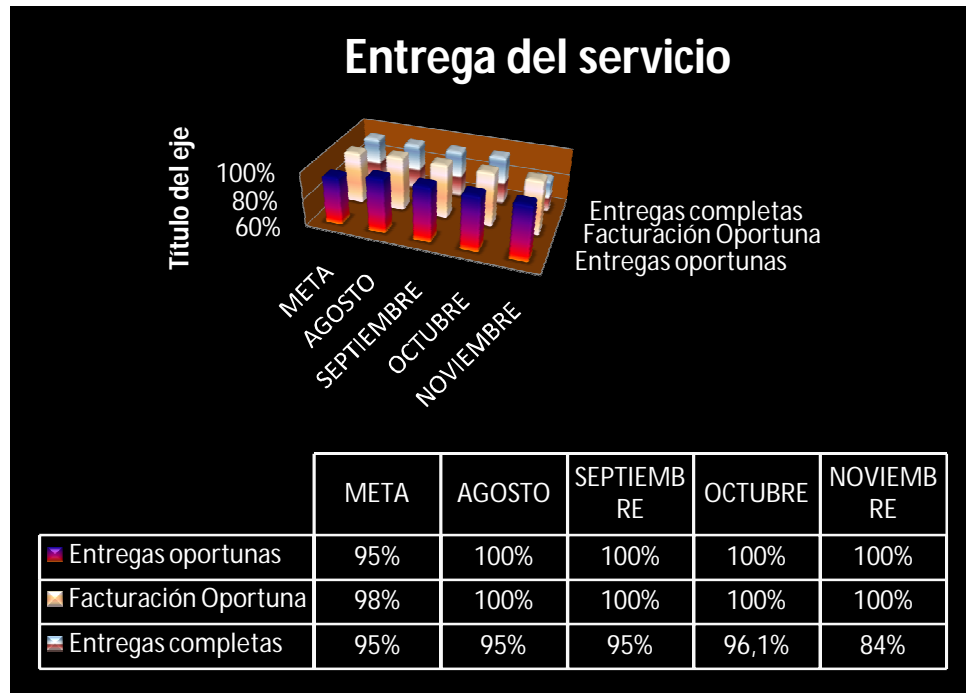
Fuente: elaboración propia

**Tabla 6. Evaluación inicial Proveedor papelería**

<b>EVALUACIÓN INICIAL agosto PROVEEDOR 2</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>ENTREGA DE SERVICIO</b>	<b>40%</b>	Cumplimiento del proveedor en cuanto a tiempos de entrega y cantidad solicitada.	<b>4,9</b>
Cumplimiento en tiempos de entrega	20%	No. de pedidos retrasados / Total pedidos realizados	5
Facturación Oportuna	10%	#facturas fuera de tiempo/total facturas recibidas	5
Entregas completas según lo solicitado	10%	#productos faltantes/total productos solicitados	4,5
<b>CALIDAD</b>	<b>35%</b>	Excelente calidad en los productos entregados. El servicio corresponde siempre a lo solicitado.	<b>4,5</b>
Calidad de los productos y/o servicios	35%	Porcentaje de devoluciones = Cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados / Cantidad de productos despachados.	4,5
<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>20%</b>	Se analiza cada situación donde se involucren todos los aspectos de este criterio.	<b>2</b>
Tiempo de respuesta ante reclamos	20%	#reclamos atendidos a tiempo/total de reclamos realizados	2
<b>OPINION DEL EQUIPO EVALUADOR</b>	<b>5%</b>	Apreciación del equipo frente al compromiso y comportamiento del proveedor de manera general	<b>4,5</b>
			4,5
<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,2</b>
<b>Para la calificación de la matriz anterior se utilizan la siguiente tabla:</b>			
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>Porcentaje indicador</b>	
<b>EXCELENTE</b>	<b>5</b>	100%	
<b>MUY BUENA</b>	<b>4,5</b>	95% a 99%	
<b>BUENA</b>	<b>4</b>	85% a 94%	
<b>ACEPTABLE</b>	<b>3</b>	75% a 84%	
<b>REGULAR</b>	<b>2,5</b>	65% a 74%	
<b>MALA</b>	<b>2</b>	Menor a 64%	
<b>ESCALA</b>			
puntaje mayor a 4		<b>PROVEEDOR APROBADO CON BUEN NIVEL DE SERVICIO</b>	
puntaje entre 3 y 4		<b>PROVEEDOR QUE REQUIERE SEGUIMIENTO</b>	
puntaje menor o igual a 2		<b>PROVEEDOR NO APROBADO POR SU NIVEL DE SERVICIO:</b>	

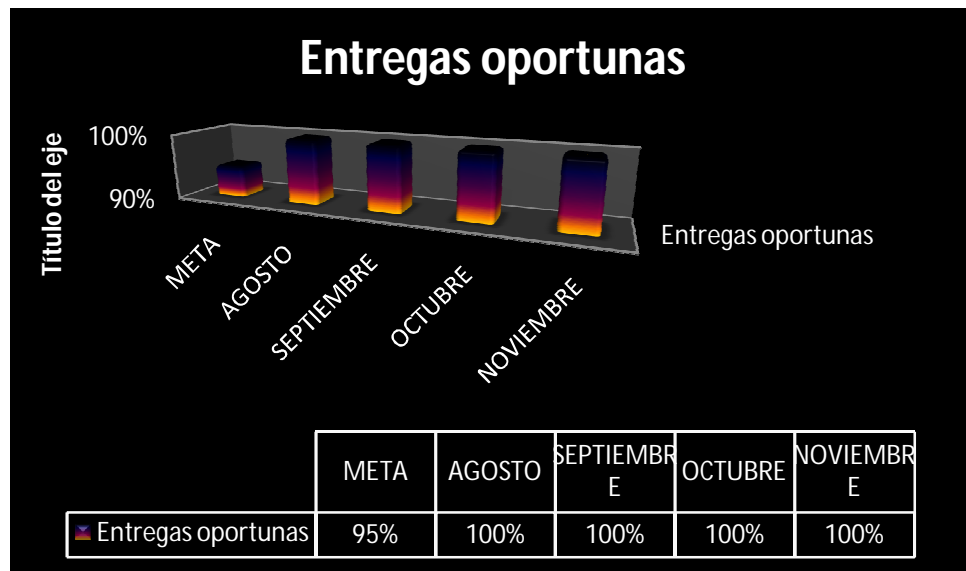
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 7. Entrega del servicio Proveedor papelería**



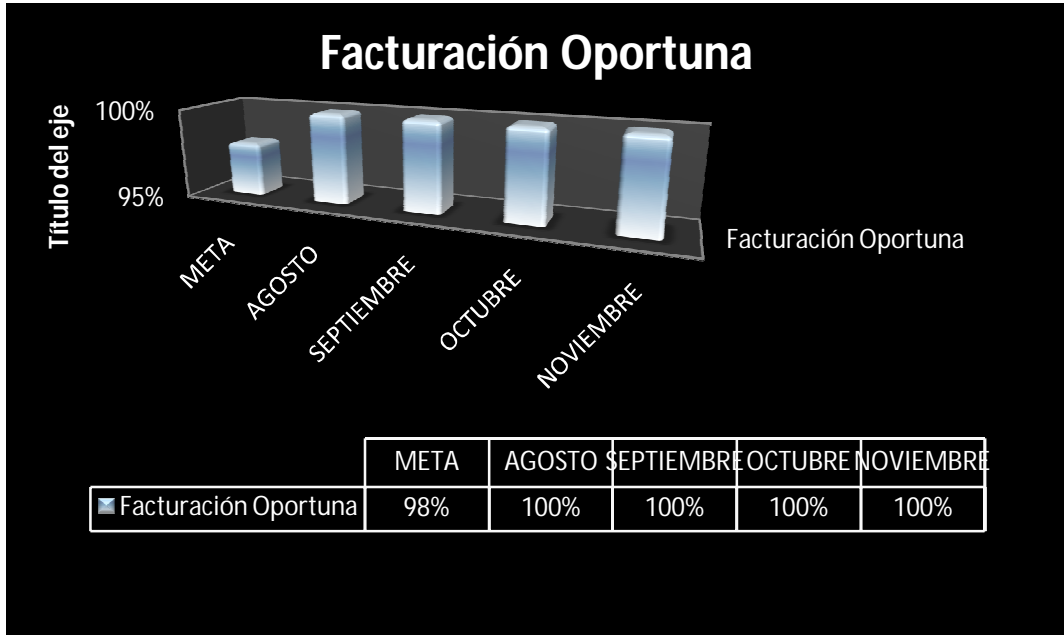
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8. Entregas oportunas Proveedor papelería**



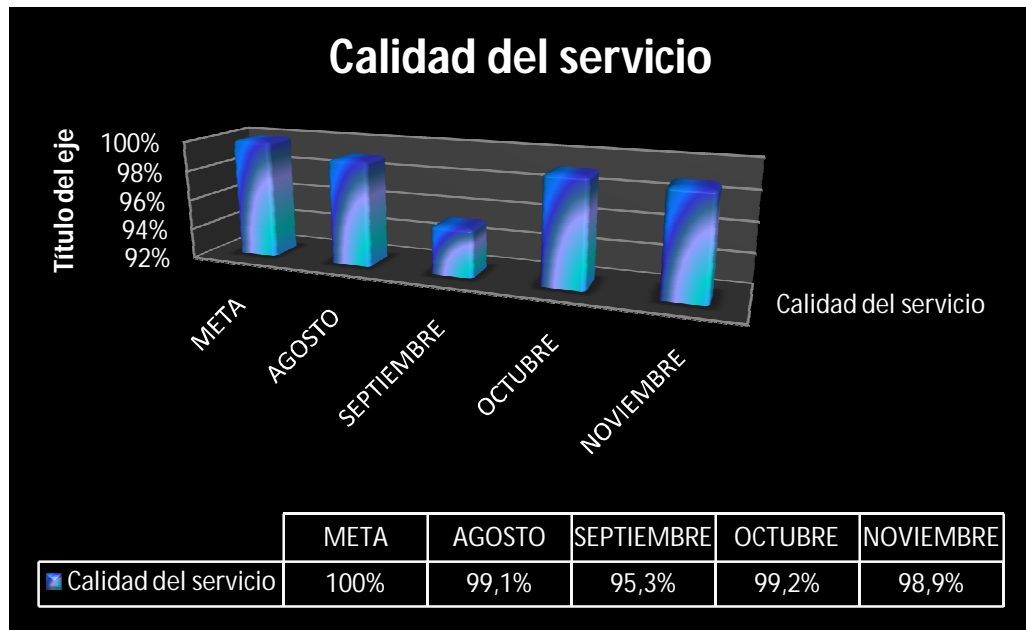
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 9. Facturación oportuna Proveedor papelería**



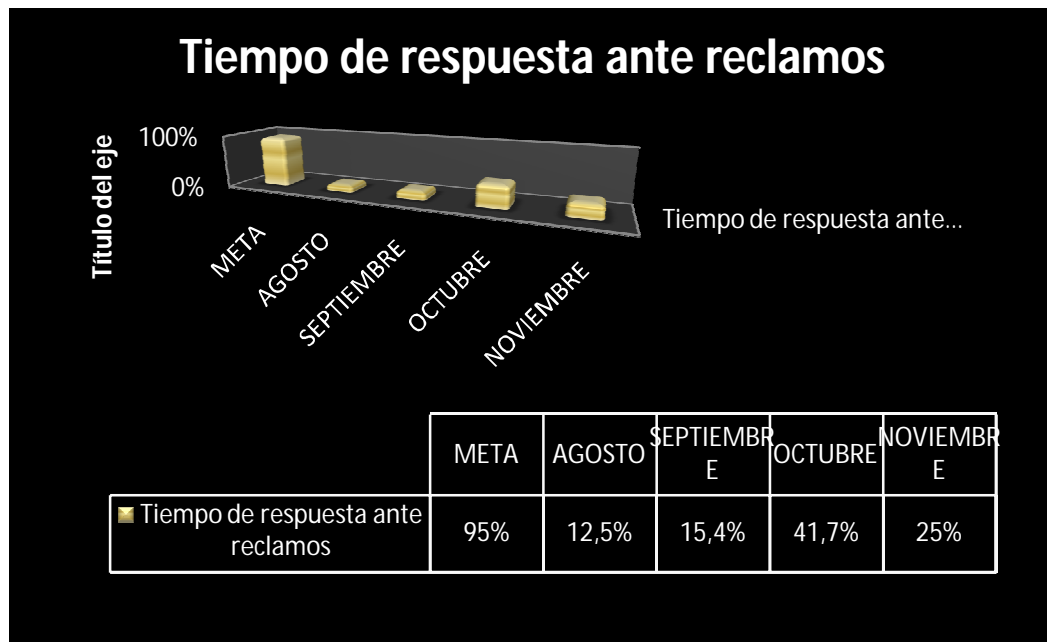
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 10. Calidad del servicio Proveedor papelería**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 11. Tiempo de respuesta ante reclamos Proveedor papelería**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 7. Resumen de indicadores proveedor Papelería**

<b>ENTREGA DEL SERVICIO</b>	<b>META</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Entregas oportunas	95%	100%	100%	100%	100%
Facturación Oportuna	98%	100%	100%	100%	100%
Entregas completas	95%	95%	95%	96,1%	84%
<b>CALIDAD</b>	<b>META</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Calidad del servicio	100%	99,1%	95,3%	99,2%	98,9%
<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>META</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Tiempo de respuesta ante reclamos	95%	12,5%	15,4%	41,7%	25%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos indicadores se tuvo la siguiente evaluación final:

**Tabla 8. Evaluación final proveedor Papelería**







EVALUACIÓN FINAL noviembre			
DESCRIPCION	PESO	INDICADOR	CALIFICACIÓN
<b>ENTREGA DE SERVICIO</b>	40%	Cumplimiento del proveedor en cuanto a tiempos de entrega y cantidad solicitada.	4,5
Cumplimiento en tiempos de entrega	20%	No. de pedidos retrasados / Total pedidos realizados	5
Facturación Oportuna	10%	#facturas fuera de tiempo/total facturas recibidas	5
Entregas completas según lo solicitado	10%	#productos faltantes/total productos solicitados	3
<b>CALIDAD</b>	35%	Excelente calidad en los productos entregados. El servicio corresponde siempre a lo solicitado.	5
Calidad de los productos y/o servicios	35%	Porcentaje de devoluciones = Cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados / Cantidad de productos despachados.	5
<b>SERVICIO POST VENTA</b>	20%	Se analiza cada situación donde se involucren todos los aspectos de este criterio.	2
Tiempo de respuesta ante reclamos	20%	#reclamos atendidos a tiempo/total de reclamos realizados	2
<b>OPINION DEL EQUIPO EVALUADOR</b>	5%	Apreciación del equipo frente al compromiso y comportamiento del proveedor de manera general	4,5
			4,5
<b>TOTAL PUNTAJE</b>	100%	<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,2</b>
<b>Para la calificación de la matriz anterior se utilizan la siguiente tabla:</b>			
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>Porcentaje indicador</b>	
EXCELENTE	5	100%	
MUY BUENA	4,5	95% a 99%	
BUENA	4	85% a 94%	
ACEPTABLE	3	75% a 84%	
REGULAR	2,5	65% a 74%	
MALA	2	Menor a 64%	
<b>ESCALA</b>			
puntaje mayor a 4		PROVEEDOR APROBADO CON BUEN NIVEL DE SERVICIO	
puntaje entre 3 y 4		PROVEEDOR QUE REQUIERE SEGUIMIENTO	
puntaje menor o igual a 2		PROVEEDOR NO APROBADO POR SU NIVEL DE SERVICIO:	

Fuente: elaboración propia

## 7. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Enfocando cada uno de los requisitos de la norma ISO para las compras a los que normalmente se llevan a cabo en el área de Negociación en Haceb, encontramos con los siguientes:

**Tabla 9. Requisitos de la norma ISO**

Actividad/Inicio	
	Necesidad de buscar proveedores que satisfagan los requerimientos de Haceb.
	Especificación de requerimientos del bien o servicio por parte de las áreas (usuario)de la compañía
	Identificación de proveedores (actuales o referenciados)por parte de Negociación
	Se envía a los proveedores las condiciones a través de invitación a cotizar que permita presentar la propuesta que será evaluada
	Se reciben las propuestas, se comparan y analizan bajo los escenarios: Técnico, económico, financiero y comercial.
	Solicitud de acompañamiento del área solicitante para evaluar que lo ofrecido por los proveedores es coherente con la necesidad inicial
	Preselección de dos o tres proveedores los cuales deben presentar la propuesta
	Informe al área de Calidad sobre la necesidad de evaluar un nuevo proveedor
	Notificación al proveedor acerca de la necesidad de la compañía de realizar la evaluación
	Envío por parte de calidad de las conclusiones de la visita realizada al proveedor
	Solicitud de información y documentos necesarios para ser registrados como proveedores de Haceb
	Envío de comunicado a los demás proveedores preseleccionados, informando el resultado final de la propuesta enviada a Haceb
	Registro del proveedor en el sistema de información de Haceb

Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra la metodología implementada actualmente en Haceb para la selección de proveedores:

## 7.1 CALIFICACIÓN ECONÓMICA

Tabla 10. Calificación (basada en desviación)

<b>CALIFICACIÓN (basada en desviación)</b>	
100%	<b>5</b>
101%-105%	<b>4</b>
106%-110%	<b>3</b>
111%-115%	<b>2</b>
116%-120	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Calificación comercial

<b>Plazo de pago</b>	<b>Calificación</b>
> 15 DÍAS	1
30 días	3
60 días	5

Fuente: elaboración propia

## 7.2 CALIFICACIÓN FINANCIERA

Tabla 12. Calificación financiera Basada en el sistema SINCO de la Cámara de Comercio

CRITERIO	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5	Proveedor 6
Años de Funcionamiento	29	23	23	5	9	14
<b>[A] CALIFICACION EXPERIENCIA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Patrimonio 2010 en COP \$	24.599.680.000	7.694.398.126	3.115.978.000	27.326.466.000	1.362.693.668	11.717.739.000
Patrimonio 2010 en SMLLV	45.929	14.366	5.818	51.020	2.544	21.878
<b>[B] CALIFICACION PATRIMONIO</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	<b>90</b>
Activo Corriente 2010	28.388.766.000	14.332.375.292	7.761.051.000	55.229.131.000	6.235.910.495	12.346.337.000
Pasivo Corriente 2010	15.069.745.000	8.192.913.189	6.000.215.000	32.927.782.000	3.452.072.980	5.456.083.000
Act. Cie / Pas. Cie	1,88	1,75	1,29	1,68	1,81	2,26
<b>[C] CALIFICACION LIQUIDEZ</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
Pasivo Total 2010	34.760.594.000	19.677.143.121	6.514.663.000	32.927.728.000	5.452.072.980	5.926.618.000
Activo Total 2010	59.360.274.000	27.371.541.247	9.630.641.000	60.254.194.000	6.814.766.648	17.644.357.000
Pas.Tot / Act.Tot	58,6%	71,9%	67,6%	54,6%	80,0%	33,6%
<b>[D] CALIFICACION ENDEUDAMIENTO</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Ing. Brutos Operacionales	70.751.346.000	28.576.490.000	35.567.788.000	48.473.775.000	19.882.384.000	53.819.021.000
Ing. Brutos Operacionales	72.908.735.000	24.000.628.000	37.563.461.000	0	17.493.342.000	42.430.381.000
<b>[E] CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>134.111</b>	<b>49.082</b>	<b>68.270</b>	<b>45.252</b>	<b>34.891</b>	<b>89.852</b>
<b>[K] CAP. MAX. CONTRATACION EN SM</b>	<b>171.663</b>	<b>60.862</b>	<b>85.338</b>	<b>56.565</b>	<b>42.568</b>	<b>112.315</b>
<b>CAP. MAX. EN CONTRATACIÓN</b>	<b>91.942.451.840</b>	<b>32.597.813.160</b>	<b>45.707.030.625</b>	<b>30.296.109.375</b>	<b>22.799.192.860</b>	<b>60.155.876.250</b>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA [B]+[C]+[D]</b>	<b>180</b>	<b>140</b>	<b>150</b>	<b>190</b>	<b>120</b>	<b>150</b>
<b>CALIFICACION</b>	<b>4,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>5,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

### **7.3 CALIFICACIÓN TÉCNICA**

Es el último paso a seguir dentro del proceso de Compras y Evaluación de proveedores, es necesario hacer énfasis en que sea realizado por el usuario que presentó la necesidad al departamento de Negociación, ya que, una vez evaluados los criterios Financieros, Comerciales y Económicos, la calificación del servicio la debe dar el usuario.

## 8. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

### 8.1 PASOS A SEGUIR ANTES DE REALIZAR EL PROCESO DE COMPRAS

Gráfico 12. Pasos a seguir antes de realizar el proceso de compras



Fuente: elaboración propia

### 8.2 ESTUDIO DE LA VIABILIDAD

Partiendo de las necesidades del usuario interno, se realiza un análisis de la prioridad de cada una de estas para determinar la viabilidad del proceso de compra de servicios internos para Haceb.

Necesidades prioritarias son aquellas:

- De las cuales depende el funcionamiento de la compañía en general.
- De las cuales depende el funcionamiento de un área o departamento.
- Las que involucran o ponen en riesgo el bienestar de los colaboradores
- De las cuales depende un ambiente laboral ameno.

## 9. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una vez se tengan definidas las necesidades prioritarias se procede a realizar una búsqueda de proveedores (actuales o potenciales) que cumplan las expectativas o requerimientos del servicio y una vez identificados dichos proveedores convocarlos a participar en el proceso de selección.

Para llegar a la preselección de dos o más proveedores se realiza una calificación detallada de los siguientes criterios:

- **Económicos:** Las propuestas económicas deben estar dentro del presupuesto inicialmente establecido para el fin y el producto o servicio en estos incluidos deben cumplir con lo requerido por Haceb.
- **Financieros:** Los proveedores deben tener la capacidad financiera para responder por el proyecto para el cual fue contratado.
- **Comerciales:** Referencias comerciales, experiencia en el mercado, plazos de pago propuestos, medios de pago, reajuste de precios, duración de contrato, Etc.
- **Técnicos:** Marcas de los productos o certificaciones del servicio, tiempos de entregas, cobertura en otras ciudades donde Haceb tiene presencia, etc.

### 9.1 NEGOCIACIÓN DE CONDICIONES

La elección del proveedor adecuado se hará finalmente en función de la renegociación de condiciones finales establecidas por Haceb.

## **9.2 SEGUIMIENTO DE PEDIDOS O PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

En mutuo acuerdo con el usuario que presentó la necesidad se realiza el seguimiento del pedido en sus distintas fases para velar por el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos, requerimientos de calidad, etc.

## **9.3 CONTINUIDAD DEL SERVICIO. FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES**

- Gestión del servicio postventa con el fabricante
- Asistencia en visitas a proveedores
- Mejora de condiciones
- Programación de pedidos
- Negociación de contratos
- Estudio y desarrollo de nuevos proyectos.

Estos aspectos estudiados y evaluados en el seguimiento al desempeño de los proveedores.

## 10. HERRAMIENTA DE CALIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE ACUERDO A LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR NEGOCIACIÓN

Se creó una herramienta en Excel, en la cual se muestra claramente los criterios y porcentajes correspondientes a cada uno de estos tenidos en cuenta para la toma de decisión de selección de un nuevo proveedor.

Cada criterio está subdividido en otros criterios más a los cuales se les dio un porcentaje de incidencia en el porcentaje total de criterio general a través de la función Contar Si: si el subcriterio es cumplido a cabalidad la herramienta da un porcentaje de calificación de lo contrario no es contado. Esta forma de calificación es aplicada a los criterios: Económicos, Comerciales y Técnicos; en cuanto al criterio financiero, se da una calificación de acuerdo al sistema Sinco de la cámara de comercio.

A continuación se muestran las imágenes de la herramienta:

### 10.1 CALIFICACION DE CRITERIOS ECONOMICOS

**Tabla 13. Calificación de criterios económicos**

Proveedor							
Nº	Criterios Económicos	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5	PROVEEDOR 6
1	Propuesta está dentro de ppto	Si	Si	Si	No	Si	No
2	Propuesta más económica	No	No	Si	No	No	No
3	Desviación 0%-5%	No	Si	Si	No	Si	No
	<b>Resultado Obtenido</b>	33%	67%	100%	0%	67%	0%

CALIFICACIÓN (basada en desviación)		
100%	5	si
101%-105%	4	si
106%-110%	3	no
111%-115%	2	no
116%-120	1	no

Fuente: elaboración propia

## 10.2 CALIFICACION DE CRITERIOS TECNICOS

Tabla 14. Calificación de criterios técnicos

Proveedor							
Nº	<u>Criterios técnicos</u>	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5	PROVEEDOR 6
1	Presentacion Optima Producto	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2	Certificación ISO	Si	No	Si	No	No	No
3	Marcas acordes al requerimiento	Si	Si	Si	No	Si	Si
4	Entregas de pedidos Locales	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5	Entregas de pedidos en ciudades	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6	Atención de pedidos urgentes	No	Si	Si	No	No	No
7	Herramientas para realización de pedidos	Si	Si	Si	Si	Si	No
8	Costo del transporte incluido en ppta \$	No	Si	Si	No	No	No
	<b>Resultado Obtenido</b>	<b>75%</b>	<b>88%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>63%</b>	<b>50%</b>

Fuente: elaboración propia

### 10.3 CALIFICACION DE CRITERIOS COMERCIALES

Tabla 15. Calificación de criterios comerciales







Proveedor							
Nº	Criterios Comerciales	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5	PROVEEDOR 6
1	Plazo de pago	Si	No	No	No	Si	No
2	Descuentos o beneficios	No	Si	Si	No	No	No
3	Respuesta devoluciones (Garantía)	Si	Si	No	Si	No	No
4	Tiempo de entrega	No	Si	Si	Si	No	No
	<b>Resultado Obtenido</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Plazo de pago	Haceb
> 15 DÍAS	No
30 días	No
60 días	Si
90 días	SI
Respuesta devoluciones	Calificación
1 día	Si
3 días	Si
5 días	No
8 días	No
Tiempos de entregas	
12 a 24 horas	Si
24 a 36 Horas	Si
36 a 48 Horas	No
>48 Horas	No

Fuente: elaboración propia

## 10.4 CALIFICACION DE CRITERIOS FINANCIEROS







Tabla 16. Calificación de criterios financieros

Proveedor							
<u>Criterios Financieros</u>	Prov 1	Prov 2	Prov 3	Prov 4	Prov 5	Prov 6	
Calificación Financiera	 4.7	 3.7	 3.9	 5.0	 3.2	 3.9	
<b>Resultado Obtenido</b>	95%	80%	80%	100%	65%	80%	

Fuente: elaboración propia

## 10.5 RESULTADO FINAL: ELECCIÓN DEL PROVEEDOR

Tabla 17. Tabla de selección de proveedores

Empresa:		INDUSTRIAS HACEB						DICIEMBRE DE 2011
Formato:		SELECCIÓN DE PROVEEDORES						No.
SERVICIO:		Outsourcing insumos: aseo, cafetería, papelería...						
SELECCIONADO POR:		DEICY VÉLEZ						
FECHA:		06/06/2012 00:38						
%	CRITERIOS	PROVEEDOR						
		PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5	PROVEEDOR 6	
		% Obtenido en evaluación de criterios						
50%	Económicos	33%	67%	100%	0%	67%	0%	
30%	Técnicos	75%	88%	100%	50%	63%	50%	
10%	Financieros	95%	80%	80%	100%	65%	80%	
10%	Comerciales	50%	75%	50%	50%	25%	0%	
100%	<b>TOTAL</b>	 54%	 75%	 93%	 30%	 61%	 23%	
Se sugiere escoger el Proveedor con resultado de: 93%, correspondiente a:						<b>PROVEEDOR 3</b>		

Fuente: elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

ARIEL SARACHE, William. Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. Disponible en:[http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-seleccion\\_proveedores\\_multicriterio.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-seleccion_proveedores_multicriterio.pdf)

ICONTEC. ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

ICONTEC. ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

ICONTEC. ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

PRIDA ROMERO, B. y GUTIÉRREZ CASAS, G. Logística de Aprovisionamientos. El cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI. Madrid: Mc Graw Hill. 1996.