

# **DISEÑO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.**

**AUTOR**

**SAYANY CRISTINA QUINTERO ORTIZ**

Profesional En Comercio Internacional

Est.sayany.quintero@unimilitar.edu.co

**Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística  
Integral**



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
NOVIEMBRE, 2022**

# DISEÑO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

## DESIGN OF ASSESSMENT AND REEVALUATION PROCESSES OF SERVICE PROVIDERS IN AN AUTOMOTIVE SECTOR COMPANY.

Sayany Cristina Quintero Ortiz  
Especialización En Gerencia Logística Integral.  
Est.sayany.quintero@unimilitar.edu.co

### RESUMEN

El trabajo realizado se enfocó en el diseño de un proceso de evaluación y reevaluación de proveedores de servicios, estandarizando los procesos de cumplimiento de los proveedores, formulando criterios para la evaluación mediante encuestas que plantean una estrategia en un periodo de tiempo para la toma de decisiones, ya que el problema de este caso radica en no contar con un proceso ponderado de criterios de evaluación que tienen algunas organizaciones de este sector; este trabajo se desarrolló en 4 fases, en la primera fase se identificó los factores de evaluación, en la segunda el diagnóstico del proceso actual, continuando con la fase del enfoque de la evaluación y como último se realizó el método de calificación. Este diseño permite tomar decisiones para aquellos proveedores que no cumplen con los lineamientos establecidos por la compañía, y adicional hacer un seguimiento satisfactorio en las áreas que prestan este servicio, calificando y estableciendo mejoras para su eficacia.

**Palabras Clave:** Evaluación de proveedores, compras, contratos, reevaluación, criterios, seguimiento, organización, satisfacción.

### ABSTRACT

The work carried out focused on the design of a service provider evaluation and re-evaluation process, standardizing the compliance processes of suppliers and formulating criteria for evaluation through surveys that propose a strategy in a period of time for decision-making since the problem in this case lies in not having a weighted process of evaluation criteria that they have some organizations in this sector; This work was developed in 4 phases, the first phase identified the evaluation factors, in the second, the diagnosis of the current process, continuing with the phase of the evaluation approach and, lastly, the qualification method was carried out. This

design allows decisions to be made for those suppliers that do not comply with the guidelines established by the company, and additionally, to carry out a satisfactory follow-up in the areas that provide this service, qualifying and establishing improvements for its effectiveness.

**Keywords:** Evaluation of Supplier, purchase, contracts, reassessment, criteria, monitoring, organization, satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación y reevaluación de proveedores es un proceso necesario en todas las compañías, dado que no solo ayuda a tomar mejores decisiones en el proceso interno de compras con el cual cuenta la organización, también se trata de un método para la adquisición de bienes y servicios, en el cual busca también una oportunidad de mejora y un cumplimiento con todos los lineamientos y tiempos establecidos que necesita la organización para cumplir con la satisfacción del cliente interno dentro de la misma compañía, quien es el que requiere el servicio en este caso particular, una empresa del sector automotriz [1]

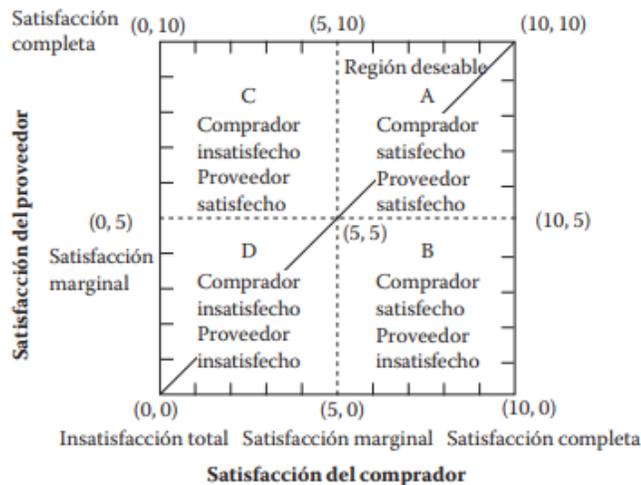
En la actualidad las relaciones en las que participa el cliente y el proveedor no solo tienen que ver con un factor comunicativo y de entendimiento de la necesidad que se tiene si no de hasta donde el nivel de servicio que nos ofrece puede llegar, ya que dicha unión hace que sean nuestros aliados estratégicos en toda la cadena. [2] En Colombia las compañías del sector de vehículos representa el 6.2% del PIB industrial, y genera más de 25 mil empleos directos altamente capacitados y bien remunerados. El sector automotriz cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 50 años de experiencia [3]. Teniendo en cuenta esto nos da un enfoque de que esta industria maneja un gran porcentaje de proveedores en el sector de servicios el cual es prestado para sus colaboradores.

Basados en lo que se quiere lograr en este proceso, la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores de acuerdo con su desempeño en cuanto al suministro de productos y los requisitos de la organización, tal como lo establece la norma ISO 9001, donde los criterios de la selección, evaluación y reevaluación surte un papel importante [4] Con lo mencionado anteriormente se plantea el diseño de un proceso de evaluación y reevaluación de proveedores de servicios administrativos para una empresa del sector automotriz, requiriendo así formular criterios para la evaluación mediante encuestas dentro de la organización, cumpliendo con un alcance de estandarizar los procesos de cumplimiento de los proveedores.

En el diseño de este proceso se debe contemplar varios factores de clasificación jerárquica con el fin de planear una estrategia semestral o con un periodo de tiempo que se establezca para esos proveedores que no estén cumpliendo con los tiempos establecidos a la necesidad planteada desde el inicio. Mediante este diseño se espera plantear un método de evaluación basado en algunos indicadores de desempeño. Por ejemplo, Flynn [5] menciona métodos cuantificables para dar una

mejor evaluación al proceso calificado por métodos y por puntajes según los mismos criterios, además indica una parte fundamental en todas las relaciones comerciales, en este caso, la buena relación entre el proveedor y cliente teniendo así una satisfacción .

Algunos diseños han tenido en cuenta la idea de satisfacción como lo muestra la figura 1, la cual indica un método para tener en cuenta en el proceso.



**Figura 1:** Matriz de satisfacción simple comprador-proveedor  
**Fuente:** Administración de compras y abastecimientos [5]

## 1. MATERIALES Y METODOS

El diseño del proceso de evaluación que se investigó en este artículo nació de la necesidad de calificación de proveedores que cumplieran con los requerimientos fijados en un contrato ya estipulado en la compañía o en la negociación realizada a través de la compra del bien o servicio y así se lograría tomar la mejor decisión en cuanto al proveedor más conveniente para lo requerido.

La ejecución del diseño se realizó en las siguientes 4 fases: Primero la identificación de factores de evaluación que se utilizaron y que se necesitan dentro de la organización, después se hizo una segunda fase que es el diagnóstico del proceso actual, seguido de la tercera fase que es el enfoque a calificar y finalmente el método de calificación a usar, todo se describe en la figura 2.

En la primera y segunda fase se analizó la base de datos de los proveedores que prestan o han prestado algunos de los servicios administrativos y con los cuales se ha vinculado un contrato. Posteriormente se buscó determinar los criterios que más pesan para la evaluación mediante los resultados obtenidos en las encuestas y adicional con entrevistas con las personas encargadas del proceso del área .

Para la tercera a fase se tuvo en cuenta a los compradores de estos servicios para que indicaran los puntajes y el enfoque de calificación que se debe tener en cuenta.

Finalmente dando alcance a las fases anteriormente nombradas se dio el enfoque y se aplicó el método de uso más viable a usar para esta evaluación.



**Figura 2.** Diagrama de diseño utilizado  
**Fuente:** Elaboración propia.

## 2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta parte se procede con el desarrollo de los resultados de la investigación. Actualmente, lo que se busca es dar solución a la problemática que se tiene y obtener un diseño acorde para la evaluación y reevaluación de los proveedores. Como se menciona anteriormente este proceso se realizó mediante cuatro partes importantes donde se comenzó con una identificación del factor a evaluar y desde este punto se hizo un estudio focal en cuatro áreas de servicios administrativos, en las cuales se tuvo en cuenta los siguientes cargos como es mostrado en la figura 3.

Después de hacer la revisión de los factores y en un consenso con todos los cargos analizados se llegó a un estudio de ponderación y de criterios a evaluar que serían los más relevantes y tenidos en cuenta dentro de este proceso, dándonos así el enfoque mediante las encuestas y así obtener los ponderados de la evaluación,

para esto también se tuvieron en cuenta los procesos mencionados por Sarache, Castro [6] quien indica que para el proceso de evaluación hay que tener ponderaciones dando así una importancia relativa a cada criterio.



**Figura 3.** Cargos Analizados  
**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN

La organización de estudio cuenta con 108 sedes a nivel nacional en las que la gerencia de servicios administrativos tiene a cargo procesos de administración de contratos como se evidencia en la figura 4.



**Figura 4.** Contratos de servicios administrados.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Para este tipo de servicios prestados desde el área administrativa que son realizados por área de compras a nivel nacional, no se cuenta con una evaluación de proveedores, es por esto que se quiere identificar desde la perspectiva de su administración, cuales serían los factores más relevantes para el manejo no solo de

un contrato si no del proceso interno de seguir manejando un servicio con el proveedor y así dar una retroalimentación del mismo en pro de mejorar el proceso y hacerlo más efectivo. A continuación, en la tabla 1 se procede a visualizar los criterios más relevantes para tener en cuenta.

**Tabla 1.** Tabla de criterios de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
ENTREGA	Tiempos de entrega o instalaciones en los tiempos establecidos, según las ANS ya pactadas en el contrato.
CALIDAD	Atención del servicio con la calidad esperada.
PRECIO	Precio estipulado según la negociación realizada.
SERVICIO POS VENTA	Comunicaciones constantes, del servicio prestado hasta la finalización de este.
GARANTIAS	Cumplimiento de las condiciones del producto, y devoluciones si se llegase a presentar inconformidades.

**Fuente:** Elaboración propia.

Estos criterios no solo fueron tomados del estudio realizado si no que los criterios fueron sacados del estudio de Dickson mencionados. [7]

## 2.2 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ACTUAL

Para este paso, en el diagnóstico del proceso actual se realizaron entrevistas con los líderes de proceso del área de servicios administrativos buscando así entender un poco más como se está revisando la evaluación de proveeduría actual y en el cual se evidencia que uno de los criterios más importantes a evaluar son los tiempos estipulados del contrato, dado a que es el que causa un impacto relevante dentro del proceso y al no cumplir con ellos evidencia una ruptura al no cumplimiento del servicio. Y es mediante este resultado que se observa que la relación cliente-proveedor requiere de tener diferentes alternativas para lograr dar solución a un incumplimiento; y que la parte de confianza y compromiso permiten una mejor satisfacción para el cliente. [8]

También se logró evidenciar en las plataformas que utiliza la compañía, que los requerimientos para el cumplimiento de una necesidad solicitada a nivel nacional son en las principales ciudades del país como lo son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y es donde más sedes hay en el país, es por esto que se evidencia un rango alto de trabajadores que tiene la compañía y es de ellos que proviene los requerimientos antes mencionados. En la actualidad la compañía cuenta con

presupuestos por sedes para controlar el gasto y evitar que su impacto afecte en la compañía. Se considera que al no tener una evaluación o un criterio de medición se pueden seguir incurriendo en errores y quizás estar atados con proveedores que no estén cumpliendo completamente con las expectativas.

Sin embargo, las encuestas de satisfacción son realizadas manualmente y es con ellas que hacen la medición de cumplimiento de proveedores, es por eso que es importante cambiar la forma de hacer este tipo de encuestas de satisfacción y encontrar la forma más acorde de evaluar. En la actualidad esta evaluación se hace a manera interna realizando una encuesta de satisfacción a toda la organización. Se toma un rango de personas (clientes internos) dependiendo del contrato que se quiera evaluar, el cual es tomado de la nómina actual, una vez se tengan las respuestas se procede a revisar la ponderación y así es medido el nivel de satisfacción. Pero no se obtiene como se espera ya que el ponderado se saca en base al total de respuestas radicadas y en muchas ocasiones de 120 encuestas realizadas en el proceso, se obtienen menos del 50% del grupo encuestado. Sin embargo, es con este tipo de encuestas que se realiza la evaluación para proceder a tomar decisiones frente a qué tan bueno fue el servicio para la organización. La encuesta realizada actualmente se evidencia en la tabla 2.

**Tabla 2.** Tipo de encuesta realizada en la actualidad.

	1	Muy insatisfecho	2	Insatisfecho	3	Regular	4	Satisfecho	5	Muy satisfecho
#	PREGUNTA									
1	¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la calidad del producto o servicio recibido?									
2	¿El servicio responde a su necesidad?									
3	¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la facilidad para adquirir el servicio?									
4	¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los canales de comunicación usados por el prestador del servicio?									
5	¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al tiempo de respuesta de sus solicitudes y requerimientos?									
6	¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al tiempo de entrega del servicio?									
7	¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la relación calidad-precio del servicio?									
8	¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a atención del servicio?									
9	En general, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio entregado por el proveedor?									

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar que las encuestas al consumidor final son un paso importante ya que como lo menciona Mora Contreras [9], dan a conocer la percepción y la expectativa frente al servicio prestado por el proveedor.

### **2.3. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN**

El enfoque que se quiere obtener de la evaluación de proveedores principalmente es que bajo un análisis no solo se tenga en cuenta el factor económico, sino también la parte de percepción del cliente final. Como lo menciona R. Granillo [10] hay diferentes criterios tanto físicos como económicos, lo cual busca mejorar el proceso de adquisición de servicios. Para ello se realizaron varios tipos de encuestas y entrevistas con las áreas participantes del proceso completo, como lo es el área de compras y facturación dado que el proceso final de una u otra manera termina afectando el proceso de facturación y posteriormente pago del servicio adquirido.

Este diseño da inicio a que toda el área de servicios administrativos este involucrada de una forma transversal en el proceso de evaluar al proveedor y que no solo se tenga en cuenta al comprador para realizarla. Para ello se empezó inicialmente a analizar las compras de servicios con la cual se llega a una negociación bajo un contrato con posibilidad de renovación dependiendo de cómo haya sido la experiencia y/o el comportamiento durante el periodo pactado del contrato en cuestión.

Dando un alcance al diseño de evaluación que se busca plantear, se estima implementarlo dentro de la plataforma usada por la compañía la cual es una herramienta conocida como una ERP (Planificación de Recursos Empresariales) que se maneja dentro de la organización y con la cual se busca lograr que quede el proceso completo dentro de la misma, esto con el fin de tener solo un sistema de información completo y una mejor visión para el comprador y para toda la organización.

### **2.4. METODO DE LA CALIFICACIÓN (DISEÑO)**

Como se mencionó anteriormente, el diseño nace de la necesidad de controlar y conocer el alcance de nuestros proveedores a nivel de cumplimientos y de mejorar continuamente todos los procesos según la necesidad. Poder contar con una evaluación que evidencie si hay que hacer un cambio de proveedor o si por el contrario mantenerlo el tipo de negociación sea la mejor opción, o que, si es un proveedor único dentro de la organización crear alianzas estratégicas, pero siempre mejorando el resultado de llegar a lo establecido en la negociación.

Siendo este el objetivo, se procedió a realizar una encuesta en la cual las personas con las que se obtuvo esta encuesta fueron 10 usuarios entre los que se encuentran jefes del área de servicios administrativos y analistas de compras, cada uno de ellos manejan un contrato de diferente líneas de negocio, obteniendo el resultado de como seria el diseño de evaluación y el ponderado más efectivo para medir a los proveedores, en la tabla 4 se evidencia los criterios que más peso tendrían dentro de este análisis; estos resultados fueron obtenidos de la tabla 3, el cual muestra el resultado de la encuesta.

**Tabla 3** Resultado encuesta para el Diseño.

4	Muy importante	3	Importante	2	Poco importante	1	Satisfecho
---	----------------	---	------------	---	-----------------	---	------------

CRITERIO	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8	# 9	# 10	Total	%
Precio	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	19,1
Servicio postventa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	20,1
Comunicación	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	27	13,6
Calidad	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33	16,6
Tiempos de entrega	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	36	18,1
Garantías	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	25	12,6
Totales	19	19	20	20	19	19	20	21	19	23	199	100,00

**Fuente:** Elaboración Propia.

Después de la encuesta realizada se procedió a dar la ponderación según los porcentajes obtenidos quedando de la siguiente manera y con el peso en cada criterio como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4.** Peso porcentual sobre el criterio.

CRITERIO	PESO
Servicio postventa	20,1
Precio	19,1
Tiempos de entrega	18,1
Calidad	16,6
Comunicación	13,6
Garantías	12,6
Totales	100

**Fuente:** Elaboración propia.

La propuesta mencionada en la tabla 4, nos da el porcentaje ponderado en el que en la actualidad serian evaluados y reevaluados los proveedores dando un peso a cada criterio y completando el 100% de la evaluación obtenida. Para este proceso también se tiene el promedio de cuando el proveedor será tenido en cuenta para seguir en el proceso y cuando debemos manifestar el mejoramiento para continuar con la organización o en su defecto cuando debemos sacar el proveedor de nuestra lista por que no clasifique dentro del ponderado asignado en la tabla 5.

**Tabla 5.** Clasificación de los criterios de evaluación.

<b>PONDERADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
>=81%	Conforme	Aprobación de evaluación
Entre 70% y 80%	Aceptable	Periodo de prueba y reevaluación
<=75%	No conforme	Periodo de prueba y reevaluación

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado final nos da los parámetros de evaluación ya que con el estudio realizado se identificó que este diseño de evaluación debe tener un periodo definido para los proveedores que quedan con una calificación aceptable o no conforme y en base a esto los evaluadores llegan al consenso de que el periodo debe ser no mayor a tres meses y que independientemente del estado de calificación que se encuentre debe pasar a una calificación de conforme en este periodo, de no cumplir con esto este proveedor será vetado en la organización.

### **3. CONCLUSIONES**

El diseño de la evaluación genera mayor confiabilidad a la hora de seleccionar quien va a cumplir con la necesidad requerida por las compañías. Es fundamental contar con un diferenciador en los criterios de evaluación ya que todos tienen una medición no solo en porcentajes diferentes sino también dependiendo de la especialidad de la parte técnica de cada recurso solicitado, un ejemplo muy claro que se evidencio en el este proceso es que cada contrato o cada servicio que es solicitado tienen una parte técnica que fue identificada como el criterio postventa dándole un peso del 20.1%, ya que es el criterio que está en constante atención al cliente y lo que busca es mejorar la experiencia.

Actualmente, aunque se tiene una claridad de cuales son criterios frente a un proveedor prestador de un servicio, no se tenía una ponderación para la unificación de si es viable o no tenerlo dentro de un catálogo de proveeduría.

Tener y aportar desde el área compradora un seguimiento al proveedor que anteriormente fue seleccionado lleva a término que los compromisos pactados ratifican que el proceso este cumpliendo a plenitud, de no ser así también ayuda a que haya una retroalimentación en pro de mejorar los procesos para las dos partes.

## REFERENCIAS

- [1] D. De Ingeniería, Y. Arquitectura y P. a. I. E. N. De Graduados, «Selección y evaluación del desempeño de proveedores: Caso aplicado en una empresa de la industria automotriz en francia.,» *Peterson's® Four-Year Colleges 2021*, pp. 1-90 , 2020.
- [2] A. M. Palacio, ADMINISTRACION DE COMPRAS "Quien compra bien, vende bien", Bogota: Ecoe Ediciones , 2010.
- [3] ANDI, «ANDI,» 25 SEPTIEMBRE 2022. [En línea]. Available: <https://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>.
- [4] J. C. Osorio , D. C. Arango y C. E. Ruales , «SELECCIÓN DE PROVEEDORES USANDO EL DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD DIFUSA,» *Revista EIA, ISSN*, pp. 1-11, 2011.
- [5] J. L. Flynn, Administracion de compras y abastecimientos, MEXICO DF : Mc GRAW Hill/ INTERA- HILL /AMERICANA EDITORES S.A DE C.V , 2012.
- [6] W. A. Sarache Castro, «Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio.,» *Scientia et Technica*, pp. 1(. 24), 219–224, 2004.
- [7] R. S. Rivero , «Elaboración de una matriz para evaluación de proveedores en sistemas de prestación de servicios ,» *Universidad Militar Nueva Granada*, pp. 1-16, 2016.
- [8] A. J. Romero Fernández, G. A. Álvarez Gómez y S. Álvarez Gómez, «Evaluación de la satisfacción del cliente en empresas de servicio.,» *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, p. 1–19, 2018.
- [9] C. E. Mora Contreras, «LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR,» *Revista Brasileira de Marketing, vol. 10, núm.*, pp. 146-162, 2011.
- [10] R. Granillo-Macías y I. J. González-Hernández, «Selección y evaluación de proveedores de logística externa en la cadena de suministro: una revisión sistemática.,» *Cuadernos de Gestión*, p. 7–18, 2021.