

**ENTREGA FINAL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**JULIÁN ENRIQUE CORREA SUSUNAGA**

**\*ANGELA PATRICIA BACCA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE INGENIERIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN LOGISTICA INTEGRAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**BOGOTÁ**

**2014**

**\*PROFESORA**

**SELECCIÓN DE PROVEEDORES PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA Y  
RECUPERACIÓN DE CARTERA, RECAUDO Y RIESGO EN SUS DIFERENTES  
ALTURAS DE MORA.**

**SELECTION OF SUPPLIERS FOR MANAGEMENT AND PORTFOLIO RECOVERY  
COLLECTIONS AND RISK IN THEIR DIFFERENT HEIGHTS**



**JULIÁN ENRIQUE CORREA SUSUNAGA**

**9500599**

**RESUMEN**

Dentro de la cadena de suministro los procesos de evaluación y selección de proveedores son esenciales para mejorar la competitividad de las compañías, en donde se busca al mejor proveedor, que cuente con el conocimiento, experiencia, calidad, que incluya valores agregados a los procesos y ofrezca un excelente precio. Los criterios para la evaluación y selección de los proveedores son la función principal de los compradores, el conocimiento de las especificaciones técnicas y su capacidad de emplear el modelo de selección que se ajuste de la mejor manera a los objetivos, políticas y visión de la compañía.

Debido a la globalización y penetración en varios mercados que tienen las compañías hoy en día, es necesario contar con aliados estratégicos que cuenten con la infraestructura humana, personal capacitado y calificado en investigación y localización de personas; con apoyo desde el call

center, bases de datos y que cuenten con cobertura nacional para lograr la Recuperación de Cartera en el menor tiempo posible y que brinde una excelente calidad de servicio a los clientes.

**Palabras clave:** Evaluación y selección de proveedores, Proveedor, Cadena de Suministro, Calidad, Costos, Capas, Recuperación de Cartera, Servicio, Valores Agregados, Pólizas, Clausulas, Condiciones Económicas y Jurídicas, Negociación.

### **ABSTRACT**

Within the supply chain processes for evaluation and selection of suppliers are essential to improve the competitiveness of companies, which seeks the best supplier that has the knowledge, experience, quality, including value added processes and offers an excellent price. The criteria for evaluation and selection of suppliers is the main function of buyers, knowledge of technical specifications and ability to use the selection model that fits the best to the objectives, policies and vision of the company .

Due to globalization and penetration in various markets with companies today, it is necessary to have strategic partners that have the human infrastructure, trained and qualified personnel in research and locating persons; with support from the call center, database and that have national coverage to achieve Portfolio Recovery as soon as possible and to provide an excellent quality of service to customers.

### **INTRODUCCION**

La selección de proveedores actualmente es una de las tareas más críticas a las que se enfrentan las compañías hoy en día, la selección de un proveedor repercute directamente en los beneficios de la compañía, como por ejemplo una empresa comercializadora de productos y/o servicios que requiere de aliados estratégicos para la recuperación de cartera, la cual ofrezca buenos precios, calidad y confiabilidad del servicio, ya que su interés es reducir costos y poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad) sin sacrificar la calidad de sus servicios. (EDUARDO, 1996) (Anaya, 2011) (Houlihan, 2000)

La selección de un proveedor idóneo para una empresa es una tarea difícil para los compradores, todos los proveedores tienen sus propias fortalezas y debilidades, así que la actividad de

seleccionar al mejor de acuerdo a los intereses de la compañía, demanda de una evaluación muy cuidadosa por parte de los compradores. (BARZMAN, 1980.)

El proceso de selección sería muy fácil si solo dependiera de un solo criterio de decisión y esto definitivamente casi nunca se da en el mundo empresarial real: los compradores tienen que tomar en cuenta un grupo de criterios en la toma de sus decisiones, los cuales en muchas ocasiones se encuentran en conflicto, de ahí que el decisor debe entrar a analizar como “negociar” entre cada uno de estos criterios. (SEDER, 1983)

Actualmente los mercados son cada vez más competitivos y dinámicos, en donde aumentan las exigencias de los clientes, es necesario el cumplimiento de la Cadena de Suministros, con el fin de asegurar la eficiencia del proceso logístico es necesario realizar una adecuada gestión de compras, ya que allí se garantiza la mejor calidad, tiempos de entrega y precios en los bienes y servicios a contratar. (ESTÉVEZ-BRETÓN A, 1999)

La planificación de compras y la administración de la cadena de suministros se refieren a la proyección de bienes y servicios, ya sea para uso interno o externo, el proceso determina la proyección del suministro: cuánto se necesita, las especificaciones exactas, cuándo y dónde serán necesarios, también determina dónde y cuándo obtener los bienes y servicios. (Anaya, 2011)

El proceso de selección de proveedores requiere de una profunda investigación del mercado, de la red logística y de las limitaciones de la cadena de suministros, tales como el cubrimiento del proveedor, su músculo financiero, sus clientes actuales, la experiencia que tenga en el mercado, el recurso humano, su tecnología, etc. (Houlihan, 2000)

Que tan competitiva puede ser una empresa basándose en factores como la selección de proveedores, teniendo en cuenta que el mercado va evolucionando constantemente, la selección de proveedores contribuye en el desarrollo de la organización enfrentando cambios y adaptaciones al mercado nacional e internacional, este tipo de selecciones determina la viabilidad de procesos en la operación de la organización. (Montoya, 2010)

Existen criterios a seleccionar cuando de toma de decisiones se trata, sin dejar a un lado los impactos que puede generar algún cambio de proveedor, ya sea en calidad, costos, incumplimiento de lo pactado, inconsistencias con la productividad, etc..... Por esta misma razón

se debe contar con la importancia que tiene para la organización la selección y evaluación de proveedores. (ESTÉVEZ-BRETÓN A, 1999)

El éxito del proyecto depende de un buen método de selección, por lo mismo es de gran importancia la creación y/o modificación de un buen método para asegurar la mejor alternativa, en este artículo daremos un aporte a estudios ya realizado como De Bóer Weger, quien indica que se puede incrementar la eficiencia de la decisión de compra a partir de habilitar el procesamiento más rápido de los datos y el análisis de la información pertinente, el almacenamiento de los procesos de tomas de decisiones. (Montoya A. , 2002)

### **MARCO TEORICO**

Todas las compañías tienen que comprar, almacenar, distribuir, administrar, supervisar y por ultimo satisfacer las necesidades de los clientes y compradores, y así apoyar sus procesos según su nicho de mercado a través de su cadena de abastecimiento. La selección de proveedores se lleva a cabo de una manera imparcial y abierta, usando procesos transparentes, investigando adecuadamente el mercado, entregando especificaciones claras y concisas, y tratando a todos los proveedores de manera uniforme y equitativa para que los posibles proveedores puedan tener confianza en el resultado del proceso de compras. (Laseter, 2000)

Antes de elegir a un proveedor debemos buscar en el mercado el mayor número posible de proveedores que cumplan con nuestras necesidades, mientras más experiencia tenga el proveedor que requiramos, mayores serán las alternativas que debemos buscar. Para buscar proveedores, podemos acudir a los diarios, revistas, cámaras de comercio, asociaciones, ferias especializadas, Internet, páginas amarillas, televisión, radio, bases de datos, universidades, organismos oficiales, visitas a representantes, etc. Podemos también consultar a otras personas o compañías que trabajen o hayan trabajado con proveedores similares a los que necesitamos, podemos consultar a los mismos trabajadores de nuestra compañía, podemos investigar los proveedores de la competencia, etc. (ESTÉVEZ-BRETÓN A, 1999)

El área de compras debe evaluar la relación costo-beneficio, mediante los siguientes factores: que cumpla con las especificaciones del área usuaria, que cuente con garantía de calidad, que el proveedor habilidades administrativas, tecnológicas, profesionales, humanas, técnicas y demás que contribuyan al cumplimiento total del servicio o bien requerido, que se identifiquen as

ventajas de comprar localmente, lo cual puede incluir beneficios como mejores tiempos de entrega, soporte y servicio y la disponibilidad de inventario. (Montoya, 2010)

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las compañías de hoy en día identificar los procesos más importantes en la cadena de suministros, para luego realizar las mejoras correspondientes, por lo general tienen que ver con la eliminación de: reprocesos, actividades, cuellos de botella, división del trabajo; está orientada a reducir el tiempo de los procesos, aumentar la productividad y buscar la optimización. (Montoya, 2010)

En la revisión de los procesos los empleados no cumplen con el manual de procedimientos, en su mayoría conocen los procedimientos, descubren una manera mejor de hacer las actividades, la capacitación y el entrenamiento no son suficientes, no cuentan con las herramientas para cumplir con sus actividades asignadas, el tiempo no es suficiente para ejecutar los procesos. (Anaya, 2011)

Con frecuencia los procesos de las compañías no están documentados y por lo general no incluyen todas las actividades realizadas por el personal a cargo del proceso, por esto es necesario realizar la estandarización de los procedimientos según las actividades a realizar y esto se logra mediante la recolección de información y actividades realizadas por las personas que tienen a cargo las actividades y así poder plasmar los procedimientos correctamente, y al finalizar poder cumplir los objetivos y metas requeridos por el área y las políticas de la empresa (Moya, 2006).

El paso a seguir es la planeación, la cual determina cuáles son los objetivos a ser alcanzados y qué debe hacerse para alcanzarlos de la mejor manera posible, la planeación está orientada hacia la mejora de los procesos, y así se determina lo que se debe hacer, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo y de qué manera, y se realizan actividades de trabajo para poder cumplir con los procesos. Además evita improvisaciones en las actividades, permite evaluar las alternativas antes de tomar una decisión, se coordinan acciones preventivas y correctivas, establece métodos de utilización de los recursos tecnológicos, físicos y humanos y permite un mejor control de los procesos en cada una de las actividades. (MONTAÑO, 1987)

Se deben plantear estrategias, según los lineamientos y políticas de la empresa y son los líderes del proceso “Gerentes/Coordinadores” quienes se reúnen para realizar dicho planteamiento y deben definir si estas estrategias y planes de trabajo se ejecutan a mediano o largo plazo, según las proyecciones y evaluaciones realizadas en cada proceso. (Laseter, 2000)

Para complementar esta evaluación y selección de proveedores es necesario realizar un análisis DOFA, en el cual se identifican las ventajas competitivas de la empresa (dependiendo su nicho de mercado) y de las características y especificaciones que se requieran, con el fin de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. (Montoya A. , 2002)

Una excelente gestión de compras asegura que en la cadena de suministro se seleccionen y participen los mejores proveedores como aliados estratégicos, quienes son los encargados de suministrar bienes, insumos, servicios, productos terminados, materias primas necesarios para el desarrollo normal de las actividades de las compañías, con el objetivo principal de generar utilidades y rentabilidad, el principal objetivo del área de compras es garantizar a la compañía el mejor precio, calidad, servicio, puntualidad y garantías. (MONTAÑO, 1987)

Según el criterio del comprador o las políticas de la empresa se pueden determinar varios factores: el producto, la puntualidad en la entrega, el servicio postventa, la forma de pago, la infraestructura y servicio que ofrecen, ubicación, costos, financiación, tecnología, calidad, experiencia y en algunos casos negociación, teniendo en cuenta no desmejorar la calidad. (Moya, 2006)

Otros criterios que pueden facilitar su adecuada selección pueden ser el “Good Will”, su trayectoria, experiencia, casos de éxito, argumentos claros y convincentes, capacidad operativa, disponibilidad suficiente de recursos (financieros, técnicos, tecnológicos, otros), tiempo de entrega, condiciones (forma de pago, descuentos, reclamos, devoluciones, garantías), precios, calidad de los productos, servicio postventa, oportunidad para atender los requerimientos, entre otros. (MONTAÑO, 1987)

La selección de los criterios económicos de los oferentes se realiza teniendo en cuenta el precio, los descuentos comerciales, los descuentos por volumen de compra y las condiciones de pago, se elegirá el proveedor cuyo precio final sea más bajo sin desmejorar la calidad del bien o servicio; se debe dar gran importancia a la calidad, los bienes y servicios seleccionados han de ser sometidos a un meticuloso estudio comparativo de sus características técnicas, analizar muestras, realizar pruebas, y demás que certifiquen que cumplirán con el objetivo de la compañía. (Moya, 2006) (BARZMAN, 1980.)

El inicio de invitación a los proveedores comienza con el modelo RFP “Request for proposal” la cual corresponde a una solicitud de propuestas de posibles proveedores de bienes y/o servicios a determinados requerimientos en una compañía, en el cual se abarca con la descripción, alcance técnico, jurídico, administrativo y demás de aquellas necesidades de negocios a través de una gestión de requisitos que son plasmados por las áreas usuarias. (Montoya, 2010)

Basado en la estrategia organizacional suministrada por el equipo gerencial, se logra construir la cadena de valor y la red de procesos, posterior a esto se realizan acercamientos con las áreas usuarias con el fin de definir las prioridades y necesidades, en los cuales se detectan los procesos más importantes de la actividad o producto a contratar o licitar, por último se requiere que los proveedores lean el RFP, y realicen sus comentarios o VoBo con relación al documento. (Montoya, 2010) (BARZMAN, 1980.)

El objeto de la invitación está interesado en recibir ofertas para la prestación del servicio de profesionales de gestión de cobranza a nivel nacional sobre los productos que presta, implementando la operación de gestión de cartera en sus diferentes edades de mora y/o las gestiones de Back Office para el proceso de cartera, recaudo y riesgo, consistentes en la gestión de recuperación de las obligaciones que se encuentren en mora correspondientes a la Cartera Administrativa, Extrajudicial; Judicial y Castigada. Bajo la modalidad de outsourcing según los parámetros y políticas establecidos por la Compañía. (MONTAÑO, 1987)

Para complementar este procesos también es necesario que las áreas usuarias que solicitan el bien o el servicio realicen un anexo/alcance técnico, en el cual se especifiquen todos los requisitos,

objetivos del requerimiento, alcance, descripción detallada de lo que se requieren, tiempos, lugares, entregar una matriz de responsabilidades, normatividad (si aplica), experiencia de los proveedores (si es necesaria), un glosario, valores agregados que preste el proveedor, identificar los niveles de servicio, identificar los criterios de evaluación, plantear las condiciones económicas, jurídicas y demás procesos o actividades que ayuden a que la compañía y los proveedores cumplan su objetivo y la negociación sea un gana-gana. (Montoya, 2010) (BARZMAN, 1980.)

Para el proceso de invitación los proveedores deben garantizar el cumplimiento del acuerdo de confidencialidad que deberá haber suscrito antes de recibir estos Términos de Invitación y además debe garantizar que toda la información entregada por la compañía en desarrollo de la invitación, será protegida por los proveedores de la misma forma que él oferente protege su información confidencial; los términos de invitación se realizaran según la investigación y análisis que haya realizado la compañía para seleccionar a los mejores proveedores, si alguno de los oferentes se encontrara en desacuerdo con alguna de las solicitudes o requisitos en las especificaciones del modelo de contrato o RFP, deberá manifestarlo por escrito con el fin de subsanar y aclarar las dudas o con lo que no esté de acuerdo (GUZMAN, 1983)

Inmediatamente se realizara entre el comprador y los proveedores la aclaración de inquietudes, con el fin de permitir a los oferentes invitados que lo soliciten, validar, confirmar y aclarar la información que se haya entregado, con el fin de permitir la conformación de una propuesta de alta calidad y adecuada técnica, jurídica y financieramente a la dimensión, alcance y exigencias establecidas. (GUZMAN, 1983)

Para que el proceso de contratación y selección de proveedores fluya, se deben asignar los contactos de los dos lados, tanto de la compañía que requiere el bien o servicio como el de los proveedores para que en el caso que se tengan dudas o se soliciten aclaraciones y también para hacer la entrega final de la propuesta y pólizas según sea el caso. Para la presentación de ofertas los oferentes deberán entregar de una manera organizada, detallada según los requisitos y parámetros de la invitación. (GUZMAN, 1983)

Los causales de descalificación podrán ser: información y documentación incompleta; errores, contradicciones, inconsistencias e incongruencias, enmendaduras o tachaduras sin correcciones o notas aclaratorias sin firmar, presentación de la oferta fuera de las condiciones establecidas lugar, fecha y hora), la no presentación de la Póliza de Seriedad de la oferta, en los casos en que la oferta no esté acompañada por todos los documentos exigidos. (Moya, 2006)

La evaluación de las ofertas de todos los proveedores invitados se realizará mediante un sistema de criterios ponderados que incluyen: su oferta técnica, comercial, jurídica y su oferta económica; para que una oferta sea aceptada técnicamente debe obtener una calificación mínima (esta calificación tendrá una ponderación según las políticas de la compañía), de no ser así no se considerará la propuesta económica, en general, se evaluarán los siguientes conceptos básicos: Alcance, costo, soporte, calidad, tiempos y logística; con base en la información de evaluación y su verificación, se producirá una revisión para iniciar la fase de negociación y por último se solicitaran a los oferentes especificaciones técnicas, comerciales o financieras adicionales, por escrito, durante el proceso de selección, las cuales deberán responderse igualmente por escrito y en los términos en que la solicitud lo exija. (Moya, 2006)

La negociación se realizara según los términos y condiciones de la relación y confirmar el alcance de la oferta, los cuales deberán conducir al establecimiento de un contrato u orden de compra, con el (los) oferente(s) seleccionado(s). Durante el período de negociación, el oferente deberá mantener personal con facultades amplias y suficientes para discutir, acordar y aprobar aspectos relacionados con la misma. La selección de los proveedores se realizara a la libre elección de la mejor oferta de los demás participantes en el proceso, la cual garantice el cumplimiento de todos los requisitos expuestos por la compañía. (Moya, 2006)

Para ir más a fondo en el tema del detalle del servicio expuesto en el artículo que se realiza se deben tener en cuenta los siguientes requisitos y especificaciones para el cumplimiento de la selección y evaluación de los proveedores previamente escogidos: (Moya, 2006) (Montoya, 2010) (Anaya, 2011) (KITZING, 1981)

- Lograr la recuperación de las obligaciones encomendadas en un periodo no mayor a treinta (30) días calendario o los tiempos indicados por la compañía al momento de la

asignación. A partir de la fecha de cada asignación, presentará un informe de las gestiones y de los resultados obtenidos y enviará gestiones diarias (o de acuerdo a los requerimientos establecidos) en formatos establecidos.

- Contar con presencia en la zona de acuerdo con los requerimientos de la compañía.
- Contar con un sistema predictivo de llamadas de acuerdo con los requerimientos de la compañía.
- Contar con un software de Cobranza que permita almacenar la información de la gestión y guardar un histórico con la gestión realizada para ser enviada a la compañía en el momento que sea requerida.
- Acatar los guiones de gestión de la gerencia de cobranza establecidos por la compañía.
- Contar con un Callcenter de Gestión acordes a los requerimientos de gestión establecidos para cada edad de mora.
- Cumplir con los horarios de gestión establecidos para esta etapa de cobro.
- Realizar monitoreo y control del servicio al cliente por medio del sistema de calidad y hacer retroalimentación y capacitación periódica de calidad.
- Contar con un sistema de grabación de llamadas, que permita el monitoreo del 100% de las llamadas realizadas.
- Contar con un sistema de “observe” que permita monitorear la calidad de la gestión.
- Realizar visitas domiciliarias para la edad de mora que se requiera en caso de ser solicitado por la compañía.
- Enviar comunicaciones escritas para edades, capas y/o segmentos establecidos. Los modelos de carta a emplear solo se suministran una vez firmado contrato con el proveedor. Este punto solo pretende validar que el proponente cuente con este mecanismo de gestión.
- Cumplir con las políticas de seguridad de la compañía, entre ellas procedimientos de seguridad informática (Bloqueos de puertos de USB, cd ´s, Internet).

El manejo del crédito y de la cartera comprende cuatro etapas: estudio de la solicitud, asignación del crédito, administración de la cartera y cobranza, estas actividades son realizadas para investigar al solicitante; realizar un análisis para decidir sobre la conveniencia de otorgar el

crédito, para la administración de la cartera y para su posterior recuperación mediante las gestiones de cobranza. (GUZMAN, 1983) (KITZING, 1981)

La naturaleza y clases de cobranza son las siguientes: **Persuasiva, administrativa, corriente o persuasiva**: consiste en persuadir al deudor mediante argumentos positivos que demuestren los beneficios que le trae la cancelación oportuna de la deuda, el objetivo principal es lograr el pago de la deuda para continuar otorgándole créditos, el medio más eficaz para realizar la cobranza son las cartas y realizar llamadas telefónicas recordándole la obligación que tiene. (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

Otra es la **cobranza prejudicial, prejurídica o persuasivo-coactiva**: consiste en evitar la acción judicial, aunque aún se aducen argumentos positivos, también se emplean los negativos, que hacen ver los perjuicios de una demanda judicial, el objetivo principal es lograr el pago de la deuda y con ello quedar al día y esta se puede realizar ofreciendo refinanciación y reestructurar la deuda, teniendo en cuenta su situación financiera, liquidez, antecedentes comerciales y créditos vigentes. (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

La última etapa es la **cobranza jurídica o coactiva**: consiste en realizar un proceso contencioso en el cual el acreedor-demandante busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada, se realiza mediante el proceso ejecutivo, la cobranza jurídica debe ser el último recurso, para exigir el pago de una deuda, pues es costoso, engorroso, y muchas veces, con pocas posibilidades de éxito. (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

Las características del proceso de cobranza deben ser: ágil, una efectiva presión psicológica en el deudor, rotación de la cartera, reduce los costos de la cobranza, reduce la pérdida de cuentas, causa una buena imagen en el deudor, favorece el incremento de nuevos créditos, los lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor olvide la obligación y evita la acumulación de las

deudas. (GUZMAN, 1983) (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

Determinar las normas eficaces, que una compañía adopte para trazarse y cumplir una inteligente política de cobranzas, depende de las circunstancias sociales, políticas y económicas del país y particularmente del sector en que la entidad acreedora trabaja y de su propia situación financiera, para que las políticas de cobranza sean eficaces deben ser: uniformes, flexibles, y eficientes. (ESTÉVEZ-BRETÓN A, 1999) (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

Otro medio de cobranza es el factoring, es una operación comercial por la cual una sociedad compra a su deudor, que es proveedor de terceros, facturas, cheques, letras de cambio y otros documentos similares a éstos. La característica de este medio es la exclusividad, el deudor se compromete a trabajar únicamente con una sociedad y la universalidad, el deudor se compromete a enviar a la sociedad todos los documentos, pagarés, cheques y otros documentos similares para su estudio. (GUZMAN, 1983) (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

El control y seguimiento de los deudores se establece con una serie de registros que permitan analizar los indicadores que sirvan para tomar decisiones, con el fin de corregir los resultados y conseguir las metas señaladas, relación entre créditos concedidos, antigüedad de saldos, punto de equilibrio, rotación de los deudores, días de mora y pago promedio. (ESTÉVEZ-BRETÓN A, 1999) (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983)

Por ultimo en la gestión de compras, la selección y evaluación de proveedores existe la norma ISO 9001:2000, en donde se busca garantizar la eficiencia de la organización, identificar y aplicar en su sistema de gestión de calidad cualquier tipo de producto o servicio, en todos los sectores y a organizaciones de cualquier tamaño, en el cual se reduce significativamente la cantidad de documentación necesaria, se relaciona el sistema de gestión de calidad con los procesos de la organización; de los requisitos que componen la norma, los que afectan a la realización de las compras y el control de los proveedores son de los que más pueden contribuir mejorar los

resultados de las organizaciones y también, muy probablemente, los peor interpretados y asimilados (BARZMAN, 1980.) (CUPELL, 1981) (CHRISTI, 1981) (ETTINGER, 1980) (ZULUAGA URIBE, 2003) (SEDER, Créditos y Cobranzas, 1983).

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En Colombia desde hace ya varios años se viene realizando el servicio de cobranzas, y esta labor ha venido evolucionando a través del tiempo, así como han avanzado las alternativas de crédito en las diferentes entidades financieras y de crédito que se tienen actualmente y con el incremento de los usuarios con deudas que las casas de cobro se han especializado en el outsourcing de cobranza, con el objetivo de recuperar dichas carteras, y estas organizaciones disponen de plataformas tecnológicas, lo que les permite ofrecer un servicio oportuno y efectivo para los clientes que las contratan, con personal capacitado para efectuar esta labor siempre con respeto hacia el deudor.

Aunque no hay un dato exacto sobre el número de compañías que ofrecen esta clase de servicios en el mercado, se estima que pueden ser unas 300 y de estas 20 son grandes y están bien posicionadas, de las cuales se considera que en Bogotá existen 120 casas de cobro grandes y en Medellín pueden llegar a ser unas 30. Del mismo modo, tampoco se tiene un consolidado exacto de cuánto dinero anualmente puede estar ganando este sector, por realizar la labor de recuperación de cartera, pero se cree que puede llegar, en el caso de las casas grandes de cobro, a los 15 mil millones de pesos.

Dentro del proceso de investigación, pueden presentarse desviaciones de información en cuanto al personal encuestado, por tal razón tenemos como plan de contingencia el método de observación, y la verificación de los manuales de procesos con los cuales se lleva a cabo la actividad por el área de compras en la organización.

En cuanto al acceso a la información, se realizara la presentación y formalización de la investigación el cual es a nivel educativo, lo cual en las organizaciones les atrae la idea de tener el resultado, propuestas de mejoras para procesos a nivel interno. . (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

Algunas de las compañías más representativas del mercado son: Gestión y Desarrollo S.A., Cobranzas Jurídicas Nacionales COJUNAL SAS, SISTEMCOBRO, ASLEGAL CIA LTDA, Ejecuciones y Procesos LTDA, Contact System LTDA, Consorcio B&M Abogados, Financreditos, Total De Datos S.A., GSC Outsourcing S.A.S., Grupo CNC Concredito S.A.S., Grupo ASECOB SAS, Collect Center SAS, People Contact SAS, C Y C Castañeda Y Camacho Abogados SAS, FASTCO Cobranza Efectiva, Conalcreditos, ASLECOL LTDA, D'COBROS LTDA, COVINOC S.A., DATACOBRANZAS S.A., Activabogados LTDA,.

El desarrollo de la investigación se realizara en el interior de varias compañías como lo son: Datacourrier, Cadena, Dispapeles, Comcel y Telmex; en donde se analizaran los procesos de búsqueda y selección de proveedores por intermedios de los jefes de área de cada una de ellas. (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

Esta investigación está orientada a identificar las inconsistencias, las consecuencias en el proceso y evaluar cuales son los métodos de selección en las compañías más utilizados, se inicia con la recolección de la información para determinar las causas y terminar con el planteamiento del mejoramiento de estos procesos en la organización a través de encuestas. (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

La metodología implementada para el desarrollo del proyecto, es una metodología descriptiva ya que se tomara en cuenta los procesos ya establecidos por la organización. Las fuentes de información que se utilizaran para este proyecto, principalmente será la aportada por las organizaciones y consultas de investigación. A demás de la revisión de los manuales existentes para la realización de los procesos. (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

Analizar la operación y proceso de búsqueda, estudio y selección de proveedores, también aplicando encuesta a las personas que intervienen en los procesos, y con la observación directa de las actividades que se realizan. Coordinar con la persona encargada del proceso, el acceso a la compañía, observar las actividades que realizan en cada una de las fases del proceso, identificar y determinar las causales. (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

A través del uso de herramientas se realizara el análisis de las causas, aplicando la tabulación de los resultados, agrupar y priorizar las causas identificadas, calificar las causales que tienen mayor impacto en el proceso. Plantear las acciones y estrategias mediante un informe, en el cual se detallan las acciones que permitirán superar las inconsistencias evidenciadas en el proceso, y el flujograma ideal para la ejecución del mismo. (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

Plantear las acciones y estrategias que mitiguen las inconsistencias evidenciadas y elaborar un informe. Con el fin de identificar los problemas y las dificultades en la selección y evaluación de proveedores se plantean las siguientes encuestas a realizar durante el desarrollo del artículo (ver Anexo 1 y 2). Y se relaciona la siguiente encuesta realizada a las compañías anteriormente mencionadas con el fin de calificar a las siguientes compañías (ver Anexo 3). (Cerda, 1995) (Alvarado, 1996) (Delgado, 1998.) (Bogdan., 1992.)

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS**

1. Mejorar las actividades contenidas en los procedimientos de las compañías, para satisfacer la gestión que realizan los compradores con el fin de realizar la selección de los mejores proveedores (aliados estratégicos).
2. Capacitar a los compradores con relación a procesos, procedimientos y políticas que tiene cada compañía para realizar la selección y evaluación de proveedores con el fin que se realice de una manera eficiente, eficaz y de fácil aplicación.
3. Implementar la utilización de Indicadores de Desempeño, los cuales permitirán medir el seguimiento de las actividades y cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidos por la compañía realizadas por los compradores, con el fin de minimizar los errores y riesgos al momento de realizar la contratación de los proveedores.
4. Realizar la reasignación de las actividades a los compradores; ya que se detectó que realizan funciones que no les corresponden y dificultan las tareas asignadas, con el fin de aligerar la carga de trabajo en función de optimizar el Proceso de Selección de Proveedores.
5. En algunas de las compañías se establecen tiempos mínimos para la contratación de los proveedores, ya sea esta bajo licitación o bajo cotizaciones, es necesario verificar los

tiempos en cada uno de los procesos, debido a que en algunas áreas como lo son jurídica y pólizas se toman más tiempo y no se cumplen con los tiempos pactados.

6. Justificar todas las actividades que se realizan para la selección y evaluación de proveedores, analizando todos sus procesos, así como los documentos, procedimientos, tramites y asignaciones que se realicen a los compradores, con el fin de retroalimentar a sus Jefes Inmediatos, y realizar las modificaciones correspondientes.
7. En los procedimientos de las compañías referenciados no se encontró un manual completo en donde el comprador tuviera un paso a paso o una guía que le permitiera conocer cómo se realiza evaluación y selección de proveedores.
8. A los compradores no se les da una capacitación completa y satisfactoria en donde puedan establecer bases y fundamentos para lograr tener la certeza para poder seleccionar y evaluar a los proveedores según los requerimientos de la compañía.
9. La selección de los proveedores no se realiza con una priorización exclusiva hacia las áreas usuarias, ya que toman modelos de procesos anteriores los cuales no cumplen con las especificaciones técnicas requeridas.
10. Los procesos de evaluación generados luego de la selección, deben ser reformulados en la mayoría de las compañías, ya que no se contemplan muchos aspectos importantes y algunos son relevantes a la hora de tener un excelente proveedor.

## **CONCLUSIONES**

1. Es necesario gestionar las relaciones entre los proveedores y las compañías con el fin que se consolide una alianza estratégica con el fin que todos los involucrados tengan beneficios económicos, prestigio y experiencia con relación a la competencia y consolidarse a nivel nacional e internacional con el fin de abrir nuevos mercados.
2. Actualmente existen diferentes métodos de selección y evaluación de proveedores; dependiendo de la complejidad del problema o del tiempo del que se disponga se puede elegir un método u otro o la combinación de varios, cada uno de ellos tienen sus ventajas y riesgos, así que no es posible encontrar uno perfecto, y por este motivo, los compradores según su experiencia y experticia deberán realizar la mejor selección.
3. Para que los compradores realicen una excelente gestión es necesario que los procesos, actividades, políticas y factores como la cultura organizacional y algunas condiciones de

negociación estén alineadas para que se logre una buena negociación y esta sea un gana-gana.

4. Se ha llevado a cabo un estudio y evaluación de diversos artículos y autores para conocer más a fondo del tema y su importancia en las compañías, en donde se destaca que para que las compañías tengan un mejor desempeño frente a su competencia es necesario contratar no solo proveedores sino aliados estratégicos los cuales les brinden beneficios mutuos y puedan dar valores agregados al servicio o producto.
5. Las actividades, procesos y procedimientos que se utilicen en la selección y evaluación de proveedores debe garantizar el cumplimiento de las políticas y necesidades de la compañía compradora y beneficie además al proveedor en su proceso de mejora continua.
6. Se puede considerar que no es posible crear una lista de los criterios exclusivos para la selección y evaluación de proveedores, pero sí se puede contar con una lista de chequeo para cada situación o proceso que necesite el comprador, usar varios criterios basados en el precio, la calidad, tecnología, servicio, cobertura, actividad económica y demás que influyan con la toma de decisiones.
7. Se ha llevado a cabo un estudio y evaluación de diversos artículos y autores para conocer más a fondo del tema y su importancia en las compañías, en donde se destaca que para que las compañías tengan un mejor desempeño frente a su competencia es necesario contratar no solo proveedores sino aliados estratégicos los cuales les brinden beneficios mutuos y puedan dar valores agregados al servicio o producto.
8. Hay que determinar y seleccionar correctamente los elementos, procesos y actividades de la selección y evaluación de proveedores, porque no en todos pueden aplicarse, se debe realizar un análisis con relación a la actividad económica y especificaciones técnicas que entregue el área solicitante.
9. Se determinó que los criterios se han modificado con relación al precio, concluyendo que este no es el criterio más importante en la selección de proveedores en la actualidad, donde la calidad es considerada como el principal criterio, seguido por el costo, la efectividad, la entrega y el servicio.

## REFERENCIAS

1. Houlihan, J. B. [1988]: Administración de una cadena de suministro internacional. Citado En: Christopher, M (2000). Logística Aspectos Estratégicos. Limusa.
2. Anaya, J. J. (2011). Logística Integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid-España: ESIC Editorial.
3. Laseter, T. M. (2000). Alianzas estratégicas con proveedores. Bogotá D.C.- Colombia: Norma.
4. Montoya, A. (2002). Conceptos modernos de administración de compras. Bogotá D.C.- Colombia: Editorial Norma.
5. Montoya, A. (2010). Administración de Compras: quien compra bien, vende bien. Bogotá D.C.-Colombia: Editorial Norma.
6. Moya, E. M. ( ). Gestión de Compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento. Madrid-España: Editorial Fundación Confemetal.
7. BARZMAN, S, Credit Checking, National Association of Credit Management, New York, 1980.
8. CUPELL, Rodolfo José, Organización de Créditos y Cobranzas, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.
9. CHRISTI, George y BRACUTI Albert, Credit Management, Credit Research Foundation Inc, New York, 1981.
10. ESTÉVEZ-BRETÓN A, Manuel, Técnicas de Negociación Aplicadas a la Cobranza, Cargraphics, Bogotá, 1999
11. ETTINGER, Richard y GOLIEB David E., Créditos y Cobranzas, Editorial S.E.C.S.A., Méjico, 1980.
12. GUZMAN, Enoc, Crédito y Cobranzas, Ediciones Tercer Mundo, Bogotá. 1983.
13. KITZING, Donald R., Credit and Collections for small Business, Mc. Graw Hill Inc., New York l 1981.
14. MONTAÑO, Agustín, Administración de la Cobranza, Editorial Trillas, 1987.
15. SEDER, John W., Créditos y Cobranzas, Editorial S.E.C.S.A. Méjico, 1983.
16. ZULUAGA URIBE, Gonzalo, Recaudo Persuasivo, Auto Edithors, Bogotá, 2003
17. Cerda, Hugo. Perfil teórico y Epistemológico de la investigación científica. ¿Qué es investigar? En: Los elementos de la investigación. Bogotá: Editorial el Buho.1995.

18. Alvarado, Sara Y Otros. Proceso De Análisis De La Información En Ciencias Sociales. Módulo 3. Medellín: Cinde. Serie Postgrado, 1996.
19. Delgado, Juan Manuel y GUTIERREZ, Juan. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Síntesis, 1998.
20. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Interamericana Editores México. 2003.
21. Taylor y Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós. 1992.

## ANEXOS

## Anexo 1.

<b>EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>															
<b>Empresa:</b> <b>Proveedor:</b> <b>Servicio:</b> <b>Fecha de Evaluación:</b>															
	<b>Calif.</b>														
1 - ¿ Tiene precios competitivos para su servicio ?	3														
2 - ¿ Sus tiempos de respuesta ante requerimientos particulares se adecuan a nuestras necesidades ?	3														
3 - ¿ Suministra Informacion Tecnica Apropiada?	3														
4 - ¿ Brinda todo el asesoramiento requerido ?	1														
5 - ¿ Conoce bien su servicio ?	3														
6 - ¿ Tiene certificacion de Calidad ?	NA														
7 - ¿ Asiste a reuniones solicitadas especificamente ?	NA														
8 - ¿ Rinde informes periodicos y especificos ?	3														
9 - ¿ Cumple con la frecuencia establecida en el servicio ?	3														
10 - ¿ Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periodicamente ?	2														
11 - ¿ La calidad del servicio cumple con lo requerido ?	3														
<b>SISTEMA DE PUNTUACION</b>															
<b>NA</b> No aplicable <b>0</b> NO Cumple <b>1</b> Cumple minimamente	<b>2</b> Cumple parcialmente <b>3</b> Cumple plenamente <b>4</b> Supera las expectativas														
<b>SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEEDOR</b> $\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS ( 24 )}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES ( 36 )}} \times 100 = \boxed{67}$															
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td><b>EXCELENTE</b></td> <td style="text-align: center;">96</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td><b>ACEPTABLE</b></td> <td style="text-align: center;">60</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">95,9</td> </tr> <tr> <td><b>DEFICIENTE</b></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">59,9</td> </tr> </table>	<b>EXCELENTE</b>	96	-	100	<b>ACEPTABLE</b>	60	-	95,9	<b>DEFICIENTE</b>	0	-	59,9	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( 9 )  <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"><b>CALIFICACION</b></td> <td style="background-color: #00b0f0; color: white;"><b>ACEPTABLE</b></td> </tr> </table>	<b>CALIFICACION</b>	<b>ACEPTABLE</b>
<b>EXCELENTE</b>	96	-	100												
<b>ACEPTABLE</b>	60	-	95,9												
<b>DEFICIENTE</b>	0	-	59,9												
<b>CALIFICACION</b>	<b>ACEPTABLE</b>														
Responsables por la evaluación :															
_____ Responsable															
Preparó:	Aprobó:														
Fecha: Julio/14	Fecha: Julio/14														

## Anexo 2.

<b>EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>							
<b>Empresa:</b> <b>Proveedor:</b> <b>Servicio:</b> <b>Fecha de Evaluación:</b>							
	<b>Calif.</b>						
1 - ¿Qué requisitos exige la compañía para la selección de proveedores?	3						
2 - ¿Qué factores son evaluados: Económicos, Sociales, Técnicos, Organizativos, etc?	3						
3 - ¿Se tiene en cuenta su experiencia y trayectoria en el mercado?	3						
4 - ¿Efectúa visitas técnicas al proveedor para confirmar sus referencias y puntos de atención o producción?	1						
5 - ¿Revisa los antecedentes Financieros de cada Proveedor?	3						
6 - ¿Explora la funcionalidad del Proveedor en el sector?	NA						
7 - ¿Evalúa la Plataforma Técnica de cada Proveedor?	NA						
8 - ¿Es una empresa establecida con una gran base de clientes?	3						
9 - ¿En qué otros sectores se enfoca este proveedor?	3						
10 - ¿Se ajusta la cultura del proveedor a la de su empresa?	2						
11 - ¿Tienen un número significativo de clientes allí?	3						
12 - ¿Qué tipo de servicios específicos ofrecen para el sector?	3						
13 - ¿Cuál es el foco de su desarrollo futuro?	3						
14 - ¿Ha hablado usted con sus colegas en el sector y con terceros, acerca de referencias?	1						
15 - ¿Son las referencias pertinentes a su sector y a sus circunstancias?	3						
16 - ¿Cuáles son los casos de éxito que ha desarrollado durante su actividad económica el proveedor?	2						
<b>SISTEMA DE PUNTUACION</b>							
<b>NA</b> No aplicable <b>0</b> NO Cumple <b>1</b> Cumple minimamente	<b>2</b> Cumple parcialmente <b>3</b> Cumple plenamente <b>4</b> Supera las expectativas						
<b>SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEEDOR</b> $\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS ( 36 )}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES ( 56 )}} \times 100 = \boxed{64}$							
<table border="1"> <tr> <td><b>EXCELENTE</b></td> <td>96 - 100</td> </tr> <tr> <td><b>ACEPTABLE</b></td> <td>60 - 95,9</td> </tr> <tr> <td><b>DEFICIENTE</b></td> <td>0 - 59,9</td> </tr> </table>	<b>EXCELENTE</b>	96 - 100	<b>ACEPTABLE</b>	60 - 95,9	<b>DEFICIENTE</b>	0 - 59,9	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( 14 ) <b>CALIFICACION</b> <b>ACEPTABLE</b>
<b>EXCELENTE</b>	96 - 100						
<b>ACEPTABLE</b>	60 - 95,9						
<b>DEFICIENTE</b>	0 - 59,9						
Responsables por la evaluación :							
_____ Responsable							
Preparó:	Aprobó:						
Fecha: Julio/14	Fecha: Julio/14						

## Anexo 3.

<b>Ponderación</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>PLANTA FÍSICA</b>	<b>TOTAL</b>
Activa Abogados	32	12	16	20	80,0
Cojunal	28	20	12	15	75,0
Contact System	40	20	18	20	98,0
Ejecuciones y Procesos	29	16	15	18	77,0
Grupo CNC Concredito	19	6	6	15	45,8
Collect Center Limitada	40	20	16	20	96,0
Fast Co	38	14	20	18	89,5
C y C Abogados	40	20	20	20	100,0
Sistemcobro	40	20	20	20	100,0
Contacto Solutions	40	20	20	20	100,0
Covinoc	40	20	20	20	100,0
Confianza (Gestión y Desarrollo S.A.)	26	12	5	9	51,5
Siccol	32	12	20	20	84,0
Total Datos	40	20	16	15	91,0
D' Cobros	30	20	15	20	85,0
Financreditos	40	20	20	20	100,0
Grupo Asecob SAS	30	12	8	20	70,0
Conalcréditos	40	20	19	15	94,0