

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**Propuesta de selección y evaluación de proveedores internacionales en una distribuidora de textiles**

**María Dolores Ruiz Gandía**

**9500809**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Especialización En Gerencia en Logística Integral**

**Bogotá**

**201**

# Propuesta de selección y evaluación de proveedores internacionales en una distribuidora de textiles

Maria Dolores Ruiz Gandia  
Universidad Militar Nueva Granada  
Especialización en Logística Integral  
Bogotá, Colombia  
[Mariarui1124@hotmail.com](mailto:Mariarui1124@hotmail.com)

*Resumen – Dentro de la cadena de cadena de abastecimiento hay un eslabón de gran importancia como es el departamento de compras, donde es fundamental contar con proveedores idóneos que nos garanticen su disponibilidad para suplir las necesidades de la empresa y sus clientes,*

*La evaluación de proveedores es una práctica habitual en el mundo lo que le ayuda a las empresas a mejorar su desempeño en precio, calidad, plazo y servicio. En este sentido, la selección de una base de proveedores competitiva es de alta importancia en la búsqueda de mejores resultados.*

**PALABRAS CLAVE:** *proveedores, selección, compras, logística.*

*Abstract — Within the chain of supply chain there is a link of great importance such as the purchasing department, where it is essential to have suitable suppliers that guarantee their availability to meet the needs of the company and its customers.*

*The evaluation of suppliers is a common practice in the world, which helps companies to improve their performance in price, quality, term and service. In this sense, the selection of a competitive supplier base is of high importance in the search for better results.*

**Keywords—** *suppliers, selection, purchases, logistics.*

## I. INTRODUCCIÓN

En la logística se pueden presentar muchos inconvenientes que impactan a los procesos como lo son incumplimiento de entregas por parte de los proveedores,

materias primas erradas o incompletas, estos y otros motivos pueden ocasionar retrasos en el cumplimiento de los objetivos y metas propuesta por parte de la empresa.

La selección de proveedores es una actividad que toda empresa debe hacer con el fin de abastecerse de materias primas o de otros productos, siendo esta de gran importancia y de estudio ya que tener proveedores malos impacta de manera negativa los productos y la imagen de la empresa, lo que es de gran motivación buscar siempre que se escojan los proveedores idóneos teniendo en cuenta los criterios y políticas de la empresa.

Con este artículo se busca analizar el proceso de selección que se lleva a cabo en esta empresa distribuidora de textiles e incluirle indicadores que les ayude a aumentar la calidad de los proveedores que hagan parte de su grupo de trabajo.

## II. ESTADO DEL ARTE

Proveedor: El diccionario virtual de la Real Academia Española define proveedor “como la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o comunidad. El término procede del término proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. [1]

Existen dos tipos de proveedores: los de bienes, que son los que aportan, venden y surten de objetos o artículos tangibles; y están los de servicios, que como su propio nombre lo indica, no ofrecen algo material sino una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con total satisfacción. [1].

Los proveedores de una empresa son aquellos que le proporcionan a esta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria. Entre los

recursos materiales se encuentran: materias primas, equipos, herramientas, servicios públicos, etc.; los recursos humanos se refieren a los empleados que ofrecen sus servicios a cambio de remuneración o salario; el recurso financiero es el dinero que requiere la empresa para poder operar. Algunas empresas venden directamente al consumidor final, mientras que otras son un eslabón más en la cadena de distribución, cualquier cambio en la situación del proveedor afectará al negocio y a los clientes o consumidores finales si esta al final de la cadena o sus distribuidores si es un intermediario. [2]

Para la selección de proveedores se debe contar con un formulario de solicitud de inscripción en el registro de proveedores donde se debe recopilar la información del proveedor, los productos que ofrecen, la relación comercial y el estado de estos.

La selección de los proveedores la realiza el coordinador de Compras y Almacén, el Coordinador de servicios generales, el coordinador de eventos y el Jefe de Sistemas con base en criterios establecidos previamente. Este debe seleccionar al proveedor una vez se recibe el formulario de Solicitud de inscripción en el registro de proveedores. La selección se realiza en el Formato de Selección de Proveedores, y si cumple con todos los requisitos y pasa la calificación, ingresa al listado de proveedores Confiables de la empresa [3].

La empresa debe evaluar y seleccionar sus proveedores de acuerdo a su capacidad y a los requisitos exigidos por los clientes.

baja el porcentaje en su calificación se le solicita mejoras, si las cumple sigue con la compañía, de no ser así se descarta, este es un proceso de evaluación continua con el fin de contar con proveedores idóneos.

## EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

La evaluación de los proveedores es un procedimiento que permite establecer cuál de los proveedores está bien posicionado para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto, tiempo de entrega, garantía, entre otros que requiera la empresa [4].

Toda organización debería establecer procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de materiales comprados, para desarrollar proveedores o aliados de negocios existentes y para evaluar su capacidad para suministrar los productos requeridos. [4]

En el proceso de satisfacer las necesidades de los clientes toda empresa cuenta con un eslabón clave que está conformado por el conjunto de proveedores escogidos; si estos fallan en suministrar los productos solicitados o que dichos productos no cumplan con las especificaciones técnicas, plazo de entregas o cantidades, ocasionaran inconvenientes que se verán reflejados en las prestaciones finales al cliente.



Fig. 2. (Calidad-Gestion, 2016)

## IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE PROVEEDORES SEGÚN LA NORMA ISO 9001: 2015

Aunque ISO 9001:2015 no determina por qué llevar a cabo la evaluación de los proveedores, son muchos los motivos por los que proceder a ello. Además, también consideramos recomendables, informar a los mismos de que van a ser objeto de evaluación ya que ello aporta los siguientes aspectos positivos a la organización:

Costos: es uno de los principales aspectos que promueve la evaluación de cualquier elemento que intervenga en la cadena de suministro. Así el proveedor en cuestión sabe

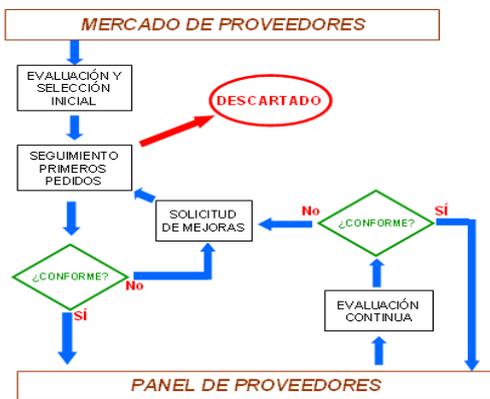


Fig 1. Jorge Pereiro, portalcalidad.com

Si el proveedor no pasa la primera evaluación es descartado de forma inmediata, este proceso de evaluación se sigue haciendo por periodos, si el proveedor

que está siendo evaluado, tendrá que mejorar sus precios para asegurar su continuidad.

**Cumplimiento:** en caso de que el proveedor no sea compatible con la norma ISO 9001, al saber que se está llevando a cabo su evaluación, se esforzará por lograr su compatibilidad, obteniendo así la empresa un mejor servicio.

**Estabilidad financiera:** si un proveedor supone dificultades financieras para su organización, entonces se debe considerar como un problema. Esto se puede evitar y controlar con las evaluaciones.

**Calidad y tiempo de ejecución:** estos dos aspectos tienden a mejorar los proveedores cuando saben que son objeto de evaluación.

**Relaciones mutuamente beneficiosas:** trabajar bajo ese principio favorece un mayor intercambio de conocimientos y de entendimientos de los requisitos de la norma. [5]

### **GESTIONAR RELACION CON PROVEEDORES.**

Una compra no termina con la realización del pedido. Es fundamental realizar el seguimiento de órdenes y entregas, problemas de calidad, devoluciones, faltantes, pagos y otras situaciones que pueden afectar la concreción de una operación. La relación con proveedores tampoco necesariamente se limita a la compra en sí; puede resultar útil para tu negocio trabajar en conjunto para, por ejemplo, desarrollar insumos a medida, mejores procesos de entrega o sistemas de stock más eficientes. [6]

La ventaja principal de una adecuada gestión de proveedores radica en que la empresa obtiene mayores beneficios al contratar a aquellos suministradores que brindan el mejor servicio al menor costo.

Los principales objetivos de la gestión de proveedores consiste en:

Aportar el máximo valor añadido al menor costo en aquellos servicios que prestan los proveedores.

Asegurar que los contratos y acuerdos con proveedores están alineados con la estrategia y necesidades de negocio de la organización.

Gestionar el rendimiento de los proveedores.

Negociar los contratos con los proveedores y gestionarlos a lo largo de su ciclo de vida.

Mantener una política de proveedores y una base de datos de proveedores y contratos. [7]

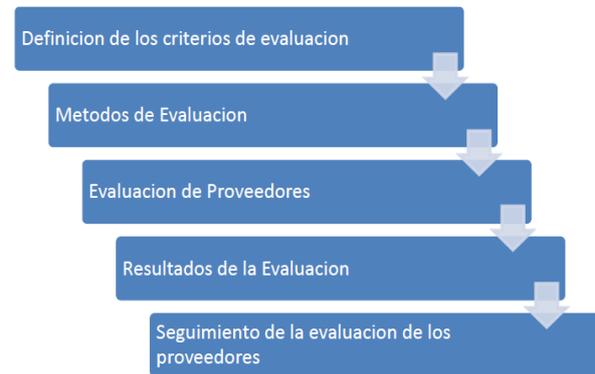


Fig. 3 Procedimiento para la evaluación de proveedores

### **DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES:**

Para evaluar a los proveedores se deben tomar en cuenta una serie de criterios específicos que le permitirán a la organización hacerlo de forma más objetiva.

La calidad, entendida como cumplimiento de las especificaciones y adecuación al uso de los productos suministrados por los proveedores, es uno de los factores más importante para la evaluación de los mismos.

El nivel de servicio en cuanto a rapidez, eficacia y flexibilidad en las entregas es otro factor importante, que afecta directamente al nivel de satisfacción de los clientes y que deberá influir fundamentalmente en la evaluación de un proveedor, hay que tener en cuenta el factor precio, siempre que un menor coste no conlleve al incumplimiento de requisitos que impliquen un descenso en la calidad.

Otros factores que se deben tener presentes son la capacidad financiera y tecnológica del proveedor, la facilidad de comunicación y cooperación, la flexibilidad y rapidez para adaptarse a las demandas y requisitos de la organización. [8]

### **MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Los métodos comúnmente usados por las organizaciones son:

## Método de definición de criterios de evaluación

Selección de los expertos: Se consideran expertos a los directivos de la empresa el cual se puede optar por elegir a los involucrados en el proceso de compra dependiendo del número de directivos dentro de la organización.

Selección de los criterios de decisión: En esta parte los expertos son los que eligen o definen los grupos nominales en cuanto a los criterios seleccionados con anterioridad entre los cuales podremos citar como ejemplo:

Criterio 1: Nivel de calidad de los productos suministrados

Criterio 2: Tiempo de Entrega

Criterio 3: Ubicación del Proveedor

Criterio 4: Grado de adaptabilidad a los cambios sugeridos a la empresa

Luego se construye una escala de valoración, se asignan rangos de calificación de los proveedores en base a los criterios, partiendo de la valoración de aspectos importantes por parte de los expertos ejemplo:

Escala de valoración

NIVEL	PUNTOS	PRODUCTOS CONFORMES POR DESPACHO
Excelente	1	95-100%
Buena	2	75-94 %
Regular	3	0-74%

Tabla 1 (criterio 1 Nivel de calidad de los productos suministrados).

NIVEL	PUNTOS	PEDIDOS DESPACHADOS A TIEMPO
Excelente	1	95-100%
Buena	2	75-94 %
Regular	3	0-74%

Tabla 2 (criterio 2 tiempo de entrega).

NIVEL	PUNTOS	PRODUCTOS CONFORMES POR DESPACHO
Muy alto	1	San Salvador
Alto	2	Zona Central
Medio	3	Zona Occidental
Bajo	4	Zona Oriental

Tabla 3 (criterio 3 Ubicación del Proveedor).

NIVEL	PUNTOS	DEFINICION
Alto	1	No presenta resistencia al cambio y rápidamente implanta las modificaciones necesarias
Medio	2	Aunque con un poco de dificultad acepta las modificaciones que deba llevar a cabo.
Bajo	3	Presenta alta resistencia al cambio y le cuesta adaptarse a las modificaciones

Tabla 4 (criterio 4 Grado de adaptabilidad a los cambios sugeridos a la empresa). [9]

## EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DESDE EL PUNTO DE VISTA ISO 9001

En la versión 2008 de la norma ISO 9001, se establece que la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, el tipo y grado de control aplicado al proveedor debe depender del impacto del producto adquirido en nuestro producto final.

Para la versión 2015 de esta misma norma, se abre el espectro del término producto incluyendo servicios, incluye la aplicación del control de los productos o servicios provistos externamente ya sea para incorporarlos dentro de la organización; productos o servicios provistos directamente al cliente por nuestro proveedor o procesos o parte de procesos provistos por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización de subcontratar un proceso o función.

Según la norma Norma ISO 9001 se deben establecer los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores.

El octavo principio de la administración de calidad es: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores; de acuerdo a este principio, y a la norma ISO 9001 en sus versiones 2008 y 2015, es que realizamos evaluaciones a nuestros proveedores, sin embargo, una evaluación a un proveedor va más allá de la aplicación de una "encuesta" una vez por año, en la cual se califica, por lo general: el servicio, precio y tiempo de respuesta.

Un proveedor confiable o incumplido impacta directamente en un producto o servicio para nuestros clientes, que a la postre podrán continuar con la relación laboral o podrán decidir concluirla.

Es por esto que una relación con nuestros proveedores conviene realizarse más de una vez por año y más allá de la aplicación de una encuesta.

Tal como la norma lo menciona, el tipo y grado de control a aplicar dependerá directamente del proceso, producto o servicio provisto y del impacto que éste tenga en nuestro producto o servicio final.

Con esto no se puede evaluar con los mismos criterios a un proveedor de servicio y a uno de producto, entre los criterios a seleccionar para elegir un proveedor, se puede encontrar, proximidad, antecedentes, clientes actuales, control y responsabilidad sobre sus procesos, y definitivamente el precio vs el producto o servicio ofertado.

Algunas metodologías para lograr una evaluación beneficiosa para ambas partes pueden llegar incluso a las auditorias de segunda parte, en las que el cliente acude a realizar revisiones de la realización del producto o servicio a las instalaciones del proveedor, y así asegurarse del cumplimiento de los requerimientos establecidos, indicando incluso mejoras a los procesos del proveedor.

Otra metodología que podría utilizarse para evaluar el desempeño de nuestros proveedores e incrementar la filosofía de ganar-ganar, es la de compartir información, intercambiar ideas de buenas prácticas de manufactura / servicio, es decir, compartir lo que a uno le funciona con su proveedor o con su cliente, incrementando la comunicación haciéndola fluida, facilitando el cumplimiento de los requerimientos establecidos para el producto o servicio.

Varias organizaciones realizan más de una compra a sus clientes durante un período establecido de tiempo, en cada uno de estos eventos se verifica que el producto o servicio cumpla los requerimientos establecidos, así como evalúa el costo y se determina si éste cumple con las expectativas –con estas actividades, se está realizando una evaluación del proveedor.

Si bien una evaluación siempre ha sido relacionada con una encuesta, para la norma ISO 9001, no es la única opción aplicable, recuerden que la norma establece los “debes”, la organización determina el “cómo” cumplirá dichos debes. [10]

### III. METODOLOGÍA

#### CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para esta empresa se tienen en cuenta los siguientes criterios para la selección de proveedores, los cuales al

final se les da una ponderación de acuerdo a la importancia que estos tengan para la empresa

#### A. Reputacion

*Este criterio es fundamental a la hora de la selección de proveedores, así como se debe generar confianza a la hora de vender, cuando se trata de seleccionar un proveedor, la reputación y la credibilidad que tengan son requisitos claves a la hora de establecer una relación comercial.*

#### B. Situacion economica

*Dentro de la evaluación de los posibles proveedores este es un punto importante en la medida que su situación económica determinará se puede tener un abastecimiento constante de materias primas e insumos y adicionalmente que la calidad en el suministro se mantenga en un nivel acorde con el esperado, evaluar este tema puede ser fundamental también entre otras cosas para saber si se pueden dar financiamiento y facilidades de pago.*

#### C. Facilidades de pago

*Aun cuando para una empresa que recién se está poniendo en marcha puede ser difícil acceder a unas condiciones de pago especiales, un punto importante a tratar en la negociación con los proveedores es preguntar si a futuro en la medida que la empresa crezca existen posibilidades de acceder a mejores condiciones de pago. Además de evaluar las formas de pago que ofrece el proveedor, siempre es importante ver si este ofrece descuentos por pronto pago o cuál es el plazo máximo de pago sin recargo.*

#### D. Cantidades mínimas que fabrica

*Normalmente los proveedores exigen un lote mínimo por cada orden de pedido que haga una empresa. En el caso que un negocio sólo requiera una cantidad mínima de un insumo o material, un buen criterio para seleccionar un proveedor puede ser aquella compañía que esté dispuesta a fabricar la menor cantidad del producto que se requiera. Hay que considerar que mientras un fabricante puede exigir cantidades mínimas altas un distribuidor puede ser mucho más flexible en cuanto a las cantidades mínimas a entregar por cada orden [11]*

#### E. Rapidez en la entrega (order lead time)

*Una cosa que se debe tener muy en cuenta en relación a los proveedores es qué tanto tiempo pueden tardar desde*

que reciben una orden hasta que realizan la entrega del producto terminado. Dependiendo su capacidad y el número de clientes que tengan este tiempo al que normalmente se le conoce como lead time puede variar entre una y otra empresa. Por esa razón con el ánimo de coordinar mejor las tareas de producción y reaccionar lo más rápido posible frente a los cambios en la demanda tener en cuenta este lapso es vital y más si continuamente se producen fluctuaciones y el mercado presenta variaciones constantes que para la empresa son difíciles de prever.

#### F. Servicio postventa y garantías

Dependiendo el tipo de producto suministrado, asimismo el servicio postventa tendrá mayor o menor importancia. Aspectos como las garantías que se otorgan, su duración, la capacitación que pueda dar el proveedor en el manejo de los productos o la política de devoluciones indudablemente deben ser parte de los criterios a evaluar a la hora de seleccionar los proveedores con los que vamos a trabajar.

#### G. Relación calidad-precio

En un negocio la variable precio siempre será importante, buscar que exista una buena relación calidad-precio, siempre y cuando se esté tratando de posicionar la marca en un segmento específico y ofrecer razones de preferencia más allá del precio, siempre deberá ser un principio por el que cualquier empresa que desee construir marca debe orientarse. [11]

Estas son las ponderaciones que se le da a cada criterio al momento de hacer el primer filtro de selección.

	%
Reputación	5
Situación económica	10
Facilidades de pago	15
Cantidades mínimas que fabrica	10
Rapidez en la entrega (order lead time)	20
Servicio postventa y garantías	20
Relación calidad-precio	20
	100

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES									
Proveedor:	_____	C.C. o Nit:	_____						
Correo electrónico:	_____								
Contrato/Orden No:	_____	Fecha de la evaluación:	<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año							
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez finalizada la prestación del servicio y entrega del producto.									
<a href="#">INSERTAR DATOS</a>									
	Cumple	Puntaje							
		Máximo	Asig.						
Calidad del producto-precio	Cumple con las especificaciones técnicas y de funcionalidad requeridas de acuerdo a la orden de compra realizada	<input checked="" type="checkbox"/>	20	20,00					
	Los productos entregados estaban en buenas condiciones y cumplen con las expectativas tanto de precio como de calidad.	<input checked="" type="checkbox"/>							
Rapidez en la entrega (order lead time)	La entrega se realizó en los tiempos pactados en la orden de compra	<input type="checkbox"/>	20	0,00					
Cantidades mínimas que fabrica	El proveedor cumple el acuerdo con el cliente de producir mínimo 500 mts por referencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	10	10,00					
Servicio postventa y garantías	Ofrece respuestas a los requerimientos o reclamos realizados	<input checked="" type="checkbox"/>	20	20,00					
	Es oportuna la respuesta a los requerimientos realizados	<input checked="" type="checkbox"/>							
	Las garantías del producto fueron atendidas satisfactoriamente	<input checked="" type="checkbox"/>							
Situación económica	El proveedor está bien posicionado en el mercado y su estado financiero es muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	10	10,00					
Facilidades de pago	El proveedor da acuerdos de pagos de 30 a 90 días	<input checked="" type="checkbox"/>	15	15,00					
	El proveedor da acuerdos de pago de contado con descuento financiero	<input checked="" type="checkbox"/>							
Reputación	Experiencia en el mercado	<input checked="" type="checkbox"/>	5	5,00					
			100	80,00					
CALIFICACIÓN:		Mayor a 80 puntos Entre 60 y 79 puntos Menor a 60 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contratista permanece por un periodo más</li> <li>El contratista queda en periodo de prueba</li> <li>El contratista es retirado del listado de proveedores</li> </ul>						

En base a la ponderación dada a la matriz propuesta se hace el análisis usando herramientas de Excel como la siguiente:

PROVEEDORES	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
	79	PERIODO DE PRUEBA
	78	PERIODO DE PRUEBA
	89	PERMANECE
	88	PERMANECE
	59	RETIRADO
	93	PERMANECE
	89	PERMANECE



Si la calificación es mayor al 80% el proveedor o contratista sigue con la empresa, si esta entre el 60 y 79% estará en periodo de prueba, al proveedor se le informara las falencias que tuvo para que mejore y pueda seguir con la empresa y si el porcentaje es menor al 60 % definitivamente este proveedor debe ser retirado.

#### **IV. CONCLUSIONES**

El proceso de selección y evaluación de proveedores es de gran importancia en las empresas ya que se utiliza para obtener mayor competitividad y calidad en los proveedores que se tienen y por ende en los productos que ellos les suministran, al mismo tiempo les permite tomar decisiones de forma rápida al gestionar una compra.

Los criterios para la selección y evaluación de proveedores se basan en la calidad, el servicio al cliente, tiempo de respuesta, precios, entre otros los cuales son valorados según la importancia que cada uno de estos factores tenga para la empresa.

La ISO 9001: 2015 promueve la calidad en la gestión de la selección y evaluación de proveedores, es por eso que muchas empresas implementan este sistema para llevar a cabo los requerimientos o pasos establecidos por esta norma con el fin de hacer una buena selección y evaluación

#### **V. REFERENCIAS**

[1] Real Academia Española.

[2] SME Toolkit, 2010.

[3] Cámara de comercio de Cartagena, Procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores, Mayo 2008.

[4] Carrasco Juan Daniel, Selección y evaluación de proveedores – megaprofer, Octubre del 2012.

[5] ISO 9001:2015. Obtenido de <http://www.isotools.com.co/como-evaluar-el-desempeno-de-los-proveedores-segun-iso-90012015/>.

[6] Buenosnegocios. (2016). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/521-5-funciones-clave-compras>.

[7] Trinidad San Martín Contreras, 2015.

[8] Procedimiento para la selección de proveedores, Selección proveedores multicriterio, [http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion\\_proveedores\\_multicriterio.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion_proveedores_multicriterio.pdf).

[9] Métodos de evaluación, Selección proveedores multicriterio, [http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion\\_proveedores\\_multicriterio.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion_proveedores_multicriterio.pdf).

[10] Flores Alejandro, Evaluación de proveedores desde el punto de vista ISO 9001, Agosto 2017.

[11] Isaza Juan José, Criterios para seleccionar un proveedor. Agosto, 2016.