

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES SEGÚN LA NORMA
NTC ISO 9001:2015 PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PLANTAS Y FLORES**



AUTOR

DIANA MARCELA GIL GONZALEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Gerencia de la Calidad

Director:

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C., DICIEMBRE 2018**

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES SEGÚN LA NORMA NTC ISO 9001:2015 PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PLANTAS Y FLORES

PROPOSAL FOR SUPPLIER MANAGEMENT ACCORDING TO NTC ISO 9001: 2015 STANDARD FOR A PLANT AND FLOWER COMMERCIALIZING COMPANY

DIANA MARCELA GIL GONZALEZ

Ingeniera Química
Universidad de América.
Bogotá, Colombia.
dianiggonzalez@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo plantea una propuesta para la evaluación, selección, reevaluación y análisis de desempeño de los proveedores bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015 para una empresa comercializadora de plantas y flores. Actualmente las organizaciones buscan mejorar su competitividad mediante la gestión adecuada de proveedores por cuanto la selección de materias primas, insumos o entradas de un proceso asegura que el producto cumpla con unos estándares de calidad establecidos, proporciona parámetros para el control de suministros externos y permite mitigar los riesgos potenciales que afectan la operación de los procesos y la prestación del servicio de la compañía.

A través de la ejecución del documento presentado, se diseñó una metodología bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015 que permita hacer más eficiente la gestión de compras en Florencia Floristería, con la finalidad que se implementen procedimientos y prácticas que ayuden a reducir las fallas de producto y/o servicio asociadas a la calidad de las materias primas e insumos y aumentar la competitividad de la organización

Palabras Claves: Proveedores, Partes Interesadas, Criterios, Procedimiento, Objetivos, Alcance, Matriz de criticidad

ABSTRACT

The present work proposes a proposal for the evaluation, selection, reevaluation and performance analysis of suppliers under the guidelines of the Colombian

Technical Standard NTC ISO 9001: 2015 for a company that markets plants and flowers. Currently organizations seek to improve their competitiveness through the proper management of suppliers, as the selection of raw materials, inputs or inputs of a process ensures that the product meets established quality standards, provides parameters for the control of external supplies and mitigates the potential risks that affect the operation of the processes and the provision of the company's service.

Through the execution of the presented document, a methodology was designed under the guidelines of the norm NTC ISO 9001: 2015 that allows to make more efficient the management of purchases in Florencia Floristería, with the purpose that procedures and practices are implemented that help to reduce Product and / or service failures associated with the quality of raw materials and inputs and increase the competitiveness of the organization

INTRODUCCIÓN

Florencia Floristería es una empresa dedicada la comercialización y venta a nivel nacional de todo tipo de flores y plantas ornamentales, sus productos principales son el diseño de arreglos florales para todo tipo de ocasión, diseño de jardines con plantas ornamentales y modificación de espacios físicos mediante la técnica de paisajismo, actualmente Florencia Floristería no cuenta con un procedimiento para la gestión de los proveedores que le permita determinar y aplicar los criterios para la evaluación, selección y reevaluación de los mismos, por lo tanto lo es posible determinar su capacidad para proporcionar productos y servicios de acuerdo a los requisitos [1], lo que puede afectar la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y la imagen de la compañía.

La compañía tiene proyectado disminuir las no conformidades por temas de calidad, para lo que requiere asegurar que sus materias primas e insumos cumplen los requisitos establecidos, sin embargo, la carencia de un control de sus proveedores genera insatisfacción del cliente, reprocesos y sobrecostos, para dar solución a esta situación y aumentar la competitividad de la compañía se elabora una propuesta bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015 para la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores. Con la implementación de esta propuesta la compañía estaría gestionando eficazmente los productos y servicios suministrados externamente fortaleciendo la relación entre los proveedores y la organización, brindando herramientas para la toma de decisiones y reduciendo las quejas y reclamos asociadas a la calidad del producto. [2]

1. METODOS Y MATERIALES

1.1. AREA DE ESTUDIO

Actualmente Florencia floristería cuenta con clientes como Centros Comerciales, Empresas privadas, Colegios, Conjuntos Residenciales y entidades públicas y partiendo de la necesidad de reducir las no conformidades, disminuir el porcentaje de quejas y reclamos y de la necesidad de crecer como compañía mejorando la imagen y aumentando la satisfacción del cliente, Florencia Floristería inició con la implementación de la norma NTC ISO 9001: 2015, adoptó

el Mapa de Procesos en el cual cuenta con tres (3) tipos de procesos: Estratégicos, Misionales y Apoyo, como se presenta a continuación.

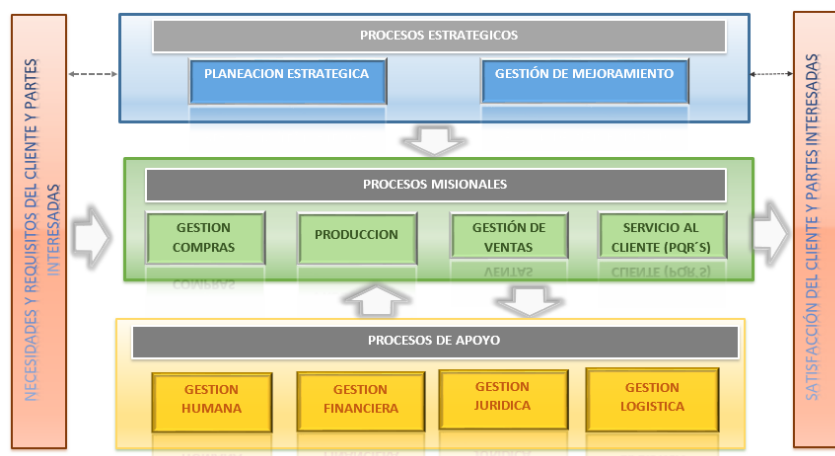


Figura 1. Mapa de procesos de Florencia Floristería
Fuente. Florencia Floristería, 2013

Teniendo en cuenta el comportamiento del mercado de las flores debido a la naturaleza del producto y puesto que los consumidores deben disponer de él antes que éstos se empiecen a deteriorar o a marchitar, es necesario establecer controles, procedimientos y acciones que permitan asegurar el cumplimiento de los requerimientos de las materias primas e insumos, esto mediante la explicación detallada de los criterios a tener en cuenta y los requisitos para su evaluación continua.

Las actividades y procesos principales para la compañía se encuentran indicadas a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Actividades principales y secundarias

Actividades Principales	Actividades Secundarias
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría de proyectos Apertura de mercados Validación de muestras
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Materias primas flores y verde Materias primas e insumos para el cuidado y presentación Accesorios y elementos de decoración
Recepción de Materias primas	<ul style="list-style-type: none"> Manipulación y alistamiento Almacenamiento
Producción y Diseño	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de arreglos florales Diseño de proyectos paisajismo Diseño de jardines
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Entrega a domicilio de arreglo o plantas Montaje de diseño (paisajismo) Asesoría y mantenimiento Post Venta
Logística	<ul style="list-style-type: none"> Transporte y entrega

Fuente. Elaboración propia, 2018

1.2. NORMA NTC ISO 9001:2015

Esta norma específica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los

legales reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente. [1]

Establece entre sus requisitos la necesidad de que la organización defina criterios para proceder a la oportuna selección, evaluación, reevaluación de los proveedores y la medición del desempeño de los mismo, donde todos estos controles, procedimientos y prácticas sean documentadas

Las actividades de evaluación de los proveedores se deben llevar a cabo en forma continua, partiendo de un estudio y selección inicial y deben ser reevaluados periódicamente, para garantizar que siguen cumpliendo con los requisitos establecidos y que mejoran de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Al realizar la gestión de proveedores se fortalecen las relaciones, se evidencia una disminución de los costos, fidelización de los clientes y evita el deterioro de la marca.

Los criterios a tener en cuenta son: determinar el estado actual sistema de gestión de la calidad en la organización, interacción de los procesos y actividades, estado actual de la gestión de proveedores, efectividad del canal de comunicación empresa-proveedor. [3]

1.3. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los criterios de selección de obligatorio cumplimiento deben ser establecidos por la compañía para la evaluación selección, reevaluación y proveedores, estos permiten determinar la capacidad de los mismos para brindar productos y servicios conformes a los requerimientos establecidos, tales como: [2]

- Legalidad de Constitución de la empresa
- Experiencia en el mercado
- Capacidad Administrativa
- Desempeño comercial
- Estabilidad Financiera
- Capacidad de respuesta de quejas y reclamos
- Precios de venta estables
- Tiempo de entrega
- Servicio al cliente

1.4. LEVANTAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO

Partiendo del mapa de procesos en el cual se describen cada uno de los procesos de la compañía, se definen una serie de etapas, actividades y tareas para desarrollar las cuales se deben conocer a profundidad, así es como se hace necesario realizar el levantamiento de los procedimientos, el cual implica formalizar la forma de realizar actividades antes ejecutadas de forma empírica [4], Para estos efectos, es necesario consultar documentación técnica relacionada y contar con el compromiso de la dirección en el levantamiento de procesos y procedimientos para la eficiente planificación del trabajo. Por

consiguiente al realizar el levantamiento de los procesos se identifican las necesidades y/o expectativas de los clientes en base a los productos o servicios prestados, partiendo del planteamiento de las siguientes tres (3) preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? y ¿Cómo lo hacemos? enfocadas en los trámites y servicios, usuarios y procesos [5]

Las actividades propuestas para el diseño de procedimientos deben incluir las siguientes etapas:

- Objetivos del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Responsables del procedimiento
- Descripción del procedimiento
- Identificación de actividades
- Diagrama del procedimiento
- Identificación de responsables

1.5. ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

1.5.1. Preselección de proveedores

En esta etapa se realiza una identificación de los proveedores según el tipo de producto, insumo o servicio que le prestan a la compañía, se establecen unos criterios de obligatorio cumplimiento tanto de carácter legal, económico como productivo, y solo quienes superan el un porcentaje (%) establecido por la compañía se consideran proveedores potenciales apto para continuar dentro del proceso. [6]

1.5.2. Selección de proveedores

La etapa de selección implica que los proveedores serán analizados bajo unos parámetros más estrictos, donde la calidad del servicio o producto que prestan es conforme a lo requerido por la compañía, para esto se establecen criterios de evaluación los cuales se definen teniendo en cuenta su grado de importancia o afectación al proceso producto o producto final.

1.5.3. Matriz de criticidad

Al tener claridad de todos los criterios de evaluación mediante un análisis cualitativo y cuantitativo se establece el impacto de cada parámetro, lo cual definirá el puntaje final y la capacidad del proveedor de cumplir con lo requerido.

1.5.4. Evaluación

Se calcula el puntaje final derivado de las matrices de criticidad realizadas, se identifica las fortalezas y debilidades de cada proveedor y se toman decisiones respecto a su capacidad de cumplimiento de los requisitos.

1.5.5. Re evaluación

Consiste en analizar cada uno de los procesos realizados con los diferentes proveedores en un tiempo determinado, con el objetivo de establecer las acciones según la necesidad de mejora de cada criterio estudiado.

1.5.6. Desempeño

Se determinan las herramientas para medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad, los cuales pueden ser indicadores, formatos de no conformidades y auditorías de segunda parte [7]

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se describe los resultados obtenidos de la información recolectada para desarrollar la propuesta de evaluación, selección, re evaluación y medición de desempeño de los proveedores bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015 para Florencia Floristería, permitiendo desarrollar cada uno de los objetivos que se plantearon para el desarrollo de este artículo.

2.1. SITUACIÓN ACTUAL

Florencia Floristería es una floristería y vivero ubicada en Bogotá, creada hace 7 años, encargada de la comercialización y venta a nivel nacional de todo tipo de flores y plantas ornamentales, sus productos son principalmente el diseño de arreglos florales, diseño de jardines con plantas ornamentales y el paisajismo.

Es una empresa familiar la cual cuenta con 2 puntos, el punto principal funciona el área administrativa y el área de distribución, es el almacén principal el cual está encargado de la elaboración y distribución de arreglos florales, venta de plantas ornamentales de recibir algunos insumos para proyectos de paisajismo, el segundo punto está ubicado en Chía y es allí donde se tiene instalado el vivero y la bodega de almacenamiento de insumos. [8]

Actualmente, la selección de proveedores se realiza según necesidad de la compañía y disponibilidad del proveedor de materias primas e insumos, se realiza de manera verbal y el no cumplimiento de los requerimientos se comunica en el momento de la compra.

El responsable de compras se reúne con los proveedores y comunica la conformidad y cumplimiento de los requisitos, así mismo si se presenta una no conformidad se dan las sugerencias y se acuerda la mejora o satisfacción de dicha no conformidad. Posteriormente se realiza un informe donde se consigna la conformidad y/o no conformidad de cumplimiento de los requisitos, la materia prima o insumo y/o servicio adquirido y la fecha establecida para realizar la siguiente compra, esta información es de carácter interno por lo tanto no hay una retroalimentación de lo consignado en los informes a los proveedores.

Cabe aclarar que algunos de los proveedores no cuentan con un sistema de gestión de calidad, algunos se encuentran ubicados en zonas rurales y no cuentan con una capacidad administrativa ni con estabilidad financiera.

2.2. REQUERIMIENTOS

El diseño de la propuesta de evaluación, selección, reevaluación y medición del desempeño de proveedores, es basado en el numeral 8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente de la Norma NTC ISO 9001:2015, el cual establece una guía para determinar los criterios y controles

para gestionar sus proveedores de productos y/o servicios, la cual debe ser planificada y documentada basándose en su capacidad para proporcionar productos o servicios según los requerimientos establecidos. Se debe definir los objetivos y alcance, roles, responsabilidades, procedimientos y formatos.

2.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROVEEDORES

Esta propuesta se realiza de acuerdo a la Norma NTC ISO 9001:2015 conforme al ciclo PHVA la cual establece los lineamientos para realizar la gestión de proveedores.

2.3.1 Objetivo del procedimiento

Establecer la metodología para la gestión de los proveedores, con el fin de mitigar las consecuencias potenciales que afecten la calidad de los productos y la prestación del servicio.

2.3.2 Alcance del procedimiento

Esta propuesta inicia con el estudio y preselección de los proveedores, la identificación de los proveedores potenciales y la identificación de los criterios a evaluar, la evaluación de cumplimiento de los criterios, determinación de controles para la evaluación del desempeño y finaliza con la reevaluación de los proveedores. El procedimiento aplica los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015 a los proveedores que suministran productos y servicios externamente a la compañía y que generan un impacto significativo en la calidad de los productos, la satisfacción del cliente y en la imagen de la compañía. [9]

2.3.3. Identificación de proveedores de Interés

Se crea una base de datos con la información de facturación de los proveedores de productos y servicios desde el año 2017, donde se incluye información básica de los proveedores y las compras realizadas por semestre. [10] Adicionalmente se tienen en cuenta las observaciones realizadas por el departamento de producción y el departamento de calidad respecto a la calidad de cada proveedor en el momento de su recepción, proceso productivo y entrega final al cliente, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Base de datos recopilación de proveedores de productos y servicios

BASE DE DATOS DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS											
Nombre de Empresa	NIT	Producto/ Servicio	Antigüedad (meses)	Valor de Compras semestrales				Observaciones			
				1er Semestre 2017	2do Semestre 2017	1er Semestre 2018	2do Semestre 2018	Recepción (C/NC)	Producción (C/NC)	Entrega final al cliente (C/NC)	Relacione las NC

Fuente. Elaboración propia, 2018

2.3.4. Preselección de proveedores

Se realiza mediante el diseño del formato de estudio y preselección de proveedores, donde se solicita información del proveedor, ya sea por primera vez o de seguimiento, este formato cuenta con varias etapas: 1. Datos del proveedor. 2. Información Comercial. 3. Tiempos de entrega. 4. Formas de Pago. 5. Criterios de evaluación y 6. Calificación y Acciones. Anexo 1.

Para este estudio inicial, exceptuando a proveedores ocasionales o esporádicos, se realizará un seguimiento durante tres (3) meses, de manera que, si no hay incidencias graves, al promediar los resultados obtenidos el proveedor podrá ser evaluado.

Para calificar esta etapa de estudio y preselección se definen los siguientes criterios de decisión:

- C1: Puntualidad de Entrega
- C2: Calidad de productos y servicios en el momento de entrega
- C3: Calidad general de producto, insumo y servicio
- C4: Competitividad de Precio
- C5: Calidad de atención y asesoría
- C6: Tasa de Crédito
- C7: Reputación de la compañía
- C8: Servicio postventas y garantías
- C9: Ubicación Geográfica
- C10: Experiencia del personal de apoyo [11]

La asignación de puntaje para la calificación de cada uno de los criterios varía entre 1 a 5 puntos, siendo 1 el puntaje menor y 5 el mayor puntaje posible obtenido, la sumatoria de los puntajes indicara la calificación total del proveedor, la cual indica en qué nivel se encuentra el proveedor en términos de capacidad para ofrecer un producto o servicio conforme a lo establecido y las acciones a realizar según corresponda, como calificación mínima para ser aceptado se estableció un puntaje de 80 puntos, como se indica en la Tabla 3. Esta calificación obtenida por cada proveedor debe ser comunicada a la empresa estudiada de manera escrita indicando las observaciones y factores a favor. [12]

Tabla 3. Asignación de puntaje y calificación de criterios

TOTAL (Puntos)		80
Valoración del Puntaje x Item		
(1) = 2 puntos ; (2) = 4 puntos ; (3) = 6 puntos ; (4) = 8 puntos ; (5) = 10 puntos		
SATISFACTORIO		
6. Calificación y Acciones		
Puntos	Calificación	Acciones
90<=X<=100	Excelente	Comunicación de Felicitaciones Proveedor Confiable
80>=X<90	Satisfactorio	Comunicación informándole
60<=X<80	Aceptable	Comunicación informativa y solicitar plan de mejoramiento
X<60	Descalificado	Comunicación informando

Fuente. Elaboración propia, 2018

2.3.5. Selección de proveedores

La selección de proveedores se realiza con los proveedores que aprobaron criterios planteados en el formato de estudio y preselección de proveedores con un puntaje igual superior a 80 puntos posterior a los tres (3) meses de estudio, los cuales serán reconocidos por la compañía como “Proveedores Confiables”.

Para esta etapa se realizó una selección de criterios y subcriterios conforme al impacto en la operación de la compañía, como se indica en la Tabla 4. El puntaje asignado con un valor mayor corresponde al cumplimiento total del subcriterio.

Tabla 4. Criterios de Selección de Proveedores

Criterios de Selección	Porcentaje de Criterio (%)	Subcriterios	Puntaje
Antigüedad en el Mercado (Local, Nacional e Internacional)	20%	Entre 0 y 2 años de antigüedad	1
		Entre 2 y 4 años de antigüedad	2
		Entre 4 y 6 años de antigüedad	3
		Mayor a 6 años de antigüedad	4
Calidad de productos y/o servicios	30%	No Cuenta con SGC	1
		En Proceso	3
		Certificación ISO	5
Ubicación del proveedor	20%	Internacional	1
		Nacional	3
		Local	5
Atención post venta	30%	Inferior o igual a 3 días	5
		Inferior o igual a 7 días	3
		Inferior o igual a 12 días	1

Fuente. Elaboración propia, 2018

2.3.6. Matrices de criticidad

Las matrices de criticidad se diseñan como una herramienta para llevar a cabo la evaluación de los proveedores, estas son realizadas en Excel y hacen parte del formato “Evaluación de Proveedores” Anexo 2, mediante las cuales se evalúa el impacto que tiene cada criterio en las actividades propias del negocio de la compañía y el nivel de cumplimiento del proveedor. [13].

Criterio X (%)					
Rangos	Puntaje	Subcriterios			Total Puntuación
		Sc1	Sc2	Sc3	
R1	1				
R2	2				
R3	3				
R4	4				
Puntaje Total					\sum Puntaje Scx /No. Sc
Calificación Total					(Puntaje total)*(%)

Figura 2. Matriz de criticidad por criterios

Fuente. Elaboración Propia, 2018

2.3.7. Evaluación de proveedores

El nivel de cumplimiento total del proveedor corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada matriz de criticidad, el cual para esta propuesta debe ser igual o mayor a 3 para ser aceptado.

Esta evaluación debe realizarse cada vez que se haga un proceso de compra a todos los proveedores para construir un perfil de comportamiento, por lo tanto, el formato “Evaluación de proveedores” debe ser diligenciado en cada compra y debe incluir siempre el análisis de la matriz de criticidad y el puntaje final que indica si es aceptado o rechazado el proveedor objeto de estudio, como se indica en la siguiente tabla. [14]

Tabla 5. Calificación de Proveedores

Calificación Total	3,00	ACEPTADO
5. Calificación y Acciones		
%	Calificación	Acciones
Mayor o Igual a 3	Aceptado	Comunicación de Aceptación y reconocimiento
Menor a 3	Rechazado	Comunicación de rechazo

Fuente. Elaboración propia, 2018

El análisis y calificación obtenida de cada evaluación debe ser comunicada al proveedor documentando las acciones necesarias para mantener la relación comercial conforme a los requerimientos. En caso de rechazar un proveedor por primera vez se notificará al proveedor la solicitud de un plan de mejora para continuar como proveedor confiable, en caso que no logre mitigar las no conformidades encontradas será rechazado y considerado como un proveedor crítico. Anexo 2.

2.3.8. Reevaluación de proveedores

La reevaluación de los proveedores se realizará anualmente a partir del segundo semestre de vinculación al listado de proveedores confiables, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificación de información legal
- Verificación de cumplimiento del Formato estudio y Preselección de Proveedores
- Promedio de Evaluaciones de Proveedores
- Certificado de Calidad emitido por el departamento de calidad, donde se tienen en cuenta no conformidades detectadas en proceso y planes de mejoramiento o acciones solicitadas.

Los proveedores con reevaluación excelente o satisfactoria son ratificados como proveedores confiables, sin necesidad de incurrir en un nuevo proceso de selección.

Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido para una reevaluación optima, ingresará automáticamente al listado de Proveedores críticos los cuales son rechazados y considerados no aptos para cumplir con los requerimientos de la empresa, en caso de desear continuar trabajando con la compañía, el proveedor critico deberá someterse a un proceso de selección nuevo donde debe incluir los planes de mejoramiento y acciones correctivas que mitiguen las no conformidades encontradas. [15]

Tabla 6. Calificación de reevaluación de proveedores

Calificación y Acciones de la Etapa de Reevaluación	
Calificación	Acciones
Satisfactorio	Comunicación de Reconocimiento y plan de mejora
Aceptado	Comunicación de Aceptación y solicitud de plan de acciones correctivas y mejora
Rechazado	Comunicación de rechazo

Fuente. Elaboración propia, 2018

2.3.9. Análisis de desempeño:

El análisis de desempeño de los proveedores propuesto en este documento se realiza en tres niveles:

Tabla 7. Niveles de análisis de desempeño de proveedores

Niveles de Análisis de Desempeño	Responsable	Actividades
Autocontrol	Líder de Producción	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de No Conformidades en proceso
	Operarios de Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Listas de chequeo de autocontrol
		<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo satisfacción del cliente interno (procesos)
	Líder de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Atención de quejas y reclamos (cliente externo)
Auditoria Interna	Equipo de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Auditoria interna
		<ul style="list-style-type: none"> Selección de Auditores Internos
		<ul style="list-style-type: none"> Informe de Auditoria
		<ul style="list-style-type: none"> Revisión por parte de la dirección
Auditoria Externa	Equipo de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Selección de proveedores
	Líder de compras	<ul style="list-style-type: none"> Programación de auditorías (cronogramas, fechas y actividades)
	Líder de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Lista de Verificación
		<ul style="list-style-type: none"> Consideración de no conformidades pasadas
		<ul style="list-style-type: none"> Informe de Auditoria

Fuente. Elaboración propia, 2018

2.3.10. Actividades:

De acuerdo a lo indicado en este artículo se describen las etapas de esta propuesta, con sus responsables, funciones, actividades y soporte documental, como se muestra en el Anexo 3. [16]

2.3.11. Diagramación final del procedimiento

La descripción del procedimiento para la gestión de proveedores se diagrama para que sea de fácil entendimiento para los empleados de la compañía, se basa en la información de las actividades descritas en el numeral anterior 2.3.10. de este artículo, como se muestra a continuación.

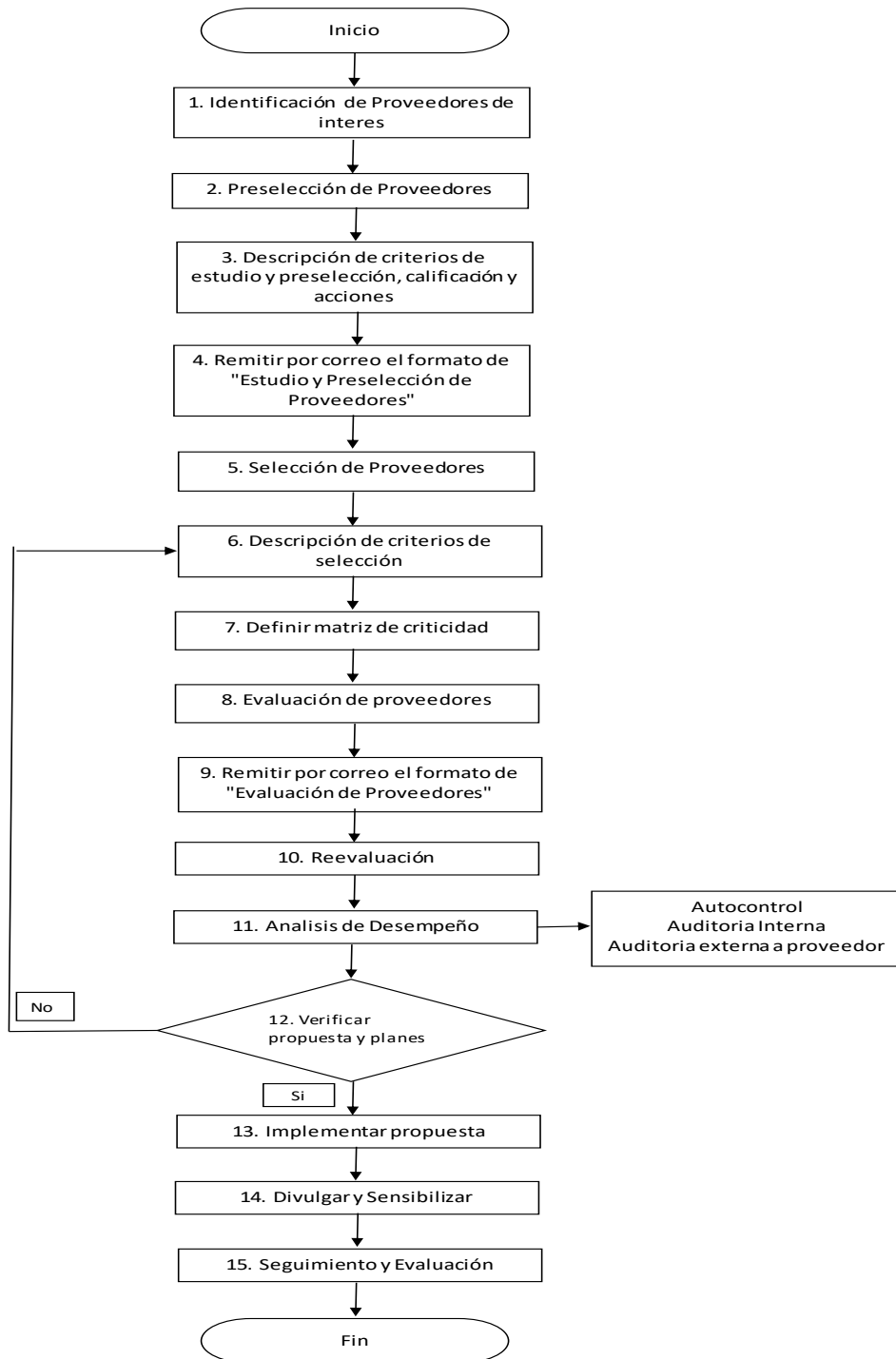


Figura 3. Diagrama de flujo
Fuente. Elaboración Propia, 2018

3. CONCLUSIONES

- Establecer un procedimiento para la gestión de los proveedores permite desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas, sustentables y perdurables en el tiempo, que van encaminadas a brindar un producto y/o servicio de calidad.
- Con la aplicación de esta propuesta se minimizan las causas de las posibles fallas de calidad de un producto y/o servicio, se reduce el riesgo de no conformidades, quejas y reclamos asociadas a la calidad del mismo, esto por cuanto se brindan parámetros para el análisis y el seguimiento de los proveedores.
- El análisis de desempeño de proveedores propuesto, está orientado al mejoramiento de los procesos, a la implementación de mejores prácticas y a la participación activa de las diferentes partes interesadas.
- El uso de matrices de criticidad para la selección y evaluación de proveedores permite jerarquizar procesos en función de su impacto global, ayuda a establecer criterios de evaluación e identificar prioridades.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO, Norma Internacional - Sistema de Gestion de Calidad, ISO 9001-2015.
- [2] J. C. Osorio, «Selección de proveedores usando el despliegue de la función de calidad difusa,» *Revista EIA*, ISSN 1794-1237, nº 15, pp. 73-83, 2011.
- [3] W. A. Torres Hernández, «Propuesta de evaluación, selección y reevaluación de proveedores bajo la NTC ISO 9001:2015 numeral 8.4.1. para la comercialización de productos tecnologicos de acceso peatonal y vial,» *Universidad Libre, Especialización gerenica de calidad del producto y el servicio*, 2017.
- [4] MIDEPLAN, «Guia para el levantamiento de procesos,» 2009. [En línea]. Available: <http://docplayer.es/2738067-Guia-para-el-levantamiento-de-procesos-html>.
- [5] S. s. d. n. y. registro, «Guia para el levantamiento de los procesos del procedimiento, elaboración y control de documentos,» 2018.
- [6] J. I. Osorio Vargas, «Modelo para la gestión de proveedores en el area de compras de la empresa Comertex s.a.,» Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 2015.

- [7] M. Y. Rivera Birrueta, «Actualizar los procesos de evaluación de registro de proveedores del sistema de gestión integral de Peña Colorada,» Instituto Tecnológico de Colima, Villa de Alvarez, 2018.
- [8] «Florencia Floristeria,» 2014. [En línea]. Available: <http://www.floristeriaflorencia.com/home.html>. [Último acceso: 2018].
- [9] A. M. Largo Ortiz, «Propuesta de mejoramiento de proceso de compras en American School Way,» Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, 2018.
- [10] M. D. Ruiz Gandía, «Propuesta de selección y evaluación de proveedores internacionales en una distribuidora de textiles,» Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, 2017.
- [11] S. Rivero Rivera, «Elaboración de una matriz para la evaluación de proveedores en sistemas de prestación de servicios,» *Universidad Militar Nueva Granada*, 2016.
- [12] W. A. Sarache, C. Hoyos Montoya y J. C. Burbano, «Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio,» *Scientia Et Technica*, nº 24, pp. 219-224, 2015.
- [13] «RELIABILITYWEB.COM,» Ingeniería de Confiabilidad, [En línea]. Available: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/el-analisis-de-criticidad-una-metodologia-para-mejorar-la-confiabilidad-ope>.
- [14] T. S. Transporte, «Procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores».
- [15] D. C. Rueda Ochoa, «Guía práctica de evaluación de proveedores en aspectos fundamentales de responsabilidad social empresarial aplicada a cadena de suministros,» 2016.
- [16] U. L. G. Colombia, «manual_procesos_procedimientos_gestion_de_proveedores».
- [17] D. Y. Estrada Velez, «Evaluación estratégica de proveedores con aplicación del sistema de calidad y modelación en la negociación de servicios internos de HACCEB,» *Corporación Universitaria la Sallista*, 2012.

ANEXO 1: FORMATO DE ESTUDIO Y PRESELECCION DE PROVEEDORES

FORMATO DE ESTUDIO Y PRESELECCIÓN DE PROVEEDORES		CODIGO	F- SA-31			
		FECHA DE EMISIÓN	10/10/2018			
		VERSIÓN	01			
		PAGINA	1 de 1			
Registro inicial (Primera Vez)	<input type="text"/>	Registro de Seguimiento	<input type="text"/>			
Diligenciado por:			Cargo:			
1. Datos del Proveedor						
Nombre o Razon Social			Fecha de Estudio:			
Dirección.:	<input type="text"/>	NIT/ C.C	<input type="text"/>	Ciudad:		
E-mail:	<input type="text"/>	Fax:	<input type="text"/>	Telefono:		
Representante Legal :			Cedula de Ciudadania:			
Contacto comercial:			Email:			
2. Información Comercial						
Producto:	<input type="text"/>		Servicio:	<input type="text"/>		
Tipo de Servicios :	<input type="checkbox"/> Productor	<input type="checkbox"/> No Productor	<input type="checkbox"/> Otros			
3. Tiempos de Entrega						
De 0 a 3 días	<input type="text"/>	De 4 a 7 días	<input type="text"/>	De 7 a 10 días		
4. Formas de Pago						
Credito (5 días)	<input type="text"/>	Credito (15 días)	<input type="text"/>	Inmediato		
5. Criterios de preevaluación						
Factor de Evaluación	Evaluación					Calificación (puntos)
	1	2	3	4	5	
Puntualidad de Entrega						
Calidad de productos y servicios en el momento de entrega						
Calidad general del producto, insumo y servicio						
Competitividad de Precio						
Calidad de atención y asesoría						
Tasa de Credito						
Reputación de la compañía						
Servicio postventas y garantías						
Ubicación geografica						
Experiencia del personal de apoyo						
TOTAL (Puntos)				80		
Valoración del Puntaje x Item						
(1) = 2 puntos ; (2) = 4 puntos ; (3) = 6 puntos ; (4) = 8 puntos ; (5) = 10 puntos						
SATISFACTORIO						
6. Calificación y Acciones						
Putnos	Calificación	Acciones				
90<=X<=100	Excelente	Comunicación de Felicitações Proveedor Confiable				
80>=X<90	Satisfactorio	Comunicación informandole				
60<=X<80	Aceptable	Comunicación informativa y solicitar plan de mejoramiento				
X<60	Descalificado	Comunicación informando				

Fuente. Elaboración Propia, 2018

ANEXO 2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

FORMATO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		CODIGO	F- SA-31		
		FECHA DE EMISIÓN	10/10/2018		
		VERSIÓN	01		
		PAGINA	1 de 1		
Diligenciado por:		Cargo:			
1. Datos del Proveedor					
Nombre o Razon Social		Fecha de Estudio:			
Dirección.:		NIT/ C.C	Ciudad:		
E-mail:		Fax:	Telefono:		
Representante Legal :		Cedula de Ciudadania:			
Contacto comercial:		Email:			
Matrices de Criticidad					
1. Criterio de Selección: Antigüedad en el Mercado 20%					
Rango	Subcriterios				
	Puntaje	Local	Nacional	Internacional	Total puntuación
Entre 0 y 2 años de antigüedad	1	1			1
Entre 2 y 4 años de antigüedad	2		2	2	4
Entre 4 y 6 años de antigüedad	3				0
Mayor a 6 años de antigüedad	4				0
Sumatoria puntuación					5
Promedio Total de cumplimiento (Sumatoria de puntuación/3)				1,667	
Calificación Total (Promedio Total de cumplimiento * 0,2)				0,33	
2. Criterio de Selección: Calidad de producto y servicio 30%					
Rango	Subcriterio			Puntuación	
	Puntaje	Proveedor			
No Cuenta con SGC	1			0	
En Proceso	3	3		3	
Certificación ISO	5			0	
Puntuación Total				3	
Calificación Total (Puntuación Total * 0,3)				0,90	
3. Criterio de Selección: Ubicación de Proveedor 20%					
Rango	Subcriterio			Puntuación	
	Puntaje	Proveedor			
Internacional	1			0	
Nacional	3			0	
Local	5	5		5	
Puntuación Total				5	
Calificación Total (Puntuación Total * 0,2)				1,00	
4. Criterio de Selección: Atención Pos Venta 30%					
Rango	Subcriterio				Total Puntuación
	Puntaje	Asesoría	Garantía	NC	
Inferior o igual a 3 días	5	5			5
Inferior o igual a 7 días	3		3		3
Inferior o igual a 12 días	1			1	1
Sumatoria puntuación					9
Promedio Total de cumplimiento (Sumatoria de puntuación/3)				3,000	
Calificación Total (Promedio Total de cumplimiento * 0,3)				0,90	
Calificación Total		3,13		ACEPTADO	
5. Calificación y Acciones					
%	Calificación		Acciones		
Mayor o Igual a 3	Aceptado		Comunicación de Aceptación y reconocimiento		
Menor a 3	Rechazado		Comunicación de rechazo		

Fuente. Elaboración Propia, 2018

ANEXO 3: ETAPAS Y ACTIVIDADES

ETAPAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO/FORMATO
1. Identificación de Proveedores de interes	Auxiliar de Compras	Identificar según facturación desde el año 2017 los proveedores involucrados en el desarrollo del negocio	Base de Datos "Proveedores de producto y servicio"
2. Preselección de Proveedores	Auxiliar de Compras	Consigñar información de los proveedores relacionada con su actividad economica, tales como: 1. Datos del proveedor. 2. Información Comercial. 3. Tiempos de entrega. 4. Formas de Pago.	Formato "Estudio y Preselección de Proveedores"
3. Descripción de criterios de estudio y preselección, calificación y acciones	Lider del Producción /Lider de compras/Lider de calidad	Definir los criterios según los requerimientos de la compañía, establecer su valor numerico y acciones según su impacto frente al producto o servicio	Formato "Estudio y Preselección de Proveedores"
4. Remitir por correo el formato de "Estudio y Preselección de Proveedores"	Lider de compras	Remitir por correo el formato de estudio y preselección de proveedores debidamente diligenciado al area de calidad y producción	Formato "Estudio y Preselección de Proveedores"
5. Selección de Proveedores	Lider de compras	Se crea una base de datos "Proveedores Confiables" unicamente con los proveedores que obtuvieron una calificación igual o superior al 80% en la etapa de preselección	Base de Datos "Proveedores Confiables"
6. Descripción de criterios de selección	Lider del Producción /Lider de compras/Lider de calidad	Definir los criterios y subcriterios de evaluación para los proveedores confiables y su valor porcentual según su impacto en el producto y servicio	Base de Datos "Proveedores Confiables"
7. Definir matriz de criticidad	Lider de compras	Diseñar matrices de criticidad para evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios de selección	Matrices de criterios y subcriterios
8. Evaluación de proveedores	Lider de compras/ Lider de producción	Calificar los proveedores según la matriz de criticidad, otorgar su valor y calificación	Formato "Evaluación de Proveedores"
9. Remitir por correo el formato de "Evaluación de Proveedores"	Lider de compras	Remitir por correo el formato de estudio y preselección de proveedores debidamente diligenciado al area de calidad y producción	Formato "Evaluación de Proveedores"
10. Reevaluación	Lider de compras/ Lider de producción/ Lider de calidad	Verificación anual de información legal/ Seguimiento de estudio y preselección/ Promedio de evaluaciones de evaluación de proveedores/ Elaboración de certificado de calidad y producción sobre los resultados obtenidos	Formato "Estudio y Preselección de Proveedores" / Formato " Evaluación de proveedores" / Certificado de calidad
11. Analisis de Desempeño	Lider y auxiliares de Producción / Lider de Ventas / Lider de calidad	Autocontrol / Auditoria interna / Auditoria externa	Formato de no conformidades en proceso / Lista de Chequeo en proceso / Atención de quejas y reclamos / Informe de auditoria interna / Informe de auditoria externa
12. Verificar la propuesta y planes	Lider de compras / Lider de Producción / Lider de Calidad	Analizar la propuesta y documentos de apoyo. Evaluar si se requieren cambios o se da la aprobación	Todos los formatos, registros, bases de datos e información documentada indicada
13. Implementar propuesta	Lider de compras / Lider de Producción / Lider de Calidad	Implementar actividades descritas en los formatos	Formatos, registros, bases de datos e información documentada indicada
14 Divulgar y Sensibilizar	Lider de compras / Lider de Producción / Lider de Calidad /Lider de Recursos Humanos	Capacitaciones de sensibillización y formación a todo el personal y partes interesadas	Registro de capacitación, instructivos, comunicaciones y actividades de consientización
15. Seguimiento y Evauación	Lider de compras / Lider de Producción / Lider de Calidad /Alta gerencia	Realizar seguimiento y evaluación de la propuesta / Evaluar resultados, impacto, beneficios y dificultades	Comunicaciones con los Proveedores / Retroalimentación con los empleados / Planes de mejora

Fuente. Elaboración Propia, 2018