

ANALISIS DE LA GESTION LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y NEGOCIACION CON PROVEEDORES DE REPUESTOS MECANICOS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

AUTOR

Mauricio Hendrey Pulido Cañón
Especialización en Gerencia Logística Integral
mauriciohendrey@yahoo.es

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DICIEMBRE 2018**

ANALISIS DE LA GESTION LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y NEGOCIACION CON PROVEEDORES DE REPUESTOS MECANICOS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

ANALYSIS OF THE PROCUREMENT LOGISTICS MANAGEMENT FOR SELECTION AND NEGOTIATION WITH SUPPLIERS OF MECHANICAL PARTS IN A TRANSPORTATION COMPANY

Mauricio Hendrey Pulido Cañón

Especialización en Gerencia Logística Integral

U9500856@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El objetivo general de las compras en las organizaciones está basado en prestar un servicio eficiente y oportuno a los clientes internos y externos, teniendo en cuenta los costos, calidad y otros aspectos considerados dentro de este artículo, de esta forma el departamento de compras de cualquier organización se convierte en un filtro administrativo demasiado importante que incide en la ejecución de las operaciones de otras áreas. Se aplicó este estudio de caso, con el fin de desarrollar nuevos criterios que ayuden a mejorar el proceso de selección de proveedores y parámetros de negociación en la empresa de transporte, en el cual se tuvo aspectos importantes como el flujo de información desde el área de compras hacia los otros departamentos con el fin de dar a conocer el procedimiento interno de aprovisionamiento de repuestos mecánicos y el tiempo estipulado para hacer llegar la mercancía al almacén. Los objetivos de todos los procesos de una organización deben ir alineados a la planeación estrategia de la empresa y no solo pensar en cumplir las metas e indicadores independientemente por área, por esto se tendrán en cuenta nuevos aspectos que hasta el momento no eran aplicados para la mejora de este proceso administrativo, con el objetivo general de crear un modelo para la selección de proveedores y establecer alianzas estratégicas dirigiendo los procesos hacia la mejora continua y explorando nuevas alternativas para realizar los mejores negocios del mercado de repuestos con el fin de administrar y controlar los procesos de la logística de entrada.

Palabras Clave: Inventario en consignación, encasa, Justo a tiempo, Logística de entrada, Subcontratacion.

ABSTRACT

The general objective of the purchases in the organizations is based on providing an efficient and timely service to the internal and external clients, taking into account the costs, quality and other aspects to consider exposed within this article, in this way the Purchasing Department of any organization becomes a very important administrative filter that affects the execution of operations in other areas. This case study was applied, in order to develop new criteria that will help to improve the process of selection of suppliers and negotiating parameters, in which important aspects such as the flow of information from the shopping area to the other ones will be taken. Departments in order to make known the internal procedure for supplying mechanical parts and the time stipulated to get the merchandise to the warehouse. The objectives of all the processes of an organization must be aligned to the strategy planning of the company and not only think of meeting the goals and indicators independently by area, so will take into account new aspects that so far were not Applied for the improvement of this administrative process, with the general objective of creating a model for the selection of suppliers and establishing strategic alliances always directing the processes towards the continuous improvement and control the processes of input logistics

Keywords: Consignment Inventory, In-house, Jus-time, Entry logistics, Outsourcing.

INTRODUCCIÓN

Para la selección y negociación con proveedores es muy importante entender y expresar la planeación estratégica de la organización, saber cuales son las claves del éxito para seleccionar aquellos proveedores que pueden asociarse al negocio, esto se da con una excelente comunicación e interpretación a las ofertas comerciales propuesta por los proveedores, también es un deber por parte de la empresa compradora informar oportunamente el plan de negocio de la organización y notificación de las posibles demandas que pueden abarcar al crear dicha alianza.

Se deben evidenciar cuales son las variables extrínsecas que pueden afectar las entregas oportunas por parte del proveedor y exponer las variables intrínsecas que pueden aumentar la demanda para que el proveedor ejecute su matriz de contingencias en caso de presentarse dichas circunstancias, garantizando que la demanda se encuentre en equilibrio con el servicio ofrecido por el proveedor.

El paso siguiente para tener en cuenta en la logística de aprovisionamiento en la selección y negociación con proveedores es el tema de la negociación en donde una de las definiciones halladas menciona “que la negociación es convencionalmente concebida como un conjunto de procesos de toma de decisiones interpersonal, proceso que implica la comunicación entre al menos dos partes con intereses divergentes para llegar a un acuerdo” [1]. Las cinco fuerzas de Porter mencionan algunas variables que se deben tener en cuenta para la negociación con los proveedores, estas variables se evidencian en la figura 1.



Figura 1. Las cinco fuerzas de porter. [2]

Las fuerzas que le dan forma a la competencia están basadas en conocer los objetivos o metas de la organización, porque estas configuraciones de fuerzas según Porter varían según el sector donde se encuentra la empresa, esto es con el fin de determinar una rentabilidad o ahorro en el área de las compras y termina con los aspectos a tener en cuenta para moldear los elementos más importantes en la elaboración de estrategias, la toma de decisiones para habilitar a un proveedor después de analizar varias alternativas, son consideradas como aspectos calificables y se les asigna un nivel jerárquico para tomar la mejor decisión

El proceso de análisis jerárquico o Analytic Hierarchy Process (AHP), brinda una proyección para la evaluación y alternativas para la toma de decisiones,” la negociación hasta hace poco era considerada como un arte, sin embargo, hoy se entiende como una técnica o conjunto de técnicas. Se ha pasado, entonces, de un tratamiento intuitivo a un análisis sistemático del proceso” [3].

El objetivo del anterior método es poder tomar la mejor decisión teniendo en cuenta los filtros jerárquicos seleccionados como pueden ser: precio, calidad, justo a tiempo, localización, sistema de crédito, tamaño de la empresa y otras que serán expuestas dentro de esta investigación, a cada una de ellas se les asignara un valor porcentual con el fin de darle mayor importancia y calificación a la variable más relevante y necesaria para la empresa. Además de la selección de proveedores se debe tener en cuenta los procedimientos para la calificación a los mismos, con respecto a la importancia y disponibilidad en el mercado del producto o servicio ofrecido. [4] A cada proveedor hay que establecerle metas a cumplir y hacerle comprender que son miembros importantes para la compañía y que son de gran apoyo para cumplir los propósitos empresariales.

La calidad de los repuestos es el aspecto que más se debe tener en cuenta ya que si no se tiene este aspecto presente y no se suministran repuestos de excelente calidad, el proceso de planeación de la operación se estaría enfrentando a un escenario de falla o varada en carretera en cualquier parte del país, situación que es un poco dispendiosa y costosa, no obstante las variables para ejecutar un buen proceso de compras son bastantes, pero siempre hay que tener presente la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión y aplicación de mejora continua en el proceso de compras. La calificación y selección de proveedores debe ser el objetivo principal del proceso de compras y a su vez realizar esta tarea cada vez mejor [5], Las valoraciones estratégicas también se pueden considerar como aspectos de gran importancia de los productos suministrados y la medición de quejas y reclamos en sus servicios prestados y a la calidad de su materia prima. Para poder hallar el punto origen de los inconvenientes que se presentan desde el departamento de compras y que por efectos secundarios afectan al área de mantenimiento se resaltan tres variables: la calidad, la disponibilidad de los repuestos y sobre todo los costos de mantenimiento, estos inconvenientes se presentan porque siempre se han utilizado los mismos mecanismos para la selección de proveedores

Los modelos actuales para la selección de proveedores poseen debilidades y estas se pueden identificar fácilmente cuando algo en el protocolo falla, ya sea una compra costosa, de calidad deficiente, de incumplimiento de aspectos técnicos ó incumplimiento de tiempos de entrega y en general todo lo que puede dañar las alianzas comerciales, los acuerdos no deben ser solo de tipo comercial, si no, ir un poco más allá, acuerdos profesionales, acuerdos emocionales, hasta llegar a conocer los diversos gustos de las personas que representan al proveedor, obviamente sin dejar de lado la verificación de todo tipo de antecedentes y referencias. Se quiere dar a entender con todo esto, que para la negociación y selección de proveedores no hay que tener en cuenta solo las calificaciones o propuestas, sino un análisis de los componentes mas importantes a nivel personal, profesional y comercial con el fin de obtener un aprovisionamiento oportuno, los cinco aspectos mas importantes para un abastecimiento estrategico se muestran en la figura 2.



Figura 2. Integración del abastecimiento estratégico [6]

La función del área de compras consiste principalmente en buscar una relación con aquel proveedor que logre cumplir las necesidades existentes [6], en la gestión de la distribución por parte de los proveedores, las organizaciones siempre se enfocan en lo esencial para poder cumplir indicadores o tal vez para poder sobresalir en una auditoría, pero viene la pregunta del caso, lo que está escrito en el manual o procedimiento de compras es realmente lo que necesita la organización, se tienen aspectos importantes como: el tiempo pasa y los procesos se optimizan, la tecnología avanza, los costos bajan y suben por el tema de la industrialización moderna, o por temas políticos, sin importar el aspecto que sea, siempre todas las organizaciones se van a ver obligadas a estar a la vanguardia para la toma de decisiones, para realizar grandes negocios o para seleccionar a aquellos socios externos, llamados proveedores estratégicos.

Las compras realizadas actualmente se basan en modelos muy básicos en donde se identifica la necesidad, se solicitan las respectivas cotizaciones se pide el despacho de la mercancía y se finaliza con la compra al mejor costo, además solo se tienen tres

proveedores que suministran repuestos que no están dentro de su alcance, por el hecho de que no se han establecido unos parámetros que definan los puntos a tener en cuenta para la selección de proveedores. Según el análisis del método actual se identificó que para proveedores que suministren repuestos mecánicos es necesario implementar todos los aspectos mencionados en este estudio de caso, con el ánimo de realizar una labor excepcional para trabajar en conexión con un gran número de proveedores, y así crear diversas opciones de mejora de compra.

El resultado esperado de la presente investigación es poder identificar los aspectos y estrategias que hasta el momento no se han tendido en cuenta para aumentar la efectividad al momento de realizar todo tipo de alianzas con los proveedores, con el ámbito de romper paradigmas que han perdurado por bastante tiempo, con el objetivo de poder establecer nuevos parámetros en la gestión de la logística de aprovisionamiento para la selección y negociación con proveedores.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

El proceso de compras y negocios se hace más importante para las organizaciones y los mecanismos utilizados actualmente no son suficientes por temas de seguridad, confianza, oportunidad y calidad. “Con el incremento de la importancia de la función de compras, las decisiones que allí se toman han cobrado relevancia, debido a que las organizaciones son más dependientes de los proveedores y las consecuencias directas e indirectas por decisiones erradas son más severas” [7], el tema de selección de proveedores es un proceso que se enfoca en cubrir las necesidades de toda una empresa y por eso su mayor objetivo es comprar al menor costo y la mejor calidad, lo importante del caso es saber qué aspectos tener en cuenta para seleccionarlos y que impacto tendrán los productos y servicios adquiridos, teniendo en cuenta los efectos hacia donde van dirigidos, a la productividad, calidad o competitividad.

Para el diseño de investigación del presente artículo se tuvo en cuenta lo establecido en las normas de calidad y el punto de vista de diferentes autores que expresan su punto de vista para poder perfeccionar los métodos para hallar a esos proveedores que son clave para cualquier organización, y un punto de vista de tantos analizados es de eliminar los criterios que no aplican y establecer nuevos puntos de vista para la mejora del proceso de compras, el alcance y aplicación de este estudio es el de proponer esta mejora al Director de compras de la compañía y junto con el sistema de calidad analizar e implementar cada punto aquí expuesto con el ánimo de agregar un mejoramiento al modelo actual.

En el análisis actual de los métodos utilizados para la gestión de selección y negociación con proveedores, se analizó el numeral **7.4.1 PROCESO DE COMPRAS** en la norma ISO 9001 en la versión 2008, en este numeral el requerimiento acerca de proveedores se basa solamente en mantener un registro de los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores. “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación” [8]

Por lo contrario, la última versión de la norma ISO 9001/2015 en donde el enfoque principal es el SERVICIO AL CLIENTE en su numeral **8.4 CONTROLES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE** “La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos” [9] . La cuarta version de la norma ISO 9001 hace énfasis en un mejoramiento del seguimiento y/o monitoreo del desempeño de los proveedores, circunstancia que obliga a las organizaciones a replantear sus procesos de selección y negociación con los proveedores no solo de bienes tangibles si no de bienes intangibles, como proveedores in house y outsourcing, el termino compras se reemplaza en esta ultima actualización por “productos y servicios suministrados externamente” [9]

Además de los puntos expuestos por la Norma ISO 9001 sobre el tema de selección de proveedores, esta investigación se encaminó a buscar y analizar los diferentes puntos de vista de personas profesionales que llevan por cargo Jefes o Coordinadores de compras, se unificó la información dada por ellos y se modificaron los criterios para la selección y negociación con los proveedores en esta empresa de transporte, teniendo en cuenta el avance industrial de las empresas y hacia donde va dirigido el mundo de los negocios, obteniendo proveedores estratégicos que le proporcionen más que un valor agregado a los productos y servicios adquiridos por las empresas. El propósito y alcance principal de todas las organizaciones que acceden a contratar o adquirir productos con los proveedores se basa en el resultado final, que es la entrega a satisfacción total a los clientes internos y externos, esto se logra con la identificación de las fortalezas y debilidades en los modelos actuales propuestos para la selección de proveedores y estableciendo un plan de mejoramiento continuo para identificar criterios que no se tienen en cuenta al momento de seleccionar y negociar con los proveedores. La licenciada Elda Monterroso en su publicación La gestión del abastecimiento hace referencia al ciclo del proveedor el cual plantea como un proceso que contempla diferentes etapas [10]. En la Tabla 1 se muestran los aspectos considerados comúnmente para la selección de proveedores.

Tabla 1. Aspectos que se desean conocer comúnmente de los proveedores

Condiciones Referidas a la Calidad	Condiciones Economicas	Otras Condiciones
Calidad de los productos	Precio unitario	Periodo de validez de la oferta
Materiales Usados	Descuento comercial	Causas de terminación del contrato
Características Técnicas	Descuentos por volumen de compra	
Garantías	Forma de Pago	Circunstancias que pueden dar lugar a cambio de las condiciones pactadas
Servicio Postventa	Precios de envases y embalajes	
Servicio de atención al cliente	Pago del transporte	Embalajes especiales
	Pago de seguros	
	Recargos por aplazamientos de pago	

Fuente: Elaboración Propia

1. **Busqueda del proveedor:** Para establecer la busquedas de los proveedores se tiene en cuenta la localizacion de su centros de servicios con el fin de saber que tan lejos se encuentran del punto donde seran entregados todos los pedidos solicitados mediante orden de compra y el tiempo promedio de entrega, ya que el modelo ejecutado actualmente por la empresa de transporte es de inventario cero y los repuestos almacenados son inventarios por consignacion.
2. **Selección del proveedor:** Despues de analizar las ofertas comerciales y las condiciones de credito propuestas y ofrecidas por ambas partes se dispone a realizar un estudio general teniendo en cuenta las estrategias corporativas, el modelo de operación y los objetivos de desempeño del area de mantenimiento todo lo anterior, para poder generar una estrategia en la cadena de valor y poder aplicarlo a las medidas de las practicas de mejora continua.
3. **Registro del proveedor:** El registro del proveedores escogidos se realizara despues de haber seleccionado los proveedores que cumplan con las condiciones pactadas en la mesa de negociacion, se dara lugar a solicitar los documentos del caso como lo son: Camara y comercio no mayor a treinta dias, Rut, Certificaciones bancarias, referencias comerciales, fotocopia de la cedula del representante legal. Se registrara dicha informacion en el Software de la compañía con el fin de crearlos como proveedores.
4. **Evaluacion del proveedor:** En la evaluacion del proveedor se tendran en cuenta aspectos como tiempo de despacho, calidad de los productos despachados, precios de los repuestos ya antes negociados, a estas condiciones se les asignara una ponderacion porcentual y se calificaran mediante el tiempo estipulado en el procedimiento de compras.
5. **Desarrollo del proveedor:** En este aspecto se tendra en cuenta el servicio preventa (cotizaciones) y postventa (visitas tecnicas) de todas las compras realizadas, no solo es el punto de pedir y facturar si no tener condiciones especiales con el fin de que el desarrollo del proveedor se realice cubriendo todas las necesidades para obtener un excelente servicio.
6. **Certificacion del proveedor:** Se solicitara las certificaciones necesarias que los proveedores posean con el fin de garantizar que cumplan con las condiciones a las cuales ellos se comprometieron al momento de certificarsen en dichas normas.

Otra forma de definir si un proveedor es estratégico o no es realizando seguimiento a la facturación generada y a la cantidad de volumen de compras: a mayor volumen de compras al proveedor este será más estratégico [11]. Lo evidenciado anteriormente se da en la mayoría de empresas, criterios normales que se tienen en cuenta para seleccionar un proveedor: talvez por hacer lo que dice un procedimiento, porque no hay tiempo para realizar un análisis más a fondo o porque no poseen personal calificado para realizar un análisis más a fondo de los proveedores que van a ser seleccionados. Para el estudio de este caso se tendrán en cuenta los puntos o criterios mencionados anteriormente, que favorezcan al método actual del proceso de compras de la empresa de transporte escogida para este articulo y se complementarán con argumentos profesionales y con lo aprendido en las diversas materias estudiadas en la especialización en gerencia logística integral

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Para poder establecer los criterios y aspectos a tener en cuenta para la mejor selección y negociación con proveedores se unificaron diferentes aspectos, teniendo en cuenta los puntos de vista de diferentes autores y el contenido de normas de calidad. Toda esta información se analizó cuidadosamente para identificar las debilidades y fortalezas de las metodologías actuales y escoger cuales serían los nuevos aspectos de selección que apliquen al proceso de compras de repuestos mecánicos y a las necesidades de la empresa, una vez identificado los criterios y aspectos que más se moldeen al proceso propuesto, se seguirá con el análisis del proceso actual y mediante este, se aplicarán las mejoras correspondientes al modelo actual. Desde el punto de vista profesional y la experiencia obtenida hasta el momento, hay criterios que hacen falta por definir en el modelo actual, y estos se evidencian cuando se presentan fallas antes durante y después de la adquisición de los productos, estas fallas son solucionadas utilizando argumentos de la calidad como los correctivos, acciones correctivas, seguimientos a las acciones tomadas para que el hecho no vuelva a suceder y el cierre de la novedad. Pero si para evitar estas fallas se pueden considerar desde un inicio, sería muy baja la posibilidad de que dichas fallas sucedieran, por eso como mejora y aplicación a el modelo actual y después de analizar los aspectos a tener en cuenta, se refleja que hacen falta muchos puntos de vista a considerar para poder garantizar una excelente negociación y selección de proveedores, a continuación se exponen algunos puntos a considerar para hacer más eficiente esta labor y así poder garantizar una mejor toma de decisiones, en la Tabla 2 se indican los puntos propuestos para agregar al método de selección de proveedores.

Tabla 2. Criterios propuestos para mejorar la selección de proveedores

BUSQUEDA DE PROVEEDORES	SOLICITUD DE INFORMACION	ESTUDIO DE SEGURIDAD	ASPECTOS ESTRATEGICOS A TENER EN CUENTA	EVALUACION DE PROVEEDORES
Internet	Condiciones económicas	Revisión en Lista Clinton	Conocer la organización operativa (Técnicos, mensajeros, vehículos)	Disponibilidad de servicio
Radio	Cámara y comercio no > a 30 días	Análisis financieros (P&G)	Conocer la capacidad instalada	Cumplimiento de las condiciones comerciales
Televisión	Referencias comerciales	Antecedentes en procuraduría de la empresa	Conocer si es fabricante o mayorista	Cumplimiento de las condiciones económicas

Referidos comerciales	Referencias bancarias	Antecedentes en procuraduría del representante legal	Capacidad de ofrecer inventario en consignación	Cumplimientos de despachos
Redes sociales	Referencias personales del representante legal	Antecedentes en contraloría de la empresa	Aplicación de tasa de usura a los productos ofrecidos (% Efectivo Anual)	Cumplimientos de órdenes de compra al 100%
Ferias empresariales	Rut	Antecedentes en contraloría del representante legal	Conocer su localización regional y nacional	Calidad del servicio y/o productos (Calidad, aspectos técnicos, expectativas)
Bases de datos publicas	Diligenciamiento formato Asociados de negocio	Antecedente en policía nacional del representante legal	Puntos de centros de distribución	Cumplimiento de los tiempos de entrega
Referidos personales	Certificación de experiencia en el mercado	Antecedentes en Fiscalía del representante legal	Musculo financiero	Garantías
Anuarios económicos	Certificaciones si las posee (Icontec, Basc, HSEQ, etc.)	Licencias de funcionamiento	Impacto en el precio referente al mercado	Servicios postventa (respuesta a requerimientos y/o reclamos)
Prensa	Procedimiento del servicio al cliente	Permisos ambientales (si aplica)	Conocer su share volumen	Cumplimiento de requisitos legales
Eventos empresariales	Procedimiento de despachos	N/A	Conocer su share precio	Entregas parciales
Eventos Copnia	Organigrama jerárquico	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración Propia

Con lo expuesto en la **Tabla 2** se da inicio al proceso de jerarquía analítica de un sistema AHP.

Para los aspectos considerados para **la solicitud de información** se le asignara un valor porcentual a cada criterio para generar una calificación del 100% de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Criterios y ponderación para la solicitud de información a proveedores

	Ponderación
1. Condiciones económicas	20%
2. Cámara y comercio no > a 30 días *	10%
3. Referencias comerciales *	5%
4. Referencias bancarias	5%
5. Referencias personales del representante legal *	5%
6. Rut actualizado *	5%
7. Diligenciamiento formato Asociados de negocio	5%
8. Certificación de experiencia en el mercado*	20%
9. Certificaciones si las posee (Icontec, Basc, HSEQ, etc.)	10%
10. Procedimiento del servicio al cliente	5%
11. Procedimiento de despachos	5%
12. Organigrama jerárquico	5%
* = Variables excluyentes	Total 100%

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADO OBTENIDOS EN LA TABLA 3.

Mayor o igual al 90% el proveedor sigue en proceso

Menor al 90% el proveedor es retirado del proceso

Para los aspectos considerados para el **estudio de seguridad** se le asignara un valor porcentual a cada criterio para generar una calificación del 100% de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterios y ponderación para el estudio de seguridad a proveedores

	Ponderación
1. Revisión en la Lista Clinton *	15%
2. Análisis financieros (P&G) *	10%
3. Antecedentes en procuraduría de la empresa *	10%
4. Antecedentes en procuraduría del representante legal *	10%
5. Antecedentes en contraloría de la empresa *	20%
6. Antecedentes en contraloría del representante legal *	10%
7. Antecedentes en policía nacional del representante legal *	10%
8. Antecedentes en Fiscalía del representante legal *	10%
9. Licencias de funcionamiento *	5%
* = Variables excluyentes	Total 100%

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION DE LOS RESULTADO OBTENIDOS EN LA TABLA 4.

Igual al 100 % el proveedor sigue en proceso
Menor a 100% el proveedor es retirado del proceso

Para los **aspectos estratégicos a tener en cuenta** se considerarán los siguientes puntos y a si mismo se le asignara un valor porcentual a cada criterio para generar una calificación del 100% de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Criterios y ponderación para los aspectos estratégicos a los proveedores

	Ponderación
1. Capacidad de ofrecer inventario en consignación *	30%
2. Ubicación de centros de distribución *	30%
3. Capacidad instalada	5%
4. Fabricante	5%
5. Mayorista	5%
6. Porcentaje de ganancia con crédito a 60 días e inventario en consignación	5%
7. Conocer su localización regional y nacional	5%
8. Musculo financiero	5%
9. Conocer su share volumen *	5%
10. Conocer su share precio	5%
* = Variables excluyentes	Total 100%

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION DE LOS RESULTADO OBTENIDOS EN LA TABLA 5.

Mayor a 70 % el proveedor sigue en proceso
Menor a 70% el proveedor es retirado del proceso

Para los aspectos considerados para la **evaluación de proveedores** se le asignara un valor porcentual a cada criterio para generar una calificación del 100% de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Criterios y ponderación para la evaluación de los proveedores

	Ponderación
1.Disponibilidad de servicio *	20%
2.Cumplimientos de despachos *	20%
3.Calidad del servicio y/o productos (Calidad, aspectos técnicos, expectativas) *	20%
4.Cumplimiento de requisitos legales *	10%
5.Cumplimiento de las condiciones comerciales	5%
6.Cumplimiento de las condiciones económicas	5%
7.Cumplimientos de órdenes de compra al 100%	5%
8.Cumplimiento de los tiempos de entrega	5%
9.Garantías	5%
10.Servicios postventa (respuesta a requerimientos y/o reclamos)	5%
* = Variables excluyentes	Total 100%

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION DE LOS RESULTADO OBTENIDOS EN LA TABLA 6.

Mayor a 80 % el proveedor permanece por un periodo mas
Entre 60 y 79% el proveedor queda en periodo de prueba
Menor a 60% el proveedor es retirado del listado de proveedores

Para finalizar este primer proceso, a los proveedores seleccionados y evaluados se les creara una hoja de vida con el objetivo de llevar una trazabilidad y seguimiento para soportar cualquier tipo de sucesos.

La empresa a la cual se le realiza este estudio de caso maneja actualmente un modelo de inventario cero, los inventarios actuales son en consignación, esto obliga prácticamente a los proveedores a establecer el Just-Time, para atender las novedades diarias de la flota, por esto el punto de localización es considerado uno de los aspectos más importantes del método propuesto, se analizaron las distancias de ubicación de los proveedores estratégicos en un mapa, en donde el punto destino es el taller en donde se realizan los mantenimientos a los vehículos, en un radio no mayor a 10km en los puntos de atención de los proveedores seleccionados con el objetivo de garantizar un tiempo límite para la entrega de repuestos después de realizar la solicitud. El punto destino del taller se muestra en la figura 3.

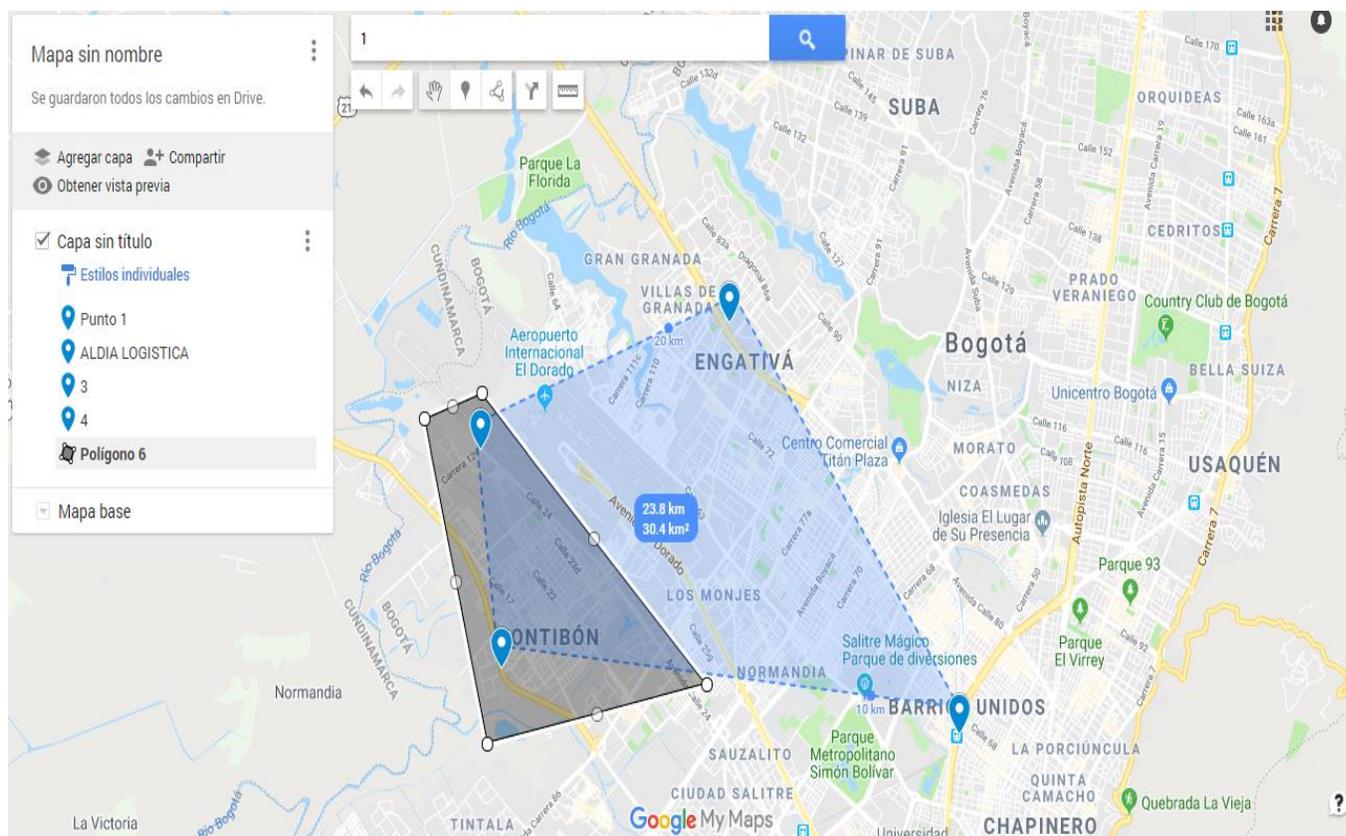


Figura 3. Mapa de ubicación punto destino y puntos de atención de los proveedores estratégicos

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la nueva área de puntos de atención y despachos por parte de los proveedores estratégicos es de 13km cuadrados (área sombreada)

Para la aplicación de los aspectos propuestos en este estudio de caso se debe realizar un diagrama de flujo donde se evidencie los pasos a seguir para la selección de proveedores y aplicar el método AHP en cada paso. Esta información es expuesta en la figura 4.

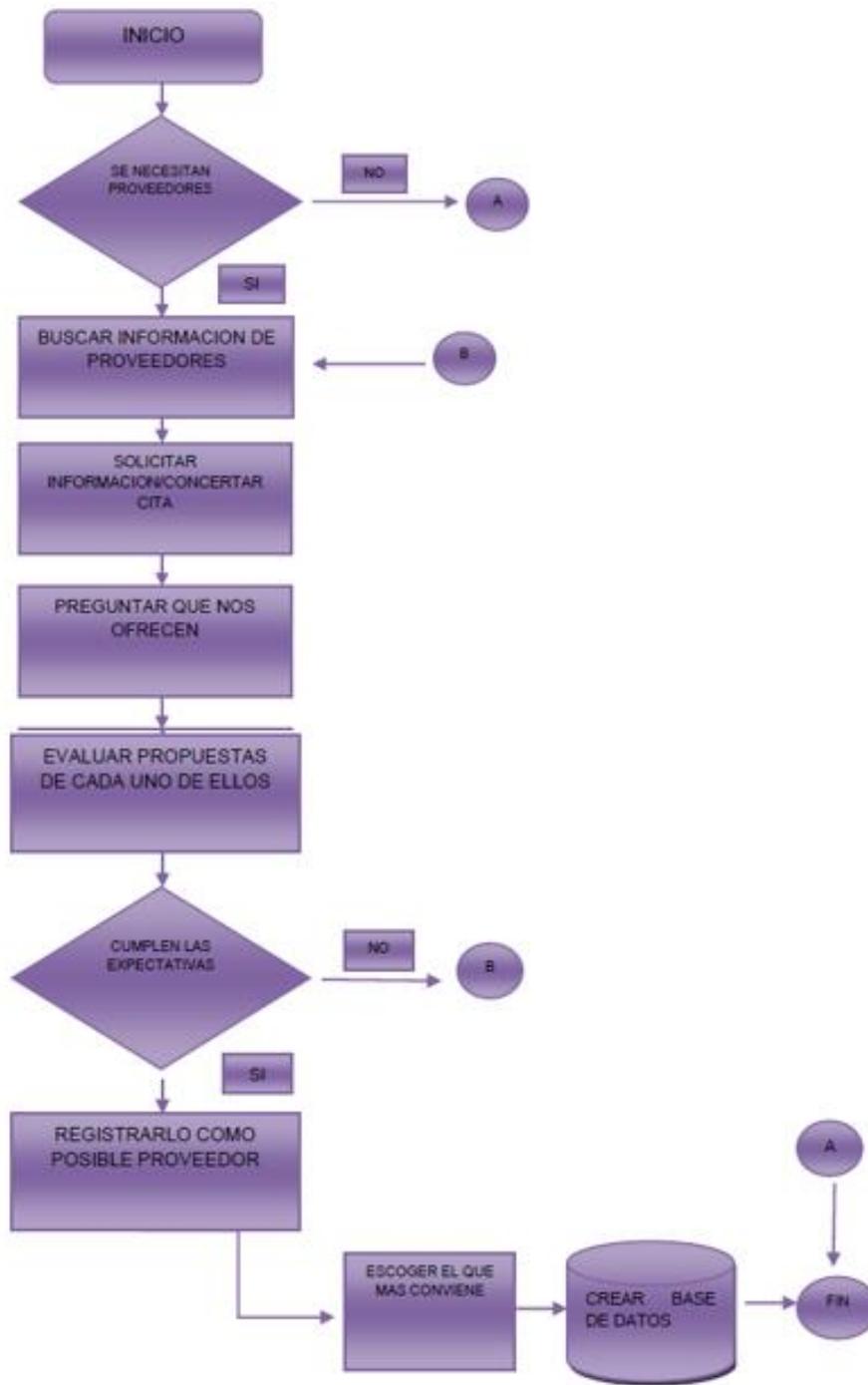


Figura 4. Diagrama de flujo para seleccionar proveedores

Fuente: Elaboración propia.

2.1 NEGOCIACION

Antes de convertir a un proveedor en un aliado estratégico, se deben definir los puntos a considerar para realizar la negociación, los temas que siempre sobresalen en la mesa de negociación son precio, calidad, días de crédito, tiempo en despachar y otros analizados anteriormente, pero la falla en dichas negociaciones es que se tienen en cuenta muy pocos aspectos comerciales y técnicos, teniendo en cuenta que todos los departamentos de la organización se convierten en los clientes internos del área de compras, y en donde los integrantes del área de aprovisionamiento juegan un papel muy importante ya que son ellos los que realizan las negociaciones y las compras, considerando que el éxito de una excelente negociación está en la preparación de la misma. Analizar e investigar y estudiar a las personas con las que se va a negociar es muy provechoso y se puede sacar ventaja de la situación, ya que las emociones y la parte psicológica juegan un papel muy importante, Identificar si la empresa del proveedor es familiar o no, averiguar qué grado de consanguinidad o parentesco tiene la persona con la que uno va a negociar con el dueño o gerente de la empresa proveedora, eso da un margen de confianza, estrategia, empoderamiento de la situación y hasta dónde puede llegar esa persona en la toma de decisiones. Con la ayuda de la tecnología, redes sociales y en el mundo del mercado de repuestos se conocen todos con todos, esto da pie para realizar una previa investigación de los rivales en la mesa de negociación a nivel personal y profesional, llevar un análisis desde los puntos de sus gustos, sus pasiones, su deporte favorito, su música preferida, sus debilidades, si tienes hijos o no, estado marital, nivel económico, estrato, nivel académico y muchos aspectos más que nos darán ciertas ventajas, para saber que palabras claves usar y direccionar frente a las emociones y sentimientos que se puedan tocar hacia esa persona en la mesa de negociación, en la figura 5 se analiza un comparativo sobre el perfil de cada persona a nivel de negociación.

SUAVE	DURO	PRINCIPIOS
De a conocer su última posición	Engañe respecto a su última posición	Evite tener una última posición
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo	Invente opciones de mutuo beneficio
Insista en lograr un acuerdo	Insista en su posición	Insista en criterios objetivos
Ceda ante la presión	Aplique presión	Ceda ante principios
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios	Los participantes solucionan un problema
El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es la Victoria	El objetivo es lograr un resultado sensato
Sea suave con las personas y el problema	Sea duro con las personas y el problema	Sea suave con personas y duro con el problema

Figura 5. Tipos de negociacion: Posicion vs Principios [12]

Para preparar y ejecutar una buena negociación se propone tener en cuenta los siguientes aspectos que se presentan en la figura 6.

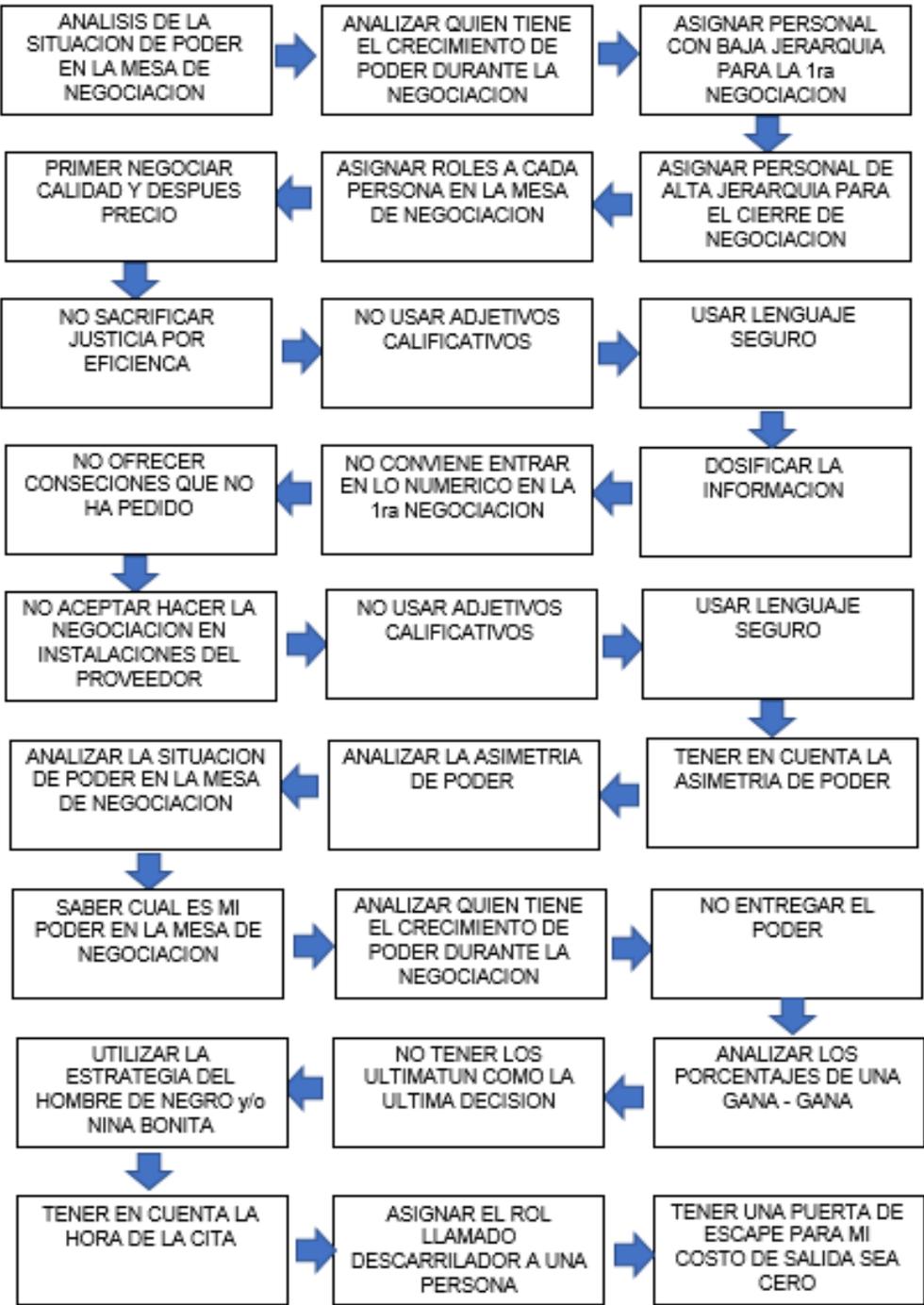


Figura 6. Aspectos para la negociacion con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Las implicaciones que toda negociación amerita, son analizadas teniendo en cuenta la participación de dos o más partes que comparten una necesidad en común, donde cada parte expone sus puntos de vista cuando están en acuerdo o desacuerdo con los puntos tratados en la mesa de negociación, el objetivo final es identificar los intereses comunes y reducir las diferencias para poder llegar a un acuerdo

Determinando los resultados analizados y aplicando cada uno de los aspectos a considerar, el primer paso es exponer a la dirección de compras la aplicación de este nuevo diseño y los beneficios que se pueden obtener a nivel de disponibilidad de repuestos y así afianzar más nuestra confianza con aquellos proveedores que brindan sus servicios para garantizarnos un nivel de servicio óptimo, disponer del área de calidad de la empresa para modificar el proceso y manual de compras y a su vez informar a los proveedores actuales, cuáles son las nuevas modificaciones para que se acojan a los nuevos parámetros de esta mejora, con el objetivo de establecer acuerdos mutuos y seguir trabajando en pro de mejorar los procesos de transporte a nivel nacional.

2.2 DISCUSION DE RESULTADOS

El principal aporte de este estudio es contribuir a mejorar el proceso de selección y negociación con proveedores y evaluar cuál de ellos es estratégico o no, para esto se tomaron diferentes puntos de vista y se unificaron criterios con el fin de diseñar un método con nuevas variables especiales que hasta el momento la empresa no tenía en cuenta para la selección de sus proveedores, tras analizar y describir los resultados obtenidos se consolidan los aspectos para su posterior propuesta y su respectiva aplicación. Es importante apuntar que el método propuesto es de fácil aplicación para la empresa, porque la información solicitada está asociada directamente con las actividades normales de un proceso de compras. Lo complejo era identificar los parámetros que aún no se tenían en cuenta y que se necesitaban para crear dicho modelo. Los resultados hallados son muy importantes para la organización ya que muestran el nuevo camino que se debe tomar para la utilización de las herramientas multicriterio fundamentadas en esta investigación y en investigaciones previas para el proceso de toma de decisiones.

La propuesta expuesta abarca muchas posibilidades de aplicación en el campo de la evaluación sistemática utilizando el método AHP como herramienta de análisis por parte de la coordinación de compras quien será la encargada de la calificación y ponderación de cada variable, Se tomaran en cuenta los puntos de vista de personas del área de compras y que tengan suficiente criterio para la toma de decisiones y evitar puntos de vista de personas ajenas al área de compras que pueden desviar el objetivo general de la consecución de proveedores estratégicos, el área gerencial, administrativa y de compras debe considerar que las variables que se manejan actualmente y las que se implementaran tienden a perder su impacto con el pasar del tiempo y este modelo debe ser actualizado por consideraciones más objetivas

3. CONCLUSIONES

El mercado de autopartes a nivel nacional está muy limitado financieramente y adquirir un buen crédito a más de 60 días es muy poco probable, los proveedores de autopartes expresan que las negociaciones pactadas para pagos a 60 días no se cumplen y se extienden hasta 180 días, este gremio expone también que la deuda actual a nivel nacional por parte de los transportistas supera más de 85.000 millones de pesos, es por esto que este tipo de negocios se debe tratar con gran sutileza y estrategias financieras para minimizar el riesgo del no despacho de repuestos por parte de los proveedores, y llegar a adquirir repuestos a mitad de precio en el mercado negro o repuestos de segunda mano que no brindan la seguridad del vehículo y un riesgo para las personas que interactúan en este proceso operativo. Una ventaja que se evidencia en esta investigación es que a nivel nacional la variedad de proveedores que están involucrados en el mercado de los repuestos mecánicos, propone buenas alianzas y estrategias para no frenar el abastecimiento de estos artículos, la diversidad de proveedores que se encuentran en Bogotá es tan amplia que ya existen empresas dedicadas a una especialidad, (frenos, suspensión, transmisión, chasis, llantas, carrocería interna, carrocería externa motor). De esta forma se centrará la necesidad más prioritaria para la organización en sus planes de mantenimiento y se aplicará los métodos de búsqueda expuestos en este artículo para ampliar la gama de proveedores cumplan y cubran las necesidades técnicas y comerciales de la empresa cliente, obteniendo así un ABC de proveedores, que suplan las necesidades del área de mantenimiento.

Se implementarán las tácticas desarrolladas en esta investigación con el ánimo de fortalecer el aspecto técnico y financiero de la organización, aumentado el tiempo de crédito y disminuyendo los tiempos de despachos. Para finalizar hay que tener en cuenta que en este tipo de negocio hay que ser coherente en la toma de decisiones en el propósito de adquirir y negociar bienes y servicios para aumentar la rentabilidad, minimizar costos, controlar el costo capital y aumentar el nivel de servicio, cumpliendo los anteriores aspectos se implementara una mejora continua en el proceso de compras y se solicitara a la empresa capacitaciones periódicas de temas relacionados con el mundo de los negocios y las compras, para todo el personal del área de aprovisionamiento con el ánimo de aumentar la efectividad en las negociaciones y adquisiciones con los proveedores

REFERENCIAS

- [1] o. talavera, «impacto de la capacitación en negociación,» vol. 1, p. 18, 2015.
- [2] m. e. porter, «las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia,» harvard bussines review america latina, vol. 1, p. 2, 2008.
- [3] j. osorio, «un modelo para la gestion de proveedores en el area de compras de la empresa comertex,» vol. 1, p. 21, 2014.
- [4] a. ayala, «sistema de evaluacion de proveedores,» universidad autonoma de nuevo leon, vol. 1, p. 11, 1998.
- [5] a. esquivel y c. rojas , «gestion de proveedores de la empresa labin,» instituto centroamericano de administracion publica, vol. 1, p. 12, 2016.
- [6] b. roa, « analisis de los factores en el abastecimiento estrategico que influyen en la innovacion,» vol. 1, p. 16, 2015.
- [7] j. villegas, «evaluación y clasificación de proveedores: metodología y caso de estudio en una ensambladora de motocicletas,» vol. 1, p. 5, 2016.
- [8] icontec, «sistemas de gestion de la calidad,» norma tecnica colombiana ntc 9001-iso, vol. 3, p. 12, 2008.
- [9] icontec, «sistemas de gestion de la calidad,» norma tecnica colombiana ntc 9001-iso, vol. 2, p. 15, 2015.
- [10] e. monterroso, de la gestion del abastecimiento (online), argentina, lujan, 2002, p. 52.
- [11] r. villalba, «seleccion y evaluacion de proveedores en una industria agroalimentaria,» universidad politecnica de valencia, vol. 1, p. 78, 2015.
- [12] l. tirado, «gerencia de costos,» vol. 1, nº 82, p. 82, 2010.

