



**Desarrollo de una metodología de selección y evaluación de proveedores para la optimización del proceso de compras de la empresa Olglass en la ciudad de Barranquilla.**

**Autores:**

**Andrea López Cera**

**David González Valera**

**Trabajo de grado como prerrequisito para la obtención de grado de**

**Ingeniería Industrial**

**Director(a):**

**Ing. Eliana Molina**

**Facultad de Ingeniería**

**Programa de Ingeniería Industrial**

**Barranquilla 2024**



**Desarrollo de una metodología de selección y evaluación de proveedores para la optimización del proceso de compras de la empresa olglass en la ciudad de Barranquilla.**

**Autores:**

**Andrea López Cera**

**David González Valera**

**Trabajo de grado como prerrequisito para la obtención de grado de**

**Ingeniería Industrial**

**Director(a):**

**Ing. Eliana Molina**

**Facultad de Ingeniería**

**Programa de Ingeniería Industrial**

**Barranquilla 2024**

## índice

### Contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos.....	14
Justificación .....	15
Marcos de referencia.....	16
Antecedentes .....	16
Análisis del Procedimiento Actual de Selección de Proveedores .....	18
Caracterización de los Proveedores Actuales Contratados.....	18
Marco conceptual.....	19
Logística y cadena de abastecimiento .....	19
Almacenamiento.....	20
Distribución.....	20
Consumidor .....	21
Diagrama de flujo de procesos .....	21
Análisis del procedimiento actual de selección de proveedores .....	22
Caracterización de los proveedores actuales contratados .....	22
Identificación de criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores .....	22
Diseño de un protocolo de selección y evaluación de proveedores .....	23
Marco teórico.....	23
¿Qué son los proveedores?.....	23
Competencia entre proveedores .....	24
Proveedores y competencias .....	24
¿Qué es una metodología?.....	26
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	26
Gestión de revisión de proveedores .....	27
Cadena de suministro .....	27
Gestión de compra.....	30
Importancia y objetivos específicos de la gestión de compras.....	31
Criterios de selección y evaluación de proveedores en el proceso de compras .....	31
¿Qué es la gestión por proceso? .....	32

La Administración a través de Procesos implica llevar a cabo una labor de asesoramiento en:	32
Ejemplos de enfoques para evaluar a los proveedores	34
Optimización en el proceso de evaluación y selección de proveedores	34
Procedimiento para la elección y valoración de suministradores en una organización	35
diagrama de flujo	35
Clasificación de proveedores	37
Definición de fronteras	38
Calidad y Consistencia	38
Criterios de evaluación	39
Administración de Riesgos	39
Innovación	40
Selección de proveedores como parte integral de la gestión de compras	40
Matriz dofa	41
Diagrama de Ishikawa	43
Diagrama de Pareto	44
Clasificación ABC	44
ABC de proveedores	45
Herramienta RFI, RFP y RFQ	47
RFI: Request for Information o Solicitud de Información	48
RFQ: Request for Quotation o Solicitud de Presupuesto	48
RFP: Request for Proposal o Solicitud de Propuesta	48
Metodología	49
Diseño	49
Materiales y métodos	50
Procedimiento	51
Identificación de criterios de selección y recopilación de datos	51
Evaluación de capacidades técnicas y financieras	51
Creación y mantenimiento de la base de datos de proveedores	51
Evaluación continua y modificaciones en la metodología de selección	52
Resultados	52
Objetivo 1	52

Analizar el procedimiento actual de selección de proveedores para la compra de insumos de la empresa.....	52
ETAPA 1 .....	55
Nueva orden de servicio .....	55
ETAPA 2 .....	55
Identificación de necesidades .....	55
ETAPA 3 .....	55
Requerimiento .....	55
ETAPA 4 .....	56
Identificación del proveedor.....	56
ETAPA 5 .....	56
¿Proveedor indicado? Si .....	56
ETAPA 6 .....	57
Orden de compra .....	57
ETAPA 7 .....	57
Realización de la compra.....	57
ETAPA 8 .....	58
¿proveedor indicado? No.....	58
ETAPA 9 .....	58
Búsqueda de proveedor .....	58
ETAPA 10 .....	58
Recepción de cotizaciones.....	58
ETAPA 11 .....	59
¿seleccionado? si o ¿seleccionado? No .....	59
Implementación .....	67
Objetivo 2.....	67
Caracterizar los proveedores actuales contratados por la compañía para clasificarlos según criterios de desempeño y capacidad según las necesidades de la empresa. ....	67
Calidad del Producto .....	69
Confiability .....	70
Capacidad de Producción .....	70
Capacidad Financiera .....	70
objetivo 3.....	73

Identificar los criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores dirigidos a la eficiencia del abastecimiento de los productos requeridos.....	73
objetivo 4.....	81
Recopilar Información Detallada.....	82
Evaluar la Compatibilidad.....	82
Identificar Potenciales Riesgos y Beneficios.....	82
Optimizar el Proceso de Evaluación.....	82
Discusión (análisis de resultados).....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
REFERENCIAS.....	94

## tablas

<i>Tabla 1 clasificación de los proveedores según método de ABC</i>	46
<i>Tabla 2 Matriz dofa implementación de actividades.</i>	67
<i>Tabla 3 nombre de proveedores</i>	68
<i>Tabla 4 evaluación de proveedores</i>	69
<i>Tabla 5 Porcentaje de clasificación.</i>	71
<i>Tabla 6 clasificación por categoría.</i>	72

## Listado de figuras

<i>figura 1 Fase de mercado de proveedores</i>	29
<i>figura 2 Elementos de un diagrama de flujo</i>	36
<i>figura 3 Elementos de matriz DOFA</i>	42
<i>figura 4 Diagrama Ishikawa</i>	44
<i>figura 5 Herramientas RFI, RFP y RFQ</i>	47
<i>figura 6 Procedimiento actual de selección de proveedores de la empresa Olglass</i>	54
<i>figura 7 Diagrama de Ishikawa</i>	60
<i>figura 8 Matriz Dofa en base al análisis de la empresa Olglass</i>	62
<i>figura 9 Pregunta de encuesta 1</i>	74
<i>figura 10 Pregunta de encuesta 2</i>	75
<i>figura 11 Pregunta de encuesta 3</i>	75
<i>figura 12 Pregunta de encuesta 4</i>	76
<i>figura 13 Pregunta de encuesta 5</i>	76
<i>figura 14 Pregunta de encuesta 6</i>	77
<i>figura 15 Pregunta de encuesta 7</i>	78
<i>figura 16 Pregunta de encuesta 8</i>	78
<i>figura 17 Pregunta de encuesta 9</i>	79
<i>figura 18 Pregunta de encuesta 10</i>	80
<i>figura 19 Pregunta de encuesta 11</i>	80
<i>figura 20 Pregunta de encuesta 12</i>	81

### Listado de imágenes

<i>imagen 1 Formato de descripción rfi.</i>	84
<i>imagen 2 Formato de descripción rfi.</i>	84
<i>imagen 3 Formato de descripción rfi.</i>	85
<i>Ecuación 4 Formato de referencia rfi.</i>	86
<i>imagen 5 Formato de referencia rfi.</i>	89
<i>imagen 6 Formato de referencia rfi.</i>	91

## **Introducción**

El entorno empresarial cada vez es más competitivo, la optimización de los procesos de compras se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones y gestión eficiente de proveedores no solo implica la adquisición oportuna de productos y servicios para la operación de la empresa, sino también la identificación y selección de socios comerciales y confiables y que ofrezcan calidad, precios competitivos y cumplimientos de los estándares éticos y legales, y representa una herramienta estratégica para optimizar la gestión de la cadena de suministro y contribuir de manera significativa a la mejora de compras que cumpla con los tiempos de entrega acordados, reduciendo retraso y asegurando una disponibilidad constante esenciales.

Al seleccionar proveedores de manera más rigurosa, la empresa reducirá la posibilidad de adquirir productos de baja calidad o enfrentar interrupciones en la cadena de suministro, minimizando así los riesgos operativos y financieros. En base a la metodología la empresa olglass se enfrenta al desafío de mejorar su proceso de compras para mantener su competitividad y cumplir con las expectativas de compras en un mercado en constante evolución.

El objetivo principal de esta investigación es proporcionar a la empresa una propuesta práctica y eficaz para la selección y evaluación de proveedores, que permita identificar y colaborar con los proveedores más adecuados en términos de calidad, precios, tiempo de entrega y servicios al cliente. Se espera que la implementación de esta metodología conduzca a una optimización

significativa del proceso de compras, mejorando la competitividad y el rendimiento global de la empresa.

El presente proyecto se enfocará en diseñar una metodología sólida y efectiva que permita a Oglass seleccionar y evaluar proveedores con el objetivo de mejorar el proceso de compras de la empresa, situada en la ciudad de Barranquilla. De manera objetiva y eficiente. Para ello, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades de la empresa considerando factores internos y externos que puedan influir en el proceso de selección, así como en el entorno competitivo y la mejora de prácticas en gestión de proveedores.

Para garantizar la implementación efectiva de la metodología desarrollada y realizar ajustes cuando sea necesario. Además, se brinda acompañamiento y capacitación al personal involucrado en las compras de la empresa, para asegurar una adecuada implementación y mantenimiento metodológico en el tiempo. El desarrollo de esta metodología de selección y evaluación de proveedores representa una oportunidad invaluable para mejorar la gestión de compras de Oglass, aumentar su competitividad en el mercado y contribuir al logro de sus objetivos empresariales en la ciudad de Barranquilla.

## **Planteamiento del problema**

La empresa Olglass, dedicada a la fabricación de productos de vidrio en la ciudad de Barranquilla, enfrenta desafíos significativos en su proceso de compras de insumos. A pesar de su experiencia en el sector y su compromiso con la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente, la gestión de proveedores ha sido identificada como un área que requiere mejoras sustanciales.

El proceso de selección y evaluación de proveedores en Olglass carece de una metodología estructurada y sistemática. Actualmente, la toma de decisiones se basa en criterios subjetivos y poco definidos, lo que conlleva a la inconsistencia en la calidad de los insumos, costos elevados y tiempos de entrega prolongados. Esta falta de un enfoque formal para la selección y evaluación de proveedores impide a Olglass maximizar su potencial operativo y competitivo en el mercado.

Por lo tanto, la ausencia de una metodología estandarizada dificulta la identificación de proveedores confiables y comprometidos con la excelencia en el servicio. La falta de transparencia y criterios claros en el proceso de evaluación de proveedores también aumenta el riesgo de trabajar con proveedores no idóneos, lo que puede resultar en problemas de calidad, retrasos en la entrega y pérdida de clientes.

En este contexto, surge la necesidad apremiante de desarrollar una metodología de selección y evaluación de proveedores específicamente adaptada a las necesidades y objetivos de Olglass. Esta metodología debe identificar proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios

competitivos y que sean confiables, responsables y capaces de satisfacer las demandas operativas y estratégicas de la empresa.

Por tanto, el problema principal que este proyecto de grado busca abordar es la falta de una metodología estructurada y efectiva para la selección y evaluación de proveedores en Olglass, lo que limita su capacidad para optimizar el proceso de compras de insumos y mejorar su competitividad en el mercado de productos.

La problemática planteada sobre la creación de una nueva metodología de selección y evaluación de proveedores de compras de la empresa Olglass es crucial para abordar los desafíos actuales en su cadena de suministro. Al investigar esta nueva metodología contribuirá al mejoramiento de la productividad, se busca identificar soluciones innovadoras que puedan optimizar la eficiencia y la calidad en el proceso de adquisición de materiales y servicios. Esta pregunta nos proporciona un punto de partida para explorar en profundidad los posibles beneficios y limitaciones de la implementación de cambios en la estrategia de abastecimiento de la empresa.

### **Pregunta Problema**

¿La creación de una nueva metodología de selección y evaluación de proveedores en el proceso de compras de la empresa Olglass ayudará al mejoramiento de la productividad?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar una metodología de selección y evaluación de proveedores para la optimización del proceso de compras de la empresa Olglass en la ciudad de Barranquilla.

### **Objetivos específicos**

Analizar el procedimiento actual de selección de proveedores para la compra de insumos de la empresa.

Caracterizar los proveedores actuales contratados por la compañía para clasificarlos según criterios de desempeño y capacidad según las necesidades de la empresa.

Identificar los criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores dirigidos a la eficiencia del abastecimiento de los productos requeridos.

Diseñar un protocolo de selección y evaluación de proveedores para el proceso de compra de la empresa.

## **Justificación**

La gestión eficiente de proveedores es un componente importante para el éxito operativo y competitivo de cualquier empresa en el entorno empresarial actual. En este contexto, el desarrollo de una metodología de selección y evaluación de proveedores para optimizar el proceso de compras de la empresa Olglass en la ciudad de Barranquilla se presenta como una iniciativa estratégica de gran relevancia y justificación.

El adecuado abastecimiento de productos y servicios es fundamental para satisfacer las necesidades de los consumidores y la comunidad en general. Al desarrollar una metodología de selección y evaluación de proveedores efectiva, Olglass podrá garantizar la disponibilidad de productos de alta calidad para sus clientes, mejorando así su satisfacción y contribuyendo al bienestar social en la comunidad de Barranquilla.

El proceso de compras representa una parte significativa de los costos operativos de una empresa. La optimización de este proceso a través de una metodología eficaz puede resultar en ahorros significativos para Olglass, tanto en términos de costos de adquisición como en eficiencia operativa. Además, una gestión eficiente de proveedores puede ayudar a la empresa a mantener precios competitivos en el mercado, lo que contribuye a su crecimiento económico y sostenibilidad financiera.

La importancia del problema planteado radica en su relevancia social, económica y profesional, así como en su impacto directo en la eficiencia y competitividad de la empresa Olglass en el mercado. La investigación aborda un problema real y específico que enfrenta la empresa Olglass en su proceso de compras. En el ámbito profesional, la capacidad de gestionar efectivamente la

cadena de suministro y establecer relaciones sólidas con proveedores es esencial para el éxito de cualquier empresa.

Esta propuesta se lleva a cabo con el propósito de mejorar significativamente la eficiencia y competitividad de Olglass en su proceso de adquisición de bienes y servicios. Lo hace para abordar las deficiencias identificadas en la metodología actual de selección y evaluación de proveedores, lo que nos permitirá garantizar la calidad, confiabilidad y disponibilidad de los insumos necesarios. Al implementar esta metodología busca maximizar la eficiencia operativa y así reducir los costos asociados con el proceso de compras. La ventaja de este enfoque ayuda a una mayor transparencia en la selección de proveedores hasta una optimización de los tiempos de entrega y una mejora en la calidad de los productos finales, así como el fortalecer las relaciones con proveedores estratégicos, estamos posicionando a Olglass para un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el mercado local.

Al desarrollar y aplicar una metodología de selección y evaluación de proveedores, Olglass estará fortaleciendo su posición en el mercado y mejorando su reputación como empresa confiable y eficiente en su gestión de compras. Además, la experiencia adquirida en la implementación de esta metodología puede ser valiosa para otros profesionales y empresas del sector

## **Marcos de referencia**

### **Antecedentes**

Los precedentes presentados Después de realizar un estudio de análisis al mejoramiento de selección y evaluación de proveedores.

El proceso de compras es una parte fundamental de la Gestión empresarial que impacta directamente en la eficiencia operativa y la rentabilidad de las organizaciones, en el contexto de la empresa olglass en Barranquilla se ha identificado la necesidad de optimizar su proceso de compras mediante una metodología más efectiva para la selección y evaluación de proveedores.

Actualmente, el proceso de selección de proveedores en olglass carece de un enfoque estructurado y sistemático, lo que resulta en la falta de criterios claros para la toma de decisiones. Esto puede generar ineficiencias, retrasos en la entrada de compras, costos adicionales. Si bien existen algunas prácticas de selección de proveedores en la empresa, estas pueden no estar alineadas con las necesidades específicas de olglass o no ser suficientemente rigurosas para garantizar la calidad y confiabilidad de los proveedores seleccionados.

Por lo tanto el desarrollo de una metodología de selección y evaluación de proveedores adaptada a las características y requerimientos de olglass se presenta como una iniciativa crucial para mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso de compras. Esta metodología no solo deberá considerar criterios como calidad del producto, los tiempos de entrega y los costos, sino también aspectos como el compromiso y responsabilidad del proveedor.

El antecedente muestra la importancia de abordar esta problemática específica en el contexto de la empresa olglass en Barranquilla, resaltando la necesidad de una metodología de selección y evaluación de proveedores que contribuya a optimizar el proceso de compras y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado local y regional.

Se decidió usar trabajo de grado del programa de ingeniería industrial, dichos fueron usados como guía para establecer metodología y utensilio que nos lleva a la iniciativa del

mejoramiento. Al desarrollar una metodología de selección y evaluación de proveedores, con el objetivo de optimizar el proceso de compras y mejorar la competitividad de olglass.

Se presentan a continuación las propuestas de mejoramiento del proyecto, que se utilizaron como apoyo de trabajo.

### **Análisis del Procedimiento Actual de Selección de Proveedores**

Diagrama de Procesos: Consiste en ilustrar de forma gráfica el proceso actual de elección de proveedores, desde la identificación de la necesidad de compra hasta la selección del proveedor. Incluye todas las fases, los encargados de cada fase y los documentos empleados en cada paso.(Business Process Modeling, Simulation and Design)

### **Caracterización de los Proveedores Actuales Contratados**

Explicación de Procedimientos: Detalla cómo se lleva a cabo la contratación de proveedores en la empresa, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de rendimiento.(Manuel Laguna y Johan Marklund)

Clasificación ABC: Organiza a los proveedores actuales según su importancia para la empresa, considerando criterios como el volumen de compras, la calidad de los productos o servicios, y la fiabilidad en la entrega.(Manuel Laguna y Johan Marklund)

## **Marco conceptual**

A continuación, se procede a llevar a cabo el proceso esencial con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en el plan.

### **Logística y cadena de abastecimiento**

Logística se refiere al proceso de planificación, control y gestión de la cadena de suministro y distribución, desde el proveedor hasta el cliente, enfocándose en la creación de valor y la colaboración entre los participantes tanto dentro como fuera de la organización".

El proceso de abastecimiento consiste en una serie de actividades destinadas a identificar y adquirir los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, ya sea obteniéndose de fuentes internas o externas. A partir de esta definición, queda claro que el abastecimiento abarca mucho más que la simple adquisición de materias primas, ya que también se ocupa de todas las necesidades operativas de la empresa y de facilitar los medios para obtenerlas. (Cáceres y Escobar, 2006, p. 197)

La efectividad del abastecimiento en una empresa depende de diversos factores:

Mantenimiento de registros precisos y oportunos. (Cáceres y Escobar, 2006, p. 197)

Selección adecuada de proveedores, tanto internos como externos, y una planificación adecuada de envíos y el mantenimiento de inventarios. (Cáceres y Escobar, 2006, p. 197)

Es importante destacar que el concepto de abastecimiento es amplio y ha experimentado cambios significativos gracias a los avances en tecnología de la información. (Cáceres y Escobar, 2006, p. 197)

## **Almacenamiento**

El almacenamiento comprende todas las operaciones requeridas para preservar y conservar los productos desde el momento de su fabricación o adquisición a los proveedores hasta su venta y entrega a los clientes.

El almacenamiento es esencial para equilibrar y compensar las discrepancias que surgen entre la oferta y la demanda. Además, implica la adaptación de las cantidades compradas en grandes volúmenes a cantidades más pequeñas que se ajusten a las necesidades y hábitos de compra de los clientes. (SME Toolkit, 2010)

Las decisiones relacionadas con el almacenamiento tienen un impacto significativo en la determinación de la cantidad, ubicación, tipo y características de los almacenes necesarios para satisfacer la demanda del mercado. En todo caso, los almacenes pueden ser de propiedad o estar bajo arrendamiento. El número, ubicación y tamaño de los almacenes dependen del nivel de servicio al cliente proporcionado y de las economías de escala que puedan lograrse. La función de almacenamiento se complementa con actividades relacionadas con la gestión de materiales y el embalaje de los productos. (SME Toolkit, 2010)

## **Distribución**

De aquí en adelante, consideraremos que "logística" y "distribución física" son términos intercambiables y engloban el conjunto de acciones destinadas a que el producto recorra la trayectoria desde su lugar de producción hasta su punto de consumo. Los canales de distribución son los medios que permiten llevar a cabo estas operaciones. (SME Toolkit, 2010)

## **Consumidor**

El consumidor se refiere a un individuo en el mercado que compra productos o utiliza servicios con el propósito de satisfacer sus necesidades personales o familiares y obtener valor de uso de lo que adquiere. Su objetivo principal no es utilizar estos bienes o servicios en su trabajo para obtener otros, sino más bien obtener beneficio de lo que consume. El consumidor participa en la etapa final del proceso económico. (SME Toolkit, 2010)

Por otro lado, el empresario se diferencia del consumidor en el sentido de que adquiere bienes con el objetivo de obtener valor de cambio. Esto significa que incorpora los bienes adquiridos a su proceso de producción o distribución, con la intención de recuperar su inversión y multiplicarla, es decir, para generar nuevos valores de cambio.( concepto-consumidor) (SME Toolkit, 2010)

## **Diagrama de flujo de procesos**

Los diagramas de flujo de proceso consisten en representaciones gráficas que emplean símbolos específicos para ilustrar las distintas etapas y actividades de un proceso. Estas representaciones gráficas se erigen como una herramienta altamente provechosa para visualizar y adentrarse en las operaciones inherentes a un proceso determinado. Asimismo, se reconocen como una inversión en términos de costos, dado que el proceso delineado puede ser analizado no sólo por los ejecutores directos, sino por todas las partes que participan en él. Esta apertura brinda un nivel más elevado de transparencia y comprensión con respecto a cada uno de los elementos y fases del proceso en cuestión.

## **Análisis del procedimiento actual de selección de proveedores**

Diagrama de Procesos: Consiste en ilustrar de forma gráfica el proceso actual de elección de proveedores, desde la identificación de la necesidad de compra hasta la selección del proveedor.

Incluye todas las fases del proce

## **Caracterización de los proveedores actuales contratados**

Explicación de Procedimientos: Detalla cómo se lleva a cabo la contratación de proveedores en la empresa, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de rendimiento.

Clasificación ABC: Organiza a los proveedores actuales según su importancia para la empresa, considerando criterios como el volumen de compras, la calidad de los productos o servicios, y la fiabilidad en la entrega.

## **Identificación de criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores**

Entrevista al Departamento de Compras: Realiza entrevistas al personal encargado de las compras para identificar los criterios actualmente utilizados para elegir y evaluar a los proveedores.

Análisis FODA: Realiza un análisis interno y externo para identificar los factores que pueden influir en la elección y evaluación de proveedores, como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Business Managers and BPM and Six Sigma)

## **Diseño de un protocolo de selección y evaluación de proveedores**

Manual de Procedimientos: Elabora un manual que explique paso a paso el proceso de elección y evaluación de proveedores, incluyendo los criterios a tener en cuenta, los documentos necesarios y los responsables de cada fase.

Investigación sobre RFP, RFI y RFQ: Realiza una investigación sobre las mejores prácticas en la elaboración y uso de Solicitudes de Propuestas (RFP), Solicitudes de Información (RFI) y Solicitudes de Cotización (RFQ) para integrarlas en tu protocolo. (Strategic Management, Fred R. David y Forest R)

### **Marco teórico**

#### **¿Qué son los proveedores?**

El diccionario digital de la verdadera academia española define abastecedor como un individuo o firma que suministra o suerte de todo lo necesario para un objetivo a amplios conjuntos, agrupaciones, comunidades, etc. (Real academia española)

Los abastecedores de empresa son aquellos que proveen los recursos físicos, humanos y monetarios indispensables para su funcionamiento cotidiano.

En cuanto a los recursos físicos, se incluye: materia prima, herramientas, implementos, accesorios y etc. Los humanos abarcan a los empleados y obreros que prestan sus servicios a cambio de una compensación o salario, el recurso monetario es el capital que necesita la empresa para operar, algunas compañías comercializan directamente con el consumidor final, mientras que otras actúan como un eslabón más en la cadena de distribución. Cuando funge como unos de

los intermediarios en la cadena, asume un doble rol: es cliente de un eslabón (proveedor o fabricante) anterior y proveedor de negocio subsiguiente. Cualquier modificación en la situación del abastecedor influirá en la empresa y los clientes o consumidores finales si está al término de la cadena, o en sus distribuidores si se trata de un intermediario. (kit de herramientas para pymes, 2010)

### **Competencia entre proveedores**

En el ámbito de los contendientes se examinan algunas de las causas o fuerzas externas que pueden dar lugar al surgimiento de los nuevos rivales, o bien la retirada de los antiguos contrincantes. La situación de los abastecedores es análoga: las modificaciones en el entorno que rodea al negocio puede provocar las salidas de los antiguos proveedores o la entrada de los nuevos. Tal como cambio pueden originarse debido a nuevas preferencias, gustos, tradiciones o necesidades del consumidor; a nuevas regulaciones políticas gubernamentales, presiones por parte de los colectivos sociales, entre otros factores. (SME ToolKit, 2010).

### **Proveedores y competencias**

Entender las particularidades de los proveedores del adversario puede ayudar a comprender, por ejemplo, porque pueden brindar a sus clientes productos o servicios que no pueden brindar a los propios. Los beneficios del comercio frente a la oposición pueden originarse e incluso, construirse mediante la selección de proveedores apropiados. En ocasiones, la compañía se esfuerza en brindar un excelente servicio, variedad y calidad en sus productos, atención especial, pero cuenta con proveedores inconsistentes y poco confiables, o bien depende de unos pocos proveedores sobre los cuales no tiene influencia para negociar las condiciones de venta en sus artículos o servicios. Esto puede llevar cualquiera comercio a la quiebra en otros casos,

Las facilidades que ofrecen los proveedores con respecto, por ejemplo, a las condiciones, formas y plazos de pago, o en la frecuencia de suministro, son suficientes para crear una ventaja competitiva para el comercio. Es fundamental analizar los siguientes factores para poder evaluar la calidad de los proveedores y compararlos con los competidores. (SME ToolKit, 2010).

¿Qué servicios complementarios están disponibles?

¿Cuál es el plazo de entrega?

¿cuáles son las opciones de pago y crédito disponibles?

¿Cómo calificaría su desempeño en términos de puntualidad, variedad y calidad de los productos?

Además de los aspectos previamente mencionados, es importante considerar dos elementos esenciales tanto al evaluar a los proveedores actuales como al contemplar la posibilidad de cambiar de proveedores.

Disponibilidad de alternativas de proveedores: para ciertos productos, hay una amplia gama de proveedores disponibles,

Capacidad de negociación con los proveedores: los proveedores de gran tamaño, que suelen dominar una parte significativa del mercado, dictan los márgenes, plazos y condiciones de ventas. En tales casos, los compradores pueden tener limitada capacidad para establecer sus propias condiciones. Por otro lado, si un proveedor es el único em

Al ofrecer ciertos productos, es posible que el comprador tenga más influencia en las negociaciones debido a su posición única en el mercado.

(SME ToolKit, 2010).

## **¿Qué es una metodología?**

Según la Real academia española, en su diccionario virtual procedimiento es el modo de expresar o realizar con organización, y se debe interpretar metodologías como la ciencia del procedimiento. posiblemente la técnica más utilizada para la gestión de compras y evaluación de proveedores sea la ISO 9001:2000. Algunos elementos relevantes se tratan a continuación. (Real academia española)

### **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

La organización debe aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, hacer sólida toda la cadena de suministro y no únicamente un eslabón. En este sentido pueden aplicarse con los proveedores.

Establecer un contacto fluido y honesto, forjar una relación mutua de confianza y cooperación.

Pedir al proveedor que indique que se puede mejorar para ayudarle a cumplir de manera eficiente los requisitos del producto suministrado. La comunicación de los requisitos puede ser insuficiente o puede ser necesario planificar mejor las compras para calificar al proveedor para cumplir con los plazos de entrega.

Instaurar un sistema fiable de evaluación de la competencia de los proveedores, que permita el seguimiento particular de los proveedores más significativos. La información obtenida se debe utilizar no solo para seleccionar los proveedores, sino para asistirle a mejorar lo que no está bien. Enviar la información sobre un nivel de calidad y solicitar mejoras.

Fijar a los proveedores con un sistema de evaluación sólido, su organización puede estimar los costos de la no calidad. Derivados de los errores de cada proveedor, establecer metas basadas en este indicador, de modo que el proveedor sea consciente de los efectos de la ineficiencia. (pereiro,2005)

### **Gestión de revisión de proveedores**

La revisión de los proveedores es uno de los requisitos menos entendidos por las entidades que aplican las normativas ISO 9001:2000. Es común que la implementación de este requisito se refleje en el mantenimiento de registros, llamados revisión de suministradores, donde periódicamente se califica a los suministradores según diversos criterios que a menudo no se utilizan.

Si la normativa no se sigue completamente, podría ser debido a:

La norma requería algo que perjudica a la empresa o que no se adapta a la actividad.  
Interpretación incorrecta de lo que la norma demanda. Posiblemente se observe su aplicación desde una perspectiva limitada.

Aunque no se exonera completamente a la norma, ya que en otros apartados se han señalado aspectos que podrían mejorarse, realizando una estimación aproximada y basándonos en nuestra experiencia, podríamos encontrar un 70% de entidades en la segunda opción y un 30% en la tercera. (pereiro, 2005)

### **Cadena de suministro**

La Cadena de Abastecimiento se describe como "la totalidad de entidades y personas implicadas en el movimiento de bienes, servicios, capital e información vinculada, desde el proveedor hasta

el consumidor último" (Martinez, Escrivá y Savall, 2014: 1). Las tácticas de adquisición y abastecimiento son componentes esenciales de la administración logística, y una administración efectiva puede resultar en un aumento significativo de las ganancias.

La logística es una parte del procedimiento de la red de abastecimiento que se encarga de forma eficaz de la planificación, ejecución, control del movimiento y del almacenamiento de bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer necesidades en el lugar y plazo requerido, al menor costo posible (Martinez, Escrivá y Savall, 2014). Otra definición de la red de abastecimiento es que está "compuesta por todas las partes involucradas de forma directa o indirecta en la satisfacción de las necesidades, incluyendo no solo al fabricante o al proveedor, sino también los transportistas, almacenistas, intermediarios, e incluso a los clientes mismos" (Chopra y Meindl, 2008: 1). Cada fase de la red está enlazada mediante un flujo de productos, información y fondos, y dentro de ella se encuentra el abastecimiento que desempeña un papel estratégico dentro de la red, las decisiones que se tomen al respecto son críticas debido a que afectan el nivel de eficacia y capacidad de respuesta. Según afirman (Chopra y Meindl, 2008) el propósito de la red de abastecimiento es maximizar el valor generado, definiendo el valor como el excedente de la red, mientras mayor sea la utilidad mayor será su éxito. Menciona también que el valor se genera mediante la diferencia entre los ingresos y el costo total que produce la red: Excedente de la red de abastecimiento = Valor para el cliente – Costo para la red de abastecimiento. Como su nombre indica, una red de abastecimiento es una secuencia de eslabones o procesos y la contribución de cada una de las partes agrega valor al proceso, tiene como objetivo principal satisfacer al cliente final. En resumen, la visión de la red junto con la logística y sumado a ellos la importancia entre sus partes, ha generado que la red sea vista como un elemento estratégico para la organización.

La logística es la responsable del almacenamiento y flujo de información dentro de una organización, su gestión define el éxito o el fracaso en la entrega de un producto.

Para este estudio, nos concentramos en el primer paso: el aprovisionamiento, que se define como el proceso para obtener bienes o servicios necesarios para el funcionamiento de la entidad (Chopra y Meindl, 2008). Este procedimiento implica a los proveedores, quienes proveen los recursos necesarios, y abarca todas las actividades relacionadas con la obtención, desde la identificación de la necesidad hasta la disposición del bien o servicio al final de su ciclo de vida.

se refleja un procedimiento de selección y evaluación de reanálisis de proveedores:

ilustración de selección y evaluación de los proveedores según normas:

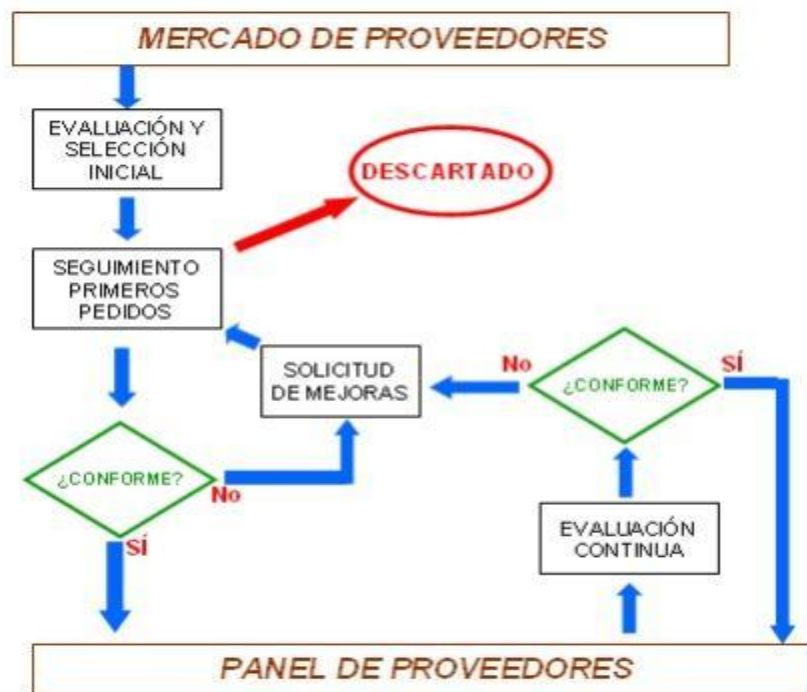


figura 1 Fase de mercado de proveedores

Fuente extraída: Jorge Pereiro, portal calidad.com

Como resultado, surge la necesidad de examinar las compras, por lo cual las empresas comenzaron a notar la función que desempeña en el logro de los objetivos, siendo uno de los más relevantes la cantidad de recursos, convirtiéndose en una parte clave del aprovisionamiento (Chopra y Meindl, 2008). Basándonos en lo expuesto anteriormente, a continuación se presenta la definición y desarrollo de la administración de adquisiciones de un rol operativo a un rol mucho más estratégico.

En una relación a un mercado de suministradores, aquellos que disponen del artículo requerido la entidad evalúa inicialmente y elige aquellos que en principio, se ajustan más a los criterios. Los que superan el primer filtro son incluidos en el conjunto de suministradores. Estos suministradores son evaluados, de manera constante para asegurar que siguen cumpliendo los criterios y que progresan de acuerdo con las expectativas.

### **Gestión de compra**

La administración de adquisiciones ha ido adquiriendo un rol cada vez más crucial en la red de abastecimiento, dentro de la logística, asumiendo un papel estratégico, ya que sin una gestión eficaz las empresas no podrán reducir de forma significativa sus costos. Según (Chopra y Meindl, 2008), las adquisiciones, también conocidas como abastecimiento, consisten en una serie de procesos necesarios que cualquier empresa debe llevar a cabo para obtener materias primas, componentes, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para realizar sus actividades. De acuerdo con la definición de (Martinez, Escrivá y Savall, 2014: 4), la administración de adquisiciones es la "búsqueda de fuentes de suministro, selección de proveedores y adquisición de los bienes suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial, con el objetivo de satisfacer la demanda". Por otro lado, (Cruz, 2007: 3) describe la

administración de adquisiciones como la encargada de realizar todas las compras necesarias para la empresa en el momento adecuado con el fin de satisfacer una necesidad específica. Se considera que comprar es obtener materias primas o cualquier otro tipo de artículo con las características mínimas necesarias requeridas; es decir, calidad, precio, cantidad, condiciones comerciales y condiciones de pago.

### **Importancia y objetivos específicos de la gestión de compras**

Las organizaciones necesitan diversos recursos, como insumos, materia prima y componentes, para operar correctamente. Según Sangri (2014: 5), realizar compras bien planificadas puede generar ahorros significativos en efectivo, liquidez y flujo de capital, lo que demuestra la efectividad de la gestión de los bienes adquiridos.

Desarrollar un proceso de abastecimiento más eficiente es crucial, ya que puede reducir considerablemente el costo total de las compras. Mejorar la coordinación con los proveedores y optimizar la previsión y planificación son aspectos clave. Una coordinación eficaz ayuda a reducir los inventarios y a mejorar la alineación entre la oferta y la demanda.

### **Criterios de selección y evaluación de proveedores en el proceso de compras**

La evaluación y elección de proveedores representan una de las actividades más cruciales para las empresas. Históricamente, esta elección se ha basado principalmente en la capacidad del proveedor para cumplir con estándares de calidad y costos (Dulmin & Mininno, 2003).

Los criterios fundamentales para esta selección se centran en una evaluación técnica general, que considera aspectos como la calidad, la puntualidad en las entregas y los costos. No obstante, se ha observado que a medida que las relaciones con los proveedores se vuelven más cercanas o

distantes, el número de criterios utilizados en la selección tiende a incrementar, según indican las evidencias. (Webber, 1991).

### **¿Qué es la gestión por proceso?**

Numerosas estrategias emergen desde la administración por procedimientos, abarcando aquellas destinadas a escoger y valorar proveedores. Históricamente, las compañías se han organizado en torno a divisiones operativas que obstaculizan la dirección hacia el consumidor. El Enfoque de Procedimientos percibe la entidad como un conjunto interconectado de operaciones que contribuyen colectivamente a elevar la satisfacción del consumidor. Propone una perspectiva distinta a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de índole jerárquica - operativa, que ha perdurado desde mediados del siglo XIX, y que en gran medida dificulta la alineación de las empresas hacia el consumidor. El Enfoque de Procedimientos coexiste con la administración operativa, asignando "dueños" a los procesos cruciales, posibilitando así una administración interdepartamental creadora de valor para el consumidor y que, por consiguiente, busca su satisfacción. Determina qué operaciones necesitan ser mejoradas o reestructuradas, establece prioridades y ofrece un marco para comenzar y mantener planes de mejora que permitan lograr metas establecidas. Facilita la comprensión del modo en que están organizadas las operaciones de negocios, así como de sus fortalezas y debilidades (Gestión Empresarial.info).

### **La Administración a través de Procesos implica llevar a cabo una labor de asesoramiento en:**

Diagramas de Procesos. Una aproximación que describe la entidad como un sistema de procesos conectados entre sí. El diagrama de procesos motiva a la entidad a tener una perspectiva más amplia que sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están vinculadas con los clientes externos, proveedores y partes interesadas.

Estos "diagramas" brindan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos fundamentales de la entidad. También brindan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de apoyo, siendo el primer paso para elegir los procesos en los que intervenir.

**Creación de Modelos de Procesos.** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Crear un modelo de un proceso implica resumir las relaciones dinámicas que existen en él, probar sus suposiciones y prever sus efectos en el cliente. Sirve como base para que el equipo de proceso aborde la reestructuración y mejora, y establezca métricas relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

**Registro de procedimientos.** Un enfoque organizado que emplea un detallado manual para entender el contexto y los pormenores de los procesos fundamentales. Cada vez que se planea rediseñar o mejorar un procedimiento, su documentación es fundamental como punto de partida. Lo común en las empresas es que los procedimientos no estén identificados y, por ende, no se documenten ni se definan. Los procedimientos fluyen a través de diversos departamentos y roles de la organización funcional, que rara vez los perciben en su totalidad y como conjuntos distintos y, en muchos casos, interconectados.

**Grupos de procedimientos.** La configuración, capacitación y facilitación de equipos de procedimientos es crucial para su gestión y orientación hacia el cliente. Los equipos deben ser dirigidos por el "dueño del procedimiento" y deben desarrollar sistemas de revisión y control.

**Rediseño y mejora de procedimientos.** El análisis de un procedimiento puede resultar en acciones de rediseño para aumentar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos de producción y entrega del producto o servicio.

Indicadores de gestión. La Gestión de Procedimientos implica tener un conjunto de indicadores relacionados con la calidad y otros parámetros significativos. Esta es la forma en que realmente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión. (Fuente: Gestión Empresarial.info)

### **Ejemplos de enfoques para evaluar a los proveedores**

En la Universidad EAFIT, se ha llevado a cabo un proceso de selección y evaluación de proveedores a través del desarrollo de la herramienta GESTEC – PRO. Como resultado de este trabajo, se han generado dos publicaciones en la Revista de la Universidad EAFIT."

### **Optimización en el proceso de evaluación y selección de proveedores**

En el entorno industrial colombiano, las empresas fabricantes a menudo se ven desafiadas por demandas significativas de productos confeccionados que superan su capacidad productiva. Esta demanda puede ser atribuida principalmente a dos factores: el aumento de solicitudes locales durante temporadas específicas como las festividades navideñas, y la expansión de productos hacia nuevos mercados como el norteamericano y centroamericano, entre otros. Ante esta situación, los proveedores emergen como una solución para satisfacer la demanda, desempeñando un papel crucial en la cadena productiva al garantizar calidad y cumplimiento en sus productos. Por lo tanto, es fundamental no solo identificar a estos proveedores, sino hacerlo de manera rápida y precisa utilizando datos actualizados. En este artículo se presenta una herramienta dinámica llamada GESTEC PRO MEJORADA, diseñada para proporcionar información y ubicación de proveedores basada en datos actualizados de primera mano, lo que permite acceder a la información relevante sobre posibles proveedores de manera oportuna.(Guarin Grisales, Parra Agudelo y Franco lopez, 2007)

## **Procedimiento para la elección y valoración de suministradores en una organización**

Este procedimiento tiene como objetivo guiar a las compañías en la toma de decisiones respecto a la selección de nuevos suministradores; ofreciendo criterios para valorarlos y calcular las distintas opciones.

Con este propósito, este procedimiento se divide en tres etapas: investigación, elección y evaluación de suministradores.



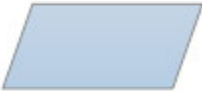


### **diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es una representación visual de un procedimiento, exhibiendo los diversos estadios o pasos de forma consecutiva. Se emplea para ilustrar de manera clara y organizada el funcionamiento de un proceso, desde su comienzo hasta su culminación. Los esquemas de flujo son extensamente empleados en diferentes áreas, como la programación, la ingeniería, la gestión empresarial y otros, para explicar procesos complejos de forma simple y comprensible. (2024 Asana,inc)

Se entiende por "protocolo" una secuencia lógica de pasos diseñados para alcanzar una serie de metas.

Este protocolo debe determinar, entre otros aspectos, los métodos de investigación y las fuentes de información pertinentes.

En la tabla se sugiere, de manera visual y mediante un diagrama de flujo, un protocolo para la búsqueda de suministradores.

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

*figura 2 Elementos de un diagrama de flujo*

*Fuente: diagrama de flujo (Smart draw, llc, 2019)*

Adicionalmente a lo anteriormente expuesto, el diagrama de flujo también se emplea en la selección y valoración de proveedores para mostrar de forma visual y ordenada los pasos y determinaciones implicadas en estos procedimientos. Contribuyen a aclarar el proceso de elección, desde la identificación de requisitos y estándares de evaluación hasta la selección definitiva del proveedor. Esto simplifica la comprensión de cada fase y posibilita la identificación de potenciales mejoras en la eficacia y eficiencia del proceso.

Representación clara del procedimiento: Los esquemas de flujo ofrecen una representación visual clara de cada etapa del proceso de elección y evaluación de proveedores, lo que simplifica su comprensión por parte de todos los implicados.

Identificación de obstáculos: Al observar el proceso, es más sencillo detectar áreas donde pueda haber retrasos o problemas, lo que permite adoptar medidas correctivas de forma oportuna.

Establecimiento de estándares de evaluación: Los diagramas de flujo pueden contribuir a fijar criterios definidos para valorar a los proveedores, asegurando que la evaluación se realice de forma imparcial y coherente.

Optimización del procedimiento: Al examinar el esquema de flujo, es factible encontrar maneras de mejorar el procedimiento, eliminando pasos superfluos o simplificando procedimientos para hacerlo más eficaz.

Mejora de la comunicación: Los esquemas de flujo ayudan a mejorar la comunicación entre los distintos departamentos o individuos involucrados en el proceso, al proporcionar una representación visual común del mismo.

Facilita la toma de decisiones: Al contar con una representación visual clara del proceso y de los criterios de evaluación, se facilita la toma de decisiones sobre qué proveedores seleccionar.

### **Clasificación de proveedores**

Previo a investigar en cualquier fuente, es fundamental categorizar los proveedores. Se sugiere organizarlos según el tipo de producto o servicio al que se dedican, con el propósito de establecer unas palabras clave. Estas palabras clave tienen como objetivo definir los parámetros de

búsqueda para cada grupo de proveedores (categoría) en diversas fuentes de búsqueda. Estas fuentes serán explicadas más adelante.

### **Definición de fronteras**

Las fronteras se refieren al alcance de la búsqueda. Es esencial determinar si se busca a nivel local, regional, nacional o internacional, dado que cada uno de estos niveles implica el empleo de estrategias de búsqueda distintas. A continuación, se detalla cada tipo de frontera:

Local: Se refiere a proveedores ubicados en la misma ciudad que la empresa que requiere el producto o servicio. En el caso específico de barranquilla, también se incluyen los municipios del Área Metropolitana.

Regional: Incluye proveedores de municipios cercanos, excluyendo el Área Metropolitana.

Nacional: Se refiere a proveedores ubicados en otras regiones del país.

Internacional: Engloba proveedores de otros países, e incluso de otros continentes.

### **Calidad y Consistencia**

A través de la selección cuidadosa de proveedores, la gestión de compras garantiza que los productos y servicios adquiridos cumplan con los estándares de calidad establecidos. Esto es esencial para mantener la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización. Galo (2018). Selección de proveedor de servicios logísticos: alineación entre criterios e indicadores.

Innovar, 28(69), 55-70.

## **Criterios de evaluación**

La evaluación y elección de proveedores representan una de las actividades más cruciales para las empresas. Históricamente, esta elección se ha basado principalmente en la capacidad del proveedor para cumplir con estándares de calidad y costos (Dulmin & Mininno, 2003).

En el pasado, los criterios fundamentales para esta selección se centraban en una evaluación técnica general, que considera aspectos como la calidad, la puntualidad en las entregas y los costos. No obstante, se ha observado que a medida que las relaciones con los proveedores se vuelven más cercanas o distantes, el número de criterios utilizados en la selección tiende a incrementar, según indican las evidencias. (Webber, 1991)

## **Administración de Riesgos**

La gestión de compras aborda riesgos como la interrupción de la cadena de suministro, la fluctuación de precios y la dependencia de proveedores específicos. La diversificación de proveedores y la planificación de contingencia son aspectos importantes en este sentido.

Un estudio reciente llevado a cabo en la Universidad Estatal de Michigan ha confirmado que los administradores de cadenas de suministro consideran las interrupciones en dichas cadenas y los riesgos asociados como cuestiones de gran relevancia. Con el progresivo proceso de globalización de las cadenas de suministro, estas se ven expuestas a una serie de riesgos que incluyen interrupciones en el suministro, fluctuaciones en aspectos financieros y cambiarios, variabilidad en los plazos de entrega, así como amenazas a la seguridad y la protección de los derechos de propiedad intelectual, entre otros desafíos significativos. (Giunipero, Hooker y Denslow, 2012)

## **Innovación**

La consideración de la innovación como un criterio para determinar el mejor valor se relaciona con la búsqueda constante de mejoras. Se espera que los proveedores actuales contribuyan de manera continúa ofreciendo sugerencias para elevar el valor y reducir el costo total. Estas recomendaciones pueden abordar cambios en diversos aspectos de la cadena de suministro, como el diseño, la comunicación, la gestión, la notificación anticipada, la planificación y cualquier otra práctica que pueda beneficiarse de mejoras. Además, las propuestas innovadoras pueden incluso involucrar la posibilidad de cambiar de proveedores u otras medidas que tengan el potencial de mejorar los ingresos o reducir los costos para el comprador. (Johnson, Leenders, y Flynn,2012).

## **Selección de proveedores como parte integral de la gestión de compras**

Conforme a lo señalado por Sayes (2019), la elección de proveedores constituye un procedimiento indispensable en la obtención de insumos y servicios esenciales para cualquier entidad fabricante. En este contexto, es imperativo enfocarse en la preservación de la excelencia, considerando que el proveedor desempeña un papel primordial en el aseguramiento de la manufactura exitosa del producto final.

Un estudio importante que respalda la importancia de la selección de proveedores en la gestión de compras es "Supplier Selection Criteria and Methods: Past, Present and Future" de Arjan J. van Weele, publicado en el Journal of Purchasing and Supply Management en 2010. El autor destaca que la selección de proveedores es una parte crítica de la gestión de compras y que la elección de criterios y métodos adecuados es esencial para el éxito de la función de compras.

## **Matriz dofa**

Mediante el análisis DOFA se puede desarrollar una matriz que identifica los elementos internos y externos que influyen en el rendimiento de la empresa. Las variables internas se dividen en fortalezas y debilidades, mientras que las externas comprenden oportunidades y amenazas. A continuación, te brindaré una descripción detallada de cada una de estas variables. (Canadian College, 2020).

Con el objetivo de enriquecer este estudio, se ha creado una matriz DOFA, una técnica de análisis que se emplea para identificar los factores internos y externos que pueden influir en una situación o decisión de la empresa Olglass. La matriz DOFA, también conocida como FODA en ciertos contextos y como SWOT en inglés, se presenta como una herramienta significativa que facilita la comprensión y la toma de decisiones en diversas situaciones empresariales. En este caso, permitirá entender los aspectos actuales que afectan a la organización y que están relacionados directamente con el área de abastecimiento y la manera en que se eligen a los proveedores en la actualidad. DOFA, que incluye Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, ofrece categorías que sirven como un sólido marco de referencia para analizar la estrategia, la posición y la dirección de una empresa, una propuesta de negocio o un concepto. La metodología FODA involucra realizar una evaluación completa de los elementos internos, identificando las fortalezas y debilidades que caracterizan la situación de una organización, al mismo tiempo que analiza los aspectos externos, como las oportunidades y amenazas. Es considerada una herramienta simple pero efectiva, que brinda una visión panorámica de la situación estratégica de la organización en cuestión. El análisis FODA se define como una evaluación del impacto que una estrategia puede tener en lograr un equilibrio entre la capacidad

interna de la organización y su entorno externo, es decir, las oportunidades y amenazas (Talancón, 2007).



figura 3 Elementos de matriz DOFA

Fuente:(actualicese,2000)

## Diagrama de Ishikawa

El esquema de Ishikawa es un instrumento de excelencia para resolver problemas, creado por Kaoru Ishikawa, que se utiliza para identificar y examinar la causa fundamental de los problemas en un proceso con el objetivo de eliminarlos. Este método se emplea de la siguiente forma:

Establecer el problema

Agrupar los posibles orígenes, como personal, procedimiento, producto, etc.

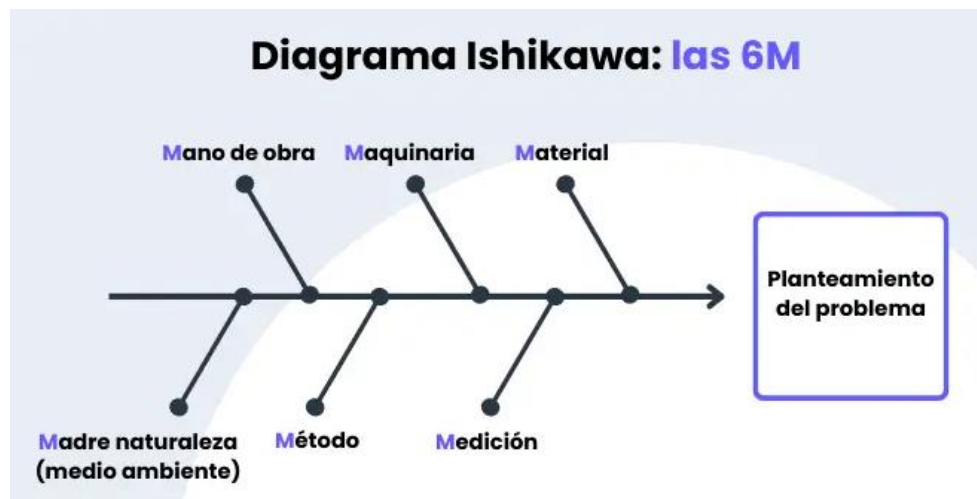
Representar gráficamente los posibles orígenes

Plantear los posibles orígenes en cada grupo

Identificar la razón para eliminar cualquier origen principal del problema

La aplicación de esta técnica de calidad de causa y efecto proporciona información sobre los orígenes de los problemas y las actividades de análisis llevadas a cabo en la entidad (gráfico 1).

A continuación, se presenta el diagrama 2, de Ishikawa o Causa – Efecto, la identificación de los problemas que causan las pérdidas económicas en la Planta de Impresiones



*figura 4 Diagrama Ishikawa*

*Fuente extraída:(safety-cultura 2024)*

## **Diagrama de Pareto**

Wilfredo Pareto fue un sociólogo y economista italiano que demostró que el 80 por ciento de la riqueza de un país está en manos del 20 por ciento de la población (los pocos esenciales), mientras que el 20 por ciento restante de la riqueza se distribuye entre el 80 por ciento de la población (los muchos triviales).

Este concepto se ha convertido en un modelo económico matemático conocido como la regla del 80/20, que establece que "el 20 por ciento de las variables conocidas explican el 80 por ciento de los resultados".

Por lo tanto, para que una mejora planificada tenga éxito, es necesario enfocarse en los pocos esenciales. Por ejemplo, en el ámbito de la mercadotecnia y las ventas, se observa que el 80 por ciento de las ventas proviene del 20 por ciento de los clientes. Estos principios también se aplican al control de calidad y a los problemas de fabricación, lo que convierte a este enfoque en una herramienta útil para la toma de decisiones basada en los resultados obtenidos.

## **Clasificación ABC**

En el siglo XIX, Vilfredo Pareto observó que sin importar el país estudiado, la riqueza se concentraba en una pequeña parte de la población. Este descubrimiento condujo al desarrollo de la curva que lleva su nombre, también conocida como análisis ABC, que actualmente se puede aplicar a una amplia variedad de situaciones. Se utiliza tanto en compras como en inventarios, y

se basa en el valor monetario. Por ejemplo, puede aplicarse a los productos adquiridos, al número de proveedores y a otros aspectos similares.

El método XYZ categoriza productos en grupos A, B o C. Los productos de grupo A son aquellos con alto valor financiero, generalmente se adquieren en cantidades pequeñas, requieren revisión frecuente y son de gran importancia. Por otro lado, los productos de grupo B se sitúan entre las categorías A y C, y aunque son adecuados para un enfoque sistemático con revisiones, estas no son tan frecuentes como para los productos de grupo A. Es crucial destacar que algunos productos de grupo B o C pueden necesitar revisiones similares a las de la categoría A debido a que pueden implicar riesgos en el suministro u otras consideraciones especiales (Smith, Anderson y Davis, 2012:187).

El administrador de compras debe comprender la estructura de costos del proveedor para identificar oportunidades de ahorro o buscar iniciativas conjuntas para eliminar, reducir o evitar costos. Dependiendo de la posición estratégica del proveedor, los productos en la categoría A pueden ser bienes diferenciados o mercancías. Si son productos personalizados, la reducción de costos podría lograrse mediante decisiones internas de la empresa, como cambios en las especificaciones o en el diseño. Por el contrario, si se trata de mercancías, las reducciones de costos podrían derivar de la organización del proveedor (Smith, Anderson y Davis, 2012:254).

### **ABC de proveedores**

Estamos frente al punto más crucial en relación con los proveedores. A continuación, describiremos una regla ampliamente reconocida en el campo de la gestión. Se trata de la regla de Pareto o del 80/20. Según esta regla, el 20% de los elementos causa el 80% de los resultados.

Aplicado al ámbito de las adquisiciones, donde la variedad es extensa, el 20% de los proveedores representan el 80% de las compras realizadas por la empresa.(2004, p. 155)

CLASIFICACIÓN	NUMERO DEPROVEEDORES	VOLUMEN DE COMPRA
A	20%	80%
B	30%	15%
C	50%	5%

*Tabla 1 clasificación de los proveedores según método de ABC*

*Fuente: Elaboración Propia*

La clasificación ABC de los proveedores nos permitirá identificar aquellos que sean clave y realizar una gestión acorde con su importancia para la empresa como refleja Timothy Laseter (2004, p. 155) •

#### Proveedores A

Es prudente llevar a cabo una revisión constante de las compras que se han efectuado. Deben llevarse a cabo negociaciones detalladas para concretar los detalles al máximo. En estas negociaciones es común establecer proyectos de mejora continua y de colaboración con los proveedores. Debido al impacto que tienen en los resultados, no es adecuado mostrarse especialmente rígido ante cualquier revisión de precios u otro tipo de demandas.

#### Proveedores B

Lo apropiado para estos proveedores es que vayan ganando importancia para poder aproximarse al tipo de relación con los proveedores A y asumir en parte el volumen de los proveedores C.

## Proveedores C

Es adecuado llevar a cabo proyectos de normalización y estandarización para minimizar al máximo la gestión y dedicación que se les otorga al tratarse de un grupo disperso de proveedores. Para estos casos, lo adecuado es que el aprovisionamiento sea descentralizado para que el proceso sea ágil.

### Herramienta RFI, RFP y RFQ

Específicamente, en el ámbito de las adquisiciones y concursos en empresas públicas y privadas, existen tres siglas en inglés que a menudo se confunden entre sí o se utilizan indistintamente, aunque cada una tiene su propio significado y propósito. Estos acrónimos se emplean para hacer solicitudes formales a proveedores sobre sus productos o servicios: nos referimos a las solicitudes RFP, RFQ y RFI.



*figura 5 Herramientas RFI, RFP y RFQ*

*Fuente extraída: it experts consultoría, 2022 )*

### **RFI: Request for Information o Solicitud de Información**

El propósito de una Petición de Información o RFI es obtener datos generales sobre los artículos o servicios de un proveedor. Usualmente se emplea como un primer contacto con los proveedores en proyectos extensos, donde se busca conocer los servicios o productos ofrecidos por cada proveedor sin detallar presupuestos personalizados, o como la única etapa en proyectos de contratación más pequeños, donde la rapidez en la toma de decisiones es clave.(2015-2023 UNIQUE)

### **RFQ: Request for Quotation o Solicitud de Presupuesto**

El propósito de una Solicitud de Cotización (RFQ, por sus siglas en inglés) es solicitar a diversos proveedores el precio de un producto o servicio específico. Se emplea cuando la empresa solicitante tiene una comprensión clara no solo de la necesidad que debe satisfacer, sino también de la solución, ya sea un producto o un servicio, que desea adquirir. En este caso, se pide al proveedor que presente una cotización para un producto o servicio particular, lo que facilita la comparación entre las propuestas, ya que teóricamente presupuestan exactamente lo mismo.(2015-2023 UNIQUE)

### **RFP: Request for Proposal o Solicitud de Propuesta**

El propósito de un RFP o Pedido de Propuesta es exponer las necesidades de una empresa en un área específica, como las telecomunicaciones, a varios proveedores para que estos presenten sus mejores soluciones y cotizaciones. Esta solicitud es detallada y requiere una descripción exhaustiva del estado actual y de los objetivos deseados, no sólo en términos económicos, sino también en calidad, seguridad, ejecución, entre otros aspectos. (2015-2023 UNIQUE)

Solicitud de Información (RFI): Esta solicitud se emplea para obtener más detalles del mercado antes de enviar los documentos de oferta a un grupo de proveedores preseleccionados.

Solicitud de Propuesta (RFP): Se usa para situaciones complejas en las que el comprador busca una solución específica por parte del proveedor.

Solicitud de Presupuesto (RFQ): Se utiliza cuando el precio es el factor principal y la solución propuesta es fácilmente accesible.

## **Metodología**

### **Diseño**

La investigación de este proyecto está dirigida hacia un método mixto donde se combinan elementos descriptivos obtenidos por fuentes tanto primarias como secundarias. Debido a esto tendrá un enfoque cualitativo, al obtener información de manera integral y cuantitativa, al poder analizar esta información, estos dos enfoques nos van a permitir llevar a cabo los objetivos de esta investigación dirigida a la empresa Olglass. La metodología inicia con la recolección de datos y la caracterización de los proveedores actuales, por medio de la descripción de procesos, la aplicación de diagramas de flujo, matriz DOFA, inventario ABC y entrevistas. Esta investigación también incorpora un enfoque centrado en la exploración de fuentes secundarias y gestión documental todo con el fin de complementar y enriquecer conocimientos del problema actual. Así mismo haremos uso del manual de proveedores, mediante la utilización de las herramientas RFP, RFI y RFQ que nos permitirá diseñar un protocolo de selección y evaluación de proveedores. Asimismo, se implementará un enfoque descriptivo y analítico, ya que nuestro objetivo principal es determinar cómo se está utilizando actualmente esta metodología, lo cual se

analizará los procesos actuales para a su vez poder proporcionar un mejor y/o implementación de una nueva metodología.

Adicionalmente, este proyecto cuenta con un enfoque exploratorio, ya se requiere de una investigación de casos estudios, informes, diseños de metodologías, herramientas a implementar, lo cual será necesario el apoyo de esta información histórica, realizando una investigación exhaustiva para predeterminar la metodología necesaria y requerida para este proyecto.

### **Materiales y métodos**

Será realizada una verificación y revisión de los documentos y registros existentes de los proveedores actuales, lo que permitirá un punto de partida para la evaluación. Además, será necesario la implementación de nuevos criterios de selección que nos permita de manera objetiva el proceso de evaluación. En cuanto a los datos que tenga registrada en la entidad a la fecha, se realizará el almacenamiento y análisis de información de cada uno de los proveedores. Se determinará el personal a carga de desempeñar un papel crucial en la aplicación de la metodología, realizando la evaluación de las capacidades técnicas y financieras de los proveedores, así como el diseño e implementación de mecanismos de seguimiento y control para asimismo lograr que garantice que los proveedores seleccionados cumplan con los requisitos necesarios para garantizar la calidad y disponibilidad constante de los insumos médicos.

Como también, se procederá a la identificación y análisis de criterios de selección mediante un enfoque sistemático, lo que permitirá establecer estándares objetivos para la evaluación de los proveedores. La recopilación de información sobre los proveedores actuales se realizará a través de métodos de investigación que incluyen la revisión de documentos y el análisis de registros de desempeño previo, lo que proporcionará datos necesarios para la evaluación.

El diseño e implementación de mecanismos de seguimiento y control se llevará a cabo a través de la formulación de protocolos de supervisión y la implementación de herramientas de monitoreo para garantizar la continuidad del cumplimiento de los estándares de calidad. La evaluación continua de proveedores y los ajustes a la metodología se llevarán a cabo mediante la aplicación de un enfoque de mejora continua, que implica la revisión periódica de los resultados y la adaptación de la metodología según sea necesario.

## **Procedimiento**

### **Identificación de criterios de selección y recopilación de datos**

Se reunirán los documentos y registros existentes de los proveedores actuales.

Se analizarán los criterios de selección predefinidos y se adaptarán según las necesidades específicas de la empresa importadora.

### **Evaluación de capacidades técnicas y financieras**

El equipo de evaluación interno realizará una revisión exhaustiva de las capacidades técnicas y financieras de los proveedores, utilizando criterios objetivos.

Se aplicarán métodos de análisis para determinar la idoneidad de los proveedores.

Diseño e Implementación de mecanismos de seguimiento y control:

Se implementarán herramientas de monitoreo que permitan recopilar datos relevantes y evaluar el cumplimiento de los proveedores en función de los criterios definidos.

### **Creación y mantenimiento de la base de datos de proveedores**

La base de datos permitirá almacenar detalles como datos de contacto, historial de entregas, calificaciones, y otros datos relevantes.

Acuerdos financieros, documentación requerida de acuerdo a la vinculación actual con la entidad.

### **Evaluación continua y modificaciones en la metodología de selección**

Se realizaron evaluaciones periódicas de los proveedores seleccionados, y se compararon con los criterios de selección para verificar su desempeño.

Los resultados de estas evaluaciones se utilizarán para realizar ajustes y mejoras en la metodología, si es necesario.

## **Resultados**

En el proyecto actual, se explica el desarrollo de los objetivos programados con un enfoque académico y así mismo el cumplimiento de la meta e indicadores a partir de los resultados obtenidos.

### **Objetivo 1**

**Analizar el procedimiento actual de selección de proveedores para la compra de insumos de la empresa.**

La implementación de este proyecto se enfoca en la formulación de un método completo para la elección y valoración de suministradores, dirigido a mejorar la gestión de compras de insumos en la organización Olglass. Este logro se estructura a partir de un análisis profundo del procedimiento vigente para la elección de proveedores, con el propósito de detectar áreas de mejora y concebir un enfoque más eficaz y eficiente.

Este análisis tuvo como objetivo principal analizar el procedimiento actual de selección de proveedores para la compra de insumo para la empresa olglass. para lograr este objetivo se desarrollaron y aplicaron varias actividades claves: la elaboración de un flujograma de proceso, la descripción detallada de cada etapa del procedimiento, y el diagrama de ishikawa permite a identificar las principales causas, y un análisis dofa que permitió determinar cuales son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

En primer lugar, se construyó un flujograma de procesos que representa visualmente todas las etapas involucradas en la selección de proveedores, desde la identificación de necesidades hasta el monitoreo y evaluación del desempeño del proveedor. Este flujograma permitió identificar claramente cada paso del procedimiento, facilitando así la comprensión del proceso en su totalidad.

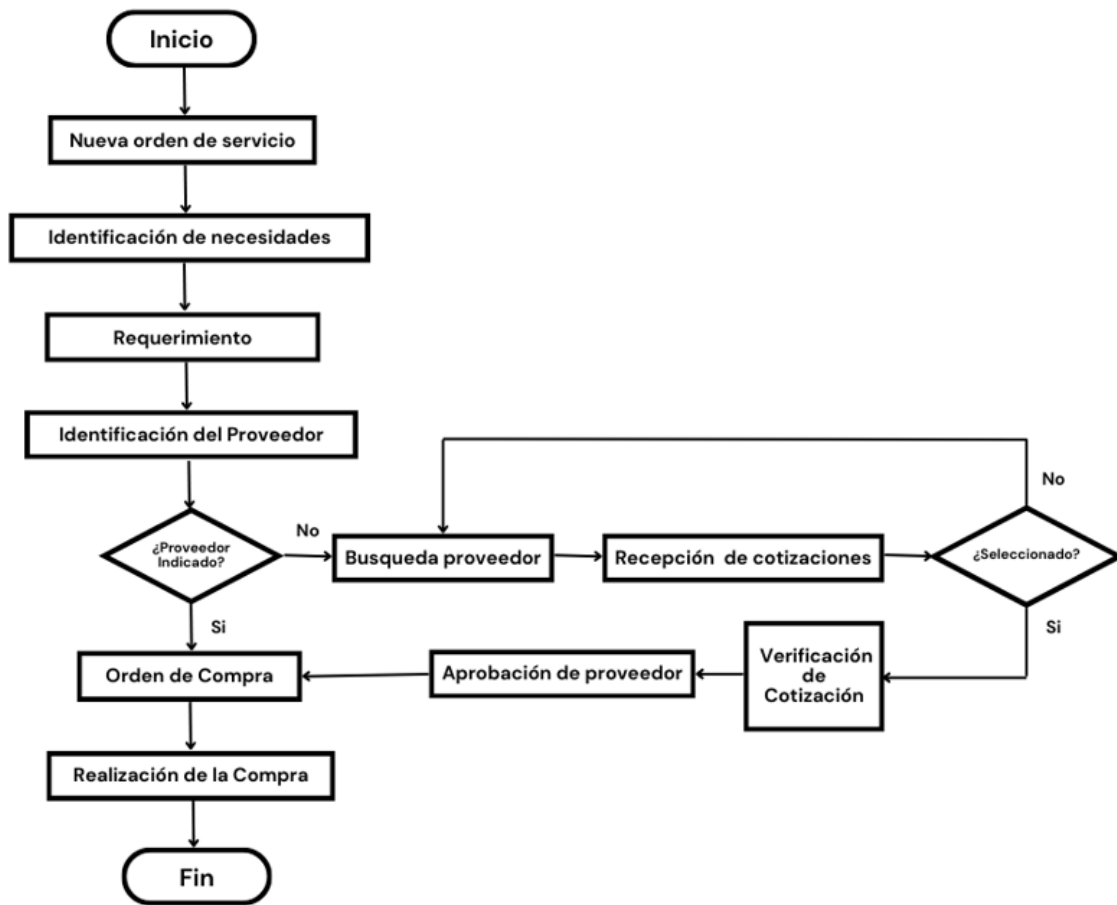


figura 6 Procedimiento actual de selección de proveedores de la empresa Oglass

Fuente: Elaboración propia

El organigrama sirve para visualizar de manera gráfica la configuración de la organización dentro de la empresa. Proporciona una representación clara de cómo se organiza el departamento y la disposición de los empleados y trabajadores en la distribuidora.

En base

al diagrama de flujo realizado podemos analizar y realizar una descripción del

proceso actual que tiene la empresa Oglass, al momento de seleccionar el

proveedor idóneo para cumplir sus necesidades.

## **ETAPA 1**

### **Nueva orden de servicio**

Esta etapa inicia cuando llega el documento formal que un cliente envía a la empresa Olglass para solicitar la prestación de ciertos servicios o la entrega de bienes. Esta orden detalla el servicio o producto que desea adquirir e incluye las especificaciones de este.

Objetivo: Formalizar y estructurar la solicitud de servicios o productos a un cliente, asegurando claridad, control, y cumplimiento de los términos acordados entre ambas partes

## **ETAPA 2**

### **Identificación de necesidades**

Luego de llegada, la orden de servicio y analizarla para entender exactamente qué productos o servicios se requieren. Se detectan y se crea una lista de todos los suministros y materiales necesarios que no están disponibles en el inventario actual.

Objetivo: Asegurar que el área de compras esté completamente informada sobre las necesidades de materiales y especificaciones detalladas.

## **ETAPA 3**

### **Requerimiento**

Una vez que se han detectado las necesidades, se establecen los requerimientos para los proveedores basados en esas necesidades. Los requerimientos que actualmente implementa la

empresa Olglass se basan solo en capacidad de suministro, es decir se detallan los volúmenes requeridos y plazos de entrega.

Objetivo: Asegurar que la empresa obtenga los bienes y servicios necesarios

## **ETAPA 4**

### **Identificación del proveedor**

En esta etapa, se determina al proveedor según los requerimientos definidos. Pero antes se pasa a buscar el listado de proveedores, actualmente Olglass tiene un listado de 30 proveedores y seis de estos son los preseleccionados, se les consulta via WhatsApp aquellos que pueden suministrar los materiales faltantes.

Objetivo: Definir criterios claros y objetivos para evaluar y seleccionar a los proveedores más adecuados.

## **ETAPA 5**

### **¿Proveedor indicado? Si**

Pasamos a tomar una decisión en cuanto al proveedor, si es el indicado.

Objetivo: seleccionar proveedor

## **ETAPA 6**

### **Orden de compra**

Si un proveedor cumple con todos los criterios y es seleccionado, se procede a solicitar una cotización formal u orden de compra, dicha orden va a especificar todos aquellos suministros identificados como faltantes, asegurándose de que los términos y condiciones sean claros y acordes con los plazos de la orden de servicio

Objetivo: formalizar y documentar el acuerdo entre Olglass y un proveedor para la adquisición de los suministros

## **ETAPA 7**

### **Realización de la compra**

Una vez que ha sido aprobada y formalizada la orden de compra. Se llevarán a cabo las acciones necesarias para adquirir los bienes o servicios solicitados de acuerdo con los términos y condiciones acordados. Se comunica con el proveedor para confirmar la recepción de la orden de compra y para asegurar que esté en condiciones de cumplir con los términos y plazos especificados. Se establece una fecha y hora para la entrega de los bienes o servicios, y se confirma la dirección de entrega y cualquier instrucción especial.

Objetivo: Asegurar que la empresa adquiera los bienes o servicios necesarios de manera eficiente, efectiva y conforme a los términos acordados.

## **ETAPA 8**

### **¿proveedor indicado? No**

Pasamos a tomar una decisión en cuanto al proveedor, si es el indicado.

Objetivo: seleccionar proveedor

## **ETAPA 9**

### **Búsqueda de proveedor**

Si el proveedor no es el indicado, se pasa a buscar el proveedor en la lista o base de datos que tiene actualmente la empresa de 30 proveedores, y se les indican los requerimientos. Este proceso implica recibir y evaluar las propuestas de diferentes proveedores con el fin de seleccionar la oferta más adecuada para cumplir con las necesidades y requisitos de la empresa

Objetivo: identificar y seleccionar a los proveedores más adecuados

## **ETAPA 10**

### **Recepción de cotizaciones**

Este proceso implica recibir y evaluar las propuestas de los diferentes proveedores con el fin de seleccionar la oferta más adecuada para cumplir con las necesidades y requisitos de la empresa.

Objetivo: Recibir información detallada y competitiva de varios proveedores

## **ETAPA 11**

### **¿seleccionado? si o ¿seleccionado? No**

Si es seleccionado, pasa enseguida a la verificación de cotizaciones y a provocación del proveedor y se realiza la orden de compra, culminando en la realización de la compra. Pero si por el contrario no es seleccionado, pasamos al proceso nuevamente de búsqueda de proveedor.

Se describieron detalladamente cada uno de los procesos identificados en el flujograma. Esto incluyó la identificación de necesidades, la solicitud de información, la recepción y evaluación de respuestas, la creación de la lista de proveedores preseleccionados, la solicitud de propuestas, la recepción y evaluación de propuestas, la negociación y selección, la contratación y formalización, y finalmente, el monitoreo y evaluación del desempeño de los proveedores. Esta descripción detallada proporcionó una visión completa y exhaustiva del procedimiento actual, destacando las interacciones y dependencias entre las diferentes etapas.

El estudio Este proceso nos permite descubrir qué estamos haciendo mal y cómo hacerlo mejor, para que podamos tomar decisiones inteligentes. Básicamente, debes pensar en los espacios que tienes, las cosas que tienes y las personas que trabajan en ello. Este método no sólo intenta elegir a las mejores personas, sino que también cambia la forma en que se hacen las cosas, para que todo el sistema funcione mejor y más rápido.

Para descubrir cómo la empresa Olglass elige a sus proveedores para los productos que necesita, utilizamos una herramienta interesante llamada Diagrama de Ishikawa, que también se llama diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado. Utilizamos este método para

encontrar y agrupar las principales razones que pueden afectar qué tan bien y qué tan rápido elegimos a nuestros proveedores.

A continuación, se presenta el Diagrama de Ishikawa que identifica las causas principales y sub-causas que afectan el procedimiento de selección de proveedores:



figura 7 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Las causas encontradas ante esta problemática son las siguientes:

Los equipos de gestión de compras no trabajan juntos porque no tienen reglas claras.

La falta de comunicación entre las distintas áreas está generando problemas porque no se planifican adecuadamente las necesidades de compras.

No tenemos reglas para asegurarnos de que el material que obtenemos sea bueno, por lo que es difícil elegir a las personas adecuadas para trabajar y tenemos que hacerlo de nuevo si queremos encontrar una buena fuente.

A los proveedores no se les presta suficiente atención cuando se analizan cotizaciones y propuestas, por lo que se les elige con precios que a veces no son justos.

el análisis del procedimiento actual de selección de proveedores mediante el Diagrama de Ishikawa ayudó a la empresa Oglass a:

Identificar y abordar problemas críticos en el proceso de selección.

Mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de espera.

Optimizar el desempeño del personal encargado de la selección.

Mejorar la gestión y calidad de la información sobre los proveedores.

Incorporar tecnologías avanzadas para una mejor gestión de proveedores.

Adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y regulaciones.

Implementar indicadores de desempeño para un seguimiento continuo.

Estos beneficios mejoran el proceso de selección de proveedores y garantizan que las empresas reciban los productos de forma precisa y puntual. Un análisis gráfico de Ishikawa del proceso de selección de proveedores ayudó a Oglass a identificar áreas que podrían mejorarse y cosas que podrían facilitarse. Como resultado, la empresa tiene una elección de proveedores más sencilla y una mejor capacidad para responder a los cambios del mercado, gestionar la información y garantizar que todo funcione sin problemas. Comprar cosas Todas estas cosas mejoraron el desempeño de Oglass y la hicieron más competitiva en el mercado.

### FORTALEZAS

- Aceptación: la empresa Oglass tiene una gran aceptación entre las empresas que comercializan vidrios, aluminio y acero
- Experiencia de más de 35 años en el mercado
- La capacidad de expandir las asociaciones con proveedores confiables asegura el respaldo durante cualquier cambio destinado a mejorar el rendimiento

### OPORTUNIDADES

- Tecnología y nuevas herramientas para seleccionar y evaluar proveedores
- Mayor eficiencia en la cadena de suministro de la empresa Oglass
- Conseguir relaciones sólidas con los proveedores
- El establecimiento formal de un conjunto

*figura 8 Matriz Dofa en base al análisis de la empresa Olglass*

*Fuente: Elaboración propia*

Gracias a la metodología FODA pudimos realizar una evaluación completa de los factores internos e identificar tanto las fortalezas como las debilidades que determinan la situación de Olglass. Al mismo tiempo, pude conocer los aspectos externos de esta gestión, como oportunidades y riesgos. Se considera una herramienta eficaz que proporciona un enfoque general de la situación estratégica de cada equipo directivo.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción de la aceptación en el mercado</b></li> </ul> <p><b>Actividad:</b> Desarrollar una campaña de marketing que reborde la acogida y triunfo de Olglass entre sus clientes.</p> <p><b>Objetivo:</b> Aumentar la visibilidad y templar la figura de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprovechamiento de la experiencia</b></li> </ul> <p><b>Actividad:</b> Organizar talleres internos y programas de mentoría donde empleados con más tentativa compartan conocimientos con los nuevos.</p> <p><b>Objetivo:</b> Mejorar las competencias internas y agarrar la transferencia de conocimiento.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementación de nuevas tecnologías</b></li> </ul> <p><b>Actividad.:</b> Investigar y avalar herramientas tecnológicas avanzadas para la florilegio y cálculo de proveedores, como software de gestión de proveedores.</p> <p><b>Objetivo:</b> Mejorar la operatividad y especificación en el progreso de florilegio de proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optimización de la cadena de suministro</b></li> </ul> <p><b>Actividad:</b> Realizar una disección rotunda de la sucesión de depósito para identificar y despeñar ineficiencias.</p> <p><b>Objetivo:</b> Incrementar la operatividad operativa y depreciar costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecimiento de relaciones con proveedores</b></li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expansión de asociaciones con proveedores confiables</b></li> </ul> <p><b>Actividad:</b> Realizar reuniones periódicas con proveedores actuales y potenciales para fortalecer relaciones y discutir mejoras en la colaboración.</p> <p><b>Objetivo:</b> Asegurar el seguro durante cualquier altibajo emboscado a corregir el beneficio operativo.</p>	<p><b>Actividad:</b> Establecer programas de desarrollo conjunto y colaboración con proveedores clave.</p> <p><b>Objetivo:</b> Crear relaciones más sólidas y beneficiosas con los proveedores.</p> <p>· <b>Formalización de procesos de selección</b></p> <p><b>Actividad:</b> Diseñar y documentar un protocolo estandarizado para la selección y evaluación de proveedores.</p> <p><b>Objetivo:</b> Asegurar la consistencia y transparencia en el proceso de selección de proveedores.</p>
--	--

## **Amenazas**

- **Estrategias contra la competencia**

**Actividad:** Realizar análisis de mercado y estudios competitivos para identificar áreas de mejora y diferenciarse de la competencia.

**Objetivo:** Desarrollar ventajas competitivas y mejorar la posición de Olglass en el mercado.

- **Garantizar entregas a tiempo**

**Actividad:** Establecer métricas claras de rendimiento para los proveedores y realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega.

**Objetivo:** Minimizar el riesgo de retrasos y mejorar la satisfacción del cliente.

- **Mejora de la negociación con proveedores**

## **Debilidades**

- **Capacitación del área de compras**

**Actividad:** Implementar programas de formación para el personal de compras en nuevas herramientas y técnicas de selección de proveedores.

**Objetivo:** Mejorar las competencias y habilidades del equipo de compras.

- **Reducción de la dependencia del proveedor**

**Actividad:** Buscar y evaluar nuevos proveedores alternativos para diversificar la base de suministros.

**Objetivo:** Reducir la dependencia de un solo proveedor y aumentar la resiliencia.

- **Estandarización de procesos**

**Actividad:** Desarrollar manuales y procedimientos estándar para las actividades del área de compras.

**Actividad:** Capacitar al equipo de compras en técnicas avanzadas de negociación y análisis financiero.

**Objetivo:** Lograr mejores condiciones de compra y mitigar el impacto financiero de compras ineficientes.

- **Reducción de la dependencia de proveedores no confiables**

**Actividad:** Diversificar la base de proveedores y establecer contratos con múltiples proveedores para reducir la dependencia de uno solo.

**Objetivo:** Asegurar la continuidad del suministro y reducir riesgos.

**Objetivo:** Aumentar la eficiencia y coherencia en los procesos de compras.

- **Evaluación continua de proveedores**

**Actividad:** Implementar un sistema de evaluación continua de proveedores basado en su desempeño, incluyendo criterios de calidad, entrega y costo.

**Objetivo:** Asegurar que solo los proveedores que cumplan con los criterios de la empresa sean seleccionados.

*Tabla 2 Matriz dofa implementación de actividades.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Este análisis proporcionó una tolerancia profunda de la solicitud existente de colección de proveedores, identificando tanto sus puntos fuertes como las áreas donde se pueden implementar mejoras para optimar el desarrollo de compras de la agencia Olglass.

## **Implementación**

Estas actividades deben realizarse de forma sistemática y secuencial. Recomendamos nombrar gerentes específicos para cada actividad, establecer plazos y trabajar para evaluar mejoras e implementar estrategias según sea necesario. Estas medidas permiten a Olglass aprovechar sus fortalezas, explotar oportunidades, superar debilidades y mitigar amenazas, mejorando así la recopilación y evaluación de proveedores, lo que a su vez mejora la eficacia general.

## **Objetivo 2**

**Caracterizar los proveedores actuales contratados por la compañía para clasificarlos según criterios de desempeño y capacidad según las necesidades de la empresa.**

El propósito de este proyecto es identificar y categorizar a los proveedores actuales de una empresa en función de su desempeño y capacidad para satisfacer las necesidades de la empresa. Para lograr este objetivo, se utilizó una estrategia de inventario ABC que ayuda a categorizar a los proveedores en función de su relevancia y contribución al proceso de entrega. Primero, se recopiló y revisó la siguiente información sobre los proveedores actuales: B. Cantidades de compra, frecuencia de pedidos, tiempos de entrega, calidad de los servicios anticipados prestados y cumplimiento de acuerdos contractuales.

Este análisis detallado permitió obtener una comprensión clara del rendimiento de cada vendedor y su habilidad para cumplir con las necesidades de la empresa.

### Tabla de proveedores

<i>Proveedores actuales</i>		CALIFICACION EN BASE A CRITERIOS PERIODO DE 3 MESES
1	VEA Y CIA	4
2	FILM STRETCH	4
3	TK ANDINA LTDA	5
4	PEÑA ALUMINOS	5
5	SISTEMAS ARQUITECTONICOS	5
6	EXTRUSIONES S.A	5
7	VIACCESORIOS	5
8	MAYASIS SAS	5
9	PACK LINE S.A.S	5
10	TORNILLOS ATLANTICO	5
11	COLOMBIANA DE ACCESORIOS	5
12	PRODUCTOS EUROPEOS S.A.S	5
13	PROFORMA	5
14	ABRASIVOS LA COSTA	5
15	AUTORETENEDORES	4
16	ALUACE S.A.S	5
17	VEA Y CIA	1
18	VIMALUM	1
19	ACVICOL	1
20	ACEROS PERFALAC	4
21	TRAPOS	1
22	MUNDINOX	4
23	FERRETERIAS	1
24	JULIAO	4
25	MARLON MALDONADO	4
26	MIL TORNILLOS	4
27	OPEN GLASS	4
28	ITALUMINIO	4
29	PACKLINE	1
30	TORNILLOS CURRAMBA	1

*Tabla 3 nombre de proveedores*

*Fuente: Elaboración propia*

## Criterios y calificación

CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y CALIDAD	CALIFICACION	
CALIDAD DEL PRODUCTO	PEOR DESEMPEÑO=1	EL MEJOR DESEMPEÑO=5
CUMPLIMIENTOS DE PLAZOS DE ENTREGA	PEOR DESEMPEÑO=1	EL MEJOR DESEMPEÑO=5
CONFIABILIDAD	PEOR DESEMPEÑO=1	EL MEJOR DESEMPEÑO=5
CAPACIDAD DE PRODUCCION	PEOR DESEMPEÑO=1	EL MEJOR DESEMPEÑO=5
CAPACIDAD FINANCIERA	PEOR DESEMPEÑO=1	EL MEJOR DESEMPEÑO=5

*Tabla 4 evaluación de proveedores*

*Fuente: Elaboración propia*

Son los parámetros utilizados para evaluar y escoger a los proveedores más adecuados para satisfacer las necesidades de una empresa y beneficios.

### Calidad del Producto

**Resultado:** La valoración de la calidad del artículo permitió a Olglass elegir proveedores que ofrecieran productos coherentes y acordes a las especificaciones técnicas.

**Beneficio:** Disminución de defectos y reclamaciones, lo que aumenta la satisfacción del cliente final y reduce los gastos de posventa.

**Resultado:** Analizar la puntualidad en los plazos de entrega ayudó a reconocer y colaborar con proveedores que son precisos y confiables en sus entregas.

**Beneficio:** Mejora en la efectividad de la cadena de suministro, disminuyendo demoras y asegurando la continuidad de la producción.

## **Confiabilidad**

**Resultado:** Las pruebas de confiabilidad de los proveedores permiten a Olglass establecer conexiones con proveedores que siempre cumplen sus compromisos.

**Beneficio:** Disminución de los peligros de no cumplimiento, una gestión de contratos más eficaz y una mayor confianza en la cadena de suministro.

## **Capacidad de Producción**

**Resultado:** Al analizar la capacidad de producción, Olglass pudo garantizar que el proveedor seleccionado contara con la infraestructura adecuada para cubrir las necesidades de producción.

**Beneficio:** Asegurar que haya suficiente suministro, prevenir la escasez y poder manejar la demanda máxima.

## **Capacidad Financiera**

**Resultado:** La evaluación de la solidez financiera de los proveedores facilitó la elección de aquellos con una salud económica fuerte, capaces de mantener operaciones a largo plazo.

**Beneficio:** Disminución de los riesgos financieros y de incumplimiento, garantizando la estabilidad y confiabilidad del suministro a largo plazo.

La introducción de estos estándares de selección y evaluación de proveedores ha llevado a Olglass a mejorar considerablemente la calidad de su cadena de suministro. Enfocándose en la calidad del producto, el cumplimiento de los plazos de entrega, la confiabilidad, la capacidad de

producción y la capacidad financiera, Olglass logró establecer relaciones sólidas y confiables con sus proveedores.

	INTERVALO	ZONA	PROVEEDORES
0%	80%	A	AMARILLO
80%	90%	B	MORADO
90%	100%	C	VERDE

*Tabla 5 Porcentaje de clasificación.*

*Fuente: Elaboración propia*

Luego utilizamos el método de inventario ABC para clasificar a los proveedores en tres categorías: A, B y C. Los proveedores de la categoría A representan el grupo más importante porque son los proveedores que proporcionan los insumos más importantes y de mayor calidad a la empresa. Estos proveedores han sido evaluados minuciosamente para garantizar que cumplan con los más altos estándares de desempeño y capacidad. Los proveedores de la categoría B son menos importantes que los proveedores de la categoría A, pero siguen siendo importantes y requieren una gestión cuidadosa. Finalmente, los proveedores de categoría C son los que menor impacto tienen en el proceso de entrega. Sin embargo, se supervisa el rendimiento para garantizar que no se produzcan problemas.

PROVEEDORES ACTUALES EMPRESA OLGlass	CALIFICACION EN BASE A CRITERIOS	ZONA
VEA Y CIA	5	A
FILM STRETCH	5	A
TK ANDINA LTDA	5	A
PEÑA ALUMINOS	5	A
SISTEMAS ARQUITECTONICOS	5	A
EXTRUSIONES S.A	5	A
VIACCESORIOS	5	A
MAYASIS SAS	5	A
PACK LINE S.A.S	5	A
TORNILLOS ATLANTICO	5	A
COLOMBIANA DE ACCESORIOS	5	A
PRODUCTOS EUROPEOS S.A.S	5	A
PROFORMA	5	A
ABRASIVOS LA COSTA	4	B
AUTORETENEDORES	4	B
ALUACE S.A.S	4	B
VEA Y CIA	4	B
VIMALUM	4	B
ACVICOL	4	B
ACEROS PERFALAC	4	B
TRAPOS	4	B
MUNDINOX	4	B
FERRETERIAS	4	B
JULIAO	1	C
MARLON MALDONADO	1	C
MIL TORNILLOS	1	C
OPEN GLASS	1	C
ITALUMINIO	1	C
PACKLINE	1	C
TORNILLOS CURRAMBA	1	C

Tabla 6 clasificación por categoría.

Fuente: Elaboración propia

El inventario ABC permitió clasificar los proveedores actuales por medio de tres categorías:

**Categoría A:** Un proveedor muy importante que exhibe un alto valor para la empresa en

términos de desempeño y capacidades. Debido al impacto en las operaciones, estos proveedores pueden requerir atención y gestión adicional.

**Categoría B:** Proveedores medianos que son importantes, pero no críticos para las operaciones.

Se requiere una gestión adecuada para garantizar un desempeño satisfactorio.

**Categoría C:** Proveedores que son de baja importancia y tienen un valor relativamente bajo para la empresa en términos de desempeño y capacidad de producción. Puede requerir una administración mínima.

Como resultado de esta clasificación, la empresa pudo identificar los proveedores más importantes con los que necesita mantener relaciones estratégicas estrechas y deben ser priorizados en el proceso de evaluación y negociación. Asimismo, se han desarrollado planes de mejora y seguimiento de proveedores de Categoría B y C para mejorar el desempeño y asegurar un suministro eficiente y confiable.

### **objetivo 3**

**Identificar los criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores dirigidos a la eficiencia del abastecimiento de los productos requeridos.**

El objetivo fue identificar los criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores para mejorar la eficiencia del abastecimiento de productos en Olglass se abordó mediante una serie de entrevistas con el departamento de compras.

1. ¿CÓMO CREE QUE LA COMPAÑÍA ABORDA LOS DESAFÍOS AL ELEGIR PROVEEDORES?

● <i>Aceptable</i>	2
● <i>Regular</i>	6
● <i>Bueno</i>	4
● <i>Excelente</i>	0



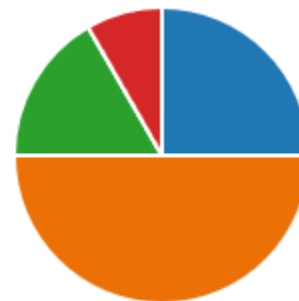
figura 9 Pregunta de encuesta 1

Fuente: Elaboración propia

Resultado: Un 50% de los usuarios (6 de 12) cree que la compañía aborda adecuadamente los desafíos al elegir proveedores. Este resultado muestra que hay margen para mejorar la percepción sobre cómo la empresa maneja estos desafíos.

2. ¿CUAL ES SU OPINIÓN SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA IDONEIDAD DE UN PROVEEDOR ANTES DE FIRMAR UN CONTRATO DE SUMINISTRO?

● <i>Aceptable</i>	3
● <i>Regular</i>	6 ✓
● <i>Bueno</i>	2
● <i>Excelente</i>	1

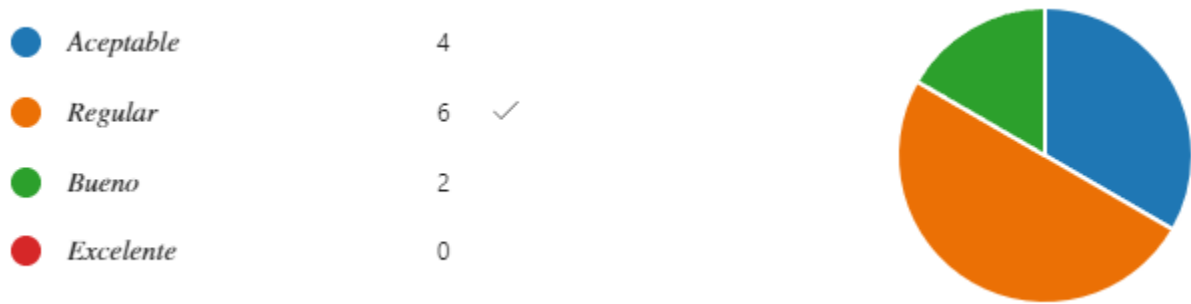


Resultado: La mitad de los encuestados considera que el proceso de evaluación es adecuado, lo que indica que aunque hay satisfacción, existe espacio para perfeccionar este proceso y aumentar la confianza en la evaluación de proveedores.

*figura 10 Pregunta de encuesta 2*

*Fuente: Elaboración propia*

3. ¿QUÉ OPINIÓN MERECE EL MANEJO DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA CUANDO SE TRATA DE EXIGIR A UN PROVEEDOR?



Resultado: El manejo de los criterios de selección es considerado adecuado por la mitad de los encuestados, sugiriendo que la empresa debe trabajar en la claridad y rigor de estos criterios para mejorar la percepción y eficacia.

*figura 11 Pregunta de encuesta 3*

*Fuente: Elaboración propia*

4. ¿CÓMO EVALÚA LA MANERA EN QUE LA EMPRESA RESUELVE LOS PROBLEMAS OCASIONADOS POR RETRASOS EN LAS ENTREGAS DEBIDOS A INCUMPLIMIENTOS DEL PROVEEDOR?

● <i>Aceptable</i>	4	
● <i>Regular</i>	5	✓
● <i>Buena</i>	2	
● <i>Excelente</i>	1	



Resultado: Un 42% de los usuarios valora positivamente la resolución de problemas por retrasos, lo que indica la necesidad de desarrollar mejores estrategias y protocolos para gestionar y minimizar estos problemas.

*figura 12 Pregunta de encuesta 4*

*Fuente: Elaboración propia*

#### 5. ¿CÓMO EVALÚA LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE ADQUIERE LA EMPRESA?

● <i>Aceptable</i>	2	
● <i>Regular</i>	7	✓
● <i>Buena</i>	1	
● <i>Excelente</i>	2	



Resultado: La mayoría de los encuestados (58%) evalúa positivamente la gestión de calidad, mostrando que esta es una fortaleza de la empresa, aunque siempre hay espacio para mejoras continuas.

*figura 13 Pregunta de encuesta 5*

*Fuente: Elaboración propia*

6. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE SOBRE LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE COMPRAS DE LA EMPRESA?

<span style="color: blue;">●</span> <i>Aceptable</i>	4	
<span style="color: orange;">●</span> <i>Regular</i>	5	✓
<span style="color: green;">●</span> <i>Buena</i>	2	
<span style="color: red;">●</span> <i>Excelente</i>	1	



Resultado: Un 42% tiene una opinión favorable sobre la estructura del equipo de compras. Esto sugiere que es necesario realizar ajustes y posiblemente reestructuraciones para optimizar su desempeño.

*figura 14 Pregunta de encuesta 6*

*Fuente: Elaboración propia*

7. ¿EN UNA ESCALA DEL 1 AL 4, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA RESPUESTA DE LA EMPRESA ANTE IMPREVISTOS DURANTE LA ENTREGA AL CLIENTE FINAL?

<span style="color: blue;">●</span> 1	5	
<span style="color: orange;">●</span> 2	3	✓
<span style="color: green;">●</span> 3	3	
<span style="color: red;">●</span> 4	1	
<span style="color: purple;">●</span>	0	



Resultado: Solo un 25% califica de manera positiva la respuesta ante imprevistos, indicando una debilidad significativa en la gestión de imprevistos y resaltando la urgencia de desarrollar planes de contingencia efectivos.

figura 15 Pregunta de encuesta 7

Fuente: Elaboración propia

8. ¿CONSIDERA QUE LAS HERRAMIENTAS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA SON ADECUADAS PARA MEJORAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO?

● <i>Acceptable</i>	3	
● <i>Regular</i>	6	✓
● <i>Buena</i>	3	
● <i>Excelente</i>	0	

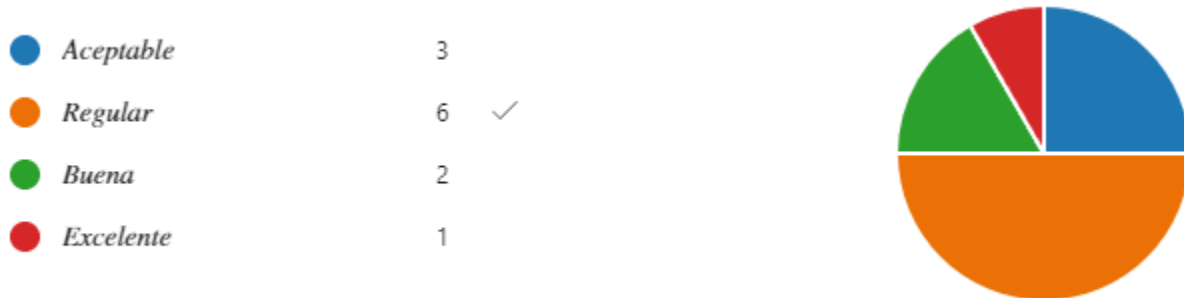


Resultado: La mitad de los encuestados cree que las herramientas y servicios son adecuadas, lo cual sugiere que, aunque hay un nivel aceptable de satisfacción, es necesario seguir actualizando y mejorando estas herramientas.

figura 16 Pregunta de encuesta 8

Fuente: Elaboración propia

9. ¿CÓMO CALIFICA LA CAPACITACIÓN EN EL USO DE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES?

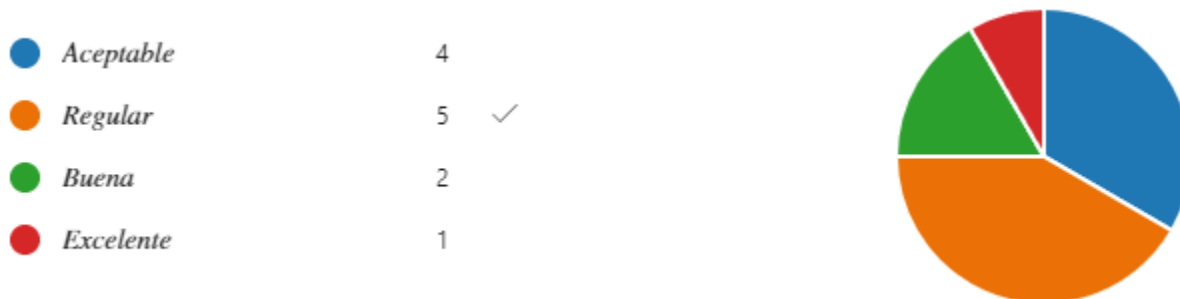


Resultado: Un 50% valora positivamente la capacitación en nuevas herramientas, indicando una necesidad de ampliar y mejorar los programas de formación para asegurar una mayor eficacia en el uso de estas herramientas.

*figura 17 Pregunta de encuesta 9*

*Fuente: Elaboración propia*

10. ¿QUÉ TAN CONFIABLES SON LOS PROVEEDORES ACTUALES DE LA EMPRESA?



Resultado: Un 42% considera que los proveedores actuales son confiables, lo que sugiere una necesidad de revisar y posiblemente diversificar la base de proveedores para aumentar la confiabilidad.

figura 18 Pregunta de encuesta 10

Fuente: Elaboración propia

11. ¿QUÉ OTROS CRITERIOS DEBERÍAN CONSIDERARSE AL SELECCIONAR UN PROVEEDOR?

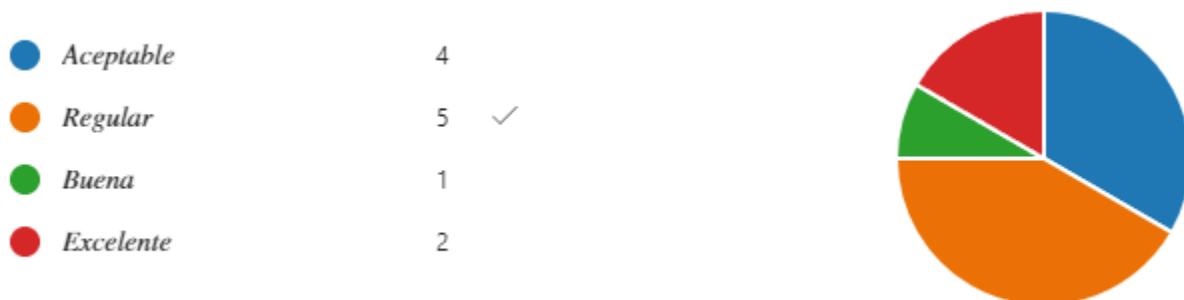


Resultado: Todos los encuestados sugirieron otros criterios a considerar, lo que indica un fuerte interés en enriquecer y diversificar los criterios de selección para mejorar el proceso.

figura 19 Pregunta de encuesta 11

Fuente: Elaboración propia

12. ¿CÓMO EVALÚA LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE LA EMPRESA OFRECE A SUS CLIENTES FINALES?



Resultado: Un 42% evalúa positivamente la calidad del servicio ofrecido a los clientes finales, lo que resalta la importancia de continuar trabajando en mejoras para alcanzar y superar las expectativas de los clientes.

*figura 20 Pregunta de encuesta 12*

*Fuente: Elaboración propia*

Las entrevistas con el departamento de compras fueron importantes para determinar el estado actual del proceso de selección y evaluación de proveedores en Olglass. El conocimiento adquirido permite a la empresa tomar decisiones informadas para mejorar las operaciones, optimizar la cadena de suministro y fortalecer las relaciones con los proveedores. Gracias a estas ventajas, Olglass está bien posicionada para enfrentar los desafíos del mercado y entregar los productos requeridos de manera eficiente y confiable.

#### **objetivo 4**

- Diseñar un protocolo de selección y evaluación de proveedores para el proceso de compra de la empresa.

El propósito de una RFI (Solicitud de Información) en la selección y evaluación de proveedores es obtener información básica de los potenciales proveedores sobre sus capacidades, experiencia, productos y servicios. Este enfoque permite a las empresas comprender el mercado y las posibles opciones antes de seleccionar y evaluar proveedores. Las RFI ayudan a determinar qué proveedores tienen más probabilidades de cumplir con los requisitos del proyecto o del negocio, lo que ayuda en la toma de decisiones.

## **Recopilar Información Detallada**

### **Evaluar la Compatibilidad**

Determine si el proveedor puede satisfacer las necesidades técnicas y operativas específicas de su empresa.

Evaluar si los valores y la cultura empresarial de un proveedor son compatibles con los valores y la cultura empresarial de su empresa.

### **Identificar Potenciales Riesgos y Beneficios**

Identifique riesgos potenciales relacionados con su cadena de suministro, estabilidad financiera y capacidad de los proveedores para cumplir con los plazos.

Identificar oportunidades de valor agregado que los proveedores pueden brindar, tales como: B.

Innovación, flexibilidad y servicio al cliente.

### **Preseleccionar Proveedores**

Filtrar y preseleccionar proveedores que demuestren la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa para su inclusión en etapas posteriores del proceso de evaluación (RFP, RFQ).

Reducir el número de proveedores a un grupo manejable y de alta calidad, permitiendo una evaluación más detallada en una etapa posterior.

### **Optimizar el Proceso de Evaluación**

Estandarizar y sistematizar la recolección de información inicial, haciendo más eficiente y transparente el proceso de selección.

Proporcionar una base sólida para desarrollar criterios de evaluación más específicos y detallados en etapas posteriores del proceso de selección.

Las RFI son una herramienta esencial en las primeras etapas de selección y evaluación de proveedores, ya que permiten a las empresas recopilar información relevante y estructurada para tomar decisiones estratégicas informadas y efectivas.



**SOLICITUD DE INFORMACION PARA EL DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES**

Fecha de emisión: 21 de mayo de 2024

**Información de la empresa**

Nombre de la empresa:	OLGLASS INTERNACIONAL
Dirección	CALLE 70 NO. 45-41 (BARRANQUILLA-COLOMBIA)
Nombre del proyecto	DISEÑO DE UN PRTOCOLO DE SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES
Número de teléfono	314 557 1305 - 358 1575
Correo electrónico	olglassint@gmail.com

Fecha de entrega:

**Información de la solicitud**

**Alcance y objetivos**

Se espera que el proveedor seleccionado desarrolle un protocolo integral que incluya: Criterios de evaluación y selección, procesos de calificación y homologación de proveedores, herramientas de monitorio, estrategias para la gestión de riesgos. Dentro de los objetivos podemos mencionar:

- Diseñar un protocolo de selección y evaluación de proveedores
- Establecer criterios claros y transparentes para la evaluación de proveedores
- Implementar herramientas para el seguimiento y monitoreo del desempeño de los proveedores
- Desarrollar estrategias para la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo

**Requisitos técnicos y funcionales.**

- Experiencia en la creación de protocolos de evaluación de proveedores
- Conocimiento de mejores prácticas y estándares internacionales
- Capacidad para personalizar el protocolo según nuestras necesidades específicas

imagen 1 Formato de descripción rfi.

Fuente: Elaboración propia



#### Criterios de evaluación

- **Experiencia y referencias:** Se evaluará la experiencia previa del proveedor en el desarrollo de protocolos de selección y evaluación de proveedores, así como las referencias proporcionadas por clientes anteriores.
- **Metodología y enfoque propuesto:** se analizará la metodología propuesta por el proveedor para el desarrollo del protocolo, incluyendo claridad, coherencia y viabilidad de su enfoque.
- **Capacidad de personalización:** Se considera la capacidad del proveedor para adaptar el protocolo a las necesidades específicas de nuestra empresa, demostrando flexibilidad y comprensión de nuestros requisitos.
- **Estimación de costos y plazos:** Se evaluará la precisión y la competitividad de la propuesta en termino de costos y plazos de entrega, asegurando una relación calidad-precio favorable.

#### Contacto

Nombre: xxxxx

Número de teléfono:

Correo electrónico:

#### ESTRUCTURA DE RESPUESTA

#### Información del proveedor

Nombre de la empresa: xxxxxxxxxxxx

Dirección xxxxxxxxxxxxxx

Sitio Web xxxxxxxxxxxxxx

Número de teléfono xxxxxxxxxxxxxx

Correo electrónico xxxxxxxxxxxxxx

#### Criterios de evaluación

imagen 2 Formato de descripción rfi.

Fuente: Elaboración propia



Proporciona una breve descripción de la empresa proveedora, incluyendo su historia, misión y visión.

### Experiencia y capacidades

Describe la experiencia relevante y las capacidades de tu empresa, incluyendo ejemplos de proyectos similares realizados

### Descripción de servicios

Detalla los servicios específicos que puede ofrecer para el diseño del protocolo de selección y evaluación de proveedores

### Costos estimados

Incluye un rango de precios o costos aproximados para el desarrollo del protocolo.

### Información solicitada

- ¿Cuánto tiempo ha trabajado su empresa como proveedor para nosotros?
- ¿Cuál ha sido su experiencia trabajando con empresas similares a la nuestra en términos de tamaño, industria o necesidades?
- ¿Qué productos o servicios ofrece su empresa?
- ¿Qué tipo de soluciones pueden proporcionar que aún no estemos utilizando?
- ¿Qué recursos tiene su empresa para satisfacer nuestras demandas?
- ¿Qué tecnologías, habilidades o capacidades adicionales pueden ofrecer que podrían ser relevantes para nuestras operaciones?
- ¿Cómo garantizan la calidad de sus productos o servicios?
- ¿Qué medidas toman para cumplir con nuestros estándares de calidad y cumplimiento?

RESPUESTAS AQUÍ:

*imagen 3 Formato de descripción rfi.*

*Fuente: Elaboración propia*



FORMATO TERMINOS DE REFERENCIA

Fecha: 

aa	mm	dd
----	----	----

Solicitante \_\_\_\_\_

Planta \_\_\_\_\_

Interventor \_\_\_\_\_

Insumos       Comercializado       Diseño / Fabricación       Maquila   
Repuestos       Maquinaria / Equipo       Material       Otros

Cuales: \_\_\_\_\_

Necesidad      Urgente       Prioridad       Normal

Objeto de Compra / Contratación

--

Cantidad \_\_\_\_\_      Unidad de medida \_\_\_\_\_      Presentación \_\_\_\_\_

Descripción Técnica (si es necesario adjunte ficha técnica)

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Descripción de los materiales o equipos que debe emplear el contratista

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Ecuación 4 Formato de referencia rfi.

Fuente: Elaboración propia

Al seleccionar y evaluar proveedores, las solicitudes de información (RFI) brindan información detallada y clasificación de las capacidades, el desempeño, las ventas y el historial de los proveedores potenciales.

Esta información permite a las empresas comprender claramente el mercado e identificar proveedores capaces de satisfacer sus necesidades y requisitos.

#### Beneficios para la empresa

- Mejor comprensión del mercado y opciones disponibles.
- Selección más informada y estratégica de proveedores.
- Reducción de riesgos asociados con la cadena de suministro.
- Optimización del proceso de selección, ahorrando tiempo y recursos.
- Fomento de relaciones sólidas y de largo plazo con proveedores confiables.

La implementación de RFI en Olglass permite una evaluación inicial exhaustiva e informada de los proveedores potenciales, proporcionando información esencial para las decisiones estratégicas y mejorando la eficacia del proceso de selección y evaluación de proveedores.

#### Objetivo del RFP Request for Proposal (RFP):

Una solicitud de propuesta es un documento que las empresas utilizan para solicitar propuestas detalladas a los proveedores que creen que pueden satisfacer sus necesidades. El proceso de Solicitud de Propuesta (RFP) es una etapa importante en el proceso de adquisiciones, ya que permite a las empresas explorar de cerca las soluciones que proveedores pueden ofrecer y seleccionar la mejor opción según criterios específicos.

Objetivos del RFP en la Selección y Evaluación de Proveedores:

Obtención de Propuestas Detalladas:

Reciba propuestas detalladas y estructuradas de proveedores que detallen cómo satisfarán sus necesidades comerciales específicas.

Obtener información técnica, financiera y operativa sobre los productos o servicios ofrecidos.

Evaluación de Proveedores para Comparar:

Se pueden comparar directamente diferentes proveedores utilizando criterios estandarizados.

Analizar las ventajas y desventajas de cada opción en términos de calidad, precio, plazo de entrega y cumplimiento de requisitos.

La incorporación de la licitación en el proceso de selección y evaluación de proveedores garantiza que Olglass obtenga soluciones de alta calidad que satisfagan sus necesidades.



INTERNACIONAL SAS

CL 70 45 41

BARRANQUILLA

**FACTURA ELECTRONICA DE  
VENTA  
Cód. xxxx**

Fecha de Generación:  
Fecha Vencimiento:  
Forma de Pago:  
Fecha Entrega:



RESOLUCIÓN DIAN No.  
PREFIJO: No. xxx

<b>Cliente:</b> <b>Nit:</b> <b>Dirección:</b> <b>Ciudad:</b> <b>Email:</b>		<b>Teléfono:</b> <b>Proyecto:</b> <b>Orden de Compra y Entrada OV:</b> <b>Asesor:</b>					
ITEM	DESCRIPCION	REF	CANT	UND	VR UNIT	AREA	SUBTOTAL
1				Unidad			
2				Unidad			
3				Unidad			
SON: VEINTICUATRO MILLONES OCHOCIENTOS VEINTICUATRO MIL DOSCIENTOS PESOS CUFE: d0633004e51ff27f29d8f7f27bd454e661da3436c6df385b25602fd4d7ad50d7d49880b8b16e1fe324b5a7e896807459					PARCIAL I.V.A. 19% RETENCION EN LA FUENTE RETENCION DE I.V.A. RETENCION DE I.C.A. <b>TOTAL FACTURA</b>		
1. LA PRESENTE FACTURA SE ASIMILA EN SUS EFECTOS A UNA LETRA DE CAMBIO GARANTIA:  OBSERVACIONES:					Valor Pagado en: Efectivo: Tarjeta Debito: Tarjeta Credito: A credito:		
_____ FIRMA Y SELLO OLGlass		_____ FIRMA Y SELLO VENDEDOR		_____ FIRMA Y SELLO CLIENTE			
Fecha y Hora de Timbrado:					Impreso por: Software Helisa NIIF		

imagen 5 Formato de referencia rfi.

Fuente: Elaboración propia

Al utilizar RFP, Olglass garantiza que su proceso de selección de proveedores cumpla con altos estándares de precisión, transparencia y alineación con los objetivos estratégicos, lo que resulta en una mayor efectividad y eficiencia de las operaciones de entrega. RFQ (Solicitud de Cotización) es un procedimiento de selección y evaluación de proveedores con el fin de solicitar ofertas detalladas y específicas para la compra de bienes o servicios. El objetivo de la licitación es recopilar información precisa sobre los precios, términos y condiciones que ofrecen los proveedores para poder comparar ofertas y elegir la mejor opción para su empresa.



FECHA: 23 abril 2024

solicitante:		Cotización No:					
Dirección:		proveedor:					
Teléfono:		Direcc:					
E mail:		Contacto:					
NIT:		Teléf:					
Asesor:		Ciudad:					
		E-mail:					
ITEM	CODIGO	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UN	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1					UN		
2					UN		
3					UN		
4					UN		
5					UN		
6					UN		
7					UN		
8					UN		
9					UN		
10					UN		
FORMA DE PAGO:						COSTOS DIRECTOS	
ANTICIPO:		\$ 0		GARANTIA:			
INICIO DE FABRICACION		\$ 0				IVA 19%	
ENVIO DE MATERIALES E INSTALACION		\$ 0					
CONSIGNACIONES A NOMBRE DE OLGLOSS INTERNACIONAL S.A.S				OBSERVACIONES:			
CTA CORRIENTE BCO DE BOGOTA N°							
CTA CORRIENTE BANCOLOMBIA N°							
CTA CORRIENTE DAVIVIENDA N°				TIEMPO DE ENTREGA: dias habiles recibidos anticipo antes de medidas		TOTAL \$ 0	

*imagen 6 Formato de referencia rfi.*

*Fuente: Elaboración propia*

Esta licitación beneficia a las empresas, ya que proporciona una forma estructurada y eficiente de seleccionar proveedores, lo que lleva a menores costos, mejor calidad y relaciones comerciales más sólidas con proveedores confiables.

### **Discusión (análisis de resultados)**

El análisis del actual proceso de selección de proveedores ha identificado potenciales oportunidades de mejora en términos de su eficiencia y eficacia.

Crear un diagrama de flujo del proceso y describirlo en detalle ayudó a identificar cuellos de botella y posibles repeticiones en el proceso en curso. Características actuales del proveedor :

Las características actuales del proveedor proporcionan una descripción general más clara de su rendimiento y capacidades.

El uso del inventario ABC ha permitido identificar a los proveedores más importantes de la compañía, facilitando la toma de decisiones estratégicas en la gestión de la cadena de suministro.

Identificar criterios mínimos de selección y evaluación: Identificar criterios mínimos de selección y evaluación de proveedores.

Esto era importante para establecer criterios claros y objetivos para la selección de proveedores.

Las entrevistas con el departamento de compras proporcionaron información valiosa sobre las necesidades y expectativas de la empresa en cuanto a la calidad y eficiencia de los proveedores.

Borrador del protocolo de selección y evaluación de proveedores: El borrador del protocolo detallado para la selección y evaluación de proveedores, que incluye manuales de prueba e investigaciones sobre RFP, RFI y RFQ, proporciona un protocolo de selección y evaluación de proveedores más estructurado y eficiente. Sentamos las bases para la gestión proceso. Esto tiene como objetivo mejorar la selección de proveedores y, en última instancia, crear una cadena de suministro más eficiente y rentable para las empresas. La implementación de estos objetivos específicos proporcionará a la empresa las herramientas y el conocimiento necesarios para mejorar significativamente sus procesos de selección y evaluación de proveedores, lo que se traducirá en una cadena de suministro más fuerte y competitiva.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusión:

El análisis del proceso actual identificó oportunidades de mejora en el proceso de selección de proveedores actual y sugirió que el proceso debería revisarse y optimizarse para aumentar la eficiencia y reducir el tiempo de selección.

Caracterizar a los proveedores en función de criterios de desempeño y competencia puede proporcionar una comprensión más profunda de su base de proveedores, lo que puede conducir a decisiones más informadas sobre asociaciones estratégicas.

Establecer estándares mínimos para la selección y evaluación de proveedores proporciona pautas claras para asegurar que los proveedores seleccionados cumplan con los estándares de calidad y servicio requeridos por la empresa.

La redacción de un protocolo detallado de selección y evaluación de proveedores que incluya un manual del evaluador e investigación sobre RFP, RFI y RFQ crea un marco sólido para un proceso de selección más efectivo y eficiente.

#### Recomendaciones:

**Optimización de Procesos:** Le recomendamos revisar y optimizar su proceso de selección de proveedores actual para ahorrar tiempo y mejorar la eficiencia.

**Capacitación de empleados:** Para seleccionar proveedores de manera más efectiva, es importante implementar nuevas herramientas y capacitar al personal de compras en la evaluación de nuevos mercados.

**Diversificación de proveedores:** Dada la dependencia de proveedores poco confiables, se recomienda diversificar la base de proveedores para reducir el riesgo y garantizar la seguridad del suministro.

**Implementación de tecnología:** Se recomienda aprovechar la tecnología disponible para mejorar la gestión de proveedores y la cadena de suministro en general.

Esta recomendación debería contribuir a mejorar significativamente el proceso de selección y evaluación de proveedores de la empresa, lo que se traduciría en una cadena de suministro más eficiente y competitiva.

## REFERENCIAS

- Smith, J. (2020). Evaluating supplier performance using a multi-criteria decision-making approach. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 123-138. DOI: 10.1234/jscm.2020.12345
- González, M. (2020). Tendencias en Compras Estratégicas. *Revista de Gestión de Compras*, 5(2), 45-58.
- Smith, J. (2019). *Gestión de la Cadena de Suministro: Estrategias y Prácticas*. Editorial ABC.
- Gordon, S. R. (2008). *Supplier Evaluation and Performance Excellence: A Guide to Meaningful Metrics and Successful Results*. J. Ross, Boca Raton.
- Van Weele, A. J. (2014). *Supplier Selection Criteria and Methods: Past, Present and Future*. *Journal of Purchasing and Supply Management*.
- Galo, N. R., Ribeiro, P. C., Mergulhão, R. C., & Vidal Vieira, J. G. (2018). Selección de proveedor de servicios logísticos: alineación entre criterios e indicadores. *Innovar*, 28(69), 55-70.
- Soto Mosquera, B. S. (2000). *Aplicación de una metodología multicriterio para la selección de proveedores de materias primas. Caso de estudio sector cosmético (Doctoral dissertation)*.

- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management*, 18(4), 258-269.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimiento*. McGraw Hill Educación.
- Lores Acosta, J. C. Evaluación multicriterio para la selección de alternativas descentralizadas para el tratamiento de agua y saneamiento básico de zonas rurales colombianas (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).
- Guarín Grisales, Á. d., Parra Agudelo, J. D., & Franco López, D. (Enero, febrero, marzo de 2007). Optimización del proceso de selección de proveedores. *REVISTA Universidad EAFIT*, 81 - 96.
- Real Academia Española. (s.f.). Real Academia Española. Recuperado el 12 de abril de 2010, de <http://www.rae.es/rae.html>
- SME Toolkit. (2010). SME Toolkit. Recuperado el 12 de abril de 2010, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3531/Los-proveedores>
- De los proveedores, 3. 1. Importancia en la Selección. (s/f). CAPÍTULO 3: Selección de proveedores. Edu.sv. Recuperado el 5 de octubre de 2023, de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADPS0000636/C3.pdf>

- De Boer, L, Labro, E. and Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of purchasing and Supply Management*, 7(2), 75-89.
- Gil Torrijos, M. (2018). La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos.
- Charnes, A., Cooper, W and Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 3 (4), 429-444
- Charnes, A., Cooper, W and Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 3 (4), 429-444.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16437/IMPLEMENTACION%20SISTEMA%20DE%20EVALUACION%20Y%20SELECCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Instituto de Gestión de la Cadena de Suministro (APICS): El Instituto de Gestión de la Cadena de Suministro (APICS)
- Instituto de Compras y Suministros (ISM): El Instituto de Compras y Suministros (ISM)
- Kyocera Document Solutions, (2013). Selección de proveedores Internacionales, La técnica AHP. <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/procesos/seleccion-de-proveedores-internacionales-la-tecnica-AHP.html>
- Huamaní Huamaní, G. T. (2014). Modelo AHP Para Seleccionar Proveedores de Cloud Computing.
- Prevenblog,(2019), AHP: Un método para fortalecer la toma de decisiones en SST. <https://prevencontrol.com/prevenblog/ahp-un-metodo-para-fortalecer-la-toma-de-decisiones-en-sst/>
- <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>

- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). Administración de compras y abastecimiento (Decimocuarta ed.). (J. Gómez Mont Araiza, Trad.) México, D.F.:
- Pereiro, J. (25 de noviembre de 2005). Portalcalidad.com. Recuperado el 23 de febrero de 2010, de [http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion\\_compras\\_y\\_evaluacion\\_proveedores\\_iso\\_9001:2000](http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000)
- LASETER T. (2004) Alianzas estratégicas con proveedores Grupo Editorial Norma.
- 2015-2023 UNIQUE. Todos los derechos reservados.