



**Gestión de proveedores, para el proceso de compra de la empresa Agropecuaria Grupo 20,
Bananeras Fuego Verde y Agropecuaria La llave.**

Elizabeth Correa Corrales

Administradora de Empresas

Tutor

Dorían Alonso Espinosa Cadavid, Especialista en Gerencia Financiera

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Medellín
2022

Contenido	
RESUMEN.	3
TÍTULO:	4
Gestión de proveedores, para el proceso de compra de la empresa Agropecuaria Grupo 20, Bananeras Fuego Verde y Agropecuaria La llave.	4
TEMA DE LA PRÁCTICA:	4
2.1. Introducción	4
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	5
3.1. Empresa: Agropecuaria Grupo 20 SA.	5
3.2. Datos de la Empresa.	5
3.3. Reseña Histórica:	5
3.4. Misión, visión y valores corporativos.	6
3.5. Tamaño de la empresa:	6
3.6. Objeto social:	7
ANTECEDENTES	7
4.1. Cadena de Suministro.	8
4.2. Etapas de la cadena de suministro.	8
PROBLEMÁTICA O PROBLEMA	10
5.1. Problema General:	10
5.2. Problema específico:	10
5.3. Causas de problema:	10
5.4. Consecuencias del problema:	11
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	12
7.1. Objetivo general:	12
7.2. Objetivos específicos:	12
DELIMITACIONES Y ALCANCES	13

	2
8.1. Limitaciones:	13
8.2. Viabilidad:	13
8.3. Impacto.	14
8.4. Impacto potencial.	14
8.5. Impacto práctico:	15
MARCO REFERENCIAL	16
9.1. Marco teórico.	16
9.2. Bases teóricas.	17
METODOLOGÍA UTILIZADA.	20
10.1. Elementos de evaluación de proveedores.	20
10.2. Criterios para la selección de proveedores.	23
10.3. Gestión de pagos:	24
11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	27
11.1. Diagnóstico.	27
11.2. Proceso para proveedores	29
11.3. Bases de datos de proveedores.	29
11.4. Acta de facturación.	29
11.5. Herramientas a utilizar.	30
11.6. Estrategias y criterios para seleccionar proveedores:	32
12. RESULTADOS	34
BIBLIOGRAFÍA	37

RESUMEN.

La importancia de la evaluación de proveedores en un medio dinámico hace que se ponga atención a la seguridad en cuanto a calidad de productos y la entrega oportuna es la que garantiza la solvencia de la empresa y las ventajas que pueda tener en la industria. El proceso de facturación para pago a proveedores es uno de los procesos más importantes por lo que implica para la gestión de proveedores y al ser una actividad con límite de tiempo que se debe desarrollar con mayor rapidez para generar un lazo con el proveedor, tiende a ser el puente de calidad entre la empresa y el proveedor, es necesario considerarlo como objeto principal, para ello dentro del proceso del proyecto se genera un manual de procesos para la digitación de facturas, el pago y presentación ante la DIAN.

1. TÍTULO:

Gestión de proveedores, para el proceso de compra de la empresa Agropecuaria Grupo 20, Bananeras Fuego Verde y Agropecuaria La llave.

2. TEMA DE LA PRÁCTICA:

2.1. Introducción

Grupo 20 SA es una empresa a cargo de la venta al por mayor de banano y plátano, contando con su propia unidad productiva que exige la compra de insumos permanente para satisfacer la demanda, por lo que es necesario establecer la importancia de la relación que se tiene o se pretende tener con los proveedores y la relación del departamento de compras y facturación. La entrega oportuna de estos productos es de vital importancia para la recolección esperada y el control de enfermedades. La evaluación de distribución, calidad de los productos y localización, son las medidas para evaluar a cada uno de los proveedores con los que se cotiza día a día.

La importancia de la evaluación de proveedores en un medio dinámico hace que se ponga atención a la seguridad en cuanto a calidad de productos y la entrega oportuna es la que garantiza la solvencia de la empresa y las ventajas que pueda tener en la industria. Por ello, es importante la entrega oportuna de las herramientas, y es necesario hacer una evaluación de ellas. El proceso de facturación para pago a proveedores es uno de los procesos más importantes por lo que implica para la gestión de proveedores y al ser una actividad con límite de tiempo que se debe

desarrollar con mayor rapidez para generar un lazo con el proveedor, tiende a ser el puente de calidad entre la empresa y el proveedor, es necesario considerarlo como objeto principal, para ello dentro del proceso del proyecto se genera un manual de procesos para la digitación de facturas, el pago y presentación ante la DIAN.

3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Empresa: Agropecuaria Grupo 20 SA.

3.2. Datos de la Empresa.

3.3. Reseña Histórica:

Grupo 20 S.A. inicia operación el 30 de enero de 1981 por la familia Gaviria que para la recolección y venta de bananos contaba con 12 fincas de producción de bananos en Urabá, con el desarrollo de esta empresa se vio la necesidad de expansión por lo que el 20 de mayo de 1997 inicia operación la segunda sociedad denominada Bananeras Fuego verde la cual cuenta con 6 fincas de producción, y 17 de febrero de 2009 se abre la última sociedad hasta el momento denominada Agropecuaria la Llave donde la fuente de producción de bananos es la Finca La llave.

Agropecuaria Grupo 20, Bananeras Fuego verde y Agropecuaria La Llave, son 3 sociedades que trabajan en conjunto cuya actividad comercial es la explotación de actividades agrícolas y pecuarias que tiene como finalidad la exportación de bananos, su operación se da en la zona de Urabá donde se encuentran las 19 fincas para explotación de suelos.

La empresa se constituyó como una sociedad comercial de responsabilidad limitada, hasta la fecha la sociedad ha sido reformada por la escritura N28 de enero 12 de 2007.

3.4. Misión, visión y valores corporativos.

La misión, visión y valores no han sido definidos por la empresa, se solicitó mediante Recursos Humanos la posibilidad de desarrollo de estos y una propuesta de los mismos, sin embargo, en el momento del desarrollo de este proyecto de grado, es vital para la empresa concentrarse en otros aspectos, teniendo en cuenta que el cierre de año implica múltiples actividades.

3.5. Tamaño de la empresa:

Ingresos por actividad ordinaria \$57,531,506,000.00.

Aunque el comercio se encuentra en el Urabá Antioqueño donde se encuentran aproximadamente 117 personas, donde 41 personas son personal estable y 76 pueden ser rotativos. En las oficinas donde se encuentra el área administrativa se ubica en Medellín con un total de 21 personas.

3.6. Objeto social:

La sociedad tiene un objeto social múltiple, constituido por las siguientes actividades, en desarrollo de las cuales ejerce la empresa social:

- a) La explotación de la actividad agrícola y pecuaria.
- b) La exportación, directamente o por medio de representantes o de compañías comercializadoras, de toda clase de productos agrícolas y pecuarios, y en especial banano, ya sea producido en sus propias fincas o adquirido en el mercado nacional.
- c) La compra, venta, distribución, agenciamiento, representación de fabricantes nacionales y extranjeros, de toda clase de insumos agrícolas y pecuarios.
- d) La explotación de la actividad reforestadora.
- e) La inversión de sus recursos en sociedades, inmuebles y títulos valores.

4. ANTECEDENTES

Se define la cadena de suministro y la integración de la cadena para poder señalar así, la importancia de los proveedores y su impacto en las necesidades de la empresa, por lo que se muestra la importancia de la implementación de herramientas para la gestión de proveedores y la evaluación de estos, describiendo las herramientas para la evaluación de proveedores.

4.1. Cadena de Suministro.

La cadena de suministro se define como una serie de actividades conectadas que tienen que ver con la planeación, coordinación y control de materiales, subensambles, producto terminado e información desde los proveedores hasta los clientes (Stevens, 1989). La cadena de suministro inicia desde las materias primas sin procesar e insumos implementados en el proceso de producción, hasta el producto terminado.

Las cadenas de suministro que son aplicadas de forma correcta administran los flujos de productos para proporcionar un nivel de disponibilidad del producto al mismo tiempo de mantener bajos los costos. De acuerdo con Chopra y Meindl (2008), la cadena de suministro, está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes.

4.2. Etapas de la cadena de suministro.

Chopra y Meindl (2008) definen que el término cadena de suministro evoca la imagen de un producto o servicio que se mueve a lo largo de la cadena, de proveedores a fabricantes a distribuidores a detallistas. Esto es parte de la cadena de suministro, pero se debe tener en cuenta los flujos de fondos e información de ambas direcciones, esta puede abarcar varias etapas, que incluye: clientes, detallistas, distribuidores, fabricantes, materias primas.

Estas etapas se conectan a través de la entrada del producto, de la información y la relación y el pago. Esto ocurre en ambas direcciones y puede suceder con o sin un intermediario, Stevens y Johnson (2016), plantea que la integración de la cadena de suministro es la alineación, la vinculación y la coordinación de personas, procesos, información, conocimiento y estrategias en toda la cadena de suministro entre todos los puntos de contacto e influencia para facilitar un flujo eficaz de material, dinero e información, y conocimiento en respuesta a las necesidades del cliente.

Stevens (1989), describe cuatro niveles de integración, el primer nivel, que es la base, donde la empresa observa las actividades y áreas de la cadena de suministro por separado, no existe integración, no hay sincronización. El segundo nivel es la integración funcional, aquí se caracteriza porque las áreas se integran funcionalmente y persiguen un objetivo común. El tercer nivel, integración interna, enfatiza tener el control de las operaciones de la empresa y ahora sí salir a tomar la gestión de los materiales al exterior integrando la oferta y la demanda de la propia cadena. Se identifica una visibilidad desde las compras hasta la distribución, se tienen planes de mediano plazo.

En la medida en que un proveedor actúa como una extensión del comprador, la capacidad del proveedor para ejecutar de una manera que sea consistente con los objetivos estratégicos del comprador es un determinante clave del desempeño de la empresa compradora (Jajja et al., 2016)

5. PROBLEMÁTICA O PROBLEMA

5.1. Problema General:

El departamento de compras es el encargado de proveer a cada almacenista de los requerimientos para la producción, por lo que es necesario validar en qué falla facturación y cómo se ve esto frente a los proveedores, y la falta de un formato de evaluación que permita establecer con criterios reales.

5.2. Problema específico:

¿Qué fallas tiene el mecanismo implementado en la empresa para la selección de proveedores?

¿Qué tipo de obstáculos tienen los proveedores con los tiempos de entrega?

Problema central: el principal problema de la empresa es la falta de recolección de datos y la creación de un documento que permita identificar las mejores rutas para la toma de decisiones.

5.3. Causas de problema:

- La falta de un archivo de recolección de datos.
- La poca información recolectada.
- La falta de comunicación entre los departamentos.
- La pérdida de documentos dentro de la empresa.
- Lenta operación de facturación.

- La falta de un manual de procedimientos para facturación que permita la mejoría en el proceso de pagos.

5.4. Consecuencias del problema:

- Pérdida de crédito con proveedores.
- Pérdida de descuento por pronto pago.
- Operación con proveedores que no ofrecen el servicio requerido.
- Tiempos de espera en la entrega de productos de primera necesidad.

6. JUSTIFICACIÓN

El documento se realiza con base a las oportunidades de mejora que tiene la empresa Agropecuaria Grupo 20 frente a la evaluación de proveedores que se lleva hasta el momento y el pago a proveedores través de facturación que ha sido uno de los problemas recurrentes ya que este requiere agilidad para que se dé de forma oportuna, con el fin de mejorar la relación de proveedores, y los sistemas que se manejan en el área de compras.

7. OBJETIVOS

7.1. Objetivo general:

Diseñar un sistema de gestión de proveedores con el fin de evaluar y crear un seguimiento de los mismos facilitando el proceso de compra de insumos y bienes, así como el proceso de facturación.

7.2. Objetivos específicos:

- Evaluar cómo la gestión de proveedores puede ayudar a hacer más eficiente el proceso de compras y mejorar el abastecimiento de la empresa.
- Implementar un acta de facturación para el desarrollo del cargo y mejorar tiempos de pago.
- Definir criterios para la evaluación de proveedores.
- Generar una base de datos de proveedores, actualizada y oportuna que pueda generar un proceso rápido de compras.
- Proponer una matriz de evaluación de proveedores de acuerdo a los estándares requeridos.

8. DELIMITACIONES Y ALCANCES

8.1. Limitaciones:

La empresa no cuenta con su base de producción en Medellín, sino en la zona de Urabá, por lo que el estado de las plantaciones se conoce a través de informes y no de manera física, además de la falta de información que se brinda desde las plantaciones es muy básica, sin contar con la pérdida de documentos de recibido que firman las fincas con el fin de confirmar que los productos llegaron en buenas condiciones. Sin embargo, no es un tema que afecte de forma directa la relación con los proveedores por lo que esto no se tomará en cuenta, pero si se dejará como recomendación.

8.2. Viabilidad:

Este proyecto tiene el fin de entregar propuestas de mejora del sistema de evaluación para reducir tiempo y mejorar los estándares de calidad requeridos por la empresa, además de mejorar el proceso de facturación haciéndolo más ágil.

La implementación de un sistema de gestión de proveedores para el departamento de compras de las sociedades garantiza una mejor estrategia para el desarrollo adecuado del proceso, mejorando los tiempos de solicitud, recibimiento del producto y realizando los pagos de forma oportuna que generan un descuento en las facturas a crédito.

La empresa tiene sus proveedores específicos para cada una de las necesidades y estos se encuentran en Medellín y Apartadó, por lo que este documento centra su problemática en la carencia de una herramienta que permita realizar de forma efectiva un proceso de selección de sus proveedores por medio del cual se pueda tomar decisiones y una evaluación del desempeño de cada uno.

8.3. Impacto.

La posibilidad que tiene el cambio de un sistema puede ser muy variadas pues ya la empresa tiene muchos años sin un sistema determinado de gestión de proveedores por lo que se puede encajar en dos posibles impactos.

8.4. Impacto potencial.

Con el seguimiento realizado se pretende identificar las ventajas y desventajas que tiene cada proveedor mediante la evaluación, y la forma en que se realiza el proceso de facturación que tanto impacto tiene en la relación que se tiene.

Para el estudio, en primer lugar, se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar las fallas en el proceso de contratación de servicios, y saber cuáles son las causas orígenes en la plantación, y el proceso que se implementa en el descargue en las plantaciones. Por esto se debe recalcar que el estudio no se limita únicamente a los proveedores, abarca

también conocimiento relacionado con otros departamentos para obtener la información deseada y los costos y ganancia de la empresa.

Por consiguiente, la información que se encuentra en este documento sobre gestión de proveedores le brinda a la empresa un contenido para mejorar la relación con los proveedores y la selección de los mismos.

8.5. Impacto práctico:

Este documento le servirá a Grupo 20 S.A. y demás sociedades para conocer desde otra perspectiva sus índices y relación con los proveedores para en el caso implementar desde su punto de vista un sistema que se considere apropiado. Se beneficia al departamento de compras y demás departamentos para mejorar su posición en el mercado.

9. MARCO REFERENCIAL

9.1. Marco teórico.

Para Agropecuaria Grupo 20 se vio la necesidad de tener un formato de evaluación de proveedores para agilizar la toma de decisiones, destacando los factores que tienen mayor relevancia para la empresa, desde calidad, tiempo de entrega, producto en bodega, accesibilidad ya que son factores que afectan el proceso y son necesarios para seleccionar la prestación del servicio ofrecido.

Como se menciona en el libro Búsqueda y selección de proveedores, en la mayoría de las compras que se realiza en el área la selección de proveedores se basa sobre todo en el precio que de oferta, pero, al pasar el tiempo, las empresas que consumen estos productos y servicios en gran cantidad, se vuelven más exigentes para poder así, satisfacer sus necesidades, por lo tanto esto genera una mayor competencia, por lo que las empresas se han visto obligadas a hacer una selección con ciertos criterios que consideren importantes para que se puedan ayudar a seleccionar el proveedor apropiado para el consumo.

Según la ISO 9001 la certificación de los proveedores es un factor que influye mucho en la selección, que puedan ofrecer productos de calidad, además que cuenten con la logística necesaria y producto en bodega suficiente para cumplir sus tiempos de entrega, que los precios además tengan un buen precio o más bajos que los que ofrece la competencia, la calidez de su servicio al cliente y la atención al detalle. Además de todo lo anterior mencionado, si el

proveedor puede ofrecer una garantía de los productos que puedan llegar defectuosos y puedan hacer reposición o devolución del dinero siendo el caso.

Logística, para la empresa es importante definir que el proveedor tiene una ruta de transporte definida para la entrega del producto, o tener el acuerdo con la empresa para que se recoja dentro de las oficinas con el producto completo y sin contratiempos.

El departamento de compras debe tener en cuenta las fechas de entrega de cada una de las solicitudes que se recibe por cada dependencia de la empresa, haciendo que los procesos no se atrasen ni sufran alguna ruptura que resulte en la pérdida de producto.

Más allá de una base de datos que la empresa tiene de sus proveedores con dirección, contacto, y tipo de productos que ofrece, pero esta herramienta no evalúa ningún criterio de ningún proveedor, por lo que es muy probable que esto genere un sesgo a la hora de la selección de proveedor al momento de la compra.

9.2. Bases teóricas.

9.2.1. Proveedores:

Los proveedores son los encargados de suministrar productos y servicios solicitados por terceros, para cubrir sus necesidades ya sea como empresa o como persona natural, son parte esencial de

las empresas y tienen la responsabilidad de cumplir con un tiempo de entrega, calidad de producto y responder por aquellos productos defectuosos, con ellos se genera una relación dependiendo la necesidad de la empresa, para generar una mayor rentabilidad y apoyo mutuo con el fin de tener un crecimiento.

“Los proveedores son todos aquellos que suministran a la empresa los bienes y servicios necesarios para ejercer su actividad y con ellos, se establece una relación de compra.” (Herrero ,2012: 101)

9.2.2. Importancia de los proveedores:

Los proveedores son una parte fundamental de una empresa, pues es la prestadora de servicios y la que brinda la materia prima para el funcionamiento de la empresa, por lo que subestimar la importancia es un grave problema en el que se incurre con la falta del conocimiento acerca de la gestión de estos. Para Agropecuaria Grupo 20, es esencial tener estrecha relación con los proveedores para acceder a beneficios como descuentos, menor costo de envío o pago a crédito.

“El proveedor es el sustento de la empresa, a través del cual se pueden obtener las materias primas necesarias para las operaciones mercantiles. Asimismo, esta interacción constante permite la creación de nuevas redes, oportunidades y sinergias a favor de los intereses comerciales y en beneficio empresarial.” *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES.* (2019, 23

julio). Blogs UNINI. Recuperado 28 de noviembre de 2021, de <https://blogs.unini.org/empresas/2019/07/23/la-importancia-de-la-gestion-de-proveedores/>

9.2.3. Tipos de proveedores:

- Proveedor de bienes: se dedica a fabricar un producto que será destinado a la venta en el mercado, satisfaciendo así una necesidad real del mismo.
- Proveedor de servicios: ofrece productos intangibles o servicios para solventar las necesidades de mercado. Muchas veces se apoyan en bienes tangibles para cumplir su función. Son vitales para el funcionamiento operativo de las empresas, ya que están relacionados con el transporte, servicios básicos como luz, telefonía, agua, internet, mantenimiento, ocio o entretenimiento.
- Proveedor de recursos: se encarga de dotar a la empresa de recursos económicos como puede ser financiamiento, créditos, capital, etc. Suelen ser entidades financieras como bancos, prestamistas, cooperativas, etc.” *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES*. (2019, 23 julio). Blogs UNINI. Recuperado 28 de noviembre de 2021, de https://blogs.unini.org/empresas/2019/07/23/la-importancia-de-la-gestion-de-proveedores /

9.2.4. Relación de proveedor-cliente:

Esta relación debe definirse en las interacciones que forman el vínculo con el cliente, para la distribución de sus servicios y materia prima para el desarrollo de sus procesos productivos, como son independientes la una de la otra el objetivo que establece el vínculo es más allá de la venta de productos, generar conocimiento del mercado y mejora de lo que se provee, también conocer los patrones de las organizaciones más productivas mediante recomendaciones.

“La ventaja competitiva proviene del logro de una estrecha relación de trabajo entre proveedores y clientes acreditados, ya que ambos tienden a actuar como una vía rápida para la difusión de información de empresa a empresa.” *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES*. (2019, 23 julio). Blogs UNINI. Recuperado 28 de noviembre de 2021, de <https://blogs.unini.org/empresas/2019/07/23/la-importancia-de-la-gestion-de-proveedores/>

10. METODOLOGÍA UTILIZADA.

10.1. Elementos de evaluación de proveedores.

Para la evaluación de proveedores se seleccionó los estándares del documento para evaluación del documento “PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES MEDIANTE TÉCNICAS MULTICRITERIO” donde se precisa los criterios para evaluación que precisan puntos vitales para las empresas que adquieren productos o servicios.

Métodos planteados en el documento para la medición de la viabilidad se va a usar la siguiente fórmula:

$$m = (px(1 - p) * k)/i$$

Donde:

p: Porcentaje de error que como promedio se tolera.

k: Constante asociada al nivel de confianza

i: Nivel de precisión

m: Número de expertos

Por consiguiente, la evaluación sería más objetiva y no intuitiva, para ello se creará un documento base para el ingreso de datos y posterior evaluación de los mismos.

Metodología en la empresa: Las compras para las sociedades se hacen semana a semana y esto se hace pensando en la capacidad de almacenamiento que tienen las fincas, los productos que se manejan y según la semana es un requerimiento diferente, por lo cual requiere especial atención y respuesta por parte de sus proveedores, por tanto, para el departamento de compras es necesario plantear los estándares para los proveedores que aseguren un servicio óptimo y se evite un impacto negativo. Al generar esta herramienta para la gestión de proveedores es más fácil generar una orden de compra directa y evitar consultas mes por mes para solicitar tiempos de entrega como se hace al día, y con la misma se incluye el tiempo de pago de los productos para evitar atraso en pagos y cierre de créditos con proveedores.

La ISO 9000-2015 (Organización Internacional de Normalización) que es un sistema de gestión de calidad que ayuda a mejorar el desempeño y proporciona bases para el desarrollo sostenible.

indica que: “requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.”

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Por lo que a la hora de elegir un proveedor es necesario tener presentes las preguntas que sean relevantes a la hora de la adquisición de bienes y el proceso que cada una conlleva, por ejemplo ¿Qué tanta seguridad ofrece el proveedor entregará el producto justo a tiempo? ¿Representa el proveedor un factor importante dentro de la empresa? ¿El proveedor conoce la importancia que tienen los productos solicitados para la empresa? Puede ser muy complicado la selección de un proveedor, y más con la gran competencia que existe, sin embargo, se debe tener en cuenta que los proveedores no pueden cumplir por completo las expectativas, ya que el mercado es cambiante y tener una ventaja en un aspecto puede significar una desventaja en otro u otros.

Por el proceso que se debe generar para que la relación entre proveedores el mejoramiento del sistema de facturación que mejore los tiempos de pago es una de las opciones viables para implementar en el sistema, ya que, dentro del departamento de compras, el área de facturación es

participe directa del acto entre proveedor-empresa, en tanto se mejore el proceso, se mejorará los tiempos de pago y esto deriva en una mejor relación.

10.2. Criterios para la selección de proveedores.

Para la selección de proveedores es muy importante cumplir con ciertos requisitos para que se genere una compra satisfactoria y continuar usando los servicios de este proveedor. Por lo que como anteriormente se mencionó es muy importante tener en cuenta los estándares de calidad dictados por la ISO-9000 de 2015.

Teniendo en cuenta el modelo de entrada de materia prima a la empresa de la siguiente manera:

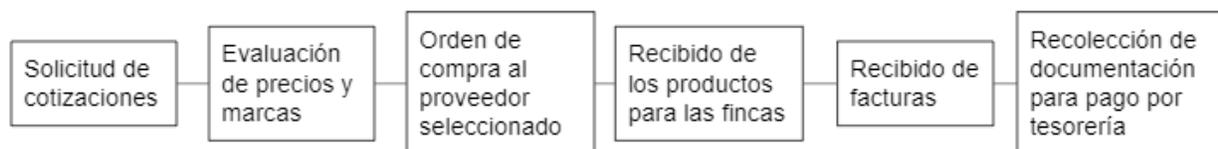


Figura 1, fuente: Creación propia

10.3. Gestión de pagos:

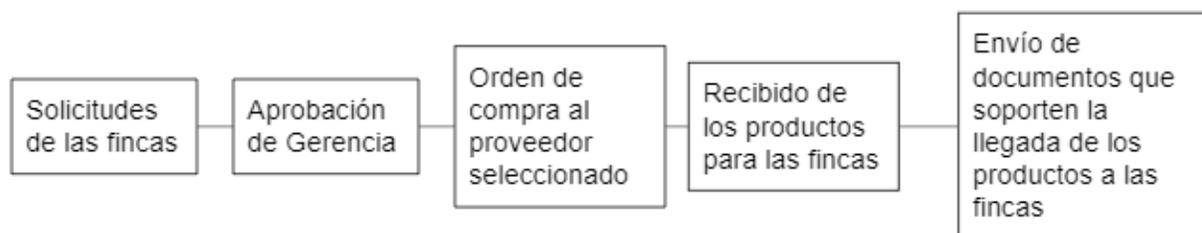


Figura 2, fuente: Creación propia

Según el estudio de González y Garza (2003) son 3 los pasos esenciales para el desarrollo del sistema de evaluación de proveedores y estos son:

1. Seleccionar los criterios.

Los criterios se definen por medio de una reunión que establece cuáles de ellos pueden ser importantes al momento de evaluar un proveedor para la solicitud de un producto o servicio.

En el Icontec, se indican 8 posibles criterios que se pueden utilizar para evaluar los proveedores postulados, estos son:

- Cumplimiento de características y especificaciones del producto o servicio.
- Oportunidad en el suministro de los productos o provisión de los servicios.
- Cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud en el trabajo.
- Visitas a las instalaciones de los proveedores.
- Verificación de requisitos de buenas prácticas de manufactura o prestación de servicios.
- Evaluación financiera para garantizar la viabilidad del proveedor, durante el período de
- Suministro de los productos o la provisión de los servicios.

- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables

Paso 2: en este paso se determina la importancia de cada uno de los criterios bajo el manejo que tiene la empresa para la contratación, para ello en el documento referencia postula un modelo, el cual permite una forma más organizada de gestionar los puntajes para los criterios.

$$W_{ij} = \rho_{lj} / \sum_{j=1}^m \rho_{lj}$$

$$W_j = \sum_{l=1}^n W_{lj} / \sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n W_{lj}$$

donde:

n : Número de expertos (decisores).

m : Número de criterios.

ρ_{ij} : Votación para el criterio j emitido por el experto l (decisor l).

W_{lj} : Peso del criterio j emitidos por el experto l (decisor l).

W_j : Peso del criterio j .

Los valores de los pesos deben cumplir las siguientes condiciones:

$$0 \leq W_j \leq 1 \quad \text{y} \quad \sum_{j=1}^m W_j = 1$$

Apéndice 1, Fuente: Aplicación De Las Técnicas Multicriteriales En La Evaluación de Proveedores

Paso 3. Establecer la categoría de cada proveedor. Las autoras proponen la utilización de una función de valor ordinal, para realizar la evaluación de los proveedores como fase preliminar para la selección de los mismos, específicamente la función suma ponderada, la cual es la forma más elemental de función de valor, pero que permite ordenar el conjunto de clientes, la misma se calcula a través de la siguiente expresión:

$$U_i = \sum_{j=1}^m W_j \cdot f_{ij}$$

donde:

U_i : Función de valor del proveedor i .

W_j : Peso o importancia relativa del criterio j .

f_{ij} : Valor del criterio j para el proveedor i .

m : Número de criterios.

Para los valores de f_{ij} se recomienda utilizar una escala cualitativa, tal como la siguiente:

Óptima

Excelente

Muy Bien

Bien

Aceptable

Regular

Mal

Muy Mal

Pésimo

Apéndice 2, Fuente: Aplicación De Las Técnicas Multicriteriales En La Evaluación de Proveedores

11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

11.1. Diagnóstico.

El departamento de compras de las diferentes sociedades se creó con base a la necesidad de la empresa bajo el crecimiento dado a medida de la incorporación de las nuevas sociedades que incluía nuevos terrenos para explotación, como finalidad tiene reducir los costos de adquisición de bienes, productos y servicios, almacenar información de proveedores, adquisición de productos con su documentación de entrega y factura para su archivo y evidencia, enlace con proveedores y la creación de relaciones con los mismos, logística de entrega para las fincas y es el centro de unión de todos los departamentos, donde allí se centra la solicitud de todos los demás departamentos de la compañía y se puede hacer solicitud de información por parte de superiores que en general analizan el costo de sostenimiento.

Hasta el día de hoy, no se tiene registro de negociación más allá de promesa de venta mediante contratos verbales, a excepción de aquellos proveedores con los que se ha solicitado pagos por medio de crédito, sin embargo, el seguimiento de entrega y servicio, así como demás temas de relevancia para la toma de decisiones no ha sido documentado, por lo que los proveedores pasan sin ningún tipo de evaluación, lo que hasta el momento ha podido generar pérdidas por diversos factores, incluso, el retraso en la entrega de las facturas por lo que el tiempo de pago se hace más

corto, lo que conlleva a sobre pasar el tiempo de pago, un sobre costo y pérdida de crédito con el proveedor.

Frente a ello, los proveedores pueden indicar que la falta de información suministrada, baja la calidad del servicio que ellos prestan a la hora de un contrato verbal, sin embargo, no es una situación general, un factor que afectó bastante tanto el costo como el tiempo de entrega fue la situación general del país por la contingencia sanitaria y el cierre de carretas a causa del paro nacional. Por lo que los proveedores se centraron en otro tipo de contratos con los que sí podían cumplir tiempos de entrega de forma efectiva y afectando a la empresa.

La empresa bajo la situación tuvo que recurrir a otro tipo de medidas para continuar con la plantación, por lo que estos proveedores perdieron vigencia, la adquisición que debe hacer la empresa mes por mes es de gran volumen, por lo que es necesario que el proveedor esté preparado para el despacho de estos productos, la facilidad por la existencia de mercados, y el nivel de competencia que obliga a ofrecer mejor servicio para atracción de nuevos clientes es una facilidad, para llegar a la adquisición de productos con un proveedor. Cómo Agropecuaria Grupo 20 no realizaba la evaluación y visita de los proveedores para poder confirmar que los productos solicitados correspondían a lo realmente ofrecido por el aliado, afectaba al momento de la adquisición con nuevos proveedores, hasta ahora se ha depurado proveedores con los que se ha tenido este tipo de problemas.

Como la empresa no ha desarrollado un sistema para la selección de proveedores, posterior a eso la evaluación que nos permita hacer un seguimiento efectivo de la capacidad de atención.

11.2. Proceso para proveedores

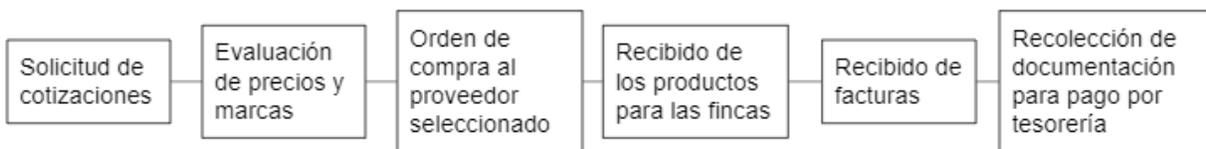


Figura 3, fuente: Creación propia

11.3. Bases de datos de proveedores.

El archivo con el cual cuenta la empresa para la identificación de proveedores, no ha sido actualizado desde hace más de un año, y no cumple con criterios que permitan conocer y verificar aspectos que brindan los aliados, desde su constitución legal o portafolio de los productos a la venta. La alimentación de este archivo aumenta la probabilidad de disminución de tiempo en elección y ayuda la predicción de la respuesta del proveedor a los requerimientos.

11.4. Acta de facturación.

Uno de los grandes problemas de selección de proveedores de la empresa es la demora en la facturación que hace que el pago a proveedores no sea óptimo, por lo tanto, se genera una

pérdida de pagos con descuento, la pérdida del pago a crédito e incluso el cierre de ventas del proveedor.

Por tanto un manual que se diseñe con pautas para mejorar el proceso de facturación es necesario en el proceso y para la empresa.

11.5. Herramientas a utilizar.

Para el diseño de las herramientas de evaluación se tomó como referencia el documento “Selección de proveedores basada en análisis dimensional”

Matriz de importancia de los criterios a utilizar. Con esta herramienta se pretende establecer el nivel de importancia de cada uno de los factores que se va a evaluar por proveedor y determinar el peso a la hora de elegir los proveedores.

Formato de evaluación de proveedores: En este formato se pretende evaluar a cada uno de los proveedores con los criterios anteriormente mencionados.

Escalas de calificación: Se plantea una calificación de 1 a 100 para el comparativo entre proveedores donde se entiende a calificaciones de 90 a 100 como excelentes, de 75 a 89 como buenas, de 60 a 74 como regulares y una calificación de 59 a 1 como malo.

Pago: la forma de pago es un factor a evaluar porque la empresa debe tener una ganancia de producción para realizar el pago. Las condiciones de pago deben ser evaluadas dependiendo el

tipo de producto solicitado, entre las modalidades existentes se encuentra el pago a crédito de 30 días, el pago por adelantado, el pago con adelanto y el pago con descuento por pago oportuno.

Siempre se debe buscar que la empresa genere una ventaja en la compra y el crédito es uno de ellos, pero se debe evaluar si ello genera un recargo extra.

Tiempo y forma de entrega: que se genere una entrega oportuna, pero es necesario saber qué tipo de entrega se ofrece y en cuanto tiempo, si el despacho en lo posible se puede generar en cada una de las fincas o si el despacho sería directamente a la oficina y qué implicación tendría esto para la entrega. En el caso de los productos de campo que se pueda generar la condición de entrega de menos de 5 días.

Servicio al cliente: La empresa debe valorar la calidad del servicio, y lo hace por un todo, la impresión que genera el proveedor para el despacho y servicio postventa es lo que hace que se siga contratando con un mismo proveedor, que pueda generar un lazo y una comunicación pertinente.

Las características de un buen servicio es que se trate más como un proceso que como un producto, ya que este no se almacena, se trata de brindar la información más clara y concisa respecto al tema a tratar, el trato directo con la empresa es lo que lo convierte como tal en un consumidor.

Como un elemento fundamental para evaluar al proveedor, se debe tener en cuenta el contacto generado, la relación que esté generando o que se haya generado previamente con la compañía, el cumplimiento en posibles reclamos por calidad de productos y el tiempo de respuesta que se dé.

Todas las compañías que se consideran posibles proveedores deben de tener actitudes que sean cara de la empresa proveedora, el trato que se brinde, el tiempo de respuesta para las necesidades, la relación con el departamento de compras.

11.6. Estrategias y criterios para seleccionar proveedores:

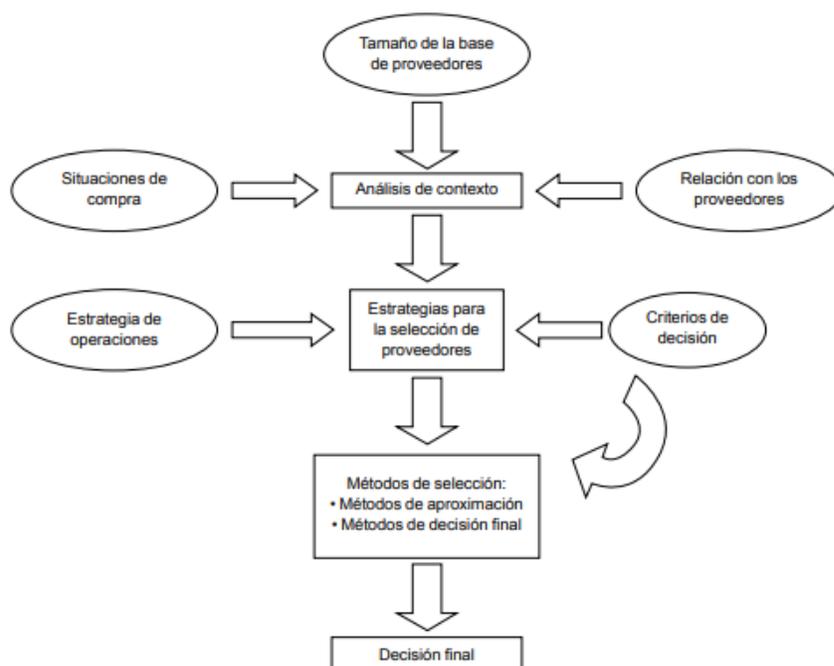


Figura 4, fuente: Selección de proveedores (La gráfica tiene gran similitud con el proceso de la compañía por lo que se decidió dejarla como referencia)

Importancia de cada criterio.

Mediante consenso, se llegó a la conclusión de que la importancia de cada factor a evaluar son las siguientes:

Precio: 4

Calidad del producto: 5

Tiempo de entrega: 3

Forma de pago: 2

Servicio post-venta: 3

12. RESULTADOS

A partir de este estudio podemos tener una base para iniciar una evaluación propia, con esto y validando con superiores se llegó a los siguientes criterios para la evaluación que tendría desarrollo dentro de Grupo 20 S.A.:

1. Precio: Siempre se debe procurar que los productos tengan un precio si bien no el más bajo, si tiene que ser razonable, acordes al mercado y según la calidad, marca y referencia en caso de que aplique, que se ajuste al precio promedio.

Para evaluar este criterio se debe evaluar también otro tipo de gastos que se pueda tener, ya sea de transporte o por el hecho de requerir un seguro.

También se recomienda evaluar el tipo de relación y siendo el caso, validar los posibles descuentos que se den por el volumen de compra, también si es el caso, que el proveedor pueda correr con el gasto de desplazamiento hasta el lugar de destino, también se puede incluir los descuentos por pronto pago, o la adición de otros productos por la compra, por lo que es muy importante evaluar todos los escenarios para tomar una decisión final.

2. Calidad del producto: La calidad de los productos, es una referencia para la compra, de nada sirve la adquisición de un producto que no satisfaga las necesidades o que lo haga por un periodo de tiempo menor al esperado.

Se debe procurar evaluar las referencias de los productos que son ofrecidos en las cotizaciones enviadas por los proveedores, también se debe evaluar con respecto al precio que tan útil puede ser el producto.

3. Servicio postventa: para ello se analiza la pregunta ¿Qué garantías me ofrece la compañía luego de la compra? Entre tantas cosas se debe mirar que tiempo estimado ofrece el proveedor para brindar soporte ante cualquier tipo de duda o problema que resulte del consumo de sus productos o algún tipo de reacción adversa que pueda afectar tanto a empleados por productos químicos como a la plantación en general.

Para ello se puede acceder a bases de datos con calificaciones de terceros que puedan dar fe del servicio que se ofrece luego de la venta y qué recomendaciones pueden brindar otros clientes de estas compañías.

Los proveedores tienen el papel principal en la compañía ya que son ellos los que apoyan todo el proceso de cultivo para su éxito, para ello se apoya en la ISO 9001 que es un sistema de gestión que certifica a las empresas de forma mundial bajo directrices claras que se usan como herramientas, ello genera una ventaja para la compañía, ya que nos permite hacer un filtro y de la misma forma, poder transformar al mismo como un aliado.

4. Tiempo de entrega: El tiempo de entrega del producto es un factor importante para la empresa puesto que se tiene fechas estimadas y necesidades semanales, por lo que tiene gran importancia de que los proveedores entreguen a tiempo los productos.

13. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO:

- En conclusión, un esquema de evaluación de proveedores puede mejorar y agilizar el proceso de compra de insumos, lo que conlleva a la reducción de gastos y la relación con los proveedores.
- Se puede concluir que dentro del área de compras, el esquema de ingreso de facturación es uno de los más importantes, la relación cliente proveedor dentro de la empresa se da con base al cumplimiento de ambas partes.
- Definir los criterios para evaluar un proveedor, es la base del mismo proceso, ya que se debe definir qué se necesita de ellos para volverlos aliados y conseguir beneficios.
- Las bases de datos de los proveedores es necesaria para poder tener las opciones de contratación con el estimado de todas las características que poseen y evaluar con quién se puede conseguir un producto, en el caso de estar agotado, tener opciones para la elección de un segundo posible proveedor.

BIBLIOGRAFÍA

- Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Editorial Vértice.
- Lemos, P. L. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Fundación Confemetal.
- Ortiz Torres, M., Oramas Santos, O., & Sanz Pérez, M. (2015). Procedimiento de evaluación de proveedores con herramientas de la teoría de los subconjuntos borrosos. Aplicación a proveedores seleccionados de una empresa comercial. *Journal of Business*, 7(1). <https://doi.org/10.21678/jb.2015.69>
- García Alcaraz, J. L., Alvarado Iniesta, A., & Maldonado Macías, A. A. (2013). Selección de proveedores basada en análisis dimensional. *Contaduría y Administración*, 58(3), 249–278. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71229-4](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71229-4)
- Morelos Gómez, J., Fontalvo, T. J., & Vergara, J. C. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99–109. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(13\)70025-1](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(13)70025-1)
- Javier Sánchez Galán, 05 de noviembre, 2018
- Proveedor. Economipedia.com
- Evaluación de Proveedores. (2021, 29 junio). Icontec. https://www.icontec.org/eval_conformidad/servicio-evaluacion-de-proveedores/