

Diseño del plan estratégico de prospección de proveedores en la empresa Gironés S.A.

Laura Tatiana Guevara Luna

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Carlos Cadena Sarmiento

Magíster en Gestión de Organizaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ingenierías y Arquitectura

Ingeniería Industrial

2021

Dedicatoria

A Dios quién es mi guía, fortaleza y su fidelidad me acompañan siempre.

A mis padres y hermanos quienes a lo largo de mi vida me han brindaron bienestar y tranquilidad.

A ti por el apoyo incondicional.

Agradecimientos

A Dios, quién con su bendición esta meta esta cumplida.

A la Universidad Santo Tomás, a toda la facultad de Ingeniería Industrial, a mis profesores por su ayuda paciencia y dedicación.

A mi director de tesis por su conocimiento y asesoría.

El más profundo, a mis padres por la vida y a mis hermanos por el apoyo brindado y por creer en mí.

A la empresa Gironés S.A, especialmente a la jefe de compras e Ing. de Proyectos por la colaboración e información suministrada para la tesis.

A todas las personas que hicieron posible este logro.

Contenido

Introducción.....	15
1. Diseño del plan estratégico de prospección de proveedores en la empresa Gironés S.A	16
1.1 Definición del problema.....	16
1.1.1 Descripción del problema	16
1.1.2 Formulación del problema	18
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2. Marco referencial	20
2.1 Marco teórico	20
2.1.1 Planeación estratégica	20
2.1.2 Ciclo PHVA	30
2.1.3 Gestión administrativa.....	31
2.2 Marco conceptual.....	39
2.3 Marco legal y normativo	41
2.3.1 La Norma técnica NTS-USNA sectorial colombiana 007 [11]	41
2.3.2 Resolución 1111 de 2017 [12]	41
2.3.3 Decreto 1079 de 2015 [13]	41
2.4 Estado del arte	42
2.4.1 Internacional	42
2.4.2 Nacional.....	44

2.4.3 Local	46
3. Metodología	48
3.1 Fundamentos epistemológicos	48
3.2 Diseño de la investigación	48
3.2.1 Tipos de investigación	48
3.2.2 Fases, etapas o momentos del proyecto	50
4. Resultados	51
4.1 Diagnóstico de la gestión de proveedores realizado en la empresa Gironés S.A.	51
4.1.1. Ubicación	52
4.1.2. Reseña histórica	53
4.1.3. Hallazgos encontrados en la aplicación del instrumento de investigación	54
4.1.4. Análisis de la aplicación del instrumento de investigación	70
4.1.5. Proceso de compras de Gironés S.A.	72
4.2 Análisis de la información recopilada en la etapa de diagnóstico	75
4.2.1. Subproceso de selección y evaluación de proveedores nuevos de Gironés S.A.	75
4.2.2. Matriz OIRC	78
4.2.3. Matriz OIMER	79
4.3 Plan estratégico de prospección de proveedores	81
4.3.1. Registro de proveedores	81
4.3.2. Criterios de selección de proveedores	83
4.3.3. Criterios de evaluación de proveedores	90
4.3.4. Aplicación de prueba piloto para el registro, selección y evaluación de nuevos proveedores	98

5. Conclusiones	115
6. Recomendaciones.....	117
Apéndices	125

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Simbología de un diagrama de flujo para procesos</i>	37
Tabla 2. <i>Matriz OIRC para la prospección de proveedores</i>	78
Tabla 3. <i>Matriz OIMER para la prospección de proveedores</i>	80
Tabla 4. <i>Clasificación para la selección de proveedores - calidad de producto</i>	83
Tabla 5. <i>Clasificación para la selección de proveedores - sistema de calidad</i>	84
Tabla 6. <i>Resumen de ponderación de selección de proveedores</i>	88
Tabla 7. <i>Criterios de categorización de la selección de proveedores</i>	88
Tabla 8. <i>Clasificación de la evaluación de calidad de producto</i>	91
Tabla 9. <i>Clasificación de la evaluación del cumplimiento en la entrega</i>	92
Tabla 10. <i>Clasificación de la evaluación del sistema de calidad</i>	94
Tabla 11. <i>Clasificación de la evaluación de los requisitos legales</i>	95
Tabla 12. <i>Resumen de ponderación de evaluación de proveedores</i>	96
Tabla 13. <i>Criterios de categorización de la evaluación de proveedores</i>	96
Tabla 14. <i>Distancias de referencia para calificar sucursales.</i>	102
Tabla 15. <i>Porcentajes de rechazo de los proveedores evaluados</i>	109
Tabla 16. <i>Disponibilidad de producto de los proveedores evaluados</i>	110
Tabla 17. <i>Calificación de la calidad de producto de los proveedores evaluados</i>	111
Tabla 18. <i>Calificación del cumplimiento en la entrega de los proveedores evaluados</i>	111

Lista de figuras

Figura 1. <i>Componentes de la planeación estratégica</i>	22
Figura 2. <i>Proceso de planeación estratégica</i>	23
Figura 3. <i>Niveles organizaciones en la planeación estratégica</i>	24
Figura 4. <i>Etapas del proceso de planeación estratégica</i>	25
Figura 5. <i>Matriz OIRC</i>	26
Figura 6. <i>Matriz OIMER</i>	27
Figura 7. <i>Proceso administrativo</i>	32
Figura 8. <i>Etapas del proceso administrativo</i>	32
Figura 9. <i>Organización</i>	33
Figura 10. <i>Actividades de la función directiva</i>	35
Figura 11. <i>Control</i>	35
Figura 12. <i>Mapa de procesos estratégicos</i>	38
Figura 13. <i>Ubicación de los funcionarios encuestados en el organigrama de la organización</i> ..	50
Figura 14. <i>Ubicación de Gironés S.A.</i>	52
Figura 15. <i>Fachada de Gironés S.A.</i>	53
Figura 16. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 1</i>	54
Figura 17. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 2</i>	55
Figura 18. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 3</i>	56
Figura 19. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 4</i>	56
Figura 20. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 5</i>	57
Figura 21. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 6</i>	58
Figura 22. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 7</i>	58

Figura 23. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 8</i>	59
Figura 24. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 9</i>	60
Figura 25. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 10</i>	61
Figura 26. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 11</i>	61
Figura 27. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 12</i>	62
Figura 28. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 13</i>	63
Figura 29. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 15</i>	64
Figura 30. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 16</i>	65
Figura 31. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 17</i>	65
Figura 32. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 18</i>	66
Figura 33. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 19</i>	67
Figura 34. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 20</i>	67
Figura 35. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 21</i>	68
Figura 36. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 22</i>	69
Figura 37. <i>Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 23</i>	69
Figura 38. <i>Diagrama de procesos de compras de Gironés S.A.</i>	74
Figura 39. <i>Diagrama de proceso de selección de proveedores de Gironés S.A.</i>	77
Figura 40. <i>Formato de registro de proveedores</i>	82
Figura 41. <i>Formato de clasificación para la selección de proveedores - sistema comercial y financiero</i>	87
Figura 42. <i>Formato de selección de proveedores</i>	89
Figura 43. <i>Formato de evaluación de proveedores</i>	98
Figura 44. <i>Formato de registro de proveedores – Prodelagro S.A.S.</i>	100

Figura 45. <i>Formato de registro de proveedores – Alimentos Naranja Verde S.A.S.....</i>	101
Figura 46. <i>Formato de calificación sistema comercial y financiero – Prodelagro S.A.S.....</i>	103
Figura 47. <i>Formato de calificación sistema comercial y financiero – Alimentos Naranja Verde S.A.S.</i>	104
Figura 48. <i>Formato de selección de proveedores – Prodelagro S.A.S.</i>	107
Figura 49. <i>Formato de selección de proveedores – Alimentos Naranja Verde S.A.S.....</i>	108
Figura 50. <i>Formato de evaluación de proveedores – Prodelagro S.A.S.....</i>	113
Figura 51. <i>Formato de evaluación de proveedores – Alimentos Naranja Verde S.A.S.</i>	114

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Organigrama de la organización</i>	125
Apéndice B. <i>Instrumento de investigación aplicado a Gironés S.A.</i>	126
Apéndice C. <i>Tabulación del instrumento de investigación aplicado.</i>	130
Apéndice D. <i>Formato de solicitud de compras.</i>	136
Apéndice E. <i>Formato de orden de compra.</i>	137
Apéndice F. <i>Formato de recepción de insumos.....</i>	138
Apéndice G. <i>Formato de selección y evaluación de proveedores.</i>	139

Resumen

El presente proyecto de investigación se realizó para la obtención del título de Ingeniero Industrial y se aplicó en la empresa Gironés S.A. de la ciudad de Floridablanca; el propósito del proyecto es diseñar un plan estratégico de prospección de proveedores para la línea de chocolates Davida de la empresa Gironés S.A., que realice la mejora de los procesos de selección y evaluación de proveedores. Tuvo como metodología el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, se diseñó un instrumento de investigación compuesto por una encuesta, que se aplicó a una muestra seleccionada a partir del método intencionado a funcionarios de la organización, en relación con el problema de investigación *¿De qué forma el diseño de un plan estratégico de prospección de proveedores permitirá a la empresa Gironés S.A. optimizar la compra de materia prima y relación con los proveedores en Santander?* Los hallazgos más representativos ratifican la no aplicación de un sistema para la selección y evaluación de proveedores en la empresa, dando paso a la propuesta de solución, la cual se enfocó en el diseño de un plan estratégico de prospección de proveedores basado en los criterios de selección y evaluación de proveedores, así como los aspectos de mayor importancia para la organización que ponderan cada aspecto evaluado, y ajustan los procesos para conseguir los proveedores más idóneos. El plan estratégico de prospección de proveedores se validó gracias a una prueba piloto aplicada para seleccionar a dos futuros proveedores y de igual forma evaluarlo para un periodo.

Palabras claves: prospección, proveedores, chocolate, insumos, calidad

Abstract

This research project was carried out to obtain the title of Industrial Engineer and was applied in the company Gironés S.A. from the city of Floridablanca; The purpose of the project is to design a strategic plan for the prospecting of suppliers for the chocolates Davida line of company Gironés S.A., which will improve the supplier selection and evaluation processes. Its methodology was the quantitative approach of a descriptive type, a research instrument composed of a survey was designed, which was applied to a selected sample from the intended method to officials of the organization, in relation to the research problem. *Will the design of a strategic plan for prospecting suppliers allow the company Gironés S.A. to optimize the purchase of raw materials and the relationship with suppliers in Santander?* The most representative findings ratify the non-application of a system for the selection and evaluation of suppliers in the company, giving way to the solution proposal, which focused on the design of a strategic plan for prospecting suppliers based on the criteria of selection and evaluation of suppliers, as well as the aspects of greatest importance for the organization that weigh up each aspect evaluated, and adjust the processes to obtain the most suitable suppliers. The strategic plan for prospecting suppliers was validated thanks to a pilot test applied to select two future suppliers and in the same way evaluate it for a period.

Keywords: prospecting; providers; chocolate; supplies; quality

Glosario

Estándar: adj. Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

Planeación estratégica: es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Proceso: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Prospección: exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes.

Proveedor: adj. Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Riesgo: es la probabilidad de ocurrencia de un peligro o fallo.

Introducción

La empresa GIRONÉS S.A ubicada en el municipio de Floridablanca Santander, produce y comercializa productos de chocolatería fina, tabletas de chocolate amargo 70%; y que debido a la gran variedad de usos le permiten a la empresa llegar a otro tipo de clientes diferentes al consumidor final, como otras industrias de alimentos, líneas de restaurante, sitios de comida especializada, etc., que elaboran sus propios productos terminados; siendo Davida el chocolate premium de chocolate Gironés, elaborado con la mejor selección de cacao colombiano.

El tema abordado en la presente investigación se enfoca en la necesidad de la empresa objeto de estudio en ampliar su portafolio de proveedores, por lo cual es importante diseñar un plan de prospección para los proveedores que le permita a la organización contar con alternativas verificadas y validadas de forma organizada y planificada que satisfaga las necesidades de insumo para la producción.

Por lo anterior, el proyecto se compone de los siguientes epígrafes:

En este sentido, el estudio en el capítulo 1 trató el tema del problema, la justificación y los objetivos; en el capítulo 2 se abordó el desarrollo de los antecedentes y el marco teórico; en el capítulo 3 se diseñó la metodología y el procedimiento para el desarrollo de los objetivos y el capítulo 4 se desarrollaron los objetivos dando paso a la presentación de los resultados.

1. Diseño del plan estratégico de prospección de proveedores en la empresa Girones

S.A

1.1 Definición del problema

1.1.1 Descripción del problema

Las empresas legalmente constituidas deben cumplir con las directrices de la estructuración organizacional mediante el diseño del proceso administrativo, el cual hace referencia a la planeación, organización, dirección, control y la gestión del talento humano; por lo anterior, toda organización debe diseñar para cada función administrativa un proceso definido. Se plantea un enfoque en procesos fundamentado en el ciclo PHVA, planear; hacer, verificar; actuar y un pensamiento basado en riesgos; el enfoque a procesos permite a las empresas planificar sus procesos y sus interacciones.

En este sentido, la empresa Gironés S.A ubicada en el municipio de Floridablanca Santander, produce y comercializa productos de chocolatería fina, tabletas de chocolate amargo 70%; y que debido a la gran variedad de usos le permiten a la empresa llegar a otro tipo de clientes diferentes al consumidor final, como otras industrias de alimentos, líneas de restaurante, sitios de comida especializada, etc., que elaboran sus propios productos terminados; siendo Davida el chocolate premium de chocolate Gironés, elaborado con la mejor selección de cacao colombiano.

La empresa cuenta con una estructura organizacional diseñada por funciones y un Sistema de Gestión de Calidad establecido, actualmente cuenta con la categorización de los proveedores; A son los que más relevancia tienen dentro del inventario, B de menor importancia y C que se pueden sustituir fácilmente.

El departamento de compras y proveedores no cuenta con un proceso de gestión claramente definido que integre los procedimientos en relación con la identificación de nuevos proveedores; actualmente solo se cuenta con cinco empresas en categoría A que suministran la materia prima crítica para el proceso de producción como: saborizantes para el chocolate, azúcar, arroz cristal, papel laminado, cacao en pepa y grasa polawar 39; lo cual implica un riesgo potencial para el cumplimiento de las políticas de relación con las materias primas requeridas para la fabricación y comercialización del producto.

Así mismo, se evidencia que aunque los proveedores actuales cumplen con los suministros de los insumos, se requiere identificar nuevas alternativas que garanticen la fluidez del proceso, si se presentan variables externas que impidan la entrega de cada pedido en los tiempos requeridos, como cierre de vías, el efecto de la pandemia por controles viales al transporte de carga por factores de bioseguridad, derrumbes en carreteras, etc.; los efectos para la Gironés S.A serían negativos, afectando el proceso de producción y por ende, la entrega del producto final a los clientes y así atentar contra la rentabilidad del negocio.

Por lo anterior, el presente proyecto tiene como propósito diseñar un plan estratégico de prospección de proveedores que permita a la organización contar con una estructuración formal del proceso de gestión de los proveedores actuales, que integre los diferentes procedimientos para el desarrollo óptimo de las funciones del departamento de compras, logrando la optimización de los insumos en relación con los pedidos de compra, recepción de pedidos, almacenamiento de insumos, distribución interna por área de producción y comercialización y las negociaciones con cada proveedor.

La función realizada por el departamento de compras es fundamental para el funcionamiento de la empresa ya que la materia prima es la fuente que dinamiza el proceso de

producción y comercial que impacta directamente en la operación del negocio en el mercado y que garantiza la venta y distribución del producto a los clientes y al consumidor final.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué forma el diseño de un plan estratégico de prospección de proveedores permitirá a la empresa Gironés SA optimizar la compra de materia prima y relación con los proveedores en Santander?

1.2 Justificación

Para la empresa Gironés S.A la compra de la materia prima es fundamental para su funcionamiento ya que al ser una empresa industrial que fabrica y comercializa chocolatería fina, requiere del óptimo funcionamiento de la compra de materia prima, lo cual tiene una situación especial en la relación con el número de proveedores de insumos críticos, siendo solo cinco en categoría A, por lo que es necesario garantizar los tiempos de entrega, la disponibilidad de los insumos, etc., que garanticen la operación y que una falla incidirá en la dinámica de producción de la planta y por lo tanto en la comercialización del producto generando un potencial incumplimiento en la entrega de los pedidos a los distribuidores clientes y por lo tanto al consumidor final. En la actualidad la empresa presenta una deficiencia en número de proveedores y se debe generar nuevas alternativas que aseguren la operación óptima de la planta.

En ese sentido, el diseño de un plan estratégico de prospección de proveedores permitirá a la empresa Gironés SA optimizar los procedimientos para el suministro de materia prima, mediante la identificación y caracterización de potenciales empresas proveedores, asegurando el

cumplimiento de los pedidos al cliente y consumidor final, garantizando su permanencia y crecimiento en los mercados donde actúa; la propuesta es un aporte valioso para la empresa ya que será una herramienta clave para el establecimiento y estandarización de las políticas de disponibilidad de materia prima; y que mediante la futura implementación de la propuesta por las directivas de la empresa, se logrará obtener beneficios para la organización en la optimización de las actividades del Departamento de compras y proveedores y que impactará de forma positiva en la fabricación y distribución oportuna del producto a los clientes, generando mayor satisfacción en el mercado, y de otra parte, los colaboradores de la producción tendrán beneficios en la mejora del proceso ya que al contar con una organización basada en el plan de la propuesta, se logrará optimizar los tiempos en la fabricación de cada producto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de prospección de los proveedores en la empresa Gironés S.A incluyendo el proceso de cotización y diseño de formatos que permita el mejoramiento de la gestión de materiales; mediante el análisis de la gestión actual.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la gestión de proveedores realizado en la empresa Gironés S.A, mediante la identificación de las actividades críticas del proceso, para el mejoramiento funcional del área.

Analizar la información recopilada en la etapa de diagnóstico, generando un mapa de procesos que permita plantear matriz objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y

comprometidos (OIRC,) y Objetivos, indicadores, metas y responsables (OIMER) para elaborar el plan estratégico.

Proponer un plan estratégico de prospección de los proveedores para la empresa Gironés S.A, mediante la documentación de procedimiento y protocolos necesarios para su cumplimiento.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

A continuación, se presenta la revisión documental en relación con las variables del estudio, tomando en cuenta la descripción teórica de autores reconocidos.

2.1.1 Planeación estratégica

Para abordar el tema, es necesario explicar el concepto de la planeación, y según Arbeláez, Serna y Díaz [1] en las organizaciones, la gente tiene que aprender a definir “un plan de vuelo” de su actuar institucional e individualmente; éste tiene que ser un proceso metódico, consistente y disciplinado. ¿Quién sabe para dónde va la institución? ¿El proceso llega a su meta?

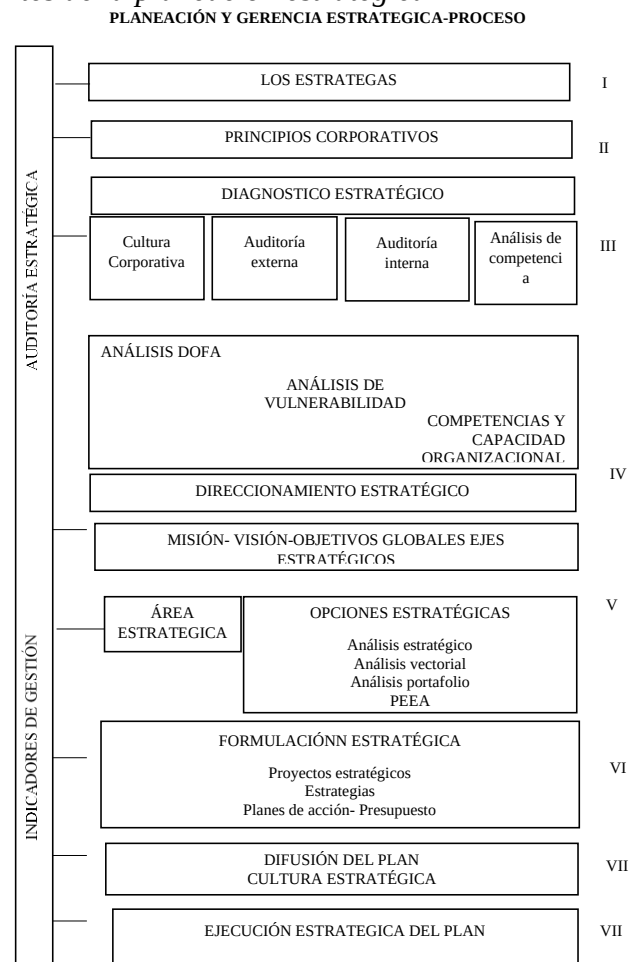
Plantea Serna [1] que frecuentemente se confunde la planeación con la elaboración de cronogramas de trabajo; es un grave error, éstos deben ser la consecuencia de un direccionamiento claramente definido. Por ello, un proceso de planeación institucional o personal se inicia por definir ¿Qué quiero?, ¿A dónde quiero llegar? (Misión–Visión), ¿Cuáles son mis objetivos y estrategias para llegar a la meta? Y ¿Cuáles son los planes de acción que permitirán el direccionamiento establecido? Y así dice Serna que [1] mediante índices de gestión se mide el alineamiento del día a día, y con la estrategia definida retroalimenta todo el proceso.

Por lo anterior, la planeación estratégica según Serna [2] es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Para Serna [2] debe recordarse que la planeación es un proceso flexible y continuo, que se ajusta con base en indicadores y, por tanto, no se improvisa. Un proceso de planeación hace que las organizaciones y los individuos anticipen en vez de reaccionar frente a los hechos del entorno. La planeación permite un mayor uso del tiempo y de los recursos, así como una respuesta más oportuna a lo imprevisto; más que planes, la planeación es una manera de pensar, una actitud y una habilidad personal y gerencial de construir el futuro, tanto individual como institucional. [2]

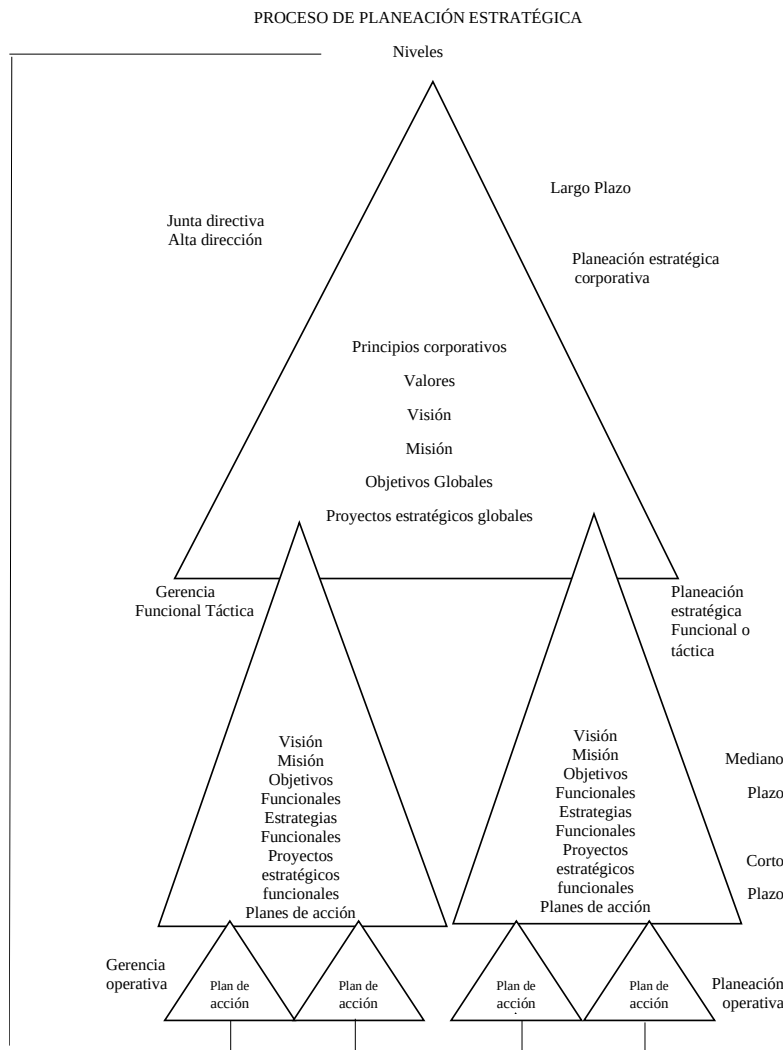
Plante a Serna [2] que los componentes de la planeación estratégica son:

- Los estrategas
- El direccionamiento
- El diagnóstico
- Las opciones
- La formulación estratégica
- La auditoría estratégica

Figura 1. Componentes de la planeación estratégica

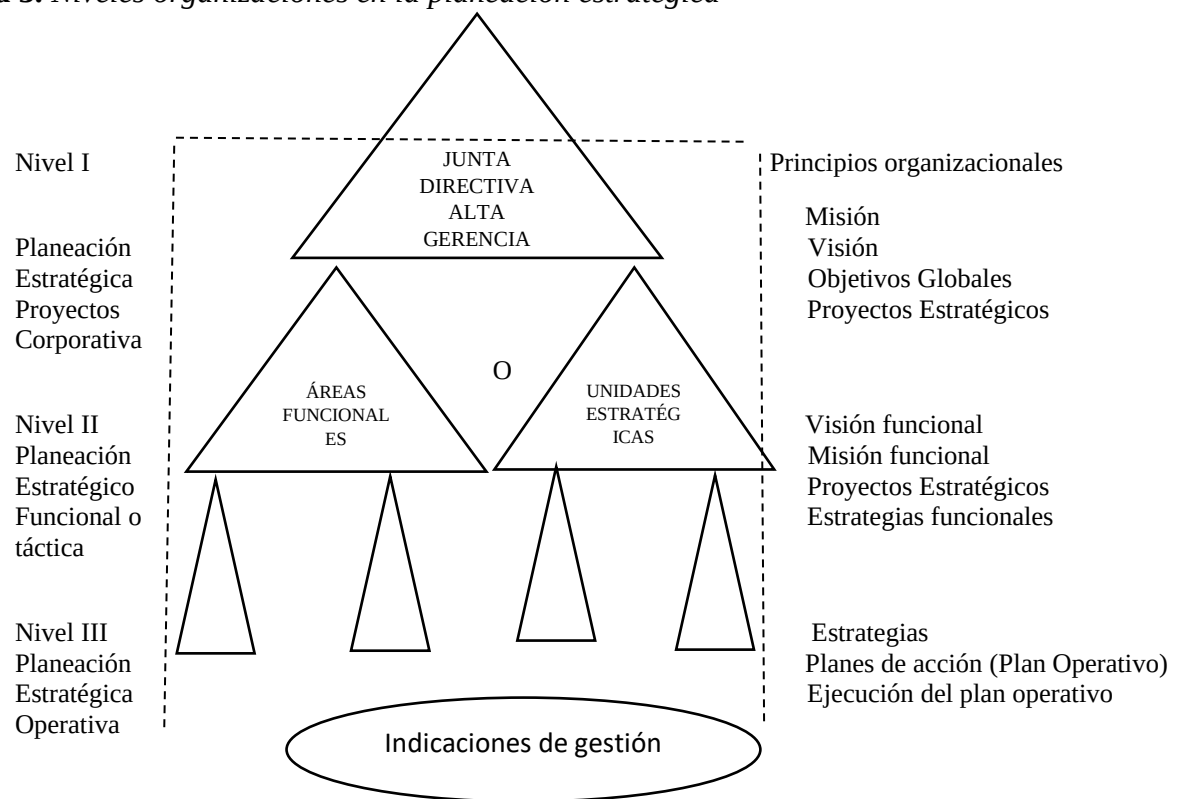
Adaptado de Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos [2].

De esta manera, el modelo de planeación estratégica parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Figura 2. *Proceso de planeación estratégica*

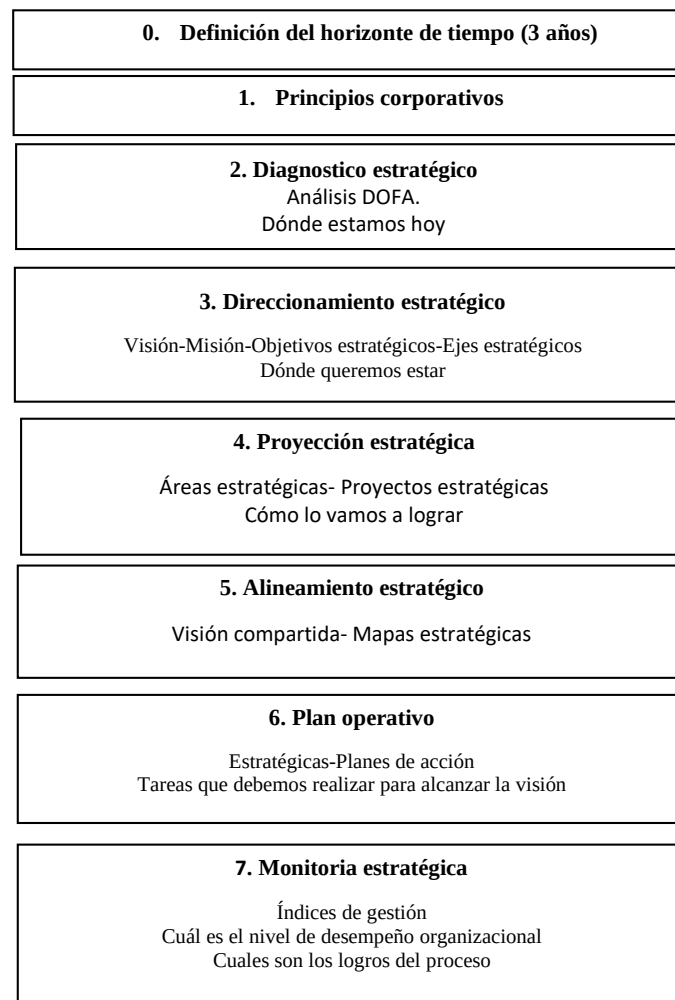
Adaptado de Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos [2].

Y de esta manera, Serna [2] define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual la organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; con la participación de los actores de la empresa según los niveles organizacionales, como se observa en la figura 3.

Figura 3. Niveles organizaciones en la planeación estratégica

Adaptado de Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos [2].

Y la forma de implementar la planeación estratégica corresponde según Serna [2] a las etapas como se observa en la figura 4.

Figura 4. *Etapas del proceso de planeación estratégica*

Adaptado de Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos [2].

Según Serna [2] la implementación estratégica corresponde a una tarea que debe ser abordada y liderada por parte de la alta gerencia, y que corresponde al proceso mediante el cual los objetivos, estrategias y las políticas se ejecutan a través de programas, presupuestos procedimientos; mediante los indicadores estratégicos, que son herramientas fundamentales para medir la eficacia de los planes de acción, y de esta manera se podrá determinar el logro de estrategia y de la visión de la empresa. Para lo anterior, plantea Serna [2] es indispensable establecer unas

iniciativas estratégicas, que son un conjunto de actividades dispuestas para alcanzar las metas establecidas por períodos y de esta manera alcanzar los objetivos; por consiguiente, las metas estratégicas son los propósitos que se deben establecer para alcanzar los objetivos estratégicos y se formulan a partir de los indicadores estratégicos y responden a interrogantes como: ¿cuánto queremos lograr? ¿para cuándo? Y para esto se deben asignar metas a corto, mediano y largo plazo según el indicador. A través de la matriz OIRC se establecen los objetivos, iniciativas y responsables y con la OIMER los objetivos, indicadores, metas y responsables, como se observa en el ejemplo de las figuras 5 y 6.

Figura 5. Matriz OIRC

MATRIZ OIRC(OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDAS)		
PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
Generar Rentabilidad sobre patrimonio	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos	Departamento de compras y Equipos
	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados	Dirección De Procesos Constructivos y HSEQ
	Ofrecer soluciones y servicios integrales	Gerencia
	Mejorar el uso de los activos	Departamento Administrativo y Financiero
	Establecer precios competitivos	Gerencia
	Optimizar la estructura de costos y gastos	Departamento Administrativo y Financiero
Mejorar el flujo de caja	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos	Departamento de compras y Equipos
	Ampliar el segmento del mercado	Control de Licitaciones
	Mejorar el uso de los activos	Departamento Administrativo y Financiero
	Establecer precios competitivos	Control de Licitaciones
	Optimizar la estructura de costos y gastos	Departamento Administrativo y Financiero
Maximizar el valor de la empresa	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores	Dirección de Talento Humano
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerencia
	Mejorar la infraestructura física	Departamento Administrativo y Financiero
	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Gerencia
	Establecer precios competitivos	Control de Licitaciones

Adaptado de Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos [2].

Figura 6. Matriz OIMER

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA FINANCIERA %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE 2013	METAS 2015	RESPONSABLE
Generar rentabilidad sobre el patrimonio	Rentabilidad sobre Patrimonio	17%	22%	Departamento Administrativo y Financiero
Mejorar el flujo de caja	Valor presente Neto	\$ 91.881.000	\$ 136.755.680	Departamento Administrativo y Financiero
	Relación Beneficio Costo	1.01	1.2	Departamento Administrativo y Financiero
	Flujo de caja Libre	\$ 25.000.000	\$ 50.000.000	Departamento Administrativo y Financiero
	Capital de Trabajo Operativo	0	0	Departamento Administrativo y Financiero
	EVA (Valor económico agregado)	\$(57.358.614).	>0	Gerencia
Maximizar el valor de la empresa	Flujo de caja Libre	\$ 25.000.000	\$ 50.000.000	Departamento Administrativo y Financiero
	TIR (Tasa Interna de retorno)	0%	41%	Gerencia
	BE (Beneficio económico)	\$ 71.667.180	87.433.960	Gerencia

Adaptado de Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos [2].

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera ha sido históricamente la más usada para medir el desempeño de las compañías. Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización [3]. Los aspectos financieros de una organización son fundamentales, no obstante, esta perspectiva no es suficiente para comprender su desempeño. Un análisis sobre otras perspectivas permitirá entender, por ejemplo, en qué áreas debería invertirse más presupuesto. En este sentido, todas las acciones que se tomen dentro de la organización deberán tener impacto en la perspectiva financiera.

Perspectiva del cliente

Uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización es conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece. La perspectiva del cliente evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente [3].

Además de este tipo de indicadores la perspectiva del cliente debe tener en cuenta también el mercado. Es decir, esta perspectiva permite analizar el mercado en el que se incrusta la organización y así comprender qué ajustes debe efectuar para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos. Finalmente, esto impactará en un mejor desempeño financiero de la organización. [3]

Perspectiva de los procesos

El buen desempeño de los procesos internos de una organización es crucial para su éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia [3]. Del mismo modo este análisis permitirá comprender qué procesos si están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían obviarse por esta misma razón. Para hacer un análisis de esta perspectiva se puede usar Business Inteligente con el objetivo de obtener datos sobre la ejecución de los procesos internos de la organización. [3]

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva permite analizar la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo [3]. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro. Aquí se analizan tres áreas fundamentales de la organización: El clima organizacional, las personas y los sistemas. Cuando se

habla de clima organizacional se hace referencia a la satisfacción de los empleados, su rendimiento y su retención. La perspectiva permite analizar de qué manera las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas. El área de personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación, costo de capacitación para cada empleado, presupuesto disponible, etc. El análisis de los sistemas hace referencia a al desempeño en términos tecnológicos. Es decir, qué inversiones u optimizaciones en términos de TI deben realizarse con el fin de alcanzar las metas de la organización. [3]

La metodología Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) introduce varios beneficios para la gestión de una organización [3], entre ellos están:

- Transformar la visión de la organización en acciones reales que se podrán medir y seguir.
- Ayudar a alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.
- Mejorar la comunicación interna de las organizaciones con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las metas.
- Estimula la transformación organizacional a partir de la estrategia
- Ayuda a dar una estructura lógica a la estrategia.
- Mantiene la estrategia visible y como foco de la generación de estadísticas.
- Produce una mejora en los procesos organizacionales de gestión de la información. [3]

2.1.2 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. [4]

- Planificar: establecer los objetivos del sistema, sus procesos y recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planeadas, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. [4]

Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de la Norma ISO 9001 [4], incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

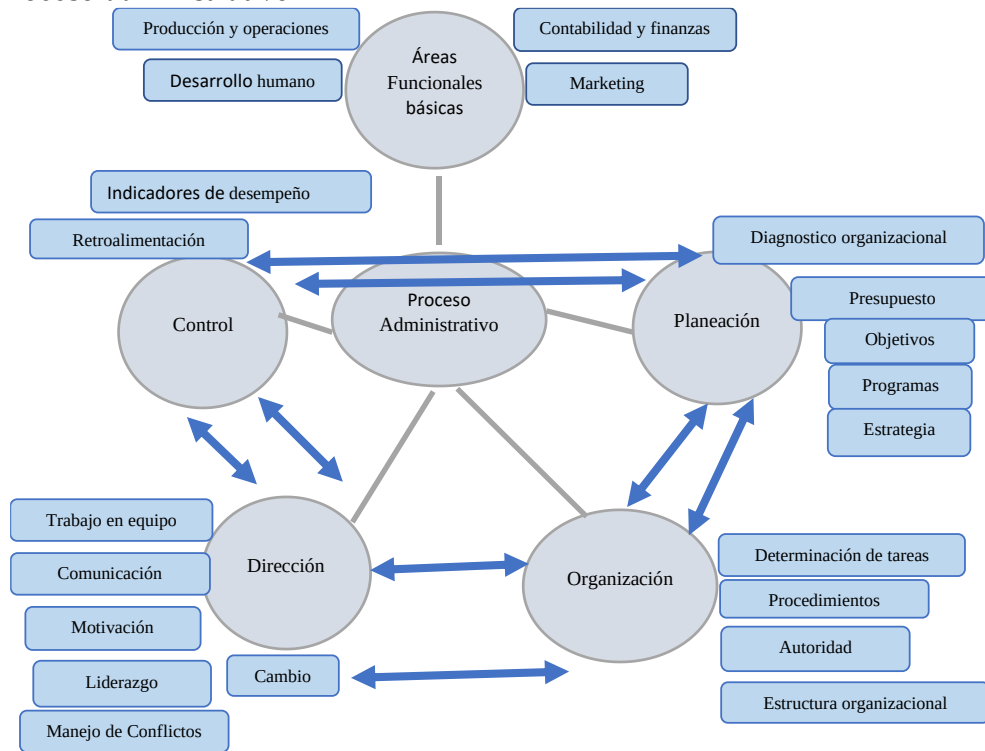
Para ser conforme con los requisitos de ISO 9001:2015, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. [4]

2.1.3 Gestión administrativa

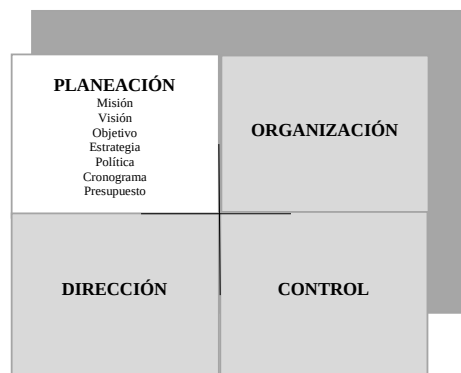
Administración se define según Cano [5] “como un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados, p.21” así mismo, plantea Cano [5] la importancia del proceso administrativo en “una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración y en este sentido el proceso administrativo busca armonizar dichos elementos. p.22”.

Por lo anterior, el proceso administrativo “se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos” [5, p. 22] cómo se observa en la figura 1.

Figura 7. Proceso administrativo

Adaptado de la Administración y el proceso administrativo [5].

En este sentido se explican las etapas del proceso administrativo, como se observa en la figura 8.

Figura 8. Etapas del proceso administrativo

Adaptado de la Administración y el proceso administrativo [5].

Planeación:

La planeación es la primera de las etapas del proceso administrativo, “guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo” [6, p. 2]

Según [6] La planeación está constituida por la definición de los siguientes elementos que constituyen a su vez el proceso de planeamiento estratégico: 1. Misión 2. Visión 3. Objetivo 4. Estrategia 5. Políticas 6. Cronogramas 7. Presupuestos. (p.4)

Organización:

Corresponde al segundo elemento del proceso administrativo como se observa en la figura 9.

Figura 9. Organización



Adaptado de la Administración y el proceso administrativo [5].

Se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales: el *modelo organizacional*, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución; *el organigrama*, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo previamente seleccionado; *los manuales organizacionales*, estos documentos sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas. Mediante estos manuales se pueden definir las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso; y por último *los condicionantes y componentes organizacionales*; esto es, los factores y/o variables que influyeron en la confección del diseño organizacional. [6, p. 38]

Dirección:

Según Koontz [7] Se define como “La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa” (p.75).

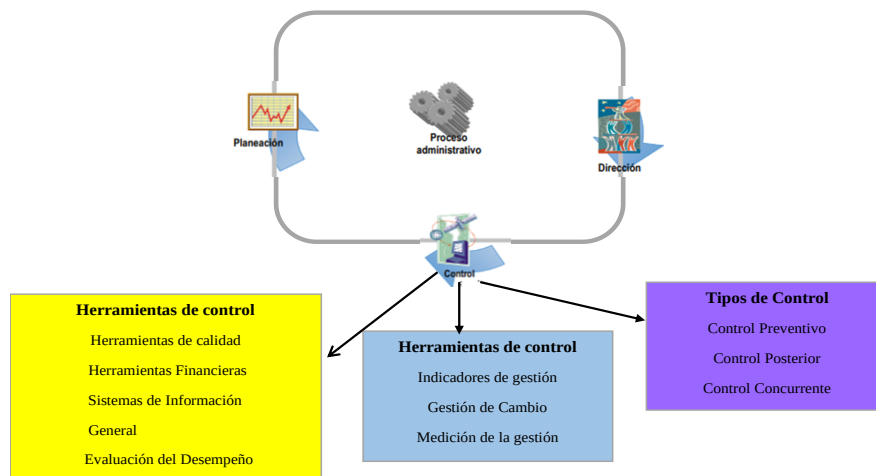
Así mismo Koontz [7] se refiere a los principios de la dirección. “Armonía de intereses; la impersonalidad del mando; principio de la vía jerárquica; principio de la resolución de conflictos; principio de aprovechamiento del conflicto” (p.75). Por otra parte, se deben tener en cuenta las funciones directivas como se muestra en la figura 10.

Figura 10. *Actividades de la función directiva*

Adaptado de la Administración y el proceso administrativo [5].

Control:

Se refiere al proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia [5, p. 104]. Como se observa en la figura 11.

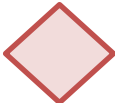
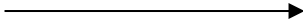
Figura 11. *Control*

Fuente: La administración y el proceso administrativo [5].

En este sentido, la gestión administrativa y los procesos y procedimientos en las empresas modernas deben comprender que para el éxito empresarial es necesario un pensamiento y liderazgo estratégico entorno a cada negocio; por lo anterior Hill & Jones [8] “El liderazgo estratégico se ocupa de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía y, por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas” (p.4), así, cada organización debe procurar ser estratégico en cada aspecto relacionado con los factores del negocio, para el caso de la investigación, es clave asumir una posición estratégica dentro del diseño del proceso de gestión de atención al estudiantes, tomando en cuenta que debe ser la premisa fundamental la satisfacción del servicio al cliente; por su parte, el Fayolismo afirma que el proceso administrativo en toda organización está compuesto por “planeación, organización, dirección, coordinación y control” [9, p. 24]

Así también, el diseño de procesos los administrativos según la estructura organizacional de una empresa se refieren a la distribución formal de los puestos de trabajo, mientras que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y un procedimiento corresponde a la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso [10]. Un proceso se construye a partir de un diagrama de flujo que identifica las diferentes partes, subprocessos, procedimientos y acciones y se establecen formas específicas para su elaboración.

Tabla 1. Simbología de un diagrama de flujo para procesos

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio/Final	Indica fin o inicio de un procedimiento
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación.
	Conector Interno	Representa una entrada o una salida de una parte del diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página.
	Conector Externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento.
	Documento	Simboliza Cualquier Documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar.
	Dirección del Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.

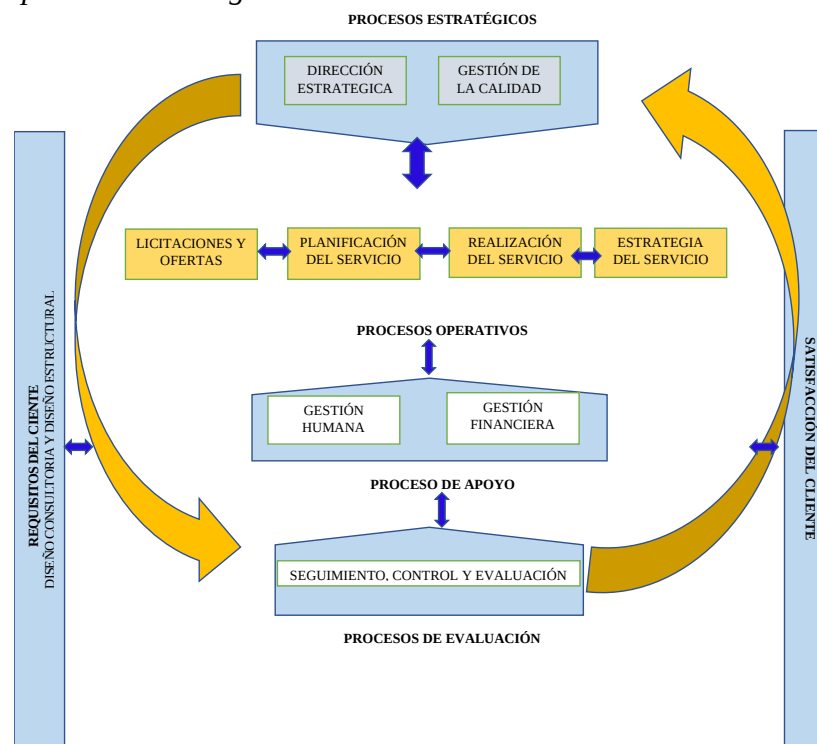
Nota: Adaptado de Manual de procesos y procedimientos [10].

Por lo anterior, se debe estructurar un mapa de procesos la representación gráfica de los procesos y la operación de las entidades. Normalmente se clasifican en:

- Procesos gerenciales: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos, asegurar la disponibilidad de los recursos.
- Procesos operativos o misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado para cumplir con el objeto social de la empresa.

- Procesos de apoyo: Pertenecen a este grupo los procesos que provisionan de recursos que son necesarios para cumplir con los demás procesos.
- Procesos de mejora o evaluación: Son aquellos que se utilizan para medir y hacer un análisis del desempeño de los demás procesos, con el objeto de analizar la mejora de la eficiencia y eficacia de los mismo.

Figura 12. Mapa de procesos estratégicos



Adaptado de Manual de procesos y procedimientos [10].

Por otra parte, según la Norma ISO 90001:2001 un Sistema de Gestión de la Calidad hace referencia a la forma como una organización lleva a cabo su gestión empresarial asociada a la calidad, incluye la gestión empresarial y la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente [11].

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad
- b) un manual de la calidad
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

2.2 Marco conceptual

En el presente proyecto se identifican términos y conceptos sobre los planes, procesos administrativos claves para su comprensión, los cuales se relacionan a continuación:

Las políticas empresariales son consideradas como guías, directrices, para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización [6]; así mismo, Louffat [6], define un programa como un esquema donde se establece la secuencia y el tiempo cualitativo que se persiguen forma permanente o semi permanente dentro de un grupo social, el cual puede ser sinónimo de fin o propósito, mientras que un presupuesto se refiere a un plan de todas o algunas de las fases de actividades de la organización, expresado en términos económicos junto con la comprobación de dicho plan. Es un esquema escrito de tipo general o específico que determina por anticipado, en términos cualitativos, el margen y asignación de los recursos de la organización, para un período específico [6].

Mientras que un procedimiento, es el establecimiento cronológico y secuencial de las actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo o proceso, puede denominarse cronograma de actividades [6]; y en este sentido, para Louffat [6], un plan es un esquema resultante

de la planeación que incluye todas, para Koontz [7], cada una de las etapas de la planeación la proyección se refiere a la toma de datos del pasado y del presente y mediante métodos matemáticos extrapolarlos al futuro (el tiempo de extrapolación no debe ser mayor a cinco años). Así mismo Koontz [7], explica que la predicción empresarial se basa en una visión determinada del mundo. Pretende presentar postulados irrefutables y exactos sobre el futuro.

Koontz [7] define a la previsión como la toma de determinadas acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que se pueden presentar en el futuro, mientras que para el autor, un pronóstico, es una serie de juicios razonados sobre un asunto particular que luego servirán para un programa de acción, ahora bien, el autor Cano [5], explica que la prospectiva se refiere a un panorama de los futuros posibles (futuribles), que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores (Intenciones); por otra parte, una tendencia es la extrapolación y proyección al futuro de una situación dada y observable en el pasado y el presente, en la cual la única variable de modificación es el tiempo. Las tendencias son de carácter cualitativo fundamentalmente, aunque deben sustentarse con datos, referencias bibliográficas, estadísticas, entre otros [7].

Louffat [6], define la visión como un escenario futuro en el cual se quiere la organización. Manera como se quiere ver la organización en el futuro, este debe tener un tiempo aproximado para que esto se alcance; mientras que para la gestión se entiende como una acción y efecto de gestionar variables [12] y la administración, se refiere a la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros y un proceso es un objetivo y mejora contribuyendo a aumentar el valor añadido por un sistema de calidad.

La Real academia de la Lengua Española [12], define el procedimiento como el método de ejecutar algunas cosas, que la satisfacción se refiere al

cumplimiento del deseo o del gusto, y el cliente es la persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

2.3 Marco legal y normativo

2.3.1 La Norma técnica NTS-USNA sectorial colombiana 007 [13]

La cual resalta manipulación de alimentos; norma sanitaria; requisitos sanitarios; inocuidad alimentaria.

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, preparación, almacenamiento, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor. Esta norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, a los productos preparados que se expendan en servicios de alimentos y bebidas.

2.3.2 Resolución 1111 de 2017 [14]

Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo para empleados y contratantes.

2.3.3 Decreto 1079 de 2015 [15]

En la cual se establece la estructura del sector transporte en Colombia. Y para el transporte de carga en Colombia se regulan por las siguientes leyes:

Constitución Nacional artículos 1, 56, 58, 333, 334, 336 y 365; Código de Comercio artículos 981 a 1035 contrato de transporte (1993) Ley 105 de 1993 disposiciones básicas sector transporte (2002) Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito, modificado por las Leyes 1005 de 2006 y 1383 y 1397 del 2010 (1996) Ley 336 de 1996 disposiciones generales para los modos de transporte *modificada (2011) Ley 1450 de 2011, modifica el artículo 46 de la ley 336 de 1996 y fija amnistía para pago de multas de tránsito.

2.4 Estado del arte

2.4.1 Internacional

La investigación a modelar el proveedor relación administración en la cadena de suministro de agronegocios, realizado por Sánchez Et al. [16], cuyo objetivo fue analizar los estudios actuales de proveedor relación administración (SRM), basado en una revisión de la literatura para contrastar y comparar la evolución de la SRM en la cadena de suministro orientada a la agroindustria administración(SCM), y el resultado obtenido en esta investigación muestra la agroindustria y su relación con sus proveedores.

El proyecto denominado Consejo didáctico BPIsim: una simulación práctica para enseñar los procesos del ciclo operativo de fabricación de efectivo a efectivo en una cadena de compras, operaciones y suministro administración contexto [17], presenta una simulación práctica que se realiza en una cadena de suministro integrada, esta actividad simula las actividades en el proceso de contratación, procesos comerciales de producción y de pedido a efectivo para brindar a los participantes la oportunidad de aprender a integrar los procesos comerciales clave en una cadena de compras, operaciones y suministro. Los resultados demostraron que la simulación práctica no

solo es intuitiva, atractiva y divertida, sino también una actividad de aprendizaje experiencial altamente eficaz para mejorar la comprensión de los procesos comerciales clave que se extienden a lo largo de cinco miembros clave de la cadena de suministro.

En este sentido, el trabajo de Morcillo-Bellido y Duran-Heras [18] denominado Mecanismos de gobernanza de la sostenibilidad en las cadenas de suministro: una aplicación en el sector minorista; la investigación analiza los mecanismos de gobernanza de la sostenibilidad de la cadena de suministro, y su caracterización, tipología, adopción y relación con el nivel general de sostenibilidad en la cadena de suministro y con la estrategia competitiva de la empresa que la adopta. Los resultados fueron que el modelo resultante que engloba mecanismos de gobernanza habilitadores y diferenciadores podría orientar los planes de autoevaluación y mejora de las empresas que buscan mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de suministro proporcionando más orientación sobre las estrategias integrales de "adopción profunda" y sobre el potencial para la mejora continua auto refuerzo en la sostenibilidad más allá de un cierto umbral.

El proyecto, modelos de gestión según el proveedor y sus efectos en la dinámica de los equipos de atención primaria en Cataluña, realizado por Bayona Et al. [19], cuyo objetivo fue explorar y comparar modelos de gestión según el proveedor de AP en Cataluña a partir de la visión de los profesionales y en los resultados se destacó un mayor compromiso en entidades con mayor posibilidad de autonomía de gestión de la agenda, plan de formación de actividades de profesionales, reconocimiento de objetivos, feedback sobre resultados de actividades y en entidades EBA. La conclusión es que los modelos de gestión de los proveedores determinan características diferentes. Destacan respuestas más favorables en autonomía de gestión, resolución, accesibilidad y compromiso, de los profesionales de EBA y CP que respondieron el cuestionario.

La investigación desarrollo de proveedores de hule natural en la cuenca del río Papaloapan, México: avances y limitaciones, realizado por Forero [20], cuyo objetivo fue implementar un modelo de desarrollo de proveedores a través de Agencias de Gestión de la Innovación (AGI). Los resultados evidencian que la intervención de las AGI aportó en la mejora de las variables productividad y pos-cosecha, también se logró aumentar la producción de hule coagulado y la disponibilidad de materia prima para las AI y así mismo se redujeron los costos de producción y mejor calidad del producto.

2.4.2 Nacional

Según las memorias del XI congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad [21], se debe atender la importancia y la influencia de la gestión de proveedores como herramienta empresarial, frente a la competitividad como parte del ámbito externo de cualquier organización; cuyos resultados permitieron ratificar que es necesario fomentar mejoras sustanciales en la gestión de proveedores para que las pymes logren la competitividad desde el ámbito regional.

Por otra parte, el trabajo de Espinal [22], se estudiaron la aplicación de Softwares para procesos estandarizados de gestión de proveedores y materiales en empresas del sector de la construcción en Colombia; donde se plantea que el sector constructor en Colombia solo adopta el 61% de las mejores prácticas de los estándares internacionales en términos de contratación, gestión de la cadena de suministro y adopción tecnológica. Por lo anterior es muy importante la implementación de tecnología en los procesos de gestión de suministros, como una herramienta de apoyo a la operación del negocio.

El proyecto y procedimiento de Evaluación y Selección de Proveedores Basado en el Proceso de Análisis Jerárquico y en un Modelo de Programación Lineal Entera Mixta, realizado por Peña Et al. [23], cuyo objetivo fue establecer un procedimiento para la selección de proveedores vinculando el Proceso de Análisis Jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés) y un modelo de Programación Lineal Entera Mixta. El método usado fue una revisión de literatura en las bases de datos Science Direct, Engineering Information, ProQuest y Scopus, la cual permitió identificar las técnicas más utilizadas por los académicos, empresarios e investigadores para la selección de proveedores. Como resultados, los parámetros del modelo MILP se cambiaron por los simulados al realizar el AHP, los cambios realizados a los parámetros demostraron que el modelo matemático es válido. Se logró proponer un procedimiento para la selección de proveedores que mejore la eficacia en la toma de decisiones y se concluyó que la selección de proveedores es un aspecto esencial para garantizar la calidad de los productos y servicios proporcionados por las organizaciones, por lo tanto, el procedimiento propuesto proporciona criterios para la toma de decisión de los proveedores considerando unidades, capacidades, costos y número de lote.

El trabajo de coordinación del abastecimiento en proyectos de ingeniería mediante modelos de optimización, realizado por Zamora [24], el cual buscó coordinar y programar el abastecimiento en la red de suministro de una empresa basada en proyectos (PBO - Project Based Organizations). En los resultados se observa que, a partir de la aplicación de la estrategia de coordinación de información compartida, es posible optimizar el costo de la gestión de abastecimiento en proyectos. La metodología desarrollada puede ser aplicada por organizaciones PBO o por compañías que realicen proyectos de forma eventual.

La investigación Coordinación del abastecimiento en proyectos de ingeniería mediante modelos de optimización, realizada por Gómez [25], el objetivo fue presentar una propuesta de implementación de un modelo de Green Supply Chain Management (GSCM) para una empresa comercializadora de suministros eléctricos ubicada en la ciudad de Medellín. Se concluyó que el GSCM permite a la empresa comercializadora desarrollar un enfoque que no solo puede impactar en su productividad sino también contribuir a la sostenibilidad ambiental desde las relaciones con sus proveedores y clientes.

2.4.3 Local

En el trabajo de Osorio [26], se plantea que las organizaciones han entendido la importancia de generación de valor a partir de los procesos de compras y suministros, lo cual incide en los indicadores positivos de servicio a los clientes y debe ser un objetivo estratégico; y que el hacer se realiza desde los siguientes elementos: resultado, gestión y procesos.

Y en este sentido la investigación de Argüello-López y fragoso serrano [27], cuyo objetivo fue verificar la eficiencia de la gestión de los inventarios en la mejora de la productividad de las pymes; y que los resultados demostraron que se debe mejorar el nivel de formación técnica del personal encargado de la gestión de los modelos de inventarios implementados en las organizaciones, el nivel de los inventarios apoya porcentualmente el desempeño de las ventas, se evidenció que un bajo control de inventarios puede ocasionar de programación y control de producción. Por lo cual es importante la implementación oportuna de planes para la gestión de inventarios en las empresas.

El proyecto gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR, realizado

por Díaz-Sarmiento [28], cuyo objetivo fue abordar parámetros dentro de las etapas del Sistema de Gestión de Proveedores en la organización, que le permitan una mayor gestión, control, planificación y ajustes de su cadena de proveeduría, hacía la obtención de eficiencias en la cadena de valor de sus proveedores el cual es una propuesta de la gestión estratégica de Proveedores en la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial – COTECMAR, en la línea de negocios de Reparación y Mantenimiento de Embarcaciones, en búsqueda de integrar aspectos evidenciados en torno a la sostenibilidad del negocio en la gestión de proveedores, catalogados éstos como socios estratégicos de la organización.

La investigación Gestión de proveedores, herramienta para la competitividad en las Pymes del municipio de Florencia-Caquetá, Colombia, realizada por Hernández Et al. [21], en la cual se plantea la importancia y la influencia de la gestión de proveedores como herramienta empresarial, frente a la competitividad como parte del ámbito externo de la organización y se logró identificar que es necesario fomentar mejoras sustanciales en la gestión de proveedores para que las pymes logren la competitividad desde el ámbito regional.

El trabajo la evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia, realizado por Zuluaga Et al. [29], cuyo objetivo fue aproximarse a los modelos existentes y conocer en qué parte del proceso son aplicados y cuál es su pertinencia en el sector. Se pudo concluir que es evidente la importancia de transformar las relaciones cliente-proveedor en crecimiento y desarrollo en ambos sentidos. Además, se exponen los modelos y las herramientas más importantes para la selección y evaluación de proveedores.

3. Metodología

3.1 Fundamentos epistemológicos

El fundamento epistemológico de la presente investigación corresponde al enfoque Mixto, cuantitativo que para Hernández, Fernández y Baptista [30] “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Por otra parte, Cualitativo ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación [30].

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación se realiza con enfoque cuantitativo como lo define Hernández, Fernández y Baptista [30], como la identificación de tendencias en el comportamiento de las variables de investigación mediante análisis estadísticos.

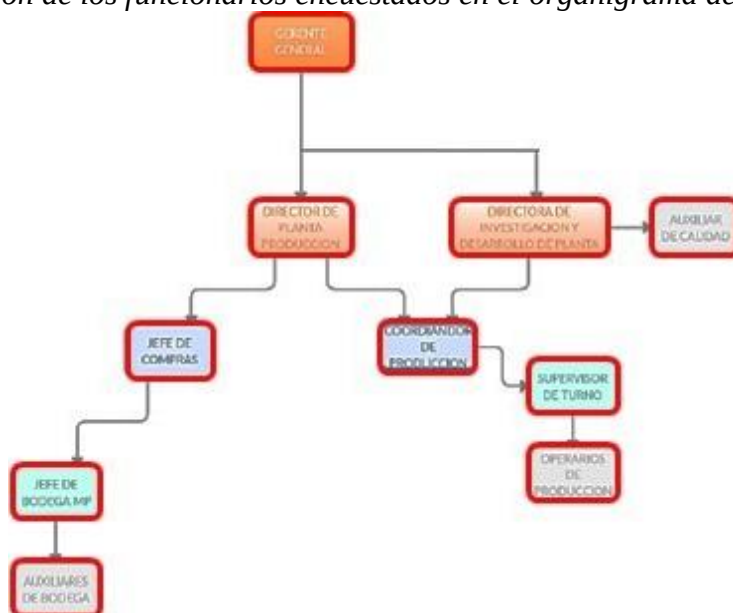
3.2.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación del proyecto según el alcance es exploratorio ya que se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado y descriptivo porque busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Además, es aplicado según Hernández, Fernández y Baptista [30] con base en los resultados obtenidos en la investigación se procede al diseño de una propuesta de solución del problema a un caso específico, y para el proyecto es la empresa Gironés S.A.

Población: La población del presente estudio corresponde a 49 cargos según el organigrama funcional suministrado por la organización como se observa en el Apéndice A.

Muestra: Se seleccionó una muestra mediante el método intencionado a los funcionarios de la empresa, correspondiente a 10 funcionarios que están involucrados directamente en los diferentes procesos de producción de la Línea de chocolates Davida.

- Gerente
- Director de planta y producción
- Dirección investigación desarrollo y calidad
- Jefe de compras
- Coordinador de producción
- Jefe bodega
- Supervisor de producción
- Auxiliar de calidad
- Auxiliar de bodega
- Operaria control de procesos

Figura 13. Ubicación de los funcionarios encuestados en el organigrama de la organización

Nota: el organigrama de la organización se puede apreciar en el apéndice A.

Criterios de selección de la muestra intencionada: funcionario activo de la empresa, las funciones del cargo estén relacionadas directamente con los componentes de compras, producción y calidad de la línea de producto Davida.

Instrumento: El instrumento utilizado en el proyecto corresponde a una encuesta compuesta por 23 preguntas dicotómicas y en escala Likert como se observa en el Apéndice B.

3.2.2 Fases, etapas o momentos del proyecto

Las fases del proyecto corresponden a las siguientes:

Fase 1. Para realizar el diagnóstico de la gestión de proveedores en la empresa Gironés S.A, se identificarán las actividades críticas del proceso para el mejoramiento funcional del área. Se realizará el diagnóstico de la situación actual con base en las matrices FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), EFE (El análisis de la industria: la matriz de evaluación

de los factores externos), EFI (evaluación de factores internos) y MPC (matriz de perfil competitivo).

Fase 2. Se realizará el análisis de la información recopilada para generar un mapa de procesos que permita plantear matriz OIRC y OIMER

Fase 3. En esta fase se diseñará un plan estratégico de prospección de los proveedores para la empresa Gironés S.A, mediante la documentación de procedimiento y protocolos necesarios para su cumplimiento.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico de la gestión de proveedores realizado en la empresa Gironés S.A.

Dentro de la gestión de proveedores según la Norma ISO 9001:2015 afirma lo siguiente: “La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.” [31].

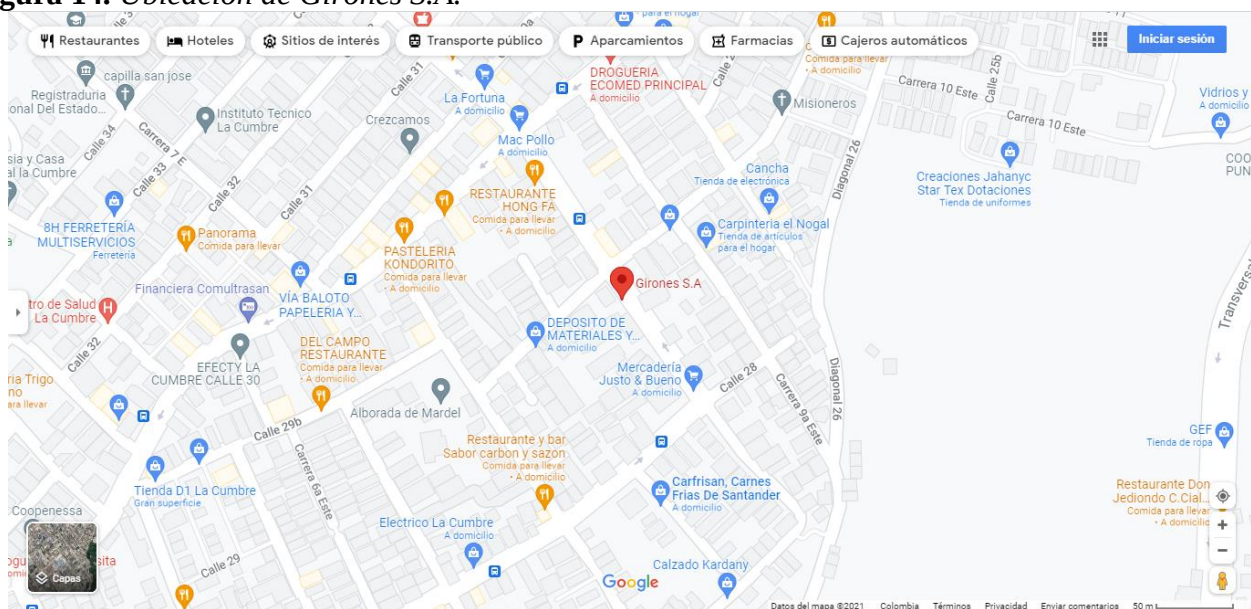
El diagnóstico del estado actual de la empresa Gironés S.A., en cuanto al tema de proveedores, se procedió a aplicar a 10 funcionarios de la organización una encuesta, los cuales están directamente involucrados en el proceso de producción de la línea de chocolates Davida, el objetivo de la aplicación del instrumento de investigación fue conocer cómo se está realizando los procesos de compras, proveedores y calidad (ver Apéndice C). Para validar la información contenida en las encuestas se efectuó dos visitas a las instalaciones de Gironés S.A., con miras a recopilar y complementar el diagnóstico con documentos de calidad, procesos y procedimientos

realizados en la empresa, registros fotográficos, así mismo los insumos y materias primas utilizadas en la producción del chocolate Davida, objeto de esta investigación.

4.1.1. Ubicación

Se presenta la ubicación geográfica de las oficinas y planta de producción de Gironés S.A., para lo cual se utilizó la página web www.googlemaps.com, se encuentra ubicada en el municipio de Floridablanca, área metropolitana de Bucaramanga, en la Carrera 9 No.28E-93 Barrio La Cumbre.

Figura 14. Ubicación de Gironés S.A.



Nota. imagen tomada de Google Maps [49].

Figura 15. Fachada de Gironés S.A.

Nota. Imagen tomada de www.googlemaps.com

4.1.2. Reseña histórica

A continuación, se presenta la reseña histórica suministrada por el director de proyectos de la empresa Gironés S.A., Dr. Mario Andrés Rojas Afanador.

“Gironés S.A es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos a base de cacao en Santander, la región cacaotera por excelencia en Colombia. Desde 1970, realizamos un cuidadoso proceso de selección de excelentes granos de cacao colombiano, para ofrecer uno de los mejores productos a base de cacao del país.

El espíritu innovador de la compañía nos ha permitido desarrollar un amplio portafolio de productos de alta calidad que, junto a nuestra trayectoria y a la preferencia de los colombianos por nuestro chocolate, nos permiten llevar los sabores de Gironés S.A alrededor del mundo.

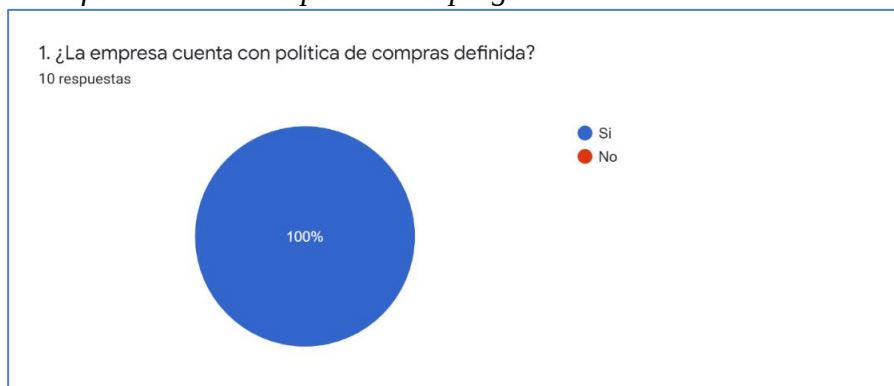
DAVIDA es la marca Premium de chocolate Gironés, elaborada con la mejor selección de cacao colombiano. Descubrirás distintos porcentajes de cacao, mezclados con exóticos sabores dulces, frutales y salados. Simplemente, un viaje de los sentidos. DAVIDA es apoyar a nuestros cultivadores de cacao colombianos, con quienes realizamos un minucioso trabajo para producir y comercializar productos de chocolatería fina de altísima calidad. DAVIDA es el amor por lo nuestro, es apoyar la compra local, es el esfuerzo por llevar los mejores sabores del cacao colombiano alrededor del mundo.”

4.1.3. Hallazgos encontrados en la aplicación del instrumento de investigación

Se presenta a continuación, los hallazgos encontrados al momento de procesar los datos suministrados en la aplicación de la encuesta a los 10 funcionarios seleccionados de la empresa Gironés S.A., y de lo cual procedemos a analizar.

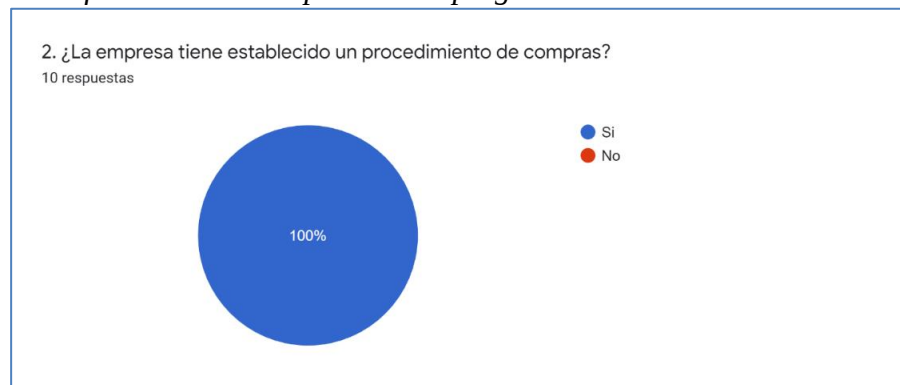
Primera pregunta, ¿La empresa cuenta con política de compras definida?, a lo cual el 100% de los funcionarios encuestados contestaron que, si tiene la empresa Gironés S.A. una política de compras definida, lo cual nos indica que tienen un proceso de compras establecido y con unos requisitos mínimos de calidad.

Figura 16. Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 1

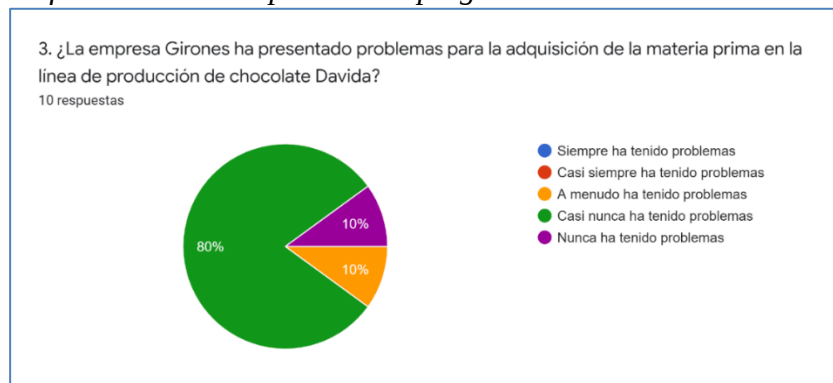


Segunda pregunta, ¿La empresa tiene establecido un procedimiento de compras?, a lo cual el 100% de los funcionarios encuestados contestaron que, si tiene la empresa Gironés S.A. un procedimiento de compras establecido, lo cual nos confirma la pregunta anterior que tienen procedimientos de compras y unos requisitos mínimos de calidad.

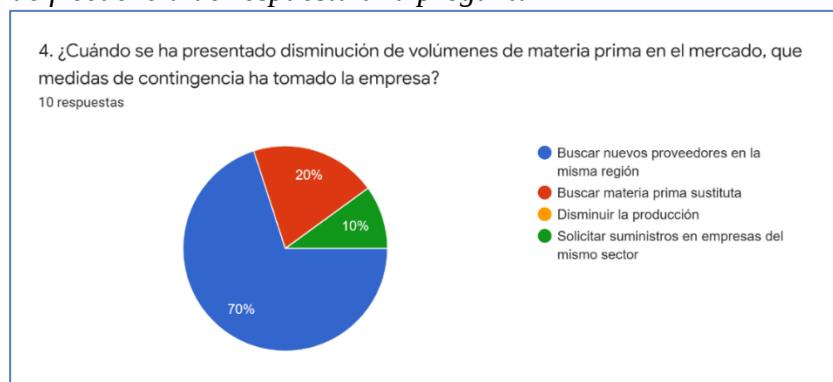
Figura 17. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 2*



Tercera pregunta, ¿La empresa Gironés ha presentado problemas para la adquisición de la materia prima en la línea de producción de chocolate Davida?, a lo cual el 80% de los funcionarios encuestados contestaron que casi nunca ha tenido problemas para la adquisición de materias primas, el 10% de los funcionarios contestaron que nunca han tenido problemas para la adquisición de materias primas y el restante 10% de los funcionarios contestaron que a menudo han tenido problemas para la adquisición de materias primas, lo cual evidencia la regularidad y disponibilidad de productos que tienen los proveedores actuales de materias primas requeridas por la empresa, siendo esta disponibilidad adecuada para la organización.

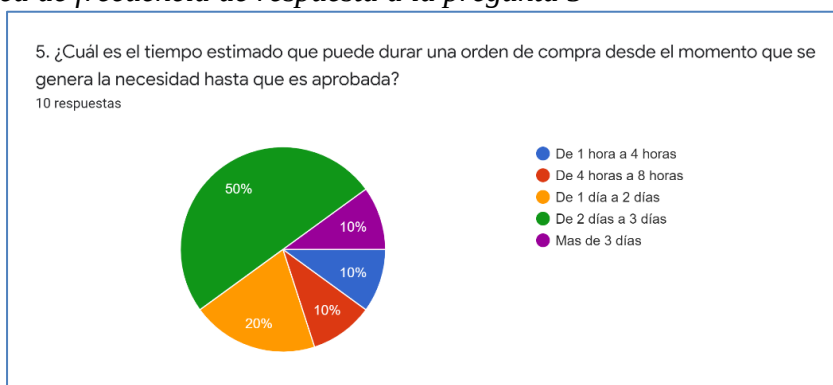
Figura 18. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 3*

Cuarta pregunta, ¿Cuándo se ha presentado disminución de volúmenes de materia prima en el mercado, que medidas de contingencia ha tomado la empresa?, a lo cual el 70% de los funcionarios encuestados contestaron buscar nuevos proveedores en la misma región, el 20% de los funcionarios contestaron buscar materia prima sustituta y el restante 10% de los funcionarios contestaron solicitar suministros en empresas del mismo sector, lo cual evidencia la organización ha sorteado posibles disminuciones de disponibilidad de materias primas en los proveedores habituales, apoyándose en proveedores adicionales o esporádicos ubicados en la misma región, como medida de contingencia para evitar desabastecimiento de existencias de materias primas.

Figura 19. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 4*

Quinta pregunta, ¿Cuál es el tiempo estimado que puede durar una orden de compra desde el momento que se genera la necesidad hasta que es aprobada?, a lo cual el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que se demora 2 a 3 días en ser aprobada la orden de compra, el 20% de los funcionarios contestaron que se demora 1 a 2 días en ser aprobada la orden de compra, el 10% de los funcionarios contestaron que se demora 1 a 4 horas en ser aprobada la orden de compra, el 10% de los funcionarios contestaron que se demora 4 a 8 horas en ser aprobada la orden de compra, y el restante 10% de los funcionarios contestaron que se demora más de 3 días en ser aprobada la orden de compra, lo cual evidencia aproximadamente el 70% de la percepción de los funcionarios creen que se demoran entre 1 y 3 días en ser aprobada una orden de compra.

Figura 20. Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 5



Sexta pergunta, ¿Conoce usted si la empresa Gironés cuenta con un sistema de gestión de proveedores?, a lo cual el 80% de los funcionarios encuestados contestaron que si cuentan con un sistema de gestión de proveedores y el restante 20% de los funcionarios contestaron que no cuentan con un sistema de gestión de proveedores, lo cual evidencia que la mayoría del personal encuestado tiene la percepción que se realiza una gestión de proveedores.

Figura 21. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 6*

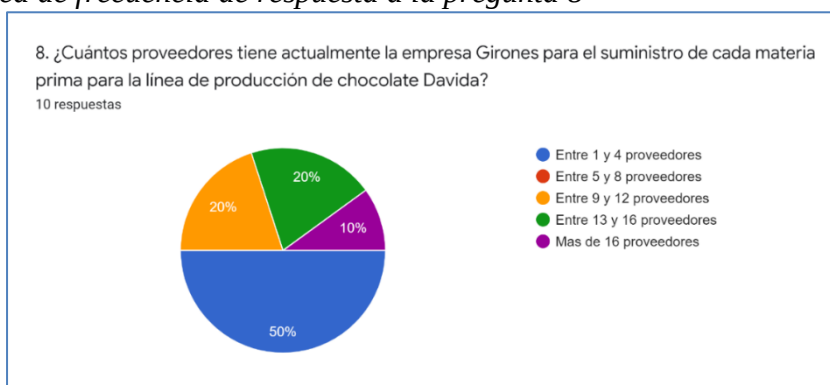
Séptima pregunta, ¿La empresa maneja un manual de proveedores?, a lo cual el 80% de los funcionarios encuestados contestaron que si se maneja un manual de proveedores y el restante 20% de los funcionarios contestaron que no se maneja un manual de proveedores, lo cual evidencia que la mayoría del personal encuestado tiene la percepción que se maneja un manual de proveedores.

Figura 22. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 7*

Octava pregunta, ¿Cuántos proveedores tiene actualmente la empresa Gironés para el suministro de cada materia prima para la línea de producción de chocolate Davida?, a lo cual el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que hay entre 1 y 4 proveedores, 20% de los

funcionarios encuestados contestaron que hay entre 9 y 12 proveedores, 20% de los funcionarios encuestados contestaron que hay entre 13 y 16 proveedores, y el restante 10% de los funcionarios contestaron que hay más de 16 proveedores, lo cual evidencia que la mitad del personal encuestado tiene la percepción que hay entre 1 y 4 proveedores por cada materia prima.

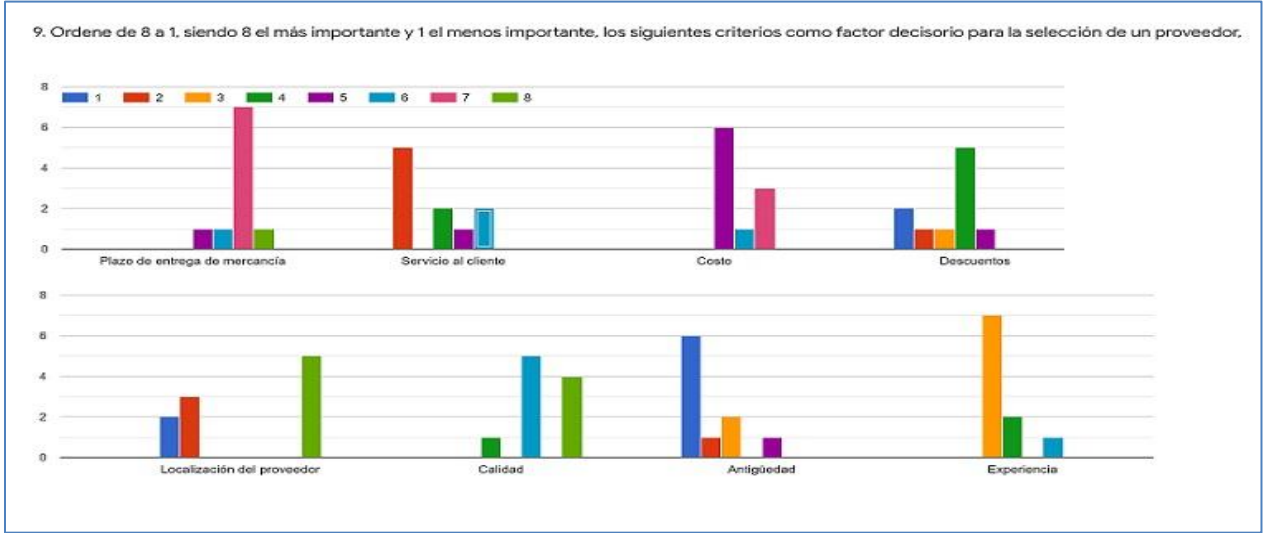
Figura 23. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 8*



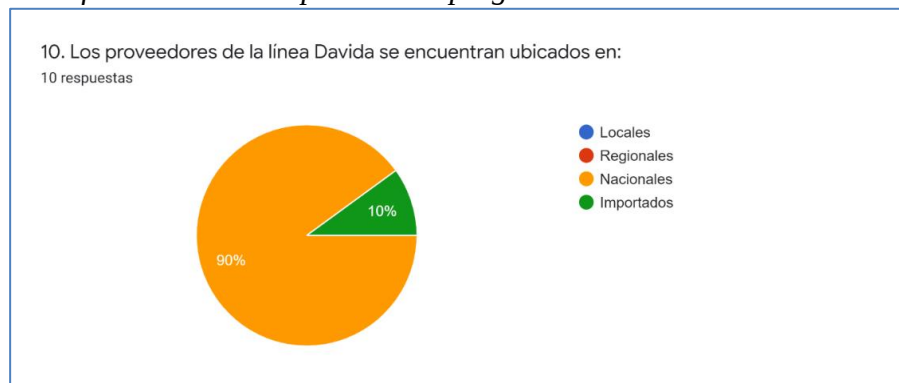
Novena pregunta, Ordene de 8 a 1, siendo 8 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes criterios como factor decisorio para la selección de un proveedor, a lo cual el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que el criterio más importante es la localización del proveedor, el 70% de los funcionarios encuestados contestaron que el segundo criterio más importante es el plazo de entrega de la mercancía, el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que el tercer criterio más importante es la calidad, el 60% de los funcionarios encuestados contestaron que el cuarto criterio más importante es el costo, el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que el quinto criterio más importante son los descuentos, el 70% de los funcionarios encuestados contestaron que el sexto criterio más importante es la experiencia, el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que el séptimo criterio más

importante es el servicio al cliente y el 60% de los funcionarios encuestados contestaron que el octavo y último criterio más importante es la antigüedad.

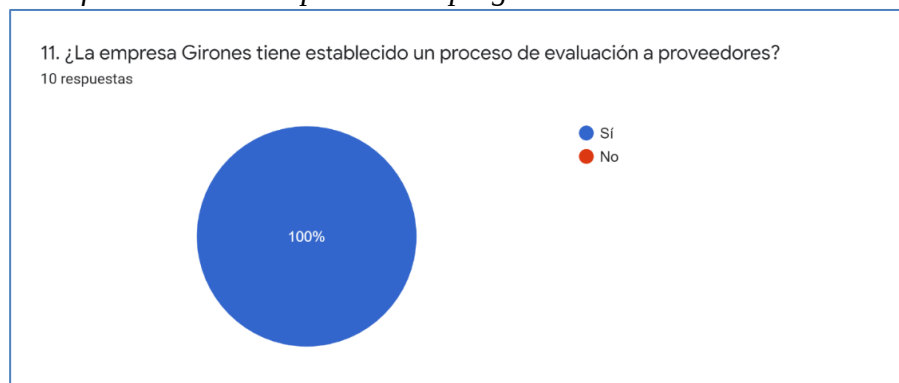
Figura 24. Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 9



Décima pregunta, Los proveedores de la línea Davida se encuentran ubicados en:, a lo cual el 90% de los funcionarios encuestados contestaron que son nacionales y el restante 10% de los funcionarios encuestados contestaron que son importados, lo cual evidencia que la mayoría del personal encuestado tiene la percepción que es más conveniente manejar proveedores nacionales que importados.

Figura 25. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 10*

Décima primera pregunta, ¿La empresa Gironés tiene establecido un proceso de evaluación a proveedores?, a lo cual el 100% de los funcionarios encuestados contestaron que, si está establecido un proceso de evaluación a proveedores, lo cual evidencia que en la empresa realizan evaluación a los proveedores.

Figura 26. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 11*

Décima segunda pregunta, ¿El proveedor o sus productos cuentan con certificado de calidad?, a lo cual el 40% de los funcionarios encuestados contestaron que siempre los proveedores cuentan con certificado de calidad, el 40% de los funcionarios encuestados contestaron que casi

siempre los proveedores cuentan con certificado de calidad, y el restante 20% de los funcionarios encuestados contestaron que a menudo los proveedores cuentan con certificado de calidad lo cual evidencia que en la empresa realizan evaluación a los proveedores, lo cual evidencia que los proveedores en su gran mayoría tienen certificado de calidad para los productos que suministran a la empresa.

Figura 27. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 12*



Décima tercera pregunta, ¿La empresa Gironés cuenta con un sistema de clasificación de proveedores?, a lo cual el 80% de los funcionarios encuestados contestaron que la empresa si tiene sistema de clasificación de proveedores y el restante 20% de los funcionarios encuestados contestaron la empresa no tiene sistema de clasificación de proveedores, lo cual evidencia que en la empresa realizan evaluación a los proveedores.

Figura 28. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 13*

Décima cuarta pregunta, Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿cuáles son los factores que se utilizan para la clasificación de los proveedores de la empresa, para el proceso de fabricación de la línea Davida?, a lo cual el 80% de los funcionarios encuestados contestaron de la siguiente forma:

- Calidad, cumplimiento, costo, documentación.
- Que el proveedor genere buenos productos de muy buena calidad.
- Se tiene en cuenta calidad, costos, tiempos de entrega, experiencia, recomendaciones del mercado.
- Calidad, disponibilidad de materias primas, certificados de calidad, fichas técnicas de materias primas.
- Reconocimiento, calidad, puntualidad.
- Calidad, tiempos de entrega, costos.
- Calidad, nivel servicio.

Se puede observar que casi la totalidad de los funcionarios que contestaron esta pregunta, aseguran que los factores de clasificación de los proveedores son la Calidad, el cumplimiento y la disponibilidad de producto.

Décimo quinta pregunta, ¿Se realizan reuniones con los proveedores para evaluar su nivel de servicio?, a lo cual el 90% de los funcionarios encuestados contestaron que si realizan reuniones con los proveedores para evaluar el nivel de servicio y el restante 10% de los funcionarios encuestados contestaron que no realizan reuniones con los proveedores para evaluar el nivel de servicio, lo cual evidencia que la mayoría del personal encuestado aseguran que realizan reuniones con los proveedores para evaluar el nivel de servicio.

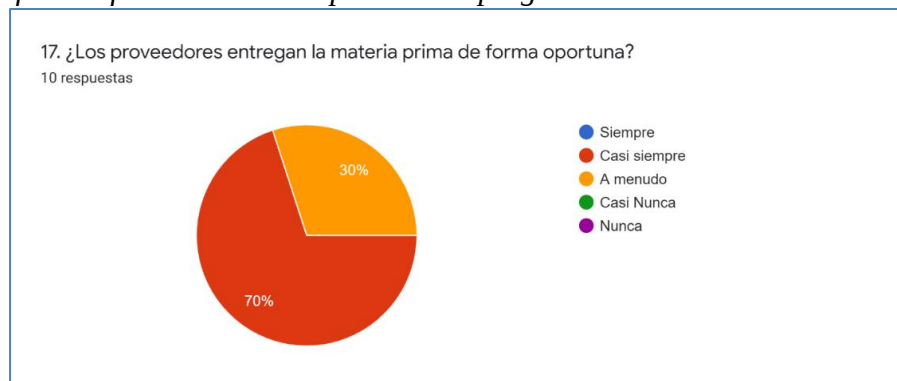
Figura 29. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 15*



Décimo sexta pregunta, ¿Los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide?, a lo cual el 70% de los funcionarios encuestados contestaron que casi siempre los proveedores cumplen con los requisitos pedidos y el restante 30% de los funcionarios encuestados contestaron que siempre los proveedores cumplen con los requisitos pedidos, lo cual evidencia que el nivel de cumplimiento de requisitos de los proveedores actuales es alto y que casi nunca incumplen los requisitos solicitados.

Figura 30. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 16*

Décimo séptima pregunta, ¿Los proveedores entregan la materia prima de forma oportuna?, a lo cual el 70% de los funcionarios encuestados contestaron que casi siempre los proveedores entregan de forma oportuna la materia prima y el restante 30% de los funcionarios encuestados contestaron que a menudo los proveedores entregan de forma oportuna la materia prima, lo cual evidencia que el nivel de cumplimiento en los tiempos de entrega de los proveedores actuales es medio alto.

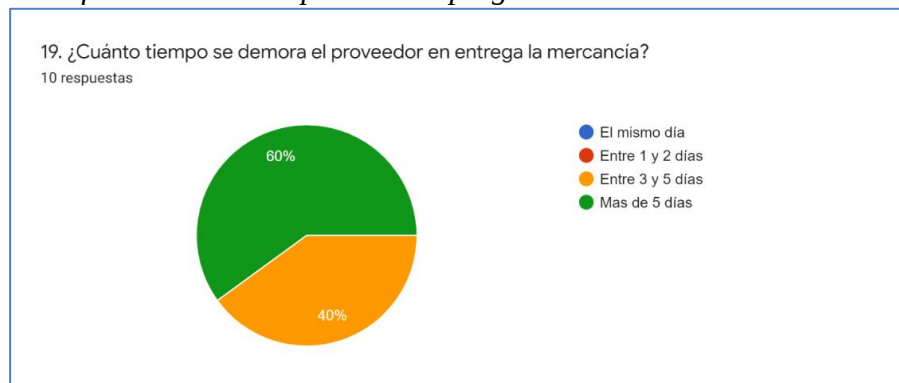
Figura 31. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 17*

Décimo octava pregunta, ¿El proveedor entrega la mercancía de forma completa?, a lo cual el 50% de los funcionarios encuestados contestaron que casi siempre los proveedores entregan la mercancía de forma completa, el 40% de los funcionarios encuestados contestaron que siempre los proveedores entregan la mercancía de forma completa y el restante 10% de los funcionarios encuestados contestaron que a menudo siempre los proveedores entregan la mercancía de forma completa, lo cual evidencia que el nivel de cumplimiento en la entrega completa de productos de los proveedores actuales es muy alto.

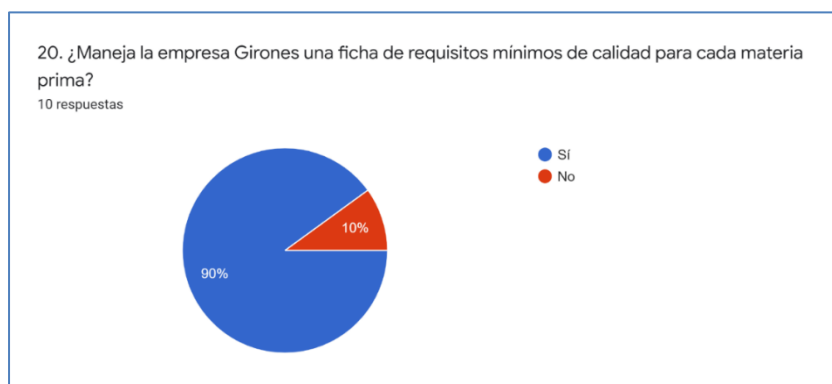
Figura 32. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 18*



Décimo novena pregunta, ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor en entrega la mercancía?, a lo cual el 60% de los funcionarios encuestados contestaron que el proveedor se demora más de 5 días en entregar la mercancía y el restante 40% de los funcionarios encuestados contestaron que el proveedor se demora entre 3 y 5 días en entregar la mercancía, lo cual evidencia que la mayoría de los funcionarios encuestado percibe que se demoran más de 5 días en entregar la mercancía.

Figura 33. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 19*

Vigésima pregunta, ¿Maneja la empresa Gironés una ficha de requisitos mínimos de calidad para cada materia prima?, a lo cual el 90% de los funcionarios encuestados contestaron que la empresa si maneja una ficha de requisitos mínimos de calidad para cada materia prima y el restante 10% de los funcionarios encuestados contestaron que la empresa no maneja una ficha de requisitos mínimos de calidad para cada materia prima, lo cual evidencia que la mayoría de los funcionarios encuestado conoce que hay un documento donde se tiene los requisitos mínimos de calidad para cada material utilizado en la producción de la línea de chocolates Davida.

Figura 34. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 20*

Vigésima primera pregunta, ¿Se han detectado rechazos de materia prima en el proceso de reposición?, a lo cual el 90% de los funcionarios encuestados contestaron que la empresa si ha detectado rechazos de materia prima en el proceso de reposición y el restante 10% de los funcionarios encuestados contestaron que la empresa no ha detectado rechazos de materia prima en el proceso de reposición, lo cual evidencia que la mayoría de los funcionarios encuestado conoce que se han presentado rechazos de materia prima en el proceso de reposición en la producción de la línea de chocolates Davida.

Figura 35. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 21*



Vigésima segunda pregunta, ¿Si la respuesta anterior es sí; cuál es el porcentaje promedio estimado de los rechazos?, a lo cual el 70% de los funcionarios encuestados contestaron que el promedio de rechazos está entre 0 y 1%, el 20% de los funcionarios encuestados contestaron que el promedio de rechazos está entre 1 y 3% y el restante 10% de los funcionarios encuestados contestaron que en promedio no hay rechazos de rechazos, lo cual evidencia que hay muy pocos rechazos de productos entregados por los proveedores.

Figura 36. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 22*

Vigésima tercera pregunta, ¿Cómo califica la calidad de la materia prima de sus proveedores?, a lo cual el 70% de los funcionarios encuestados contestaron que la calidad de la materia prima de sus proveedores es excelente y el restante 30% de los funcionarios encuestados contestaron que la calidad de la materia prima de sus proveedores es buena, lo cual evidencia que la percepción de la mayoría de los funcionarios involucrados en el proceso de producción de los chocolates Davida es de excelente calidad.

Figura 37. *Gráfica de frecuencia de respuesta a la pregunta 23*

4.1.4. Análisis de la aplicación del instrumento de investigación

Teniendo como base la información recopilada en la tabulación de las encuestas aplicadas, a continuación, se presenta el análisis compilado:

A. Compras

- La empresa Gironés tiene implementado una política de compras, así como un procedimiento de compras bien definido, lo cual le ha permitido un funcionamiento eficiente durante las compras realizadas.
- Los proveedores actuales de la empresa Gironés tienen una regularidad y disponibilidad de productos muy buena, lo que minimiza el riesgo de tener desabastecimiento de materias primas en la producción de la empresa, con la ocurrencia baja de un 10% en la dificultad de adquisición de materias primas y en la eventualidad de posibles desabastecimientos y/o problemática en la logística de entrega de los proveedores existentes de la empresa, como quedó evidenciado en el reciente paro nacional y manifestaciones públicas de los meses abril, mayo y junio de 2021, en los cuales hubo bloqueos de vías en todo el país, impidiendo la movilización de los productos afectando a las empresas productivas, ante esta situación las empresas se ven obligadas a buscar nuevos proveedores en la misma región y/o materias primas sustitutas y eventualmente como último recurso, solicitar suministros a empresas del mismo sector industrial, para poder solventar las dificultades, debido a esto, se evidencia la necesidad de implementar un plan estratégico de prospección de los proveedores en la empresa Gironés S.A, que incluya los procesos de cotización y diseño de formatos que permita el mejoramiento de la gestión de materiales.

- El tiempo empleado por la empresa para realizar el proceso de compras, desde el momento en que se genera la solicitud por parte del área de producción hasta el momento que sale la orden de compra al proveedor habitual, es en promedio de 2 a 3 días, este tiempo puede extenderse si dicho proveedor habitual no tiene la materia disponible, generando inconvenientes y posibles desabastecimientos en los niveles de inventarios, razón por la cual se hace necesario tener un repositorio de posibles proveedores, los cuales ya se encuentren evaluados, avalados y aprobados por la empresa para realizar las compras futuras en caso de requerirlas y así mantener los tiempos de pedidos dentro de los límites aceptables para la empresa sin generar traumatismos al proceso de producción.

B. Proveedores

- Para los funcionarios involucrados directamente en todo el proceso de fabricación de la Línea de chocolates Davida, los tres criterios más importantes para la selección de los proveedores son la ubicación, plazo de entrega de la mercancía y la calidad, siendo los menos relevantes la experiencia, el servicio al cliente y la antigüedad.
- Para la empresa Gironés S.A. es importante que sus proveedores sean de carácter nacional, por los temas de disponibilidad y tiempos de entrega, además es importante para la empresa apoyar a los productores y/o distribuidores nacionales como política de compras.

C. Calidad

- La empresa Gironés S.A. tiene establecido procesos de evaluaciones a los proveedores actuales, pero se detectó que no todos los proveedores tienen certificados de calidad de sus productos y por esta condición se presentan incumplimientos en los requisitos solicitados por la empresa, por lo que se hace necesario implementar la exigencia de estos certificados a todos los

proveedores de la empresa, ya que para poder asegurar la calidad a sus clientes, la empresa debe garantizar que todas las materias primas involucrados en la producción, se realicen con estándares internacionales de calidad.

- Para la empresa el nivel de servicio de sus proveedores es muy importante, ya que la interacción asertiva con sus proveedores garantiza productos de calidad, el compromiso y cumplimiento de sus proveedores.
- Es una práctica habitual de los proveedores existentes de la empresa, la entrega de pedidos de forma tardía y de forma incompleta, lo cual genera inconvenientes a la empresa, la cual deriva en un aumento del factor de seguridad considerado para el stock de mínimo de inventario.

4.1.5. Proceso de compras de Gironés S.A.

A continuación, se describe el proceso de compras suministrado por Gironés S.A.

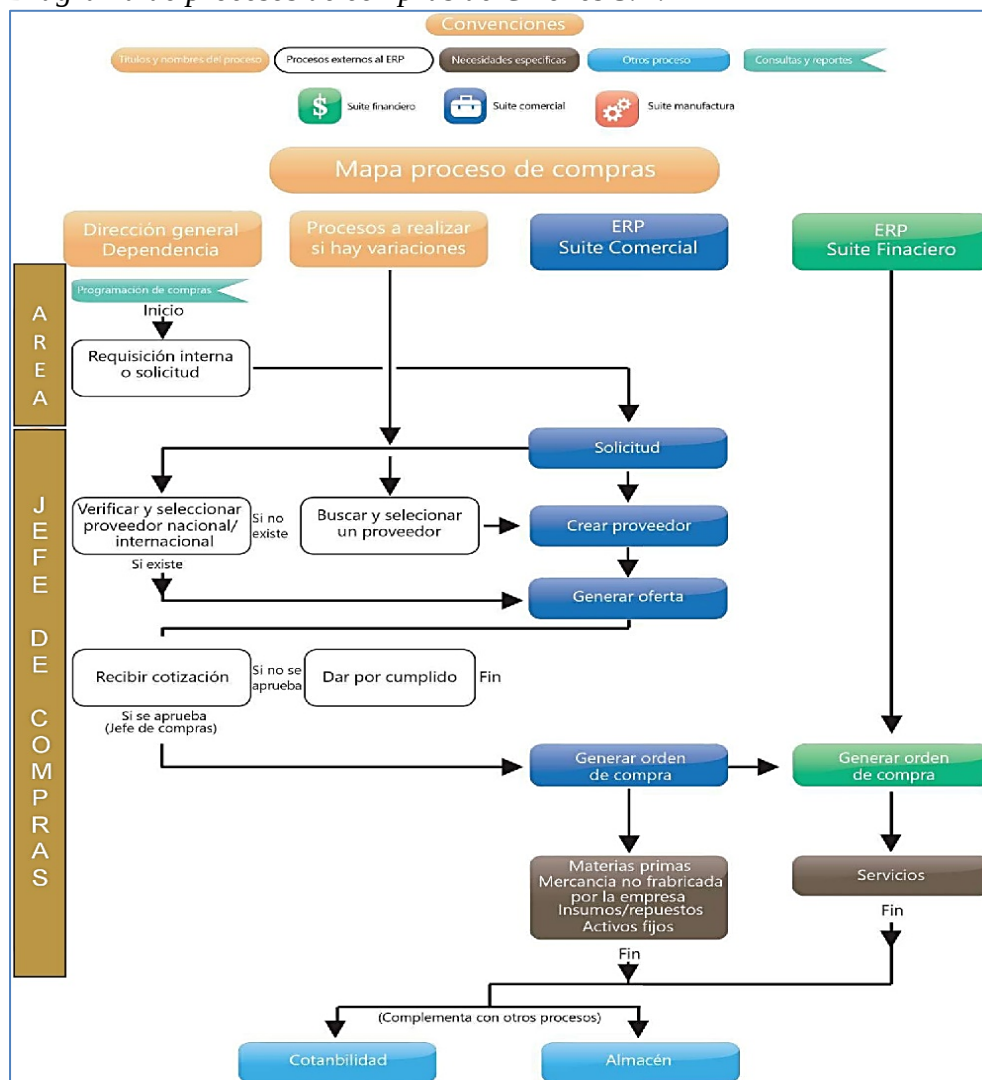
El proceso se inicia con la programación de la compra, la cual es realizada por el encargado del área que necesita la compra, la cual se realiza mediante una Requisición interna o solicitud entregada a la jefe de compras para los trámites pertinentes.

La jefe de compras realiza la verificación de existencia de proveedores para los productos solicitados, si existen estos proveedores se procede a la selección del proveedor nacional o internacional, si no existe el proveedor para estos productos o si hay variaciones de productos pedidos habitualmente, la jefe de compras realiza la búsqueda, selección y aprobación de un nuevo proveedor. Una vez aprobado este proveedor se realiza la creación en el sistema del proveedor.

Una vez seleccionado el proveedor ya sea existente o nuevo, se procede a generar la oferta a los proveedores seleccionados para la entrega de la cotización del pedido solicitado. Esta

cotización se evalúan las condiciones comerciales y la jefe de compras realiza la aprobación de la cotización, en este caso se procede a generar la orden de compra al proveedor y se envía al departamento financiero de la empresa para el aprovisionamiento y se por cumplido y finaliza el proceso de compras. En caso de no ser aprobada la cotización por parte del jefe de compras se da por cumplido y finaliza el proceso de compras.

A continuación, se presenta el diagrama de los procesos de compras de Gironés S.A.

Figura 38. Diagrama de procesos de compras de Gironés S.A.

Nota: Información suministrada por Gironés S.A.

Dentro del proceso de compras de Gironés S.A., se generan los siguientes documentos de registro como parte integral del sistema de gestión de calidad:

- Solicitud de compras (ver Apéndice D)
- Orden de compra (ver Apéndice E)
- Formato de recepción de insumos (ver Apéndice F)

4.1.5.1. Manejo de proveedores. El manejo de proveedores está catalogado como un subproceso de compras, por este motivo no está detallado dentro del diagrama de procesos de compra de la empresa, además la jefe de compras realiza una evaluación y selección de proveedores de manera esporádica, de acuerdo con ocurrencias de desabastecimiento de los proveedores habituales y/o cambios de requerimientos en la producción de la planta, lo cual genera la necesidad de buscar, evaluar y seleccionar nuevos proveedores. Por lo anterior no tienen un proceso establecido para prospectar nuevos proveedores el cual es el objetivo general del presente estudio.

El formato de selección y evaluación de proveedores que actualmente realiza la empresa se puede observar en el Apéndice G.

Actualmente la empresa Gironés S.A. maneja 27 proveedores para materias primas y cajas de envolturas y embalaje, el listado de proveedores y de insumos no fue suministrado por la empresa por política de seguridad de información.

4.2 Análisis de la información recopilada en la etapa de diagnóstico

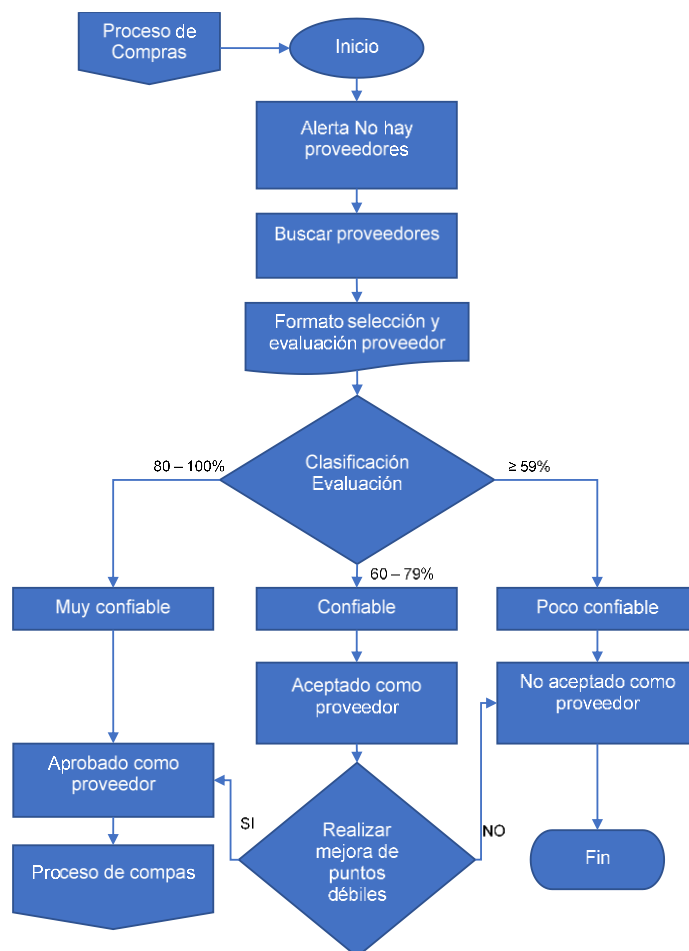
De acuerdo con la información recopilada contenida en las encuestas realizadas, como en visitas físicas a las instalaciones de la empresa Gironés S.A., a continuación, describiremos como es actualmente el proceso de selección y evaluación de proveedores nuevos.

4.2.1. Subproceso de selección y evaluación de proveedores nuevos de Gironés S.A.

Se inicia el subproceso de selección y evaluación de proveedores nuevos con la alerta de no hay proveedores, a lo cual la jefe de compras realiza la búsqueda de posibles proveedores en el

mercado. Una vez ubicado el proveedor se les aplica el formato de selección y evaluación de proveedores (ver Apéndice G). Posteriormente se clasifica el proveedor según el resultado de la evaluación realizada en muy confiable, confiable y poco confiable. Una vez el proveedor es clasificado como “Muy confiable”, queda aprobado como proveedor de la empresa y continúa con el proceso de compras. Cuando el proveedor es clasificado como “Confiable”, queda aceptado como proveedor de la empresa, en ese momento se le solicita realizar mejoras en aspectos deficientes en su evaluación, si estos aspectos son mejorados de forma que sea reclasificado como “Muy confiable”, queda aprobado como proveedor de la empresa y continúa el proceso de compras, si por el contrario, el posible proveedor no realiza las mejoras a los aspectos deficientes de manera satisfactoria para la empresa, queda no aceptado como proveedor de la empresa y se finaliza el proceso de selección. Cuando el proveedor queda clasificado como “Poco confiable” de acuerdo a la evaluación de proveedores, no es aceptado como proveedor de la empresa y se finaliza el proceso de selección.

A continuación, se presenta el diagrama de proceso de selección de proveedores de la empresa Gironés S.A.

Figura 39. Diagrama de proceso de selección de proveedores de Gironés S.A.

De acuerdo con el análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada y los documentos suministrados por la empresa se puede concluir que la empresa Gironés S.A. no cuenta con un proceso establecido, documentado y/o aplicado para la prospección de proveedores, lo que no garantiza que los proveedores actuales ni los futuros, sean los adecuados para la empresa.

Teniendo en cuenta el diagrama de procesos construido conforme a la información de la empresa recopilada y relacionada anteriormente, se permite realizar la estructuración de la matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidas), con el fin de establecer

los objetivos, iniciativas y responsables, los cuales permiten establecer indicadores y metas, las cuales permiten construir la matriz OIMER (objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables), las cuales son necesarias para estructurar e implementar el plan estratégico de prospección de proveedores.

4.2.2. Matriz OIRC

Para la elaboración de la matriz OIRC, se tiene plantean tres objetivos estratégicos de cada etapa del proceso de prospección de proveedores, además se determinan las iniciativas estratégicas y las áreas responsables de su ejecución, con el propósito de establecer una directriz para el planteamiento del Plan Estratégico de prospección de proveedores.

A continuación, se presenta la matriz OIRC para el proceso de prospección de proveedores:

Tabla 2. Matriz OIRC para la prospección de proveedores

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas	Responsables
Contactar los proveedores que se ajusten a las condiciones	Buscar proveedores por materia prima o insumos	Jefe de compra
	Realizar base de datos de potenciales proveedores	Jefe de compra
Establecer criterios de calificación	Aplicación de evaluaciones a los potenciales proveedores con los criterios establecidos por la empresa	Jefe de compra
	Realizar visitas a instalaciones de los potenciales proveedores	Jefe de compra

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas	Responsables
	Realizar muestreo aleatorio del producto para verificar calidad con incidencia en el puntaje de evaluación	Jefe de compra
	Solicitar ficha técnica de los productos a cotizar	Jefe de compra
	Pedir certificado de calidad de la empresa y los productos	Jefe de compra
Programa de fidelización de proveedores	Firmar contratos de fidelización con los proveedores aprobados	Gerencia
	Establecer alianzas con los proveedores esenciales aprobados	Gerencia

Nota: esta tabla contempla los objetivos estratégicos del proceso de prospección de proveedores.

4.2.3. Matriz OIMER

Tomando los objetivos e indicadores estratégicos de la matriz OIRC, se proyectan las metas para cada indicador estratégico propuesto, así como su área responsable para cumplir los objetivos establecidos.

A continuación, se presenta la matriz OIMER para el proceso de prospección de proveedores.

Tabla 3. *Matriz OIMER para la prospección de proveedores*

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base 2021	Metas 2023	Responsable
Contactar los proveedores que se ajusten a las condiciones	Incremento de potenciales proveedores	24	50	Jefe de compra
Establecer criterios de calificación	Visitas a las instalaciones de proveedores en prospecto	0	1	Jefe de compra
	Numero de muestras de producto aleatoria por proveedor verificando calidad	0	1	Jefe de compra
	Número de fichas técnicas por producto a cotizar por parte de los proveedores	0	1	Jefe de compra
	Certificado de calidad del proveedor	0	1	Jefe de compra
	Numero de alianzas con nuevos proveedores	1	3	Gerencia
Programa de fidelización de proveedores	Número de contratos de fidelización	0	2	Gerencia

Nota: en esta tabla se proyectan las metas para cada indicador estratégico propuesto.

Con la información contenida en las matrices OIRC y OIMER, se puede elaborar el Plan estratégico de prospección de proveedores para la empresa Gironés S.A.

4.3 Plan estratégico de prospección de proveedores

El diagnóstico de la empresa estableció una deficiencia en el proceso de selección y evaluación de proveedores que se está implementando en este momento en la empresa Gironés S.A.

Para poder establecer cuáles son los proveedores más idóneos, se debe identificar muy bien cuáles son los requerimientos de calidad de las materias primas a utilizar en la producción de la línea de chocolates Davida, incluidas las respectivas fichas técnicas donde se registren la caracterización de cada materia prima.

A continuación, se presenta los procedimientos para realizar el registro, selección y evaluación para la prospección de proveedores.

4.3.1. Registro de proveedores

Para realizar el registro de un proveedor nuevo, la empresa aspirante a ser proveedor de la Gironés S.A., debe entregar la información suficiente para poder realizar el proceso de evaluación y selección de la propuesta comercial, que se adapte mejor a los requerimientos de la empresa, así como la documentación legal requerida para formalizar el registro.

A continuación, se presenta el formato propuesto para el registro de proveedores para la empresa Gironés S.A.

Figura 40. *Formato de registro de proveedores*

REGISTRO DE PROVEEDORES			
Ciudad y Fecha :			
DATOS GENERALES DEL PROVEEDOR			
Identificación:	Nuevo <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	Actualización <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	
Razon Social:	Cédula <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	Nit <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	
Dirección:	Nombre de Representante Legal :		
Fax:	Teléfonos:		
Ciudad:	E-mail:		
TIPO DE EMPRESA			
SOCIEDAD UNIPERSONAL <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	SOCIEDAD ANONIMA <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
SOCIEDAD LIMITADA <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	OTRA <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
S.A.S. <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>			
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL			
COMERCIAL <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	INDUSTRIAL <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
IND. ASEO <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	AGROINDUSTRIAL <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
IND. ALIMENTOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	SERVICIOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
CONDICIONES COMERCIALES			
REGIMEN TRIBUTARIO	RETEFUENTE	AUTORETENEDOR	ACTIVIDAD ICA
COMÚN <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	SI <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	SI <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	
SIMPLIFICADO <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	
GRAN CONTRIBUYENTE <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>			
CUPO DE CREDITO			
DOCUMENTOS ANEXOS			
CARTA DE PRESENCACION <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	CATALOGOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
COPIA DEL RUT <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	COPIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
CERTIFICADO DE CAMARA DE COMERCIO <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	OTROS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
TIPO DE PROVEEDORES			
MATERIAS PRIMAS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	REPUESTOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	ACTIVOS FIJOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	
INSUMOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	SERVICIOS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	OTROS <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	
Grupo de servicios o productos que provee			
Grupo 1 _____ Grupo 2 _____ Grupo 3 _____ Grupo 4 _____ Grupo 5 _____			
Elaborado Por:			

4.3.2. Criterios de selección de proveedores

Para tener certeza que los proveedores seleccionados están capacitados para proveer materiales de excelente calidad, con los requerimientos, la logística y garantías establecidos por la empresa para este fin.

Los criterios para la selección de proveedores se discriminan a continuación,

- Calidad del producto, con una ponderación de 40%.
- Sistema de calidad, con una ponderación de 35%.
- Sistema comercial y financiero, con una ponderación de 25%.

A continuación, se desarrollan los criterios antes mencionados.

4.3.2.1 Calidad del producto. La calidad del producto no es negociable para el proceso de producción del chocolate Davida, por esto es vital que ningún proveedor puede ser seleccionado, si este no tiene la posibilidad de cumplir los requerimientos mínimos de calidad establecidos por la empresa, los cuales se encuentran en las fichas técnicas de cada producto. A continuación, se presenta la tabla de clasificación del componente de calidad de producto.

Tabla 4. *Clasificación para la selección de proveedores - calidad de producto*

Calidad del producto		
Descripción	Clasificación	Puntaje
El producto supera los estándares de calidad exigidos	Excelente	10
El producto cumple a cabalidad los estándares de calidad exigidos	Buena	8
El producto tiene aceptables estándares de calidad exigidos	Regular	6
El producto no cumple con los estándares exigidos	Mala	0

Nota: esta tabla clasificación del componente de calidad de producto.

4.3.2.2 Sistema de calidad. El sistema de calidad es un factor muy importante para la producción del chocolate Davida, para la empresa, poder garantizar a sus clientes la calidad del producto que está comercializando, debe asegurarse que todos sus proveedores están realizando sus procesos de producción enmarcados en sistemas de calidad con estándares internacionales, así como los manejos adecuados de alimentos como es el registro sanitario. A continuación, se presenta la tabla de clasificación del componente de calidad de producto.

Tabla 5. *Clasificación para la selección de proveedores - sistema de calidad*

Sistema de calidad	
Descripción	Puntaje
La empresa cuenta con un Sistema de Calidad certificado	10
La empresa cuenta con un Sistema de Calidad en proceso de certificación	8
La empresa cuenta con un Plan de Calidad	6
La empresa NO cuenta con ningún Sistema de Calidad	0

Nota: esta tabla contiene la clasificación del componente de calidad de producto.

4.3.2.3 Sistema comercial y financiero. El sistema comercial y financiero es importante para la producción del chocolate Davida, porque controlando este componente, se puede asegurar que las características de los proveedores como la ubicación de su planta de producción, logística de entrega, disponibilidad de atención al cliente y la forma de pago, son adecuadas a las exigencias comerciales y financieras de la empresa. Este componente se debe calificar mediante visita presencial a las instalaciones de los aspirantes a proveedores, aplicando el formato de calificación del sistema comercial y financiero propuesto.

Para la calificación del tipo de proveedor, se dan los puntajes de acuerdo a las condiciones menos riesgosas para la empresa en el aspecto de disponibilidad de producto y vida útil del mismo, puesto que si la empresa es productora tiene cubierta los aspectos críticos y los productos tienen una mayor vida útil, por esta razón se asignan 10 puntos, a los distribuidores mayoristas son el primer intermediario en la cadena de distribución entre el productor y la empresa, lo cual puede generar mayores tiempos de entrega, menor vida útil del producto por esta razón se le asigna una puntuación de 8 y si la empresa es comerciante es el segundo intermediario en la cadena de distribución entre el productor y la empresa, presenta un alto grado de riesgo de presentar problemas de disponibilidad, tiempos de entrega y vida útil del producto, por esta razón se le asigna un puntaje de 6.

Respecto de la calificación de las sucursales, se asignan puntajes de acuerdo a la distancia entre la sucursal y/o bodega de almacenaje donde se genera el despacho del producto y la empresa, esto basado en el riesgo potencial de inconvenientes y retrasos en las entregas que tiene la logística de transporte terrestre en Colombia, asignándole el puntaje de 10 al proveedor más cercano a la empresa y disminuyendo los puntajes en múltiplos de 2 de acuerdo a la distancia terrestre de Floridablanca.

Para la calificación de despachos, se le da mayor puntaje a las empresas que tengan entregas a nivel nacional, ya que si el proveedor se encuentra en un lugar retirado de Floridablanca, con este tipo de despacho puede mejorar sus puntuación global de la selección de proveedores, en el caso de los proveedores que realizan solo despachos locales deja la responsabilidad del traslado de la mercancía a una empresa externa o que la empresa Gironés tenga que asumir costos de transporte aumentando el riesgo de incumplimiento y afectación a la producción de la empresa y si el proveedor solo entrega en su planta, la empresa tiene que asumir el transporte del producto lo

cual generaría aumento de costos en recursos tanto económicos como logísticos y humanos no contemplados.

Para la calificación de las formas de pago, para Gironés S.A. es más conveniente financieramente que el proveedor le otorgue un crédito o plazo para el pago de los pedidos, por esta razón se le asignan puntuaciones de 10, 8 y 6 de acuerdo al plazo de pago otorgado por el proveedor a la empresa, otorgándole un mayor flujo de caja para la empresa.

A continuación, se presenta la tabla de clasificación del componente de sistema comercial y financiero.

Figura 41. Formato de clasificación para la selección de proveedores – sistema comercial y financiero

CALIFICACION SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO	
	
DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO	
RAZON SOCIAL	No. IDENTIFICACION C.C. ☐ Nit. ☐
DIRECCION	TELEFONO
CONTACTO	CARGO
1. CALIFICACION TIPO DE PROVEEDOR	
Productor ☐ 10	Distribucion mayorista ☐ 8
	Comerciante ☐ 6
2. CALIFICACION SUCURSALES	
CIUDAD	PUNTAJE
Bucaramanga	☐ 10
Cúcuta	☐ 8
Medellin	☐ 6
Bogotá	☐ 4
Ibague	☐ 2
Arauca	☐ 1
3. CALIFICACION DESPACHOS	
LUGAR DE ENTREGA	PUNTAJE
DESTINOS NACIONALES	☐ 10
SOLO LOCAL	☐ 8
PLATA DEL PROVEEDOR	☐ 6
4. ATENCION COMERCIAL	
ATENCION	PUNTAJE
VISITA EN LA PLANTA	☐ 10
TELEFONICA	☐ 8
DONDE EL PROVEEDOR	☐ 6
5. CALIFICACION FORMAS DE PAGO	
60 DIAS ☐ 10	30 DIAS ☐ 8
	CONTADO ☐ 6
CALIFICACION DEL SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO	
1. TIPO DE PROVEEDOR	
2. SUCURSALES	
3. DESPACHOS	
4. ATENCION COMERCIAL	
5. FORMA DE PAGO	
TOTAL (1+2+3+4+5)	
CALIFICACION FINAL (TOTAL / 5)	

4.3.2.4 Selección de proveedores. La selección de proveedores se realiza mediante la tabla 6, de acuerdo con la ponderación de importancia propuesta.

Tabla 6. *Resumen de ponderación de selección de proveedores*

Criterio	Ponderación
Calidad del producto	40%
Sistema de calidad	35%
Sistema comercial y financiero	25%

Nota: esta tabla contiene el resumen de ponderación de selección de proveedores.

La calificación de la selección de proveedores es la sumatoria de los puntajes de cada uno de los componentes de la selección multiplicado por la ponderación de la tabla 6, con ese puntaje final se clasifica según la siguiente tabla:

Tabla 7. *Criterios de categorización de la selección de proveedores*

Calificación	Categoría	Descripción
Entre 10 y 8	Excelente	Muy confiable
Entre 7,9 y 6	Bueno	Confiable
Entre 5,9 y 4	Regular	Poco confiable
Menor a 3,9	Malo	Nada confiable

Nota: esta tabla contiene los criterios de categorización de la selección de proveedores.

Figura 42. Formato de selección de proveedores

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO

RAZON SOCIAL **No. IDENTIFICACION** **C.C.** ☐ **Nit.** ☐

DIRECCION **TELEFONO**

CONTACTO **CARGO**

PRODUCTOS OFRECIDOS

1	
2	
3	
4	
5	

MUESTRA

CALIFICACIONES

CALIDAD DEL PRODUCTO

1				
2				
3				
4				
5				

SISTEMA DE CALIDAD

La empresa cuenta con un Sistema de Calidad certificado.

La empresa cuenta con un Sistema de Calidad en proceso de certificación.

La empresa cuenta con un Plan de Calidad.

La empresa NO cuenta con ningún Sistema de Calidad

SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO

TIPO DE PROVEEDOR

SUCURSALES

DESPACHOS

ATENCION COMERCIAL

FORMA DE PAGO

PUNTAJE

TOTAL **CALIFICACION** **TOTAL / 5**

(INFORMACION TOMADA DE LA CALIFICACIÓN SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO)

EVALUACION	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
CALIDAD DEL PRODUCTO (PROMEDIO)	40%		
SISTEMA DE CALIDAD	35%		
SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO	25%		

EVALUACION FINAL

PROVEEDOR SELECCIONADO SI ☐ NO ☐

Revisado y aprobado por: _____ Fecha: _____

Jefe de compras

Los proveedores que sean categorizados como “muy confiable” y “confiable”, son registrados en el sistema por medio del formato de registro de proveedores (ver figura 40) y son aprobados y aceptados como proveedores de la empresa.

Los proveedores que sean categorizados como “poco confiable” y “nada confiable”, no deben ser registrados en el sistema de la empresa por no cumplir con los requisitos exigidos por la empresa para ser aprobado como proveedor.

Las empresas seleccionadas como proveedores se deben registrar los resultados del proceso de selección en el formato diseñado y propuesto, en la figura 42.

4.3.3. Criterios de evaluación de proveedores

A los proveedores de la empresa Gironés S.A. se le debe realizar como mínimo una evaluación anual, donde verifique el comportamiento en los criterios establecidos para continuar como proveedores de la empresa.

Los criterios para la evaluación de proveedores se discriminan a continuación,

- Calidad del producto, con una ponderación de 35%.
- Cumplimiento en la entrega, con una ponderación de 25%.
- Sistema de calidad, con una ponderación de 20%.
- Requisitos legales, con una ponderación de 20%.

A continuación, se desarrollan los criterios antes mencionados.

4.3.3.1 Calidad del producto. Como la calidad del producto no es negociable para el proceso de producción del chocolate Davida, se hace necesario evaluar si la calidad del producto

suministrado por los proveedores cumple con los criterios establecidos por la empresa, esta evaluación debe realizarse mínimo una vez al año, con la finalidad de validar si el proveedor no cumple con los requerimientos de la empresa, se procede a eliminarlo del sistema como proveedor. A continuación, se presenta la tabla de clasificación de la evaluación de calidad de producto.

Tabla 8. *Clasificación de la evaluación de calidad de producto*

Puntaje	Calidad del producto			
	10	8	6	4
Porcentajes de rechazos	0%	0,1% - 1,5%	1,51% - 3%	Mayor a 3%
Disponibilidad permanente del producto para poder ser adquirido.	Inmediato	Espera hasta 24 horas	Espera hasta 5 días	Espera más de 5 días
Producto con Criterios mínimos de calidad	Proveedor certificado con Sistemas de calidad	Marca reconocida referenciada	Marca comercial pero no reconocida	Marca No reconocida

Nota: en esta tabla se encuentra la clasificación de la evaluación de calidad de producto.

Los porcentajes de rechazos se calculan sumando la cantidad de rechazos y dividiendo por la cantidad de unidades despachadas por el proveedor, La escala de puntaje se puede observar en la tabla 8, esto se puede expresar de la siguiente forma:

$$\text{Porcentaje de rechazos} = \frac{\text{Unidades rechazadas}}{\text{Unidades suministradas por el proveedor}} * 100$$

La disponibilidad permanente de producto para ser adquirido se evalúa teniendo en cuenta el tiempo en el cual, el proveedor tiene disponible para despacho la materia prima solicitada por la empresa. La escala de puntaje se puede observar en la tabla 8.

El producto con criterios mínimos de calidad se evalúa teniendo en cuenta el nivel de manejo certificado de calidad del producto. La escala de puntaje se puede observar en la tabla 8.

4.3.3.2 Cumplimiento en la entrega. El cumplimiento en la entrega de las materias primas es muy importante para el proceso de producción del chocolate Davida, el incumplimiento de los tiempos de entrega genera sobre costos e incumplimientos comerciales de la empresa, lo que hace necesario evaluar el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados con los proveedores, esta evaluación debe realizarse mínimo una vez al año, con la finalidad de validar si el proveedor no cumple con los tiempos de entrega planeados por la empresa, se procede a eliminarlo del sistema como proveedor. A continuación, se presenta la tabla de clasificación de la evaluación del cumplimiento en la entrega.

Tabla 9. *Clasificación de la evaluación del cumplimiento en la entrega*

Cumplimiento en la entrega				
Puntaje	10	8	6	4
Cumplimiento en tiempos pactados de entrega	Entrega a tiempo	Esperar hasta 24 horas	Esperar hasta 5 días	Esperar más de 5 días

Nota: esta tabla clasificación de la evaluación del cumplimiento en la entrega.

Esta calificación resulta de la suma de la cantidad de unidades entregadas por el proveedor multiplicadas por el puntaje correspondiente, a esta sumatoria se divide por la sumatoria de cantidades entregadas por el proveedor, según la escala de puntaje de la tabla 9. Esto se puede representar de la siguiente manera:

$$\text{Cumplimiento en la entrega} = \frac{\sum(\text{unidades}_{10} * 10 + \text{unidades}_8 * 8 + \text{unidades}_6 * 6 + \text{unidades}_4 * 4)}{(\text{unidades}_{10} + \text{unidades}_8 + \text{unidades}_6 + \text{unidades}_4)}$$

Siendo;

Unidades₁₀: La cantidad de unidades entregadas a tiempo por el proveedor y que son calificadas con 10 puntos.

Unidades₈: La cantidad de unidades entregadas después de 24 horas por el proveedor y que son calificadas con 8 puntos.

Unidades₆: La cantidad de unidades entregadas entre 25 horas y 5 días por el proveedor y que son calificadas con 6 puntos.

Unidades₄: La cantidad de unidades entregadas después de 5 días por el proveedor y que son calificadas con 4 puntos.

El puntaje global asignado por el cumplimiento en la entrega se realiza de la siguiente manera:

- Resultado del cumplimiento en la entrega esta entre 10 y 9.1, el puntaje asignado es 10.
- Resultado del cumplimiento en la entrega esta entre 9 y 7.1, el puntaje asignado es 8.
- Resultado del cumplimiento en la entrega esta entre 7 y 5.1, el puntaje asignado es 6.
- Resultado del cumplimiento en la entrega esta entre 5 y 4, el puntaje asignado es 4.

4.3.3.3 Sistema de calidad. El sistema de calidad de las materias primas es muy importante para el proceso de producción del chocolate Davida, ya que tiene relación con todo lo referente al embalaje, estado del producto, certificados de calidad, fichas técnicas, manejo adecuado de alimentos, los cuales deben ser realizados con estándares de calidad para dar

cumplimiento a las exigencias en esta materia de la empresa, lo que hace necesario evaluar el cumplimiento de la calidad requerida por la empresa, de las materias primas suministradas por los proveedores. Esta evaluación debe realizarse mínimo una vez al año, con la finalidad de validar si el proveedor cumple con los requerimientos de calidad de la empresa, si no los cumple se procede a eliminarlo del sistema como proveedor. A continuación, se presenta la tabla de clasificación de la evaluación del sistema de calidad.

Tabla 10. *Clasificación de la evaluación del sistema de calidad*

Sistema de calidad				
Puntaje	10	8	6	4
Asesorías y acompañamiento en los productos que ofrecen	Brinda asesorías y acompañamiento	Cuenta con profesionales competentes para las asesorías	Algunas veces brinda acompañamiento	Nunca da acompañamiento ni asesorías de los productos
Empaque acorde a la naturaleza del producto y lo contemplado en la normatividad vigente.	Rotulado legible y cumple con la normatividad vigente	Rotulado legible	Rotulado incompleto	No rotulado
Ficha de seguridad y Certificado de calidad	Tiene ficha de seguridad y certificado de calidad actualizada	La ficha de seguridad no presenta la información completa y el certificado de calidad no presentan información clara del estado calidad e inocuidad de los productos.	Tiene ficha de seguridad y certificado de calidad, pero no la suministra	No se conoce existencia de ficha de seguridad ni certificado de calidad
Asegura las condiciones de calidad, seguridad e inocuidad del producto de acuerdo a las fichas técnicas de la Materia prima.	Cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias del vehículo	Maltrato de mercancía	Es transporte exclusivo para alimentos, pero en algunas ocasiones viene acompañado de otros elementos	No es transporte exclusivo para alimentos

Nota: esta tabla contiene clasificación de la evaluación del sistema de calidad.

4.3.3.4 Requisitos legales. El cumplimiento de los requisitos legales ofrece a la empresa, tener certificados los procesos por entidades competentes, que aseguren las buenas prácticas, manejo de alimentos y vida útil de las materias primas entregadas, los cuales deben ser aportados por el proveedor para dar cumplimiento a las exigencias en esta materia de la empresa, lo que hace necesario evaluar el cumplimiento de la normatividad vigente y, por ende, requerida por la empresa. Esta evaluación debe realizarse mínimo una vez al año, con la finalidad de validar si el proveedor incumple con estos los requerimientos legales, se procede a eliminarlo del sistema como proveedor. A continuación, se presenta la tabla de clasificación de la evaluación de los requisitos legales.

Tabla 11. *Clasificación de la evaluación de los requisitos legales*

Requisitos legales				
Puntaje	10	8	6	4
Certificados de calidad	Siempre se entregan los certificados de calidad y cumplen con la totalidad de los requisitos de aceptación y rechazo	Los certificados de calidad no documentan los requisitos completos de calidad.	Los parámetros evaluados en los certificados de calidad no cumplen con los requisitos de calidad.	Nunca se entregan los certificados de calidad
Ficha técnica del producto, Registro Sanitario	Registro Sanitario Vigente	Registro Sanitario Vencido	Sin registro Sanitario	No entrega
Cumplimiento de vida útil.	Vida útil conforme y declarada correctamente en el empaque	Vida útil conforme pero no declarada en el empaque	Producto a punto de vencerse	Producto vencido

Nota: esta tabla contiene clasificación de la evaluación de los requisitos legales.

4.3.3.5 Evaluación de proveedores. La evaluación de proveedores se realiza mediante la tabla 12, de acuerdo con la ponderación de importancia propuesta.

Tabla 12. *Resumen de ponderación de evaluación de proveedores*

Criterios de evaluación	Ponderación
Calidad del producto	35%
Cumplimiento de la entrega	25%
Sistemas de calidad	20%
Requisitos legales	20%

Nota: esta tabla contiene el resumen de ponderación de evaluación de proveedores.

La calificación de la evaluación de proveedores es la sumatoria de los puntajes de cada uno de los componentes de la evaluación multiplicado por la ponderación de la tabla 12. Esto se puede representar de la siguiente manera:

$$\text{Evaluación proveedores} = ((CP * 35\%) + (CE * 25\%) + (SC * 20\%) + (RL * 20\%))$$

Siendo;

CP: Puntaje obtenido en la evaluación de proveedores para la calidad del producto.

CE: Puntaje obtenido en la evaluación de proveedores para el cumplimiento de la entrega.

SC: Puntaje obtenido en la evaluación de proveedores para los sistemas de calidad.

RL: Puntaje obtenido en la evaluación de proveedores para los requisitos legales.

De acuerdo con los resultados del puntaje final acumulado, se procede a clasificar al proveedor evaluado según la siguiente tabla:

Tabla 13. *Criterios de categorización de la evaluación de proveedores*

Calificación de evaluación de proveedores		
Calificación	Categoría	Descripción
Entre 10 y 8	Excelente	Muy confiable
Entre 7,9 y 6	Bueno	Confiable
Entre 5,9 y 4	Regular	Poco confiable
Menor a 3,9	Malo	Nada confiable

Nota: esta tabla resalta los criterios de categorización de la evaluación de proveedores.

Los proveedores que sean categorizados como “muy confiable” y “confiable”, continúan como proveedores evaluado y aceptado en el sistema por medio del formato de registro de proveedores (ver figura 40), los categorizados como “poco confiable” y “nada confiable”, no continúan como proveedores y son eliminados de los registrados en el sistema de la empresa por no cumplir con los requisitos exigidos por la empresa para continuar como proveedor.

Las empresas evaluadas se deben registrar sus resultados del proceso de evaluación de proveedores en el formato diseñado y propuesto a continuación, en la figura 43.

Figura 43. *Formato de evaluación de proveedores*

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES																			
DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO																			
RAZON SOCIAL 		No. IDENTIFICACION C.C. Nit.																	
DIRECCION 		TELEFONO 																	
CONTACTO 		CARGO 																	
CALIDAD DEL PRODUCTO Porcentajes de rechazos. Disponibilidad permanente del producto para poder ser adquirido. Producto con Criterios minimos de calidad.		CALIFICACIONES <table border="1"> <tr> <td>10</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		10	8	6	4												
10	8	6	4																
PROMEDIO CALIDAD DEL PRODUCTO		SUMATORIA / 3																	
CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA Cumplimiento en tiempos pactados de entrega		<table border="1"> <tr> <td>10</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		10	8	6	4												
10	8	6	4																
SISTEMA DE CALIDAD - Asesorías y acompañamiento en los productos que ofrecen. - Empaque acorde a la naturaleza del producto y lo contemplado en la normatividad vigente. - Ficha de seguridad y Certificado de calidad. - Asegura las condiciones de calidad, seguridad e inocuidad del producto de acuerdo a las fichas técnicas de la Materia prima.		<table border="1"> <tr> <td>10</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		10	8	6	4												
10	8	6	4																
PROMEDIO SISTEMA DE CALIDAD		SUMATORIA / 4																	
REQUISITOS LEGALES Certificados de calidad. Ficha técnica del producto, Registro Sanitario. Cumplimiento de vida útil.		<table border="1"> <tr> <td>10</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		10	8	6	4												
10	8	6	4																
PROMEDIO REQUISITOS LEGALES		SUMATORIA / 3																	
EVALUACION CALIDAD DEL PRODUCTO CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA SISTEMA DE CALIDAD REQUISITOS LEGALES	PONDERACION 35% 25% 20% 20%	CALIFICACION 	CALIFICACION PONDERADA 																
EVALUACION FINAL		CONTINÚA COMO PROVEEDOR SI NO																	
Revisado y aprobado por:		Fecha:																	
Jefe de compras																			

4.3.4. Aplicación de prueba piloto para el registro, selección y evaluación de nuevos proveedores

A continuación, se realiza una prueba piloto para el registro, selección y evaluación de un nuevo proveedor, aplicando el Plan Estratégico de Prospección de Proveedores propuesto en el presente estudio, con fines de validación académica del mismo, el cual será realizado a las empresas Prodelagro S.A.S y Alimentos Naranja Verde, las cuales se encuentran ubicadas en Bogotá D.C. y Dosquebradas (Risaralda) respectivamente.

4.3.4.1 Registro de proveedores. Dentro de la información solicitada a cada empresa aspirante a ser proveedora de la empresa, están los datos de identificación como es la razón social, Nit. representante legal, dirección, teléfono, fax, ciudad, correo electrónico. Además de la información de identificación de la empresa también se requiere la información comercial y tributaria, como es el tipo de empresa, actividad económica principal, régimen tributario, si la empresa está gravada con retención en la fuente y si el proveedor es autoretenedor, la actividad ICA, cuanto es el cupo de crédito que está dispuesta a otorgarle a la empresa, el tipo de proveedor y las materias primas que provee. Adicionalmente el formato exige el nombre de la persona que lo diligencia, el cual debe ser realizado por la jefe de compras, o quien ella disponga para este efecto.

El registro de proveedores se realizó a las dos empresas escogidas aplicando el formato de registro de proveedores propuesto, se pueden ver a continuación en las figuras 44 y 45.

Figura 44. Formato de registro de proveedores – Prodelagro S.A.S.

REGISTRO DE PROVEEDORES			
Ciudad y Fecha : Floridablanca, 15 de septiembre de 2021			
DATOS GENERALES DEL PROVEEDOR			
Identificación:	9000200129	Nuevo	☐
Razon Social:	PRODELAGRO S.A.S.	Cédula	☐
Dirección:	CALLE 102 No. 70 C 83	Nombre de Representante Legal :	Carlos Fabian Blandon Jerez
Fax:	(1) 6137886	Teléfonos:	(1) 6137886
Ciudad:	Bogotá. D.C.	E-mail:	cblandon@prodelagro.com
TIPO DE EMPRESA SOCIEDAD UNIPERSONAL ☐ SOCIEDAD LIMITADA S.A.S. ☒	SOCIEDAD ANONIMA ☐ OTRA ☐	Actualización ☐ Nit ☒	
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL COMERCIAL ☒ IND. ASEO ☐ IND. ALIMENTOS ☐	INDUSTRIAL ☐ AGROINDUSTRIAL ☐ SERVICIOS ☐	CONDICIONES COMERCIALES RETEFUENTE SI ☒ NO ☐	
REGIMEN TRIBUTARIO COMÚN ☒ SIMPLIFICADO ☐ GRAN CONTRIBUYENTE ☐	AUTORETENEDOR SI ☒ NO ☐	ACTIVIDAD ICA Comercio al por mayor de product. alimenticios ☒	
CUPO DE CREDITO \$ 30.000.000			
DOCUMENTOS ANEXOS CARTA DE PRESENCACION ☒ COPIA DEL RUT ☒ CERTIFICADO DE CAMARA DE COMERCIO ☒	CATALOGOS ☒ COPIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD ☒ OTROS ☐	ACTIVOS FIJOS ☐ OTROS ☐	
TIPO DE PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS ☒ INSUMOS ☐	REPUESTOS ☐ SERVICIOS ☐	ACTIVOS FIJOS ☐ OTROS ☐	
Grupo de serívios o productos que provee Grupo 1 UCHUVA Grupo 2 PIÑA Grupo 3 BANANO Grupo 4 MANGO Grupo 5 			
Elaborado Por: LAURA GUEVARA			

Figura 45. *Formato de registro de proveedores – Alimentos Naranja Verde S.A.S.*

REGISTRO DE PROVEEDORES			
Ciudad y Fecha :		Floridablanca, 15 de septiembre de 2021	
DATOS GENERALES DEL PROVEEDOR			
Identificación:	9000891568	Nuevo	☐ Actualización ☐
Razon Social:	ALIMENTOS NARANJA VERDE S.A.S.	Cédula	☐ Nit ☒
Dirección:	CARRERA 2 A 9 A 158 BG 1	Nombre de Representante Legal :	Carolina Franco
Fax:	(6) 3222932	Teléfonos:	(6) 3222932
Ciudad:	Dosquebradas, Risaralda	E-mail:	info@naranjaverde.com
TIPO DE EMPRESA	SOCIEDAD UNIPERSONAL ☐ SOCIEDAD LIMITADA S.A.S. ☒	SOCIEDAD ANONIMA ☐ OTRA ☐	
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL	COMERCIAL ☐ IND. ASEO ☐ IND. ALIMENTOS ☒	INDUSTRIAL ☐ AGROINDUSTRIAL ☐ SERVICIOS ☐	
REGIMEN TRIBUTARIO	COMÚN ☒ SIMPLIFICADO ☐ GRAN CONTRIBUYENTE ☐	RETEFUENTE SI ☐ NO ☒	CONDICIONES COMERCIALES AUTORETENEDOR SI ☒ NO ☐
CUPO DE CREDITO	No Aplica		
DOCUMENTOS ANEXOS	CARTA DE PRESENCACION ☒ COPIA DEL RUT ☒ CERTIFICADO DE CAMARA DE COMERCIO ☒	CATALOGOS ☐ COPIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD ☐ OTROS ☐	ACTIVIDAD ICA Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p. ☐
TIPO DE PROVEEDORES	MATERIAS PRIMAS ☒ INSUMOS ☐	REPUESTOS ☐ SERVICIOS ☐	ACTIVOS FIJOS ☐ OTROS ☐
Grupo de servicios o productos que provee			
Grupo 1 UCHUVA Grupo 2 PIÑA Grupo 3 BANANO Grupo 4 MANGO Grupo 5			
Elaborado Por: LAURA GUEVARA			

4.3.4.2 Selección de proveedores. Para realizar la selección de proveedores, se debe aplicar primero el formato de calificación sistema comercial y financiero, donde se evalúan todos los aspectos comerciales y financieros del proveedor que son relevantes para la empresa, primero se diligencia la identificación del proveedor y los datos de contacto del proveedor, posteriormente

se comienza con la evaluación dando la calificación del tipo de proveedor, las sucursales, la disponibilidad logística de despachos, la atención comercial y la forma de pago.

Para evaluar las sucursales del proveedor en caso de que su sucursal o planta de producción se encuentra ubicada en un lugar diferente a las opciones suministradas en el formato, se debe valorar de acuerdo a la distancia recorrida por vía terrestre en kilómetros vs las opciones contenidas en el formato. Así las cosas, para el caso de Alimentos Naranja Verde, que su planta se encuentra en Dosquebradas – Risaralda, se realiza de la siguiente forma para encontrar la valoración adecuada: Primero se encuentra la distancia en kilómetros entre las ciudades de Floridablanca (Santander) y Dosquebradas (Risaralda) que son 552 Kilómetros y luego buscamos en la tabla 14 la cual contiene las distancias en kilómetros correspondientes a cada ciudad del formato y le damos la calificación de la distancia más cercana.

Tabla 14. *Distancias de referencia para calificar sucursales*

Ciudad	Kilómetros	Calificación
Bucaramanga	61	10
Cúcuta	197	8
Medellín	388	6
Bogotá	418	4
Ibagué	516	2
Arauca	469	1

Nota: esta tabla contiene distancias de referencia para calificar sucursales.

El formato de calificación sistema comercial y financiero propuesto aplicados a las dos empresas escogidas, se pueden apreciar en las tablas 46 y 47.

Figura 46. Formato de calificación sistema comercial y financiero – Prodelagro S.A.S.

CALIFICACION SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO			
DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO			
RAZON SOCIAL		No. IDENTIFICACION	C.C. ☐ Nit. ☒
PRODELAGRO S.A.S.		9000200129	
DIRECCION		TELEFONO	
CALLE 102 No. 70 C 83		(1) 6137886	
CONTACTO		CARGO	
Carlos Fabian Blandon Jerez		Gerente Comercial	
1. CALIFICACION TIPO DE PROVEEDOR			
Productor	☐ 10	Distribucion mayorista	☒ 8
		Comerciante	☐ 6
2. CALIFICACION SUCURSALES			
CIUDAD	PUNTAJE	10	8 6 4 2 1
Bucaramanga	☐		
Cúcuta	☐		
Medellin	☐		
Bogotá	☒		
Ibagué	☐		
Arauca	☐		
3. CALIFICACION DESPACHOS			
LUGAR DE ENTREGA	PUNTAJE	10	8 6
DESTINOS NACIONALES	☒		
SOLO LOCAL	☐		
PLATA DEL PROVEEDOR	☐		
4. ATENCION COMERCIAL			
ATENCION	PUNTAJE	10	8 6
VISITA EN LA PLANTA	☐		
TELEFONICA	☒		
DONDE EL PROVEEDOR	☐		
5. CALIFICACION FORMAS DE PAGO			
60 DIAS	☐ 10	30 DIAS	☒ 8
		CONTADO	☐ 6
CALIFICACION DEL SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO			
1. TIPO DE PROVEEDOR	8		
2. SUCURSALES	4		
3. DESPACHOS	10		
4. ATENCION COMERCIAL	8		
5. FORMA DE PAGO	8		
TOTAL (1+2+3+4+5)	38		
CALIFICACION FINAL (TOTAL / 5)	7.6		

Figura 47. Formato de calificación sistema comercial y financiero – Alimentos Naranja Verde S.A.S.

CALIFICACION SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO			
DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO			
RAZON SOCIAL		No. IDENTIFICACION	C.C. ☐ Nit. ☒
ALIMENTOS NARANJA VERDE S.A.S.		9000891568	
DIRECCION		TELEFONO	
CARRERA 2 A 9 A 156 BG 1		(6) 3222932	
CONTACTO		CARGO	
Carolina Franco		Gerente Comercial	
1. CALIFICACION TIPO DE PROVEEDOR			
Productor	☒ 10	Distribucion mayorista	☐ 8
		Comerciante	☐ 6
2. CALIFICACION SUCURSALES			
CIUDAD	PUNTAJE	10	8
Bucaramanga		☐	☐
Cúcuta		☐	☐
Medellin		☐	☐
Bogotá		☐	☐
Ibague		☒	☐
Arauca		☐	☐
3. CALIFICACION DESPACHOS			
LUGAR DE ENTREGA	PUNTAJE	10	8
DESTINOS NACIONALES		☒	☐
SOLO LOCAL		☐	☐
PLATA DEL PROVEEDOR		☐	☐
4. ATENCION COMERCIAL			
ATENCION	PUNTAJE	10	8
VISITA EN LA PLANTA		☐	☐
TELEFONICA		☒	☐
DONDE EL PROVEEDOR		☐	☐
5. CALIFICACION FORMAS DE PAGO			
60 DIAS	☐ 10	30 DIAS	☐ 8
		CONTADO	☒ 6
CALIFICACION DEL SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO			
1. TIPO DE PROVEEDOR	10		
2. SUCURSALES	2		
3. DESPACHOS	10		
4. ATENCION COMERCIAL	8		
5. FORMA DE PAGO	6		
TOTAL (1+2+3+4+5)	36		
CALIFICACION FINAL (TOTAL / 5)	7.2		

De acuerdo con la figura anterior, la calificación de la sucursal para la ciudad de Dosquebradas Risaralda es 2 porque la ciudad más cercana es Ibagué con 516 Km, no se puede equiparar con Arauca, aunque está más cerca que Ibagué, pero su carretera es más difícil y topográficamente más accidentada, por esta razón se le da menos calificación que las demás.

Teniendo las calificaciones de todos los componentes evaluados, se procede a plasmar la información obtenida en el resumen de calificación ubicado en la parte inferior del formato y se promedian los valores obtenidos anteriormente.

Adicionalmente el formato no lo exige, pero éste debe ser diligenciado por la jefe de compras, o quien ella disponga para este efecto.

Una vez determinada la calificación del componente comercial y financiero, se procede a realizar la evaluación de los demás componentes de la selección de proveedores propuesto.

En el formato de selección de proveedores se diligencia primero la información del proveedor a seleccionar, esto es identificación y datos de contacto. Luego se registra la lista de productos o materias primas que ofrece y si de estas el proveedor hace entrega de muestras. Para realizar la calificación de calidad del producto, se debe seguir los criterios contenidos en la tabla 4, donde las calificaciones de los 4 productos ofrecidos son de 10 puntos ya que todos ellos superan los estándares de calidad exigidos por la empresa. Seguidamente se califica el sistema de calidad de acuerdo con los criterios contenidos en la tabla 5, a lo cual su calificación es de 10 puntos, debido a que las empresas cuentan con un sistema de calidad certificada por una institución debidamente facultada para este fin. Luego se realiza la evaluación del sistema comercial y financiero basado en la información del formato de calificación del sistema comercial y financiero, donde se da la calificación a cada criterio, luego se suman estas calificaciones y se divide por el número de criterios que para el formato son 5 y el resultado será la calificación final para este ítem.

Finalmente, con las evaluaciones obtenidas en los ítems anteriores se procede a realizar la respectiva ponderación por el nivel de importancia para la empresa, la cual está contenida en la tabla 6, donde se tienen establecidos los porcentajes de la siguiente forma: para calidad del producto de 40%, para el sistema de calidad del 35% y el restante 25% para el sistema comercial y financiero, luego se colocan en las casillas respectivas las calificaciones obtenidas en cada ítem anterior y se pondera con los porcentajes asignados y se obtiene así la calificación para cada uno. Posteriormente se realiza la sumatoria de estos puntajes ponderados y se determina el puntaje total o evaluación final, la cual se categoriza de acuerdo a la tabla 7, como muy confiable, confiable, poco confiable y nada confiable, lo que determina si la empresa aspirante a ser proveedor es seleccionada o no y que condiciones debe cumplir para ser proveedor de la empresa Gironés S.A.,

Después de realizar la anterior prueba piloto con el proceso de prospección de proveedores para las dos empresas Prodelagro y Alimentos Naranja Verde, se catalogaron como muy confiables, por lo que son seleccionadas como proveedores de la empresa. A continuación, se presentan las figuras 48 y 49, del formato de selección de proveedores aplicadas a las empresas prospecto.

Figura 48. Formato de selección de proveedores – Prodelagro S.A.S.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO

RAZON SOCIAL **No. IDENTIFICACION** **C.C.** ☐ **Nit.** ☒

PRODELAGRO S.A.S **9000200129**

DIRECCION **TELEFONO**

CALLE 102 No. 70 C 83 **(1) 6137886**

CONTACTO **CARGO**

Carlos Fabian Blandon Jerez **Gerente Comercial**

PRODUCTOS OFRECIDOS **MUESTRA**

1 UCHUVA
2 PIÑA
3 BANANO
4 MANGO
5

CALIFICACIONES

CALIDAD DEL PRODUCTO

1 UCHUVA
2 PIÑA
3 BANANO
4 MANGO
5

SISTEMA DE CALIDAD

La empresa cuenta con un Sistema de Calidad certificado.
La empresa cuenta con un Sistema de Calidad en proceso de certificación.
La empresa cuenta con un Plan de Calidad.
La empresa NO cuenta con ningun Sistema de Calidad

SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO **PUNTAJE**

TIPO DE PROVEEDOR
SUCURSALES
DESPACHOS
ATENCION COMERCIAL
FORMA DE PAGO

8
4
10
8
8

TOTAL **38** **CALIFICACION** **7.6** **TOTAL / 5**

(INFORMACION TOMADA DE LA CALIFICACIÓN SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO)

EVALUACION **PONDERACION** **CALIFICACION** **CALIFICACION PONDERADA**

CALIDAD DEL PRODUCTO (PROMEDIO)
SISTEMA DE CALIDAD
SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO

40%
35%
25%

10
10
7.6

4
3.5
1.9

EVALUACION FINAL **9.4**

PROVEEDOR SELECCIONADO **SI** ☒ **NO** ☐

Revisado y aprobado por: LAURA GUEVARA **Jefe de compras** **Fecha:** 15 de septiembre de 2021

Figura 49. Formato de selección de proveedores – Alimentos Naranja Verde S.A.S.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO

RAZON SOCIAL **No. IDENTIFICACION** **C.C.** ☐ **Nit.** ☒

ALIMENTOS NARANJA VERDE S.A.S. 9000891568

DIRECCION **TELEFONO**

CARRERA 2 A 9 A 156 BG 1 (6) 3222932

CONTACTO **CARGO**

Carolina Franco Gerente Comercial

PRODUCTOS OFRECIDOS **MUESTRA**

1 UCHUVA
2 PIÑA
3 BANANO
4 MANGO
5

CALIFICACIONES

CALIDAD DEL PRODUCTO

1 UCHUVA
2 PIÑA
3 BANANO
4 MANGO
5

SISTEMA DE CALIDAD

La empresa cuenta con un Sistema de Calidad certificado.
La empresa cuenta con un Sistema de Calidad en proceso de certificación.
La empresa cuenta con un Plan de Calidad.
La empresa NO cuenta con ningun Sistema de Calidad

SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO

TIPO DE PROVEEDOR
SUCURSALES
DESPACHOS
ATENCION COMERCIAL
FORMA DE PAGO

PUNTAJE

8
2
10
8
6

TOTAL 36 **CALIFICACION** 7.2 **TOTAL / 5**

(INFORMACION TOMADA DE LA CALIFICACIÓN SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO)

EVALUACION **PONDERACION** **CALIFICACION** **CALIFICACION PONDERADA**

CALIDAD DEL PRODUCTO (PROMEDIO) 40% 10 4
SISTEMA DE CALIDAD 35% 10 3.5
SISTEMA COMERCIAL Y FINANCIERO 25% 7.2 1.8

EVALUACION FINAL 9.3

PROVEEDOR SELECCIONADO SI ☒ NO ☐

Revisado y aprobado por: LAURA GUEVARA Jefe de compras Fecha: 15 de septiembre de 2021

4.3.4.3 Evaluación de proveedores. Según la recomendación del plan de prospección de proveedores, a todos los proveedores de la empresa Gironés S.A., se le debe hacer una evaluación periódica de por lo menos una vez al año, por este motivo para la prueba piloto, se va a realizar una evaluación a cada empresa para efectos de validación del plan propuesto.

Para realizar la evaluación de proveedores, se debe calificar los aspectos relevantes para la empresa como son la calidad del producto, el cumplimiento en la entrega del pedido, el sistema de calidad y los requisitos legales.

Para la calificación de la calidad del producto se realiza basada en la tabla 8, donde se evalúan los siguientes 3 aspectos: el porcentaje de rechazos, la disponibilidad permanente de producto y que los productos cuenten con criterios mínimos de calidad. Para calificar los porcentajes de rechazos se tienen los promedios de rechazos entre enero de 2021 y agosto de 2021 para las dos empresas, las cuales se presentan en la tabla 15.

Tabla 15. *Porcentajes de rechazo de los proveedores evaluados*

Empresa	Meses								Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Prodelagro S.A.S.	1%	0,50%	0,80%	1,80%	1,30%	0,90%	0,80%	1,70%	1.10%
Alimentos Naranjas Verde S.A.S.	1,70%	2,70%	2,40%	3,10%	1,90%	2,80%	2,20%	1,80%	2.33%

Nota: esta tabla contiene los porcentajes de rechazo de los proveedores evaluados.

Según la tabla 15, los promedios de los porcentajes de rechazos para Prodelagro y Alimentos Naranja Verde son 1.10% y 2.33% respectivamente, y de acuerdo a la tabla 8 les corresponde el puntaje de 8 para Prodelagro y 6 para Alimentos Naranjas Verdes.

Para calificar la disponibilidad permanente del producto para ser adquirido, se tiene en cuenta los promedios históricos de disponibilidad de las empresas evaluadas, que se pueden ver en la tabla 16, presentada a continuación,

Tabla 16. *Disponibilidad de producto de los proveedores evaluados*

Empresa	Meses								Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Prodelagro	96	120	168	48	144	72	96	168	114
Alimentos Naranjas Verde	120	72	144	48	24	96	144	96	93

Nota: Unidades en horas. Esta tabla contiene la disponibilidad de producto de los proveedores evaluados.

De acuerdo con lo expuesto en la tabla 16, los promedios de disponibilidad de productos para Prodelagro y Alimentos Naranja Verde son 114 horas o 4.75 días y 93 horas o 3.87 días respectivamente, por tanto, según la tabla 8 el puntaje para las dos empresas Prodelagro y Alimentos Naranjas Verdes es de 6.

Para la calificar si los productos cuentan con criterios mínimos de calidad, según los aportados por las empresas, ambos proveedores cuentan con certificados con sistemas de calidad, de acuerdo a la tabla 8, la calificación es de 10 puntos para cada uno.

Después de evaluadas los tres aspectos relevantes para la calidad de producto, se realiza el respectivo promedio simple a cada proveedor, el cual se presenta a continuación,

Tabla 17. *Calificación de la calidad de producto de los proveedores evaluados*

Empresa	Criterio			Promedio
	Porcentajes de rechazos	Disponibilidad permanente del producto para poder ser adquirido	Producto con criterios mínimos de calidad	
Prodelagro	8	6	10	8.0
Alimentos	6	6	10	7.3
Naranja Verde				

Nota: esta tabla muestra la calificación de la calidad de producto de los proveedores evaluados.

Luego se evalúa el cumplimiento en la entrega, donde se toma el histórico de cantidades de cajas (12 kg) entregados en los 8 meses evaluados, para realizar la calificación se debe registrar la cantidad de cajas entregadas en cada uno de los criterios establecidos para los tiempos de entrega, luego se debe multiplicar la cantidad de cajas por el puntaje asignado al criterio en la tabla 9, se realiza la sumatorias de los resultados obtenidos y finalmente se divide por el número total de cajas que para el caso son 400 cajas. A continuación, en la tabla 18 se presenta el resumen de la calificación del cumplimiento en la entrega.

Tabla 18. *Calificación del cumplimiento en la entrega de los proveedores evaluados*

Empresa	Criterio				Cumplimiento (según fórmula de cumplimiento en la entrega)
	Entrega a tiempo (10 puntos)	Esperar hasta 24 horas (8 puntos)	Esperar hasta 5 días (6 puntos)	Esperar más de 5 días (4 puntos)	
Prodelagro	76	34	116	174	6,1
Alimentos	67	42	123	168	6,0
Naranja Verde					

Nota: Valores de cantidades en cajas de 12 Kilogramos en un período de 8 meses. Esta tabla contiene la calificación del cumplimiento en la entrega de los proveedores evaluados.

Posteriormente se realiza la evaluación del sistema de calidad, para lo cual se tomaron 4 criterios de calificación, los cuales corresponden al comportamiento y el aseguramiento a los

sistemas de calidad, la atención y acompañamiento a los productos suministrados y las fichas técnicas y de seguridad de los productos entregados, acorde a los parámetros contemplados en la tabla 10, los resultados de la evaluación del sistema de calidad a las dos empresas prospecto de proveedores se pueden apreciar en las figuras 50 y 51.

Para la evaluación de los requisitos legales, se tuvieron en cuenta 3 criterios de calificación, los cuales corresponden a los certificados de calidad aportados por los proveedores, la ficha técnica del producto y el registro sanitario, el cumplimiento de vida útil, acorde a los parámetros contemplados en la tabla 11, los resultados de la evaluación del sistema de calidad aplicados a las dos empresas prospecto de proveedores se pueden apreciar en las figuras 50 y 51.

A continuación, se presenta los registros de la evaluación de proveedores para las empresas Prodelagro S.A.S. y Alimentos Naranja Verde S.A.S.

Figura 50. *Formato de evaluación de proveedores – Prodelagro S.A.S.*

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
				
DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO				
RAZON SOCIAL	No. IDENTIFICACION	C.C. ☐	Nit. ☒	
PRODELAGRO S.A.S	9000200129			
DIRECCION	TELEFONO			
CALLE 102 No. 70 C 83	(1) 6137886			
CONTACTO	CARGO			
Carlos Fabian Blandon Jerez	Gerente Comercial			
CALIFICACIONES				
CALIDAD DEL PRODUCTO	10	8	6	4
Porcentajes de rechazos.	☐	☒	☐	☐
Disponibilidad permanente del producto para poder ser adquirido.	☒	☐	☒	☐
Producto con Criterios minimos de calidad.	☐	☐	☐	☐
PROMEDIO CALIDAD DEL PRODUCTO	8 SUMATORIA / 3			
CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA	10	8	6	4
Cumplimiento en tiempos pactados de entrega	☐	☐	☒	☐
SISTEMA DE CALIDAD	10	8	6	4
- Asesorías y acompañamiento en los productos que ofrecen.	☐	☒	☐	☐
- Empaque acorde a la naturaleza del producto y lo contemplado en la normatividad vigente.	☒	☐	☐	☐
- Ficha de seguridad y Certificado de calidad.	☒	☐	☐	☐
- Asegura las condiciones de calidad, seguridad e inocuidad del producto de acuerdo a las fichas técnicas de la Materia prima.	☒	☐	☐	☐
PROMEDIO SISTEMA DE CALIDAD	9.5 SUMATORIA / 4			
REQUISITOS LEGALES	10	8	6	4
Certificados de calidad.	☒	☐	☐	☐
Ficha técnica del producto, Registro Sanitario.	☒	☐	☐	☐
Cumplimiento de vida útil.	☒	☐	☐	☐
PROMEDIO REQUISITOS LEGALES	10 SUMATORIA / 3			
EVALUACION	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	
CALIDAD DEL PRODUCTO	35%	8	2.8	
CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA	25%	6	1.5	
SISTEMA DE CALIDAD	20%	9.5	1.9	
REQUISITOS LEGALES	20%	10	2	
EVALUACION FINAL	8.2		CONTINÚA COMO PROVEEDOR	
			SI ☒	
			NO ☐	
Revisado y aprobado por: LAURA GUEVARA		Fecha: 15 de septiembre de 2021		
Jefe de compras				

Figura 51. *Formato de evaluación de proveedores – Alimentos Naranja Verde S.A.S.*

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
			
DATOS DEL PROVEEDOR EVALUADO			
RAZON SOCIAL		No. IDENTIFICACION	C.C. ☐ Nit. ☒
ALIMENTOS NARANJA VERDE S.A.S.		9000891568	
DIRECCION		TELEFONO	
CARRERA 2 A 9 A 156 BG 1		(6) 3222932	
CONTACTO		CARGO	
Carolina Franco		Gerente Comercial	
CALIFICACIONES			
CALIDAD DEL PRODUCTO		10	8
Porcentajes de rechazos. Disponibilidad permanente del producto para poder ser adquirido. Producto con Criterios minimos de calidad.		☐ ☐ ☒ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
PROMEDIO CALIDAD DEL PRODUCTO		7.3	SUMATORIA / 3
CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA		10	8
Cumplimiento en tiempos pactados de entrega		☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
SISTEMA DE CALIDAD		10	8
- Asesorías y acompañamiento en los productos que ofrecen. - Empaque acorde a la naturaleza del producto y lo contemplado en la normatividad vigente. - Ficha de seguridad y Certificado de calidad. - Asegura las condiciones de calidad, seguridad e inocuidad del producto de acuerdo a las fichas técnicas de la Materia prima.		☒ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
PROMEDIO SISTEMA DE CALIDAD		10	SUMATORIA / 4
REQUISITOS LEGALES		10	8
Certificados de calidad. Ficha técnica del producto, Registro Sanitario. Cumplimiento de vida útil.		☐ ☒ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
PROMEDIO REQUISITOS LEGALES		9.3	SUMATORIA / 3
EVALUACION	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
CALIDAD DEL PRODUCTO	35%	7.3	2.5
CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA	25%	6	1.5
SISTEMA DE CALIDAD	20%	10	2
REQUISITOS LEGALES	20%	9.3	1.8
EVALUACION FINAL		7.8	
CONTINÚA COMO PROVEEDOR		SI ☒	NO ☐
Revisado y aprobado por: LAURA GUEVARA		Fecha: 15 de septiembre de 2021	
Jefe de compras			

Teniendo en cuenta la evaluación de proveedores realizado a las empresas Prodelagro S.A.S. y Alimentos Naranja Verde S.A.S., como prueba piloto podemos evidenciar que la empresa Prodelagro S.A.S., tiene una puntuación de 8.2 el cual la clasifica como muy confiable y continúa como proveedor de la empresa, la empresa Alimentos Naranja Verde S.A.S, tiene una puntuación de 7.8 el cual la clasifica como confiable y continúa como proveedor de la empresa, con la condición que mejore los aspectos deficientes. Con esta prueba piloto el plan estratégico de prospección de proveedores queda validado, ya que esta propuesta proporciona aspectos de cada empresa que son susceptibles a mejorar en aras de aumentar la confianza de la empresa en sus proveedores, con la estrategia de mejora continua de deben tener todas las empresas para mantenerse vigentes en el mercado.

5. Conclusiones

- Los proveedores actuales que le suministran las materias primas a la empresa Gironés S.A., aunque son muy confiables y cuentan con disponibilidad de productos para abastecer a la empresa, han venido teniendo problemas en los tiempos de entrega y entrega de forma incompleta de los pedidos, lo que ha ocasionado sobrecostos por el aumento de stock de inventario con el fin de poder solventar las demoras en las entregas y evitar desabastecimientos.
- Para la empresa Gironés es muy importante la calidad de las materias primas utilizadas en el chocolate Davida, el 60% de los funcionarios que participan directamente en el proceso de fabricación concluyen que sus proveedores no siempre cuentan con los certificados en calidad ISO 9001 ni los registros sanitarios vigentes para poder asegurar la calidad del producto final entregado a los clientes.

- Se concluye que la empresa Gironés S.A., no cuentan con un procedimiento de selección de proveedores estructurado y registrado, aunque se estén presentando problemas en los tiempos de entrega y entregas incompletas, los cuales pueden ser solucionados como se pudo establecer en el modelo propuesto del presente proyecto con una prospección de proveedores establecida, esto le permite tener una lista alterna de empresas con las que se puede abastecerse lo antes posible sin necesidad de asumir costos adicionales por aumentos en los stock o tiempos de espera.
- Al implementar una prospección y evaluación de proveedores se puede exigir mayor calidad de los productos o materias primas y responsabilidad a las empresas proveedores por parte de la empresa Gironés S. A., ya que hace que sean más competitivas y brinde por ende mejor servicio para poder ser y mantenerse como proveedoras.
- El plan estratégico de prospección de proveedores propuesto en este estudio, refleja los aspectos deficientes que son susceptibles a mejorar, en el marco de la filosofía de mejora continua y de esta manera cada día los proveedores de la empresa Gironés S.A., tengan mejores calidades en sus materias primas ofrecidas al cliente.
- Después de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la aplicación de un instrumento de investigación, se genera el diagrama de proceso de selección de proveedores donde se concluye que no hay un proceso establecido de prospección de proveedores, por lo que se hizo necesario realizar las matrices OIRC para trazar los objetivos requeridos, estrategias y responsables y la matriz OIMER para establecerle a estos objetivos las metas a cumplir con su responsable, y con estas directrices realizar el plan estratégico de prospección de proveedores propuesto en el presente estudio para la empresa Gironés S. A.

- Se concluye que si la empresa Gironés S. A. establece un plan estratégico de prospección de proveedores como el desarrollado en el presente estudio, donde establezca una parametrización de criterios en el registro, selección y evaluación de sus potenciales proveedores, le permitirá seleccionar las empresas proveedores con los mejores servicios que beneficien a la empresa Gironés S. A., y así contar con una base de datos robusta de ellos, la cual podrá utilizar como estrategia de contingencia en el momento que se presente escases en el mercado, demoras en la entrega o entregas incompletas por parte de los proveedores habituales, adicional puede hacer que se tenga una sana competencia entre proveedores, saliendo favorecida de esta manera la empresa Gironés S. A., pues tendrá mejor calidad, disminución de costos de almacenamiento y por ende mayor rentabilidad.

6. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan estratégico de prospección de proveedores propuesto, el cual tiene previsto la revisión de los proveedores antes de realizar la compra, con un proceso de selección más riguroso, lo que permite minimizar la probabilidad de incumplimiento en las entregas.
- Se recomienda la aplicación del sistema de evaluación propuesto en el plan de prospección de proveedores, el cual le da especial importancia a los requisitos legales, que son los certificados de calidad y registros sanitarios, los cuales garantizan la excelente calidad de la materia prima necesaria para la producción de la línea premium de chocolate Davida.
- Se recomienda el sistema de selección de nuevos proveedores propuesto, ya que tienen en cuenta la ponderación de los aspectos más importantes y relevantes en el proceso de selección, lo que genera una mejor prospección de posibles proveedores que le permiten a la empresa

Gironés contar con una lista de empresas alternas y evitar así tener sobrecostos y/o demoras en la producción.

Referencias

- [1] J. Arbeláez Ochoa, H. Serna Gómez y A. Díaz Peláez, *Modelos gerenciales un marco conceptual*, Medellín: Fondo editorial, 2015.
- [2] H. Serna Gómez, *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas de procesos*, Bogotá: 3R editores, 2008.
- [3] Pensemos «Balance Score Card,» Pensemos consultores, 10 Junio 2020. [En línea]. Disponible: <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>.
- [4] ISO 9001:2015, «Sistemas de Gestión de Calidad,» 2015. [En línea].
- [5] C. A. Cano, «*La Administración y el proceso administrativo*,» 2017.
- [6] E. Louffat, *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*, Buenos Aires: Cengage Learning, 2015.
- [7] A. Koontz, *Management: a global perspective*, México: Mc Graw Hill, 2008.
- [8] C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic management: an integrated approach*, Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2015.
- [9] C. Dávila L. de Guevara, *Teorías organizacionales y administrativas, enfoque crítico*, Bogotá: Mc Graw Hill, 2001.
- [10] F. Aycardi Villaneda y N. Llanos Castro, «*Manual de procesos y procedimientos*,» Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S, p. 83, 2017.
- [11] ICONTEC, «NORMA TÉCNICA NTC-ISO 9001,» Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Bogotá, 2008.
- [12] Real Academia Española, «Diccionario de la lengua española,» <https://dle.rae.es/?id=JAOmd4s> 2018. [En línea].
- [13] ICONTEC, NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA 007, BOGOTÁ: ICONTEC, 2017.

- [14] Congreso de la República de Colombia, Resolución 1111, Bogotá: Congreso de la República de Colombia, 2017.
- [15] Congreso de la República de Colombia, DECRETO 1079, Bogotá: Congreso de la República de Colombia, 2015.
- [16] R. Sánchez, B. Reyes, E. Ramos y S. Dien, «A Modelar el Proveedor Relación administración en la cadena de suministro de agronegocios,» Avances en Computación y Sistemas Inteligentes, vol. 12, nº 13, pp. 451-458, 2021.
- [17] V. Whitelock, «Consejo didáctico BPIsim: una simulación práctica para enseñar los procesos del ciclo operativo de fabricación de efectivo a efectivo en una cadena de compras, operaciones y suministro administración contexto,» Revista de educación en sistemas de información, vol. 31, nº 1, pp. 12-39, 2020.
- [18] J. Morcillo-Bellido y A. Duran-Heras, «Mecanismos de gobernanza de la sostenibilidad en las cadenas de suministro: una aplicación en el sector minorista,» Sostenibilidad, vol. 12, nº 17, 2020.
- [19] X. Bayona Huguet, J. Romano Sánchez y A. Peris Grao, «Modelos de gestión según el proveedor y sus efectos en la dinámica de los equipos de atención primaria en Cataluña,» Rev. Esp. Salud Publica, pp. 93-21, 2020.
- [20] Ó. A. Forero Larrañaga, «Desarrollo de proveedores de hule natural en la cuenca del río Papaloapan, México: avances y limitaciones,» ECONOMÍA Y DESARROLLO RURAL, vol. 20, nº 2, 2019.
- [21] O. Hernández Castorena, L. Correa Cruz y J. A. Jiménez Fajardo, «Gestión de proveedores, herramienta para la competitividad en las Pymes del municipio de,» Red Internacional de Investigadores en, 2020.

- [22] A. F. Espinal Rojas, «Software para procesos estandarizados de gestión de proveedores y materiales en empresas del sector de la construcción en Colombia,» Universidad Autónoma de Occidente, Bogotá, 2020.
- [23] L. A. Peña Flórez y Y. L. Rodríguez-Rojas, «Procedimiento de Evaluación y Selección de Proveedores Basado en el Proceso de Análisis Jerárquico y en un Modelo de Programación Lineal Entera Mixta,» Ingeniería, vol. 23, nº 3, 2018.
- [24] J. Zamora, J. Rocha y W. Adarme, «Coordinación del abastecimiento en proyectos de ingeniería mediante modelos de optimización,» Entre Ciencia e Ingeniería, vol. 11, nº 21, pp. 112 - 122, 2017.
- [25] R. A. Gómez Montoya, «Coordinación del abastecimiento en proyectos de ingeniería mediante modelos de optimización,» Producción + Limpia, vol. 6, nº 2, pp. 117 - 127, 2011.
- [26] J. I. Osorio Vargas, «Un modelo para la gestión de proveedores en el área de compras de la empresa Comertex S.A,» Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 2014.
- [27] G. M. Argüello-López y E. F. Fragoso Serrano, «Diagnóstico de la gestión de inventarios de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial del área metropolitana de Bucaramanga,» Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga, 2015.
- [28] L. Díaz-Sarmiento, «Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea,» Revista científica anfibios, 2018.
- [29] A. Zuluaga Mazo, É. Y. Guisao Giraldo y P. A. Molina Parra, «La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia,» Revista politécnica, vol. 7, nº 13, 2011.
- [30] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y M. d. P. Baptista Lucio, Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill, 2014.

- [31] Organización Internacional de Normalización, «Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001),» Suiza, 2015.
- [32] A. C. Sole, Instrumentación Industrial, Mexico: Alfaomega, 2006.
- [33] A. Rezi and M. Allam,, «Techniques in array processing by means of transformations,» de Control and Dynamic Systems Vol. 69, San Diego, Academic Press, 1995, pp. 133-180.
- [34] E. P. Wigner, «Theory of traveling wave optical laser,» Phys. Rev., vol. 134, pp. A635-A646, 2005.
- [35] L. L. a. H. Miao, «A specification based approach to testing polymorphic attributes,» de Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004, Seattle, WA, USA, November 8-12.
- [36] CRAI USTA Bucaramanga, Informe de recursos y servicios bibliográficos, Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2020.
- [37] American Psychological Association, «Style and Grammar Guidelines,» [En línea]. Disponible: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>. [Último acceso: 17 enero 2020].
- [38] C. García Avendaño y J. Espinel Garzón, «Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 para el proyecto curricular de administración ambiental de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas con fines de acreditación,» Universidad Distrital Francisco José de Caldas, pp. 1 - 74, 2016.
- [39] M. Herrera Mendoza, «Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa,» Universidad Veracruzana, pp. 1 - 95, 2008.
- [40] Oracle, «Administración de la cadena de suministro,» Oracle, 20 Octubre 2019. [En línea]. Disponible: <https://www.oracle.com/co/applications/supply-chain-management/what-is-supply-chain-management-system.html>.

- [41] J. M. Ortíz Lozano y A. Rúa Vieites , «Gestión de la Calidad y Diseño Específico de los Procesos de Admisión en el Sistema Universitario Español: Estudio de Caso en una Universidad Privada,» Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación, p. 87–106, 2017.
- [42] E. Carballo Cruz, Y. Nápoles Nápoles y E. E. Carballo Ramos, «IMAGEN PERCIBIDA - SATISFACCIÓN. LA ANALOGÍA PARA COMPLACER AL CLIENTE Estudio para mercado canadiense en el Hotel Blau Colonial, Jardines del Rey, Cuba,» Estudios y Perspectivas En Turismo, p. 706–726, 2012.
- [43] L. D. Botero Pinzón, «El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial,» Revista Ciencias Estratégicas, vol. 25, n° 38, pp. 271-276, 2017.
- [44] J. Á. Corrales Peña, «Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión administrativa,» Theoria, vol. 15, n° 2, pp. 17-31, 2006.
- [45] J. A. Carazo Muriel, «CLC World Resorts & Hotels, la determinación por la gestión eficaz de la diversidad laboral,» Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, pp. 88-91, 2018.
- [46] R. J. Pacheco-Granados, C. A. Robles-Algarín y A. J. Ospino-Castro, «Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia,» Información tecnológica, vol. 29, n° 5, 2018.
- [47] H. G. Hernández, D. A. Cardona y J. L. Del Rio, «Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas,» Información tecnológica, vol. 28, n° 5, 2017.

[48] C. Cárdenas Gutiérrez, G. M. Farías Martínez y G. Méndez Castro, «¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa?: Un estudio de caso en educación superior,» REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación , vol. 15, nº 1, pp. 19-35, 2017.

[49] Google, «Google maps,» [En línea]. Disponible: <https://www.google.com/maps/?hl=es>.

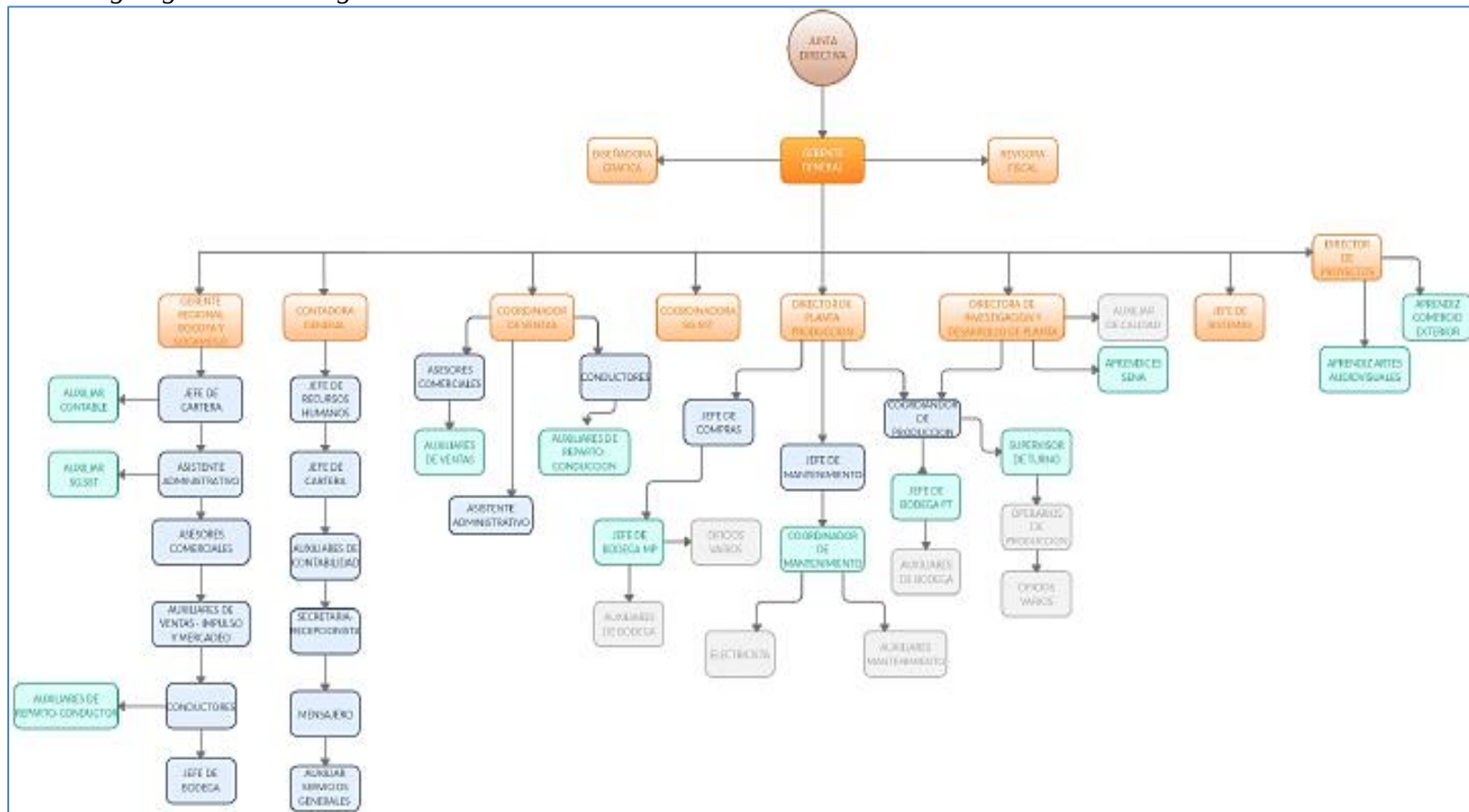
[50] Supersubsidio, «Cajas de Compensación Familiar,» 15 marzo 2021. [En línea]. Disponible: https://www.ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/3.-%25C2%25BFcu%25C3%25A1ntas-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-existen-en-el-pa%25C3%25ADs-.

[51] CAJASAN, «CAJASAN,» 20 abril 2021. [En línea]. Disponible: <https://web.cajasan.com/nosotros>.

[52] COMFENALCO SANTANDER, «Quienes somos,» 25 abril 2021. [En línea]. Disponible: <https://www.comfenalcosantander.com.co/>.

[53] CAFABA, «Nosotros,» 14 abril 2021. [En línea]. Disponible: <https://www.cafaba.com.co/>.

Apéndice A. Organigrama de la organización



Nota. Información suministrada por la organización.

Apéndice B. Instrumento de investigación aplicado a Gironés S.A.**ENCUESTA**

Objetivo: Conocer la forma en que se realiza la gestión de proveedores en la línea Davida de la empresa Girones S. A.

Esta encuesta corresponde al desarrollo del trabajo de plan estratégico de prospección de proveedores como requisito para optar a título de Ingeniería Industrial de la universidad Santo Tomas; se garantiza a los encuestados que los datos elementales serán tratados con absoluta reserva;

I. Datos demográficos

A. Cargo: _____

II. Compras

1. ¿La empresa cuenta con política de compras definida?

- 1. Si _____
- 2. No _____

2. ¿La empresa tiene establecido un procedimiento de compras?

- 1. Si _____
- 2. No _____

3. ¿La empresa Girones ha presentado problemas para la adquisición de la materia prima en la línea de producción de chocolate Davida?

- 1. Siempre ha tenido problemas _____
- 2. Casi siempre ha tenido problemas _____
- 3. A menudo ha tenido problemas _____
- 4. Casi nunca ha tenido problemas _____
- 5. Nunca ha tenido problemas _____

4. ¿Cuándo se ha presentado disminución de volúmenes de materia prima en el mercado, que medidas de contingencia ha tomado la empresa?

- 1. Buscar nuevos proveedores en la misma región. _____
- 2. Buscar materia prima sustituta. _____
- 3. Disminuir la producción. _____
- 4. Solicitar suministros en empresas del mismo sector. _____
- 5. Otras. _____

5. ¿Cuál es el tiempo estimado que puede durar una orden de compra desde el momento que se genera la necesidad hasta que es aprobada?

- 1. De 1 hora a 4 horas. _____
- 2. De 4 horas a 8 horas. _____
- 3. De 1 día a 2 días. _____
- 4. De 2 días a 3 días. _____
- 5. Mas de 3 días _____

III. Proveedores

6. ¿Conoce usted si la empresa Girones cuenta con un sistema de gestión de proveedores?
 1. Si ____
 2. No ____
7. ¿La empresa maneja un manual de proveedores?
 1. Si ____
 2. No ____
8. ¿Cuántos proveedores tiene actualmente la empresa Girones para el suministro de cada materia prima para la línea de producción de chocolate Davida?
 1. Entre 1 y 4 proveedores ____
 2. Entre 5 y 8 proveedores ____
 3. Entre 9 y 12 proveedores ____
 4. Entre 13 y 16 proveedores ____
 5. Mas de 16 proveedores ____
9. Ordene de 8 a 1, siendo 8 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes criterios como factor decisorio para la selección de un proveedor.
 1. Plazo de entrega de mercancía ____
 2. Servicio al cliente ____
 3. Costo ____
 4. Descuentos ____
 5. Localización del proveedor ____
 6. Calidad ____
 7. Antigüedad ____
 8. Experiencia ____
10. Los proveedores de la línea Davida se encuentran ubicados en:
 1. Locales ____
 2. Regionales ____
 3. Nacionales ____
 4. Importados ____

IV. Calidad

11. ¿La empresa Girones tiene establecido un proceso de evaluación a proveedores?
 1. Si ____
 2. No ____
12. ¿El proveedor o sus productos cuentan con certificado de calidad?
 1. Nunca ____
 2. Casi nunca ____
 3. A menudo ____
 4. Casi siempre ____
 5. Siempre ____

13. ¿La empresa Girones cuenta con un sistema de clasificación de proveedores?
1. Si ____
 2. No ____
14. Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿cuáles son los factores que se utilizan para la clasificación de los proveedores de la empresa, para el proceso de fabricación de la línea Davida?
- _____
- _____
- _____
15. ¿Se realizan reuniones con los proveedores para evaluar su nivel de servicio?
1. Si ____
 2. No ____
16. ¿Los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide?
1. Siempre ____
 2. Casi siempre ____
 3. A menudo ____
 4. Casi nunca ____
 5. Nunca ____
17. ¿Los proveedores entregan la materia prima de forma oportuna?
1. Siempre ____
 2. Casi siempre ____
 3. A menudo ____
 4. Casi nunca ____
 5. Nunca ____
18. ¿El proveedor entrega la mercancía de forma completa?
1. Siempre ____
 2. Casi siempre ____
 3. A menudo ____
 4. Casi nunca ____
 5. Nunca ____
19. ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor en entrega la mercancía?
1. El mismo día ____
 2. Entre 1 y 2 días ____
 3. Entre 3 y 5 días ____
 4. Mas de 5 días ____
20. ¿Maneja la empresa Girones una ficha de requisitos mínimos de calidad para cada materia prima?
1. Si ____
 2. No ____

21. ¿Se han detectado rechazos de materia prima en el proceso de reposición?

1. Si ____
2. No ____

22. ¿Si la respuesta anterior es sí; cuál es el porcentaje promedio estimado de los rechazos?

1. 0% ____
2. Entre 0% y 1% ____
3. Entre 1% y 3% ____
4. Entre 3% y 5% ____
5. 5% o más ____

23. ¿Como califica la calidad de la materia prima de sus proveedores?

1. Excelente ____
2. Buena ____
3. Regular ____
4. Mala ____

ente: Elaboración propia a partir de la revisión de instrumentos de referentes, aplicados en
abajos de grado publicados en repositorios de universidades.

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

Apéndice C. Tabulación del instrumento de investigación aplicado.

Preguntas	Funcionarios									
	Auxiliar de bodega	Jefe bodega	Jefe de compras	Auxiliar de calidad	Operaria control de procesos	Gerente	Coordinador de producción	Director de planta y producción	Supervisor de producción	Dirección investigación desarrollo y calidad
1. ¿La empresa cuenta con política de compras definida?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2. ¿La empresa tiene establecido un procedimiento de compras?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3. ¿La empresa Gironés ha presentado problemas para la adquisición de la materia prima en la línea de producción de chocolate Davida?	Nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	Casi nunca ha tenido problemas	A menudo ha tenido problemas
4. ¿Cuándo se ha presentado disminución de volúmenes de materia prima en el mercado, que medidas de contingencia ha tomado la empresa?	Buscar nuevos proveedores en la misma región	Buscar materia prima sustituta	Buscar materia prima sustituta	Buscar nuevos proveedores en la misma región	Solicitar suministros en empresas del mismo sector	Buscar nuevos proveedores en la misma región	Buscar nuevos proveedores en la misma región	Buscar nuevos proveedores en la misma región	Buscar nuevos proveedores en la misma región	Buscar nuevos proveedores en la misma región

Preguntas	Funcionarios									
	Auxiliar de bodega	Jefe bodega	Jefe de compras	Auxiliar de calidad	Operaria control de procesos	Gerente	Coordinador de producción	Director de planta y producción	Supervisor de producción	Dirección investigación desarrollo y calidad
5. ¿Cuál es el tiempo estimado que puede durar una orden de compra desde el momento que se genera la necesidad hasta que es aprobada?	Mas de 3 días	De 2 días a 3 días	De 2 días a 3 días	De 1 hora a 4 horas	De 2 días a 3 días	De 1 día a 2 días	De 1 día a 2 días	De 4 horas a 8 horas	De 2 días a 3 días	De 2 días a 3 días
6. ¿Conoce usted si la empresa Gironés cuenta con un sistema de gestión de proveedores?	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. ¿La empresa maneja un manual de proveedores?	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. ¿Cuántos proveedores tiene actualmente la empresa Gironés para el suministro de cada materia prima para la línea de producción de chocolate Davida?	Entre 9 y 12 proveedores	Entre 13 y 16 proveedores	Entre 1 y 4 proveedores	Entre 1 y 4 proveedores	Entre 13 y 16 proveedores	Mas de 16 proveedores	Entre 1 y 4 proveedores	Entre 9 y 12 proveedores	Entre 1 y 4 proveedores	Entre 1 y 4 proveedores

[illegible]

[illegible]

Preguntas	Funcionarios									Dirección investigación desarrollo y calidad
	Auxiliar de bodega	Jefe bodega	Jefe de compras	Auxiliar de calidad	Operaria control de procesos	Gerente	Coordinador de producción	Director de planta y producción	Supervisor de producción	
16. ¿Los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide?	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
17. ¿Los proveedores entregan la materia prima de forma oportuna?	Casi siempre	A menudo	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A menudo	A menudo	Casi siempre
18. ¿El proveedor entrega la mercancía de forma completa?	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A menudo	Siempre	Siempre
19. ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor en entrega la mercancía?	Mas de 5 días	Entre 3 y 5 días	Entre 3 y 5 días	Entre 3 y 5 días- as	Entre 3 y 5 días	Mas de 5 días- as	Mas de 5 días	Mas de 5 días	Mas de 5 días	Mas de 5 días
20. ¿Maneja la empresa Gironés una ficha de requisitos mínimos de calidad para cada materia prima?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
21. ¿Se han detectado rechazos de materia prima en el proceso de reposición?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí

[illegible]

Apéndice D. Formato de solicitud de compras.

 Chocolate gironés Nit: 890.211.194-5		PROCESO: COMPRAS SOLICITUD DE COMPRAS		Versión: 02 0014	
Planta:		Departamento:		Fecha de Solicitud	
Equipo / Área:				Día	Mes
Nombre Solicitante:				Año	
Item	Descripción Artículo	Cant. Solicitada	Cant. Aprobada	Destino	
Recibido por:		Autorizado por:			

MMS C090 3546 Sergio Monsalve Rios - Nit: 91.286.823-3

Nota. Información suministrada por la organización.

Apéndice E. Formato de orden de compra.

	GIRONES S.A. Nit: 890211194-5 CR 9 28 E 93 Tel: 6581348 Fax: FLORIDABLANCA	ORDEN DE COMPRA No. OCP-00000000												
Nombre: NIT/CC: Dirección: Ciudad: Teléfono: Contacto:		ORDEN DE COMPRA Fecha: Comprador: Forma de Pago: Docto Referencia:												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d3d3d3;"> <th style="width: 45%;">Item</th> <th style="width: 5%;">U.M.</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> <th style="width: 15%;">Precio Unitario</th> <th style="width: 10%;">Descuentos</th> <th style="width: 15%;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 100px;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Item	U.M.	Cantidad	Precio Unitario	Descuentos	Valor total						
Item	U.M.	Cantidad	Precio Unitario	Descuentos	Valor total									
Notas 		Totales Total bruto Dcto global Subtotal Vlr. Impuestos Total												
Aprobado Elaborado Recibido														
Al diligenciar el presente documento, de manera previa, expresa e inequívoca autorizo a Girones S.A. el tratamiento de mis datos personales (y/o el tratamiento de los datos personales del menor, mayor de edad o persona en condición de discapacidad que represento) aquí consignados, para que sean almacenados usados y puestos en circulación o suprimidos, conforme la política de Tratamiento de la Información que ha adoptado y que se encuentra publicada en la página web www.girones.com.co, que declaro conocer y por ello estar informado de las finalidades de dicho tratamiento, por estar en ella consignados. También declaro que he sido informado que, para ejercer mis derechos como Titular podrá hacerlo a través de la página web www.girones.com.co en el vínculo Contactarnos, o al correo protecciondatos@girones.com.co. Así mismo, declaro que se me ha advertido la posibilidad de oponerme al tratamiento de datos sensibles como mi imagen, datos de salud, datos biométricos o de menores de edad, entre otros, a lo cual manifiesto mi autorización expresa para su tratamiento.														
RFIMPRESO		ORIGINAL												
Página 1 de 1														

Nota. Información suministrada por la organización.

Nota. Información suministrada por la organización.

[illegible]

Apéndice G. Formato de selección y evaluación de proveedores.

	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO: FT-CO-01
		VERSIÓN: 00
		FECHA: ABRIL DE 2021
		Página 1 de 1
SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES		

FECHA DE EVALUACION:

PERIODO DE EVALUACION:

PROVEEDOR:

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:

ASPECTOS	CRITERIO	PARAMETRO	ESCALA				PUNTUACION	
			1	5	10	15	REAL	MAXIMA
DISPONIBILIDAD	Posibilidad de encontrar el producto	Disponibilidad permanente del producto para poder ser adquirido.	Esperar mas de 5 dias	Esperar hasta 5 dias	esperar hasta 24 horas	Inmediata		15
ATENCIÓN	Atención al cliente	Asesorías y acompañamiento en los productos que ofrecen	Nunca da acompañamiento ni asesorías de los productos	Algunas veces brinda acompañamiento	Cuenta con profesionales competentes para las asesorías	Brinda asesorías y acompañamiento		15
ENTREGA	Tiempo de entrega del producto	Cumplimiento de los tiempos pactados para la habilitación o entrega del producto	Esperar mas de 5 dias	Esperar hasta 5 dias	esperar hasta 24 horas	Inmediata		15
PRODUCTO	Calidad del Producto	Producto con Criterios minimos de calidad	Marca No reconocida	Marca Comercial pero no reconocida	Marca Reconocida referenciada	Proveedor certificado con Sistemas de calidad		15
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	Calidad del Producto	Certificados de calidad	Nunca se entregan los certificados de calidad	Los parámetros evaluados en los certificados de calidad no cumplen con los requisitos de calidad.	Los certificados de calidad no documentan los requisitos completos de calidad .	Siempre se entregan los certificados de calidad y cumplen con la totalidad de los requisitos de aceptación y rechazo		15
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	Calidad del Producto	Ficha técnica del producto, Registro Sanitario .	No entrega	Sin registro Sanitario	Registro Sanitario Vencido	Registro Sanitario Vigente		15
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	Calidad del Producto	Cumplimiento de vida útil.	Producto vencido	Producto a punto de vencerse	Vida útil conforme pero no declarada en el empaque	Vida útil conforme y declarada correctamente en el empaque		15
EMPAQUE Y ROTULO	Calidad del Producto	EMPAQUE: De acuerdo a la naturaleza del producto y lo contemplado en la normatividad vigente.	No rotulado	Rotulado incompleto	Rotulado legible	Rotulado legible y cumple con la normatividad vigente		15

	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO: FT-CO-01
		VERSIÓN: 00
		FECHA: ABRIL DE 2021
		Página 1 de 1
SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES		

FECHA DE EVALUACION:

PERIODO DE EVALUACION:

PROVEEDOR:

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:

ASPECTOS	CRITERIO	PARAMETRO	ESCALA				PUNTUACION	
			1	5	10	15	REAL	MAXIMA
SST	SEGURIDAD E INOCUIDAD	Que cuente con la ficha de seguridad y Certificado de calidad	No se conoce existencia de ficha de seguridad ni certificado de calidad	Tiene ficha de seguridad y certificado de calidad pero no la suministra	La ficha de seguridad no presenta la informacion completa y el certificado de calidad no presentan informacion clara del estado calidad e inocuidad de los productos.	Tiene ficha de seguridad y certificado de calidad actualizada		15
TRANSPORTE	Calidad del Producto	Asegura las condiciones de calidad, seguridad e inocuidad del producto de acuerdo a las fichas técnicas de la Materia prima.	No es transporte exclusivo para alimentos	Es transporte exclusivo para alimentos pero en algunas ocasiones viene acompañado de otros elementos	Maltrato de mercancía	Cumplimiento de las condiciones higienico sanitarias del vehículo		15
			TOTAL CALIFICACION DEL PROVEEDOR					150
							0%	
PUNTAJE		CALIFICACION OBTENIDA	ACCION A SEGUIR					
De 80 a 100		Muy confiable	Es aprobado como proveedor y se enfatiza los puntos fuertes para que el proveedor mantenga su calificación o la mejora.					
De 60 a 79		Confiable	Es aceptado como proveedor, sin embargo, se le solicita mejorar sobre los puntos débiles encontrados.					
Menor o igual a 59		Poco confiable	No es aceptado como proveedor.					

OBSERVACIONES:

ELABORÓ: TATIANA SOFÍA LEÓN VANEGAS. Director Investigación, Desarrollo y Calidad	APROBÓ: TATIANA SOFÍA LEÓN VANEGAS. Director Investigación, Desarrollo y Calidad
---	--

Nota. Información suministrada por la organización.