



**Universidad  
de Holguín**

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN  
DPTO. ECONOMÍA

# **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

*TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ECONOMÍA*

Autora: Araimis Barallobre Suarez

Tutores: MsC. Ricardo Manuel Gallardo Cannavacciuolo

Lic. Vilmaris Torres Ávila

Holguín, 2019



## **PENSAMIENTO**

*“...No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos...”*

*Albert Einstein*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi familia por el apoyo brindado durante estos largos años de estudiante, especialmente a mi mamá, mi papá, a Leonardo que es como un padre para mí y a Dios.*

*A Alejandro por estar a mi lado y ofrecerme mucho amor y comprensión.*

*Al colectivo de profesores que contribuyeron a mi formación como profesional durante el trayecto de toda la carrera.*

*A todos aquellos que contribuyeron de una u otra forma a la realización de este trabajo.*

## DEDICATORIA

*A mi mamá por todos sus consejos, su guía y su eterno amor.*

*A Aramis y Leonardo por ser los mejores padres del mundo.*

*A los que ya no están.*

*A todos mis amigos en especial a Milena.*

*A todos los que creyeron en mí y a los que no también, porque de cierta manera fueron parte de mi motivación para seguir adelante.*

## RESUMEN

Hoy en día la logística es un aspecto clave para el funcionamiento de toda entidad y la gestión de proveedores como parte del sistema logístico es de vital importancia para el sustento del objeto social de la UHo por lo que es necesario contar con un método que permita darle cumplimiento al objetivo de esta investigación que es la evaluación de la gestión de proveedores en dicha entidad. Para lograr el objetivo planteado se aplicó un procedimiento diseñado por Gallardo (2011) que permite no solo evaluar los proveedores actuales de la UHo sino verificar que los productos comprados y el proceso de adquisición satisfaga las necesidades de la entidad objeto de estudio.

El presente trabajo resume los resultados de dicha investigación, partiendo de una fundamentación teórica que aborda los principales conceptos sobre el tema, el procedimiento seleccionado y por último los resultados de la aplicación de dicho procedimiento que validan el objetivo trazado inicialmente. Además, se delinearon un conjunto de acciones en función de mejorar la gestión de proveedores, lo que constituye una herramienta importante para lograr la gestión oportuna y más efectiva de los recursos que necesita la organización.

## ABSTRACT

Now a days, logistics is a key aspect for the operation of the entire entity and the management of suppliers as part of the logistics system is of vital importance for sustaining the corporate purpose of the University of Holguin for which it is necessary to have a method that allows us to meet the objective of this research which is the evaluation of the management of suppliers in that entity. To achieve the objective, a procedure designed for Gallardo (2011) was applied, which allows not only to evaluate the current suppliers of the UHo but also to verify that the products included and the acquisition process satisfy the needs of the entity under study.

This work summarizes the results of this research, part of a theoretical basis that addresses the main concepts on the subject, the selected procedure and the last result of the application of this procedure that validates the correct objective. In addition, a set of improvement strategies for the management of suppliers is described, the response for information management.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Génesis y evolución de la gestión logística .....	6
1.2 Gestión de proveedores.....	11
1.3 La gestión de proveedores como parte del sistema logístico .....	17
1.4 Análisis metodológico de procedimientos .....	20
CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN .....	23
2.1 Procedimiento para la evaluación de la Gestión de Proveedores .....	23
2.2 Evaluación de la Gestión de Proveedores en la Universidad de Holguín .....	48
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES .....	74
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Lograr eficiencia y competitividad se ha convertido en los últimos años en una necesidad imperiosa de las empresas que se desenvuelven en un entorno cada vez más cambiante que indudablemente condiciona considerablemente su funcionamiento, es por eso que la Gestión de los Proveedores es un tema que reviste cada vez mayor importancia en las empresas a nivel mundial y en particular en Cuba donde los recursos son escasos y hay que buscar diferentes alternativas o sustitutivos para enfrentar una demanda de clientes, tanto internos como externos, cada vez más exigente. El mayor o menor éxito que logren las empresas depende en gran medida de la forma adecuada o no en que se relacionan con el conjunto de elementos externos a la organización que se caracterizan por ser variables altamente dinámicas como: el comportamiento de los mercados, los costos, las innovaciones tecnológicas, así como los aspectos sociales, culturales, políticos y legales. Se requiere por tanto aprender a interpretar las señales del entorno para poder establecer las estrategias más adecuadas para adaptarse al mismo.

El entorno actual se caracteriza por una alta competencia, lo que obliga a que las empresas que quieran mantenerse en el mercado desarrollen capacidades que le permitan introducirse, mantenerse y crecer en ese mercado. Todas las empresas tanto productivas como de servicios desarrollan su actividad en un ambiente altamente competitivo y variable que exige una adaptación dinámica y flexible. Continuar la reestructuración del comercio mayorista y el minorista, en función de las condiciones en que operará la economía se encuentra entre las prioridades de trabajo del Partido Comunista de Cuba manifestado en los lineamientos discutidos y aprobados en el 7mo congreso, los lineamientos 250, 252 y 253 correspondientes a la política para el comercio plantean continuar perfeccionando el sistema de abastecimiento del país, aumentando la participación de los productores nacionales, ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas en la economía, trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país y el 261 perteneciente al perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección

plantea continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales, organizativas y económicas, simplificando su contabilidad, por lo que cada día el término integración adquiere mayor relevancia, y es una tendencia actual en las organizaciones integrar sus sistemas de gestión, con el objetivo de obtener resultados superiores al dotar a los directivos de una visión sistémica que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Constituye tarea vital definir las formas de gestión mayorista que den respuesta a todos los actores de la economía y trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país, respondiendo a los ejes estratégicos y plan de la nación hasta el 2030.

En consecuencia, con lo antes planteado se realizó un análisis previo al plan logístico de la Universidad de Holguín (en lo sucesivo UHo) como antecedente donde se evidencian:

- ✓ Las dificultades que ha enfrentado en la adquisición de sus insumos para sustentar su objeto social.
- ✓ El proceso de gestión de proveedores se ha ejecutado de forma empírica y sin seguir un criterio uniforme o evaluación de los mismos.
- ✓ No existen criterios definidos que permitan evaluar su comportamiento y por ende brinden elementos para establecer una negociación más favorable con estos.

Esta problemática tiene como resultado que la UHo se encuentre en condiciones desfavorables para lograr una mayor satisfacción de sus clientes. Por lo que el **problema científico** consiste en ¿cómo favorecer el Sistema de Gestión Logística de la UHo que permita lograr la gestión oportuna y más efectiva de recursos necesarios para garantizar su objeto social?

El **objeto de investigación** es el Sistema Gestión Logística.

Se define como **campo de acción** el Sistema de Gestión de Proveedores.

El **objetivo general de la investigación** radica en aplicar un procedimiento para la evaluación de la gestión de proveedores que favorezca el funcionamiento del Sistema de Gestión Logística de la UHo y con ello lograr la gestión oportuna y más efectiva de recursos necesarios para garantizar su objeto social.

Se plantea como **hipótesis** que si se aplica un procedimiento para evaluar la gestión de proveedores permitirá orientar el proceso de gestión logística en función de la adquisición oportuna y efectiva de los suministros que necesita la UHo, para garantizar su objeto social.

Las tareas a desarrollar son:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Identificar del total de proveedores los que garantizan objeto social de la UHo.
3. Aplicar el procedimiento de Gallardo (2011).
4. Proponer acciones de mejora para la Gestión de Proveedores.
5. Presentar un informe con los resultados alcanzados.

Se utilizarán en la investigación diferentes **métodos científicos** tanto de nivel teórico, como empírico, entre los que se encuentran:

Teóricos:

- Histórico-lógico, para el análisis de la teoría que sustenta el objeto de la investigación y la determinación de los nexos entre las variables que intervienen en su evolución.
- Análisis crítico de las fuentes (o valoración de fuentes) que posibilita obtener y analizar la información de variados documentos como: resoluciones, normativas, libros de textos, manuales de procedimientos y trabajos de diplomas de cursos anteriores, que aportaron elementos necesarios para la investigación realizada.
- Análisis-síntesis, se utilizó en todo el proceso del desarrollo de la investigación desde la teoría hasta el vínculo existente entre sus componentes para establecer las relaciones entre los procesos que se llevan a cabo dentro del objeto de estudio.
- Inducción – deducción, se utilizó para el análisis de las variables que intervienen en la investigación y que pretenden dar solución al problema científico de la misma.

Empíricos como:

- Observación: para la determinación de la situación problemática, así como el diagnóstico del sistema actual, a través del comportamiento de las variables que influyen en el objeto de estudio de la investigación.
- Entrevistas no estructuradas: para la determinación de la situación problemática y posteriormente para la aplicación del procedimiento.

El valor social de la investigación radica en un posible referente para la organización y evaluación del sistema de gestión de proveedores en la Universidad de Holguín y una herramienta fundamental en la toma de decisiones.

Este trabajo de diploma se estructura del modo siguiente: introducción, donde se analizan los elementos del diseño de la investigación que se realiza; un primer capítulo en el que se caracteriza el marco teórico-referencial de la investigación; un capítulo II, en el cual se describe la evaluación de la gestión de proveedores mediante el procedimiento de Gallardo (2011) y la elaboración de acciones encaminadas a la evaluación y mejoramiento del sistema de gestión de proveedores en la Universidad de Holguín y así presentar un informe con los resultados alcanzados, destacar que se utilizaron métodos estadísticos que hicieron posible la organización y procesamiento de datos, relativos a los resultados alcanzados mediante la utilización de las técnicas y las herramientas en la implementación del procedimiento. Con este fin, las más utilizadas fueron: la evaluación de criterios, la confección de tablas, las votaciones ponderadas, las técnicas de trabajo en grupo, las encuestas y las entrevistas.

Además, las tecnologías de información y comunicaciones, facilitaron la realización del estudio, específicamente: Microsoft Excel 2010 y el software SPSS Versión 15.0.

Se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este capítulo es ofrecer algunas consideraciones sobre la gestión de proveedores y su desarrollo dentro de la gestión logística. Se exponen, además, las principales tendencias actuales sobre la gestión de proveedores y los aspectos relativos a su evaluación, así como su desarrollo en Cuba. Se hizo necesaria la revisión de la bibliografía especializada y la consulta de los enfoques y tratamientos que dan varios autores en relación a la temática, estableciendo así, las bases teórico-prácticas de la investigación.



**Figura 1.** Hilo conductor del marco teórico de la investigación

## 1.1 Génesis y evolución de la gestión logística

La logística como actividad empresarial es antigua y podría decirse que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra.

En el mundo empresarial la logística ha ido evolucionando con la historia y ha mantenido la misma denominación para funciones muy diferentes. Esto ha creado confusión, al haber empleado muchos términos: operaciones, supply chain, cadena de suministro, aprovisionamiento, transporte, etc. sin embargo. Si se tuviese que definir el concepto de logística con una palabra, la más adecuada sería “suministro”. La palabra logística es un término cuyo origen es militar, y en su primera definición comprendía el suministro de municiones y armas. Este suministro requería, en el caso de un combate, una serie de habilidades y estrategias que justificaron la aparición del término “logística”.

En la antigua Grecia, los filósofos asociaron el concepto de logística a la lógica (lo lógico) y llamaron logística al arte de calcular. La logística asociada al ciclo aprovisionamiento - almacenamiento - distribución no aparece en la literatura económica de los primeros siglos y surge en la historia, asociada a las actividades militares.

Cuando el sitio de Troya, hace 3250 años, los griegos, en menos de un año, reunieron un gran ejército para tomar la ciudad y rescatar a la bella Helena, para ello reunieron 1041 naves y 110 000 hombres aproximadamente, con vituallas, armas, armaduras, corceles, carros de guerra, trípodes, calderos y animales domésticos. Si se considera que en aquellos tiempos los medios de comunicación eran “los heraldos de voz sonora” y las señales con antorchas, en realidad, lo que se describe es una proeza de la logística militar griega de la antigüedad.

El término logística surge a principios del siglo XX en referencia a “una rama de la ciencia militar relacionada con procurar, mantener y transportar material, personal e instalaciones”, en tanto que, en materia comercial, y en un contexto previo al desarrollo industrial donde las actividades económicas predominantes eran la agricultura y la ganadería, el término logística permitía poner en contacto las nociones de oferta y demanda.

Con la emergencia de la Segunda Guerra Mundial, la logística comienza a tener un tinte empresarial fundamentalmente como resultado del despliegue de las tropas norteamericanas que despertaron el interés del sector armamentístico hacia nuevos mercados extra continentales. Este tinte empresarial adquirió mayor relevancia a medida que la empresa reorientaba su razón de ser, por lo que, a partir de la década del 60, en base a los postulados del marketing, la logística adquirió su orientación actual: “hacia el cliente”. Sin embargo, no fue hasta los ochenta cuando se utilizó ampliamente y donde las empresas comenzaron a tomar en cuenta las necesidades, requerimientos y requisitos de los clientes, y donde la logística logró un rol estratégico como generadora de ventajas competitivas.

La National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), primera institución mundial en el estudio, desarrollo y difusión de la logística creada en 1962, la definió bajo el término de gestión de la distribución física que integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y producción de productos finales desde el punto de origen al del consumo.

Diez años después, en 1973, se dio a conocer el manual sobre logística más prestigioso entre las escuelas de negocios “Business of Logistics Management” de Ronald H. Ballou. De este modo comienza a ganar importancia el estudio de la logística como disciplina de los negocios. Al año siguiente (1974) el concepto se amplía hacia la noción de función logística, con lo cual se acepta la incorporación a la gestión de la distribución física, la gestión de aprovisionamientos (insumos).

En la década de los 80, la función logística logra ser considerada un elemento clave en la diferenciación de la empresa, la cual reorienta su funcionamiento hacia la rentabilidad en lugar del beneficio. Del mismo modo, el empresariado comienza a adoptar la logística Integral, y su extensión hacia el canal de aprovisionamiento, junto a los nuevos sistemas de gestión empresarial (producción flexible, Just in Time, Sistemas de Calidad, etc.) y la reducción del costo de la tecnología de información.

En 1985 el National Council of Physical Distribution Management cambia su nombre por el de Council of Logistics Management (Consejo de Gerencia de Logística) en reconocimiento a la mayor amplitud del término logística frente al de distribución comercial/física, e incorpora

dentro de las responsabilidades de la misma la gestión del flujo de información asociada al flujo físico de materiales. Es decir, el producto principalmente fluye "hacia abajo" en el canal de distribución (hacia el consumidor final), en tanto que la información principalmente, pero no por completo, fluye "hacia arriba" del canal (hacia las fuentes de materias primas).

Hay una definición que integra los diferentes escenarios que se presentan en una cadena productiva, y que ha sido adaptada de concepto emitido por el Council of Logistic Management (1986): logística es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos.

De esta manera, emerge definitivamente la nueva perspectiva de la logística que pone el foco en el cliente y sus necesidades, acercándose a la definición de Logística Empresarial que buscará lograr que los productos y/o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, todo ello con el menor costo posible.

En esta misma línea, en los años 90 la logística adquiere una relevancia máxima dentro de la gestión empresarial, con mayor énfasis en afianzar vínculos y alianzas estratégicas con los proveedores, por lo que a partir de entonces: "la logística gira en torno a la creación de valor: valor para los clientes, los proveedores y los accionistas de la empresa", que se materializa en ofrecer un servicio logístico acorde con los requisitos del cliente, y es aquí donde se identifica un creciente interés en el estudio de la integración logística a lo largo de todo el canal de suministro con el fin de ofrecer un mayor valor al cliente final (Servera - Francés, 2010).

Es así que, en 1998 el Council of Logistics establece una nueva definición al respecto, en la cual aparece el término de "flujo inverso", que referencia a lo que posteriormente se conocerá como Logística Reversa o Inversa. Se trata de la gestión de los retornos que fluyen desde el consumidor al fabricante.

La evolución conceptual continuó ampliándose y en 2003 el Council of Logistics Management (Consejo de Gerencia de Logística) incorpora la definición de función logística al interior del concepto de gestión del canal de suministro o Supply Chain Management (SCM). Además, introduce el concepto de "proceso integral", que incluye todas las actividades tanto

estratégicas como operativas, necesarias para que los productos o servicios estén disponibles en las condiciones deseadas por el cliente.

Esta ampliación del contexto de aplicación de la función logística hace que, en enero de 2005, el Council of Logistics Management (Consejo de Gerencia de Logística) cambie de nuevo su nombre por el de Council of Supply Chain Management Professionals. A partir de entonces, “la dirección de la logística de los negocios se conoce ahora popularmente como dirección de la cadena de suministros. Se usan otros términos, como redes de valor, corrientes de valor y logística ágil para describir un alcance y un propósito parecidos” (Ballou, 2005).

Existen diferentes definiciones de logística que se ajustan según su aplicación específica en un segmento determinado. El Centro Español de Logística definió esta actividad compuesta por dos funciones básicas:

La gestión de materiales: encargada de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes y en las operaciones de fabricación hasta el envase del producto terminado.

La gestión de distribución: encargada del embalaje, el control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento, y transporte hasta la entrega del producto o servicio al cliente.

El grado de desarrollo de la logística de un país es un elemento que propicia el desempeño exitoso de sus diferentes sectores, pues es la logística la articuladora de los procesos en empresas e instituciones, o sea, de la economía nacional e internacional. Sectores económicos en Cuba con avances significativos, como el turismo y la biotecnología, se ven frenados por una articulación logística con niveles de coordinación insuficientes para darles soporte a su desarrollo continuo. En estos casos la posible mejora no radica en la posibilidad de productos turísticos o resultados de investigación científica de interés para la rama farmacéutica, respectivamente, sino en la operación de actividades logísticas que se desarrollan de forma dilatada y poco eficiente, reduciendo los niveles de competitividad de la economía cubana hacia lo interno y de cara al mercado internacional.

En Cuba, varios profesionales relacionados con la logística han escrito diversas definiciones, el Dr. Arístides Collazo Pérez, en un documento interno de la Sociedad Cubana de Logística, definió esta actividad de la forma siguiente:

“La logística en su papel funcional centra sus esfuerzos en la interrelación y optimización del flujo material y el flujo informacional, asociado a estos el hombre como ente ejecutor”.

El Dr. Héctor Conejero González, Presidente Nacional de la Sociedad Científica Cubana de Logística y Marketing definió esta función de la manera siguiente:

“La logística es el sistema que garantiza el movimiento óptimo de las cargas y la información desde la fuente hasta un cliente”.

La autora se acoge al concepto de logística en esta investigación como: la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y con la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente. (Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I. (2010))

La logística en la actualidad es un medio para lograr la eficiencia, disminuir costos y mejorar la rentabilidad por lo que la logística se tiene que encontrar en todo el proceso de producción. Desde el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba el país convocó al gran reto de desarrollar un plan nacional que garantizara la gestión integrada de las cadenas de suministros, lo cual, sin duda, conduce a trazar estrategias productivas que permitan llevar la logística a niveles superiores y con proyectos vinculados a los diferentes sectores de la economía cubana. Así refirió Francisco Silva Herrera, director general de venta y mercancías del Ministerio de Comercio Interior (Mincin), en ocasión al III Taller Nacional de Logística de Almacenes (Logal) que se celebró el 24 de enero del 2017 en la capital del país y durante las jornadas del 18 y 19 de octubre del 2018 se estuvo desarrollando la cuarta edición de este evento, en el edificio de la Central de Trabajadores de Cuba.

La logística de hoy ha creado un sistema de indicadores de gestión logística que le permita a la empresa analizar sus operaciones cuantitativamente y tomar decisiones oportunas en base a costos de operación, rendimiento, utilización de sus recursos y productividad.

En la actualidad se ha dado mucho énfasis en lo que es el manejo de materiales y la distribución física, debido a que se reconoció la necesidad de coordinar los movimientos de productos e información tanto dentro de sus propios límites como fuera de ellos, gracias al énfasis que se le dio se obtuvo una estructura de organización más efectiva y con mayor actividad de respuesta. El estatus actual de la logística dentro de las empresas la ha colocado en un nivel que hace visible su importante función y ha hecho que los altos niveles ejecutivos reconozcan su importancia estratégica. En efecto el hecho es que la logística está siendo utilizada cada vez con mayor frecuencia como un medio para desarrollar ventajas competitivas, ya sea como una ayuda para bajar los costos unitarios o como un medio adicional para obtener diferencias en los mercados.

## **1.2 Gestión de proveedores**

Lo primero que se debe llevar a cabo es el establecimiento del origen etimológico del término proveedor. Al analizar a fondo la palabra proveedor nos encontramos con el hecho de que procede del latín, más exactamente de la suma de tres partículas latinas como son las siguientes: el prefijo pro-, que puede traducirse como “adelante”; el verbo videre, que es sinónimo de ver; y finalmente el sufijo -dor, que es equivalente a “agente”.

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término emana del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Es importante establecer que básicamente existen dos tipos claramente diferenciados de proveedores, por un lado, están los de bienes, que son los que aportan, venden y surten de objetos o artículos tangibles. Ejemplos de ellos son los proveedores de bebidas para bares y restaurantes o los de madera para las carpinterías. Por otro lado, están los de servicios que, como su propio nombre indica, no ofrecen algo material sino una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con total satisfacción.

Antes de 1900, las operaciones de compra eran reconocidas como funciones independientes de muchas compañías ferroviarias, pero poco extendido a compañías de otras secciones. Antes de la Primera Guerra Mundial, las operaciones de compra se consideraban principalmente actos realizados por el clero. Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, la importancia de las operaciones de compra se incrementó debido a la necesidad incipiente

de obtener materias primas, insumos y otros servicios necesarios para mantener las fábricas y minas de explotación.

- Durante las décadas de 1950 y 1960, las operaciones de compra siguieron ganando importancia, y con ello las técnicas para realizar dichas operaciones se hicieron más refinadas y el número de profesionales capacitados aumentaron.
- Durante las décadas de 1970 y 1980, aumentó el énfasis en la búsqueda de estrategias de compra, como la capacidad de obtener las materias primas de los proveedores a precios más asequibles y realistas.
- En septiembre de 1983, la revista Harvard Business Review publicó un artículo pionero de Peter Kraljic sobre la estrategia de compras que es ampliamente citado hoy en día como el inicio de la evolución del término "comprar" y lo que ello conllevaba. Este artículo sirvió como base para desarrollar tácticas de gestión y adquisición, además de estrategias varias para negocios.
- Durante la década de 1990, el concepto de gestión de suministros (referido más a la adquisición de suministros) comienza a estar más integrado en la estrategia global de la empresa y se produce una evolución perceptible en las funciones de los negocios, impulsado por el desarrollo de software de gestión de suministros que ayudan a automatizar determinados procesos.
- Durante la década del año 2000, surge en las empresas un nuevo cargo, denominado Jefe de Compras o Jefe de Aprovisionamiento. Con la aparición de este nuevo cargo, surgieron revistas y publicaciones, eventos y páginas web dedicadas exclusivamente a la promoción y gestión de suministros. Durante la recesión mundial de 2008-2009 la correcta gestión del suministro se hizo un lugar entre los objetivos prioritarios de las empresas.
- En el año 2011, debido a la aparición y evolución de las redes sociales (como Facebook), los profesionales de gestión de suministros deciden unirse en torno a valores e intereses comunes.

La gestión de proveedores es el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios que una empresa compradora ("el comprador") necesita para sus operaciones diarias y el cumplimiento de su misión, también se define como un

proceso de negocio que permite a una empresa seleccionar adecuadamente a sus proveedores y negociar los mejores precios de bienes y servicios que compra. Además, es clave en los procesos de toma de decisiones de una empresa porque los proveedores controlan cuánto paga la empresa por bienes y servicios. En algunas ocasiones los proveedores pueden estar en una situación de poder. En resumen, los vendedores establecen el costo de materiales de una empresa y, en última instancia, su beneficio bruto. El beneficio bruto es una medida de la rentabilidad corporativa e iguala los ingresos totales menos el costo de los bienes vendidos.

En el proceso de satisfacer las necesidades de sus clientes, toda organización cuenta con un eslabón clave conformado por el conjunto de proveedores: si ellos fallan en suministrar productos y/o servicios que cumplan con lo requerido (especificaciones técnicas, plazos de entrega, cantidades, etc.) ocasionarán inconvenientes que se verán reflejados en las prestaciones finales al cliente es por ello que en la gestión de compras es muy importante el proceso de evaluación de proveedores, el cual debería tener en cuenta aspectos tales como:

- Experiencia pertinente.
- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores.
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas.
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas.
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro.
- Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas.
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.

Al momento de establecer un método para la evaluación de proveedores, resulta conveniente que además de considerar los aspectos mencionados anteriormente, se definan determinados criterios que favorezcan una evaluación adecuada del desempeño de los proveedores.

Ejemplo de tales criterios son:

- Análisis de los plazos de entregas: se verifica si el producto o servicio comprado está disponible en el momento acordado, ni antes ni después.

- Cumplimiento de estándar de especificaciones técnicas: se comprueba si el producto o servicio comprado alcanza el estándar exigido.
- Calidad del servicio que presta: se analiza si la gestión del proveedor ocasiona o no inconvenientes, cómo responde a reclamos o solicitudes, etc.
- Confiabilidad: demostración de que lo suministrado es confiable repetitivamente.

Además, las actividades de evaluación de los proveedores se deben llevar a cabo en forma continua, partiendo de una evaluación inicial y continuando con re-evaluaciones periódicas, para garantizar que éstos continúan cumpliendo con los requisitos establecidos y que mejoran de acuerdo con las expectativas de la organización.

En el marco de este principio se encuentran las actividades destinadas a la evaluación de los proveedores, un proceso que llevado a cabo de manera eficaz permite obtener beneficios tales como:

- Reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad, de rechazos y desperdicios, etc.
- Contar con una base de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de compra o contratación.
- Evitar que proveedores no calificados participen en la cadena de producción y en el camino crítico de las prestaciones a los clientes.
- Asegurar que los proveedores cuentan con los recursos necesarios para garantizar entregas de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- Contar con herramientas de desarrollo de proveedores que no alcanzan la calificación requerida.
- Fidelización de clientes en base a la permanente calidad.
- Evitar riesgos de deterioro de la marca por fallas evitables de los proveedores.

Toda organización debería establecer procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de materiales y servicios comprados, para desarrollar proveedores o aliados de negocios existentes, para evaluar su capacidad para suministrar los productos y servicios requeridos y, sobre todo, para enfrentar uno de los desafíos más importantes para las empresas: mantener sus procesos bajo control donde intervienen provisiones o servicios de terceros.

La gestión de proveedores se ocupa de gestionar la relación con los suministradores de productos y/o servicios de los que depende la organización. Su principal objetivo es alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado.

Con este fin, la gestión de proveedores se encarga de definir una estrategia de suministradores según la cual orientar su labor, que abarca:

- Seleccionar nuevos suministradores para las necesidades que vayan surgiendo.
- Definir y negociar los nuevos contratos y pedidos, garantizando que queda constancia de los acuerdos financieros y de calidad alcanzados, así como las condiciones de compra impuestas.
- Gestionar la relación con los proveedores, lo que incluye velar por el cumplimiento de los contratos y pedidos o actualizarlos si éstos pierden vigencia.
- Renovar y terminar los contratos y pedidos establecidos
- Responsabilizarse de que toda la información relacionada con los proveedores y los servicios que prestan esté disponible y permanentemente actualizada.

La ventaja principal de una adecuada gestión de proveedores radica en que la organización obtiene mayores beneficios al contratar a aquellos suministradores que brindan el mejor servicio al menor coste.

El objetivo de la gestión de proveedores es crear una relación que asegure que el producto a adquirir o servicio a recibir alcanzara la aptitud de uso necesaria con una mínima inspección y que estas condiciones se mantengan estables con el tiempo. Básicamente, la estrategia para el comprador se puede definir en términos de la minimización del poder negociador de los proveedores.

Es así como los clientes deben definir estrategias dirigidas a mitigar factores como concentración de proveedores, la escasa representatividad de las compras, costos del cambio, productos únicos y diferenciados, la poca existencia de fuentes alternativas, amenaza de integración hacia delante, la imposibilidad del cliente de integrarse hacia atrás y poseer elevados costos de negociación.

Los principales objetivos de la gestión de proveedores consisten en:

- Aportar el máximo valor añadido al menor coste en aquellos suministros y servicios que prestan los proveedores.

- Asegurar que los pedidos, contratos y acuerdos con proveedores están alineados con la estrategia y necesidades de negocio de la organización.
- Gestionar la relación con los proveedores.
- Gestionar el rendimiento de los proveedores.
- Negociar los contratos y pedidos con los proveedores y gestionarlos a lo largo de su ciclo de vida.
- Mantener una política de proveedores y una base de datos de proveedores y pedidos.

Aunque un proveedor con un sistema de gestión de calidad implementado puede brindar mayor confiabilidad de los productos y servicios que presta, una empresa compradora no debe quedarse sólo con este criterio para seleccionar, evaluar y tomar decisiones acerca de sus proveedores.

Se hace necesario que las empresas implementen todo un programa de desarrollo de proveedores que incluya procesos de selección, evaluación de desempeño periódico, evaluación del sistema de gestión de calidad, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, consiguiendo proveedores comprometidos en suministrar productos y servicios de calidad, con mejoras en sus procesos internos reflejados en los precios de sus productos.

El proceso de la gestión de proveedores engloba todas las actividades asociadas a la identificación y definición de necesidades de compras de materiales, equipos y/o contratación de servicios, así como la tramitación de los pedidos/contratos a los proveedores, finalizando con la recepción de los mismos en la organización y la selección y evaluación de aquellos proveedores de productos y servicios que incidan en la calidad de los servicios prestados por la organización.

Antes de proceder a la descripción del proceso conviene resaltar alguno de sus condicionantes más indicados, a saber:

- Antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere, en las respectivas solicitudes de compras.

- En la gestión de compras es primordial la búsqueda e identificación de los proveedores más apropiados para la empresa, examinando los directorios comerciales, utilizando los medios de comunicación, especialmente a Internet y solicitando recomendaciones y análisis comparativos de los productos a adquirir. El comprador deberá consultar a los proveedores cualificados a que envíen sus propuestas correspondientes
- Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “seleccionar proveedor y comprar” reciba información del proceso “evaluación de proveedores”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.
- La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, se establecerá la norma que indique las actividades de inspección que sean apropiadas. Estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad final, y dependerán también de la competencia demostrada por el proveedor. La intensidad de los controles aplicados durante la inspección puede variar desde un simple control administrativo de entrada, hasta la realización de controles de verificación de especificaciones “in situ” o la toma de muestras para analizar en un laboratorio.
- Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores. La información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos.

### **1.3 La gestión de proveedores como parte del sistema logístico**

Los inicios del siglo XXI están caracterizados por un conjunto de procesos globales que están impactando fuertemente a las organizaciones, impulsándolas a la búsqueda de nuevas estrategias de gestión. Entre estos procesos se encuentran la globalización de los mercados, el combate a la pobreza, un mayor énfasis y exigencia en el desarrollo social, énfasis en el medio ambiente, entre otros. Estos procesos impactan a las organizaciones incorporando el

enfoque social en el servicio al cliente por lo que la logística tiene el gran reto de entregarle al mismo el producto o servicio que demanda, en la cantidad que demanda, en el lugar requerido, con la calidad exigida, en el momento dado, al costo demandado, con un positivo impacto medioambiental, y con la información correcta sobre la trayectoria del producto.

Estas exigencias muestran un carácter estratégico para los distintos países, un ejemplo de ello es el primer borrador del documento que delinea la estrategia de desarrollo de Colombia hacia el presente año (2019) titulado “Visión Colombia II Centenario” donde se tiene como objetivo una economía que garantice un mayor nivel empresarial competitivo.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (9 de octubre de 1997) expresa que insoslayable eliminar la inmovilización y pérdida de recursos en los almacenes de las entidades estatales y las cadenas de venta minorista, que deben tener como propósito lograr la mayor satisfacción posible de los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores y desarrollar el comercio mayorista como una importante vía para evitar los elevados e innecesarios niveles de inventarios y reducir los costos financieros de las empresas.

Aunque en dos contextos ideológicos diferentes (Colombia y Cuba) se observa una alta coincidencia en el reto a las organizaciones (empresas, instituciones públicas y privadas) hacia la consolidación de un desarrollo económico con enfoque social y medioambiental para generar un concepto moderno de competitividad. Para enfrentar este reto las organizaciones ya no actúan aisladamente, sino integrando la cadena de suministro: del cliente final al proveedor, del proveedor al cliente final.

El desarrollo de la logística de las organizaciones se estructura en 3 capas interdependientes: la infraestructura logística, el diseño del sistema logístico y la gestión logística. Entre estas tres capas existe un factor común y que es capaz de integrarlas en un concepto único e innovador: el hombre. El desarrollo humano en el concepto de logística constituye el factor más estratégico.

La logística es una herramienta clave para lograr integrar, sincronizar y coordinar esfuerzos de muchas personas y actividades en las organizaciones y en la cadena de suministro con alto impacto en los resultados económicos y sociales de las organizaciones y los países. Es una función de la organización que abarca el flujo material, financiero y de información

asociado al movimiento de los recursos materiales, partiendo de la entrega con calidad y justo a tiempo, desde los proveedores hasta los clientes. Como la orientación principal de la logística es la satisfacción al cliente, es esencial considerar que: "el cliente es la persona más importante para una organización, que en fin depende de él y a quien se debe lograr satisfacer en todas sus expectativas".

Muchos autores definen la logística como un "sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales o personas y de su información asociada desde un origen o fuente hasta un cliente o destino, incluyendo un flujo financiero" (Apics dictionary, 2002). La logística se puede analizar partiendo de la misión de cada entidad y se tendrá por ejemplo la existencia de una logística industrial, una logística de los servicios o una logística del comercio o comercial.

La mayoría de los autores consideran a la logística o al sistema logístico con tres subsistemas fundamentales: aprovisionamiento, producción y distribución, concebidos de forma integral, y enfocados hacia la satisfacción del cliente. Precisamente dentro de las operaciones del subsistema de aprovisionamiento se encuentran las siguientes:

- Búsqueda y selección de proveedores.
- Solicitud, recepción y análisis de ofertas de proveedores.
- Negociación y realización de las compras.
- Evaluación de proveedores.

Desde el mismo momento que cobra auge el término gestión comienzan a desarrollarse una serie de teorías que integran las diferentes áreas de la empresa dentro de la conceptualización del término. Comienza a abordarse el término gestión de aprovisionamiento y gestión de compras y dentro de este último más recientemente se introduce la gestión de proveedores que incluye: "todo lo relacionado con las actividades y elementos a tener en cuenta para garantizar la relación con los proveedores" (Vallejo, Pablo, 2003).

La gestión de proveedores incluye el proceso de contratación, la selección y búsqueda de proveedores y el proceso de evaluación de estos últimos. Actualmente la gestión de aprovisionamiento tiene una importancia estratégica que difícilmente se percibía en tiempos pasados, cuando se le confundía solo con las labores administrativas que realizaba el

Departamento o Área de compras. Aun hoy en muchas empresas se perciben elementos de esta situación pasada, cuando en la realización de esta actividad el tiempo se emplea principalmente en actividades administrativas rutinarias, los resultados se miden solo en términos de la buena reacción o no a las solicitudes de las otras áreas, a las que el área de compras les presta servicio que habitualmente son de urgencia.

Sin embargo, en la actualidad la importancia de los aprovisionamientos hace necesario un nuevo enfoque orientado hacia una perspectiva logística, que integre la función de aprovisionamientos en la formulación y puesta en práctica de la estrategia global de la empresa. Se requiere llevar a cabo la gestión de proveedores como aspecto estratégico en la efectividad de la gestión de compras y la garantía del proceso de aprovisionamiento.

#### **1.4 Análisis metodológico de procedimientos**

En la literatura consultada existen limitaciones de la bibliografía o métodos para evaluar la gestión de proveedores. Esto es una de las razones fundamentales que motivó la investigación atendiendo a la importancia que reviste la evaluación de proveedores para el perfeccionamiento de la gestión empresarial. Diferentes autores han propuesto modelos, procedimientos y metodologías, así como herramientas para la gestión de aprovisionamientos, a partir de lo cual especifican diversos elementos a tener en cuenta en la evaluación de la gestión de proveedores. Por ello se procedió al estudio de varios de estos modelos seleccionándose para su análisis los publicados en los últimos años.

La mayoría de los problemas reales que afrontan estos modelos en los contextos logísticos, para la evaluación de la gestión de proveedores comparten alguna de las características siguientes:

- **Grandes espacios de decisión:** la mayoría de los problemas decisionales en la gestión de proveedores, particularmente en la de carácter estratégico, contemplan un gran número de variables, así como opciones que están disponibles para resolver el problema, lo que hace complejo el proceso de entender todas las variables y sus relaciones, evaluarlas y establecer prioridades (decidir en cuáles enfocar los mayores esfuerzos) (Davidson, 2000) (Davidson, I, 1997; Wu, S. D., 2000). (MarcadorDePosición2)

- Disponibilidad de datos en tiempo real: el denominado “tiempo real” es una variable más de los sistemas de gestión de proveedores. En algunos casos, el tiempo real puede ser medido en un tiempo no mayor de 24 horas y en otros (fundamentalmente en escenarios operativos), presupone la generación, transmisión y procesamiento de los datos de las operaciones con casi total inmediatez, lo que hace más complejo el proceso de entender las variables involucradas y sus relaciones (Selic, B., 1999; Tsoukiàs, A., 2003; Wehr, H., 2003).
- Incertidumbre: la incertidumbre acompaña a los procesos de toma de decisiones en cualquier nivel de gestión. Las organizaciones luchan por crear una posición de liderazgo, pero esta tarea es compleja, porque generalmente, los ambientes están saturados y muy competitivos (Mangina, E. E., 2003; Sáez Mosquera, 2007).
- Un número relativamente alto de decisores: las decisiones en la gestión estratégica logística, en la mayoría de los casos reales, involucran un gran número de decisores, lo que adiciona mayor complejidad al proceso de entender las variables, sus relaciones y cómo influyen las consecuencias de la elección de un curso de acción a los intereses de todos los participantes en el proceso de formulación de la decisión. Lo anterior se agrava, si se considera el escenario de la gestión estratégica de la gestión de proveedores, donde las diferencias de intereses pueden acentuarse mucho más (Zinn, W., 2004).
- Complejidad: los problemas de la gestión de proveedores, dada la propia naturaleza de la logística, están caracterizados por muchas variables y componentes, cuyas relaciones son dinámicas y registran altas tasas de cambio, por lo que la solución de estos problemas, generalmente, es una tarea en extremo difícil (Rao, S., 2001; Martínez Delgado, E., 2003; Ballou, N., 2004; Fayez, M. S., 2005; González Oliva, A., 2006).
- Existencia de restricciones: frecuentemente, los procesos de negocio están divididos por muchas y contradictorias restricciones (provenientes, en lo fundamental, de las diferentes funciones empresariales que la logística integra en su recorrido), que van desde restricciones de política de la empresa hasta restricciones físicas (como es el

caso de las restricciones de capacidad) (Goldratt, E., 1995; Christopher, M., 1998; Goldratt, E., 1999; Domb, E., 2006).

- Proceso decisional: se realiza una evaluación de los proveedores sobre la base de parámetros o criterios que inciden directamente en la calidad y eficiencia de su gestión, con el propósito de superar las limitaciones de los enfoques contemporáneos, promueve un acercamiento al carácter metodológico que exige la evaluación de la gestión de proveedores y se fundamenta en el desarrollo de cuatro pasos que contribuyen a mejorar la efectividad del proceso decisional, además de permitir la identificación de problemas y su solución en los marcos de la gestión de aprovisionamiento ( Gallardo, 2011).
- Reticencia: establece la metodología para llevar a cabo la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores de bienes y servicios de la institución. Este procedimiento aplica para evaluación de los proveedores de bienes y servicios que se consideran críticos y no críticos para la institución, su selección, reevaluación e identificación de las necesidades de mejoramiento. (Procedimiento para la evaluación, selección y reevaluación de proveedores. CECAR, 2014 versión 2)
- Limitación: tiene como objetivo establecer lineamientos a seguir para la evaluación, selección y reevaluación de bienes y servicios. Inicia con la cotización de los proveedores y finaliza con la selección del proveedor y posterior evaluación y reevaluación cuando así se requiera. Presenta como limitación que es un procedimiento donde los criterios de selección solamente se aplican para las compras que afectan la prestación del servicio. (Procedimiento para la evaluación, selección y reevaluación de proveedores. Cañaverales International School, 2017 versión 2)

## **CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

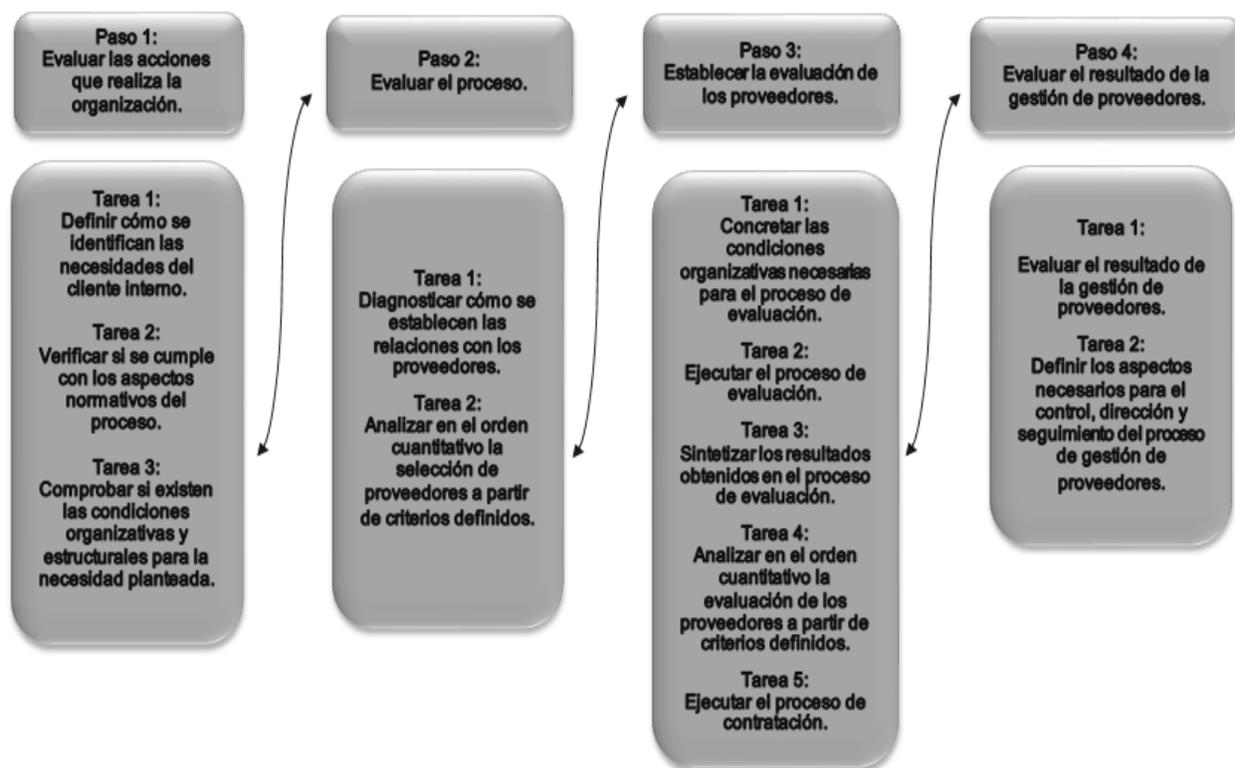
El propósito fundamental que persigue este capítulo es mostrar, en principio, la aplicación del procedimiento iniciando con la caracterización de la entidad, la dirección de logística y los resultados que validan la necesidad de organizar el proceso de gestión de proveedores, precisando de la colaboración y compromiso de los integrantes de la organización. Por tal motivo se inició con un contacto con los compañeros relacionados con la dirección de logística de la UHo principalmente los seleccionados como expertos para aplicar las encuestas, localizándose los lugares donde se centraba el estudio, tales como los locales de almacenamiento, grupo de compras, especialistas de economía de almacenes y dirección de logística. Además, se efectuó una breve explicación de los métodos y técnicas a utilizar, se estimó el tiempo de duración del estudio y se realizó la caracterización de la dirección de logística de la UHo según el procedimiento escogido.

Para ello se muestran los principales resultados de las técnicas y métodos diseñados en el procedimiento cuyo objetivo persiguió, además, crear las condiciones necesarias para la futura implantación del sistema de gestión de proveedores. Ello bajo el propósito de que el mismo permita la obtención oportuna y eficiente de los suministros y la mejora continua en la UHo.

### **2.1 Procedimiento para la evaluación de la Gestión de Proveedores**

El procedimiento que se expone a continuación fue elaborado por Gallardo (2011) para mejorar y estructurar el proceso de evaluación de la gestión de proveedores, dicho procedimiento establece características distintivas en cuanto a la orientación que ofrece para el diagnóstico organizacional, establecer organizativa y funcionalmente el proceso de evaluación de los proveedores y evaluar los resultados de la gestión.

Con el propósito de superar las limitaciones de los enfoques contemporáneos, este procedimiento promueve un acercamiento al carácter metodológico que exige la evaluación de la gestión de proveedores. El procedimiento se fundamenta en el desarrollo de cuatro pasos, que a su vez contienen diversas tareas como muestra el siguiente esquema:



**Figura 2.** Esquema gráfico del procedimiento

### Procedimiento propuesto

**Paso 1.** Evaluar las acciones que realiza la organización para proveerse de los recursos materiales que necesita para cumplir con su misión.

Tarea 1. Definir cómo se identifican las necesidades del cliente interno.

Tarea 2. Verificar si se cumple con los aspectos normativos del proceso.

Tarea 3. Comprobar si existen las condiciones organizativas y estructurales para la necesidad planteada.

**Paso 2.** Evaluar el proceso a través del cual se establecen las relaciones con los proveedores.

Tarea 1. Diagnosticar cómo se establecen las relaciones con los proveedores.

Tarea 2. Analizar en el orden cuantitativo la selección de proveedores a partir de criterios definidos.

**Paso 3.** Establecer la evaluación de los proveedores.

Tarea 1. Concretar las condiciones organizativas necesarias para el proceso de evaluación.

Tarea 2. Ejecutar el proceso de evaluación a partir de:

- Criterios para la evaluación inicial de los proveedores existentes.
- Criterios para la evaluación inicial de proveedores nuevos.
- Criterios para la evaluación periódica.
- Para los proveedores existentes y los nuevos que hayan pasado la inicial.
- Criterios para la aprobación de los proveedores.
- Criterios para la aprobación en la evaluación inicial de los proveedores existentes.
- Criterios para la aprobación en la evaluación inicial de proveedores nuevos.
- Criterios para la aprobación en las evaluaciones periódicas.

Tarea 3. Sintetizar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

Tarea 4. Analizar en el orden cuantitativo la evaluación de los proveedores a partir de criterios definidos.

Tarea 5. Ejecutar el proceso de contratación.

**Paso 4.** Evaluar el resultado de la gestión de proveedores.

Tarea 1. Evaluar el resultado de la gestión de proveedores.

Tarea 2. Definir los aspectos necesarios para el control, dirección y seguimiento del proceso de gestión de proveedores.

### **Exposición del procedimiento**

Es importante señalar que para el informe y su presentación dadas las condiciones de la entidad al aplicarlo no se tuvo en cuenta la parte de subcontratistas pues no procedía, por ende los resultados de la aplicación del procedimiento exhiben una reducción de su contenido. A partir de lo cual en lo sucesivo se presenta de forma resumida los pasos y tareas propuestos para la ejecución del procedimiento. En diversos anexos, a los que se hace referencia en la exposición se muestran diversas herramientas, propuestas para auxiliar su ejecución.

**Paso 1.** Evaluar las acciones que realiza la organización para proveerse de los recursos materiales que necesita para cumplir con su misión.

**Objetivo:** evaluar cómo se identifican las necesidades del cliente interno y se determinan los productos a comprar, así como la planificación, ejecución y control de las cantidades de recursos requeridos por los diferentes procesos de la organización.

Para la realización de este paso deben tenerse en cuenta tres aspectos fundamentales:

**Tarea 1.** Definir cómo se identifican las necesidades del cliente interno.

Se realiza a través del cálculo de las necesidades, la cual es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la entidad en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición, de ahí que se deba verificar si para ello se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.
- Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar cuándo colocar los pedidos.
- La calidad y el tipo de cada artículo o material a adquirirse.
- Cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock.
- Capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo.
- Nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos.
- Equipo y material necesario para el mantenimiento.
- Capacidad de equipo y material para el transporte.
- Nuevo equipo y material para operar en los almacenes.
- Forma de mantener la continuidad de abastecimiento.
- La calidad adecuada de los artículos a adquirirse.
- Localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros.
- Proporcionar datos sobre planificación de los artículos terminados.
- Fechas necesarias de cada uno de ellos.
- Los registros de inventarios que se realiza, para determinar los activos de la empresa.
- La conciliación que se efectúa en los inventarios.
- Las facilidades que necesite cada vez que se realicen inventarios.

- El cumplimiento de un determinado programa de adquisición de materiales.
- Una orden de compra específica.
- La adquisición de determinado material que debe de tenerse en existencia.

**Tarea 2.** Verificar si se cumple con los aspectos normativos del proceso.

Esta necesidad tiene su origen en las distintas facultades, departamentos y direcciones con que cuenta la entidad, con el objetivo de determinar las necesidades, la dirección de logística y jefe del grupo de compras debe hacer las coordinaciones necesarias con las diferentes áreas. También debe considerar la capacidad económica o financiera de la entidad para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento, de consumo o reserva y el nivel de utilización de la misma. De ahí que se requiera coordinar determinados aspectos normativos y en este sentido se debe:

- Verificar que se realizará por la Dirección Logística el plan de adquisición y despachar las necesidades con el MES, atendiendo a los ciclos de rotación establecidos en el almacén y consideración de las existencias máximas y mínimas y que el plan se elaborará a partir de las demandas que se presentaron por los máximos directivos de cada una de las áreas. (anexo 1)
- Verificar que los directivos o representantes de cada área determinen la necesidad objetiva para la compra, elaboren y presenten a éste último el modelo de solicitud correspondiente definiendo con los demandantes de su área si fuera necesario, cuáles son los requisitos que debe cumplir el producto a adquirir.
- Comprobar que siempre que se trate de productos que se requieran como recurso ante una eventualidad o nueva adquisición, los responsables de efectuar la misma registren dicha necesidad de compra (anexo 2), describiendo en la medida de lo posible los siguientes aspectos:
  - Área solicitante.
  - Descripción del material.
  - Cantidad solicitada.
  - Fecha de solicitud.
  - Observaciones.
  - Firma del responsable de área solicitante.

- Comprobar que posteriormente dichas solicitudes de servicios serán utilizadas para realizar la gestión de compra y que el comprador designado, refleje todas las especificaciones, requerimientos del producto o servicio u otros datos técnicos que describan claramente el producto a comprar.

**Tarea 3.** Comprobar si existen las condiciones organizativas y estructurales para la necesidad planteada.

La Dirección de Logística debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la compra, del tráfico de entrada y salida de los almacenes, de manera que permita el funcionamiento de la entidad, de acuerdo a los objetivos trazados. Debe orientarse a buscar la máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Estas se obtienen mediante el entrenamiento y la aplicación continua de una serie de normas hasta la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la entidad. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Si prima el precepto que los suministros son para incorporarlos en el menor plazo de tiempo a los servicios.
- Si existen excesos de inventarios.
- Si está determinado el ciclo de reaprovisionamiento en correspondencia con la procedencia nacional o extranjera de los suministros.
- Si las infraestructuras de los almacenes no son excesivas.
- Si se utiliza racionalmente las capacidades de almacenamiento.
- Si se aplican tecnología y técnicas de economía de almacenes.
- Si los almacenes tienen condiciones de seguridad en sus edificaciones para preservar los recursos. Si se aplican las normas de almacenaje establecidas según los productos.
- Si se aplica el mantenimiento y la conservación a los materiales que lo requieran.
- Si se cumplen sistemáticamente en los almacenes las normas de control interno establecidas para el acceso, la recepción, inventario y despacho de las mercancías.
- Si los almacenes están certificados con el primer nivel tecnológico.
- Si los horarios de trabajo de los almacenes responden a las necesidades.

- Si la ubicación física de los almacenes es la más adecuada para la prestación de los servicios a los procesos.
- Si los jefes y personal de los almacenes han pasado cursos para elevar y perfeccionar sus conocimientos y eficacia en la operación, conservación y control de los recursos.
- Si la logística se considera como función o como un proceso o conjunto de procesos.
- Si la logística existente en la entidad evita la escasez de los productos, reduce el costo del transporte y asegura el tiempo racional de almacenaje de los recursos.
- Si la UHo elabora su plan de abastecimiento anual para la producción y los servicios en correspondencia con los niveles de actividad planificados.
- Si el plan de abastecimiento anual garantiza una apertura hasta nivel de recursos específicos, según los productos y formatos planificados a producir en el año y los servicios para la producción.
- Si el plan de abastecimiento se obtiene a partir de la realización de balances materiales.
- Si el proceso de elaboración del plan anual de abastecimiento se realiza: manualmente o por medios computarizados.
- Si el plan anual de abastecimiento se desagrega mensualmente y esta desagregación respalda y se corresponde con la distribución mensual del plan anual de producción y de los servicios a ejecutar.
- Si la ejecución del plan de abastecimiento se controla: semanalmente, quincenalmente o mensualmente.
- Con qué antelación – días- antes del comienzo de un período se conocen y determinan los cambios en la programación de la llegada de los aseguramientos necesarios. Por qué vía y en qué forma se conocen estos cambios y si resultan eficaces y oportunas.
- Con qué antelación – días - conoce la entidad la programación – según contrato – y la llegada física de los recursos importados y nacionales que demanda y si se considera adecuada y oportuna.

- Con qué antelación se le notifica el área de compra los cambios de la demanda según los cambios en la programación de la producción y los servicios y si se consideran adecuadas y oportunas.

Al culminar el diagnóstico los resultados deben quedar reflejados en forma de informe, para facilitar la posterior identificación de las necesidades de información, conocimientos y la posibilidad de contar con los recursos necesarios para la solución de problemas organizacionales. Los resultados de este diagnóstico deben ser discutidos y posteriormente almacenados, pues constituye una prueba de auditoría interna. Para el desarrollo de la gestión de proveedores se requiere también de retroalimentación, cuyo punto de partida lo establece la realización de un diagnóstico, el que se compara con el realizado anteriormente para valorar el nivel evolutivo del proceso de implementación.

La evaluación del impacto de estos criterios en el comportamiento de los indicadores, contribuye de forma definitiva como muestra la **Tabla 1**. Ello confirma la adecuación de acciones y disposiciones sobre estos criterios para la efectiva realización del proceso de implementación.

**Tabla 1.**

*Modelo para la evaluación de impacto*

MATRIZ DE IMPACTO	INDICADOR 1				INDICADOR 2			INDICADOR 3		
INDICADOR 1	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
1										
2										
3										
4										
INDICADOR 2										
1										
2										
3										
INDICADOR 3										
1										
2										
3										
ESCALA NUMÉRICA DEL NIVEL DE IMPACTO										

---

-3 IMPACTO NEGATIVO ALTO	+1 IMPACTO POSITIVO BAJO
-2 IMPACTO NEGATIVO MODERADO	+2 IMPACTO POSITIVO MODERADO
-1 IMPACTO NEGATIVO BAJO	+3 IMPACTO POSITIVO ALTO
0 IMPACTO NULO	

---

Fuente: elaborado a partir de procedimiento Gallardo (2011)

**Paso 2.** Evaluar el proceso a través del cual se establecen las relaciones con los proveedores.

**Objetivo:** evaluar el proceso de búsqueda y selección de proveedores y las acciones que se realizan para garantizar la relación con los proveedores esperados.

Una actividad básica de la función de compras es la búsqueda y selección de proveedores. Esta constituye una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, tendiente a lograr una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a la entidad, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.

El primer paso para la búsqueda y selección de proveedores es el estudio del mercado de productos. Este análisis consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material. El objetivo final es obtener un esbozo de la política de compras a seguir por la entidad.

Como no puede abordarse a la vez el estudio de todos los artículos o materiales que se requieren se agrupan en familias de productos y se traza un plan de estudio empezando por las más importantes. A veces este trabajo excede el tiempo disponible del comprador, por lo que puede ser recomendable su realización por especialistas en investigación de mercados o trabajar con estudiantes vinculados en sus prácticas profesionales o trabajos de curso de asignaturas afines ya sea investigación de mercado y logística.

**Tarea 1.** Diagnosticar cómo se establecen las relaciones con los proveedores.

Para lo cual se propone evaluar los siguientes criterios:

1. Si para la búsqueda de proveedores se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos relacionados con los procesos de la entidad que requieren el producto a buscar en el mercado de proveedores:
  - Definición de las necesidades en términos cualitativos y cuantitativos.

- Producción del artículo o proceso de servicio.
  - Consumo y distribución del producto.
  - Precios: sobre todo su evolución histórica, tendencia, fluctuaciones y causas que lo generan.
  - Presentaciones, costos de transporte y embalajes.
  - Aspectos legales.
2. Si se realizan estudios del mercado de proveedores. A partir de ello que aspectos se tienen en cuenta para el desarrollo de estos estudios y para la búsqueda y análisis de la información
  3. Si se localizan los proveedores potenciales y se selecciona, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principio, en criterios de política de compras, tales como la distancia, canal de distribución, entre otros.
  4. Si la calificación de los proveedores se hace normalmente de forma progresiva, por pasos sucesivos, de modo que en cada paso se profundice cada vez más, pero con menos proveedores, utilizando criterios de conveniencia comercial y política de empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores, sobre los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.
  5. Si se tiene en cuenta factores claves del suministro como son:
    - Calidad del producto
    - Flexibilidad
    - Fiabilidad de las entregas
    - Nivel tecnológico
    - Plazos de entrega
    - Capacidad de reacción
    - Continuidad
    - Precios
  6. Si para conseguirlos se efectúan visitas y evalúa la capacidad tecnológica, económica y comercial de los proveedores.
  7. Si el personal encargado de buscar a los proveedores previamente al inicio de la búsqueda de proveedores tiene muy claro cuáles son los productos que se desean adquirir, de qué calidad y en qué cantidad, para que la selección se realice comparando productos de iguales o muy similares características.
  8. Si para el análisis del proceso de selección de proveedores se buscó las fuentes de información más habituales como son:

- Prensa, radio y televisión.
- Publicaciones especializadas.
- Publicaciones e informes de bancos y cajas de ahorro.
- Ferias y exposiciones comerciales.
- Páginas amarillas.
- Internet.
- Asociaciones empresariales, cámaras de comercio y bases de datos de organismos públicos y privados.
- La competencia.

9. Qué medios se utilizaron para obtener esta información (pueden ser a través de: carta o fax, solicitando el envío de catálogos, muestras, llamada telefónica, visita de representante comercial o realizar visitas a la empresa proveedora) y si satisfizo las necesidades de información requeridas por la entidad.

10. Si para la selección de proveedores se tuvieron en cuenta los siguientes criterios, por orden de importancia:

- Precio, teniendo en cuenta la calidad.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio. Asistencia técnica, servicio posventa.
- Plazos de entrega. En muchos casos es importante que la entrega sea rápida, ya que se precisan menos materias primas paradas en almacén.
- Otros criterios: prestigio de la marca y el producto.

11. Si se conforma y actualiza el registro de proveedores.

12. Si se conforma y actualiza fichas de productos, de forma que en cada una tenga los nombres de más de un proveedor de un mismo producto.

**Tarea 2. Analizar en el orden cuantitativo la selección de proveedores a partir de criterios definidos.**

Una vez seleccionados los proveedores se debe realizar una evaluación de los mismos. Esta tarea, que supone una comparación entre proveedores, suele resultar difícil y delicada, máxime si se tiene en cuenta qué se trata de cotejar variables no cuantitativas mediante un proceso cuantitativo.

La técnica cuantitativa más utilizada para apoyar este tipo de decisión es el uso de un promedio ponderado que tiene en cuenta diferentes criterios, indicadores o factores que resultan de interés para el decisor. El procedimiento a emplear consta de tres pasos:

- 1- Elección de los criterios que van a ser utilizados para evaluar los proveedores.
- 2- Ponderación de cada criterio según la importancia que le asigne el decisor.
- 3- Cálculo de la puntuación correspondiente a cada proveedor, lo cual nos permite obtener una valoración de cada uno de los proveedores. Lógicamente el o los proveedores seleccionados serán los que obtengan la más alta puntuación.

En términos generales, los sistemas de evaluación más comúnmente empleados se limitan a tomar en cuenta como criterios tres indicadores que son:

- Calidad
- Servicio
- Precio

A los efectos de realizar la evaluación debe definirse la forma en que se debe medir cada uno de estos indicadores. Usualmente se realiza de la siguiente forma:

**Calidad:** una forma cómoda y rápida de medir calidad de los productos de un determinado proveedor es mediante el número de productos defectuosos del total enviado o mediante el número de productos aceptados del total enviado.

**Servicio:** se refleja principalmente en el plazo de entrega del pedido midiéndolo mediante el número de retrasos ocurridos en un determinado período de gestión o el número de pedidos entregados en tiempo en dicho período.

**Precio:** indudablemente, el mejor proveedor atendiendo solo al precio es aquel que proporcione el más bajo, pero una forma de comparar es calcular para cada proveedor un indicador resultante de dividir el precio más bajo ofertado y el que concretamente plantea el proveedor.

Es habitual que cada uno de estos indicadores, que se pueden calcular para cada uno de los factores a tener en cuenta se expresen en por ciento. Empleando este procedimiento la expresión cuantitativa que permite evaluar los proveedores adopta la siguiente expresión:

$$Er = \frac{Pc C + Ps S + Pp P}{Pc + Ps + Pp}$$

Donde:

Er: Evaluación para cada proveedor r.

C: Indicador de calidad.

S: Indicador del servicio.

P: Indicador del precio.

Pc: Ponderación para la calidad.

Ps: Ponderación para el servicio.

Pp: Ponderación para el precio.

Además de estos pueden ser considerados otros factores que pueden servir para evaluar los proveedores y que pueden ser considerados para tomar decisiones respecto a los mismos.

Entre ellos se puede considerar:

- Descuentos
- Embalajes
- Flexibilidad
- Faltantes en la entrega
- Transporte
- Experiencia anterior
- Capacidad de supervisión
- Validez de la oferta
- Localización
- Calidad de la gestión

### **Paso 3. Establecer la evaluación de los proveedores.**

**Objetivo:** verificar que los proveedores seleccionados cumplan con las expectativas de la organización y los criterios correspondientes para comprar los productos requeridos. Para ello se proponen la realización de cinco tareas fundamentales:

#### **Tarea 1. Concretar las condiciones organizativas necesarias para el proceso de evaluación.**

La evaluación de proveedores por el personal designado para la realización de la compra, consistirá en la selección del proveedor más adecuado para la ejecución de la tarea, en función de su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de la empresa. De los proveedores registrados se escogerá aquel que mayor impacto del producto adquirido haya causado de acuerdo a compras, para lo cual debe mantenerse actualizado el registro de control correspondiente, o de los nuevos proveedores, aquel que satisfaga de manera más fehaciente los requisitos para el producto / servicio que requiere la entidad.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. La evaluación de proveedores contempla dos variantes:

- a) Evaluación de proveedores nuevos.
- b) Evaluación de proveedores existentes.

Proveedor nuevo: es el que por vez primera va a suministrar productos o servicios a la empresa. Los proveedores que por cualquier razón han perdido su aprobación, se consideran como nuevos a los efectos de la evaluación.

Proveedor existente: es el que ha suministrado productos o servicios, antes de la aplicación de este procedimiento.

2. La evaluación puede ser de dos tipos:

- a) Inicial: cuando se evalúa por vez primera al proveedor.
- b) Periódica: cuando se evalúa a al proveedor con posterioridad a su evaluación inicial.

3. La aprobación de un proveedor es cancelada cuando ocurre alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Ha dejado de satisfacer los requisitos de aprobación.
- b) La empresa del proveedor ha sido cerrada temporal o definitivamente.
- c) Los procesos de fabricación o de prestación del servicio o los procedimientos de control han sido modificados sustancialmente afectando los requisitos de contrato.
- d) Las especificaciones de los productos y/o servicios han sido modificadas sustancialmente afectando los requisitos especificados por la empresa.

## **Tarea 2. Ejecutar el proceso de evaluación a partir de diferentes criterios.**

Para ello se proponen los criterios siguientes:

### **✓ Criterios para la evaluación inicial de los proveedores existentes:**

Los proveedores existentes son evaluados inicialmente, teniendo en cuenta en primer lugar su sistema de calidad y adicionalmente, la experiencia en los suministros de productos o prestaciones de servicios realizados con anterioridad durante un período no menor de un año al momento de su evaluación.

La evaluación inicial por este método es aplicada limitadamente hasta cubrir a todos los proveedores existentes en el momento de implantación del presente procedimiento. A partir de ese momento, los proveedores que se incorporen se clasificarán como nuevos y se evaluarán por los criterios establecidos al respecto.

La evaluación sobre la base de la experiencia en el uso de suministros, se sustenta en los registros, informes y experiencias de los usuarios o consumidores y para ello se puede fundamentar entre otros, con los datos siguientes:

- a) Cantidad de pedidos que se le han realizado en el período.
- b) Cantidad total de productos o servicios suministrados en el período.
- c) Cantidad de pedidos rechazados parcial o totalmente.
- d) Cantidad total de productos o servicios rechazados por pedido en el período.
- e) Cantidad de no conformidades atribuibles al proveedor.
- f) Cantidad de quejas de los usuarios atribuibles al suministro en el período.

Esta información es suministrada por aquellos que son clientes o usuarios y por el personal que realiza las compras. Estos suministradores serán reevaluados en un plazo

no mayor de un año de acuerdo a los suministros realizados en este período y las conclusiones de la evaluación inicial.

✓ **Criterios para la evaluación inicial de proveedores nuevos:**

Cuando por interés de los máximos directivos de cada área se desee evaluar a un nuevo proveedor de producto o servicio, se actúa según los siguientes criterios:

Evaluar inicialmente el sistema de calidad del posible nuevo proveedor, en primer lugar, atendiendo a los resultados de la aplicación del cuestionario para la evaluación de proveedores (anexo 3) enviado y llenado y las certificaciones presentadas.

El personal designado para las compras, envía en todos los casos (o visita y rellena él mismo) el cuestionario para la evaluación de proveedores en dependencia del tipo de suministro y para conocer los aspectos generales del proveedor y el grado de aseguramiento de la calidad de su producto o servicio.

Selecciona una o varias de las acciones siguientes:

- Comprobación de las especificaciones y características de los productos o servicios para confirmar la conformidad con los requisitos especificados, mediante evaluación de muestras del producto o servicio.
- Indagar con otros clientes del proveedor sobre la calidad del producto o servicio suministrado.
- Visita a las instalaciones del proveedor, con el objetivo de evaluar el control de la calidad establecido y la capacidad de cumplimiento y entrega de los suministros.

En el caso que no se pueda realizar ninguna de estas acciones se aprobará inicialmente al proveedor y se propondrá como medida preventiva una inspección de entrada con un nivel más riguroso.

✓ **Criterios para la evaluación periódica:**

**Para los proveedores existentes y los nuevos que hayan pasado la inicial.**

Los proveedores aprobados, independientemente del método con que se les realizó la evaluación inicial, son sometidos a evaluaciones periódicas o reevaluaciones, sobre la base del comportamiento del producto o servicio suministrado.

Se realiza anualmente, a fin de año y se sustenta en la evaluación del sistema de calidad, los registros, informes y experiencias de los usuarios o consumidores y para ello se fundamenta entre otros con los datos siguientes:

- Cantidad de pedidos que se le han realizado en el período.
- Cantidad total de productos o servicios suministrados en el período.
- Cantidad de pedidos rechazados parcial o totalmente.
- Cantidad total de productos o servicios rechazados por pedido en el período.
- Cantidad de no conformidades atribuibles al proveedor.
- Cantidad de quejas de los usuarios atribuibles al suministro en el período.
- Demora en los plazos de entrega de los suministros.
- Acciones correctivas propuestas al proveedor no cumplidas.

El personal evaluador obtiene estos datos de los registros de los usuarios, consumidores, encuestas y quejas de los clientes, suministrados por las diferentes áreas organizativas. Como consecuencia de los resultados de la evaluación inicial o periódica se actualizará el registro de proveedores aprobados. (anexo 4)

✓ **Criterios para la aprobación de los proveedores**

Como resultado de la evaluación, el proveedor resultará: Aprobado

- Aprobado provisional
- Rechazado

Para la evaluación se tendrán en cuenta los datos suministrados y los criterios del grupo de compradores aprobados, usuarios y consumidores. El resultado de la evaluación se refleja en el informe de evaluación de proveedores.

La aprobación es válida por un período de hasta tres años. Después de una aprobación, se realizan evaluaciones periódicas anuales al proveedor para comprobar si mantiene esa condición.

La aprobación provisional se otorga por un período de seis meses o más, pero nunca por un período mayor de un año. Puede ser prorrogada.

Un proveedor resulta rechazado cuando su evaluación no resulta satisfactoria.

✓ **Criterios para la aprobación en la evaluación inicial de los proveedores existentes:**

Si un proveedor existente tiene un sistema de calidad certificado basado en Normas ISO 9000 o equivalentes, o se encuentra acreditado o certificado por algún organismo certificador o acreditador reconocido, es aprobado sin pasar por la etapa de aprobación provisional.

✓ **Criterios para la aprobación en la evaluación inicial de proveedores nuevos:**

La aprobación de los proveedores nuevos, es inicialmente provisional, aunque la evaluación haya resultado satisfactoria, según lo previsto en este procedimiento. Esta aprobación es válida por un período de seis meses o más pero no mayor de un año, durante el cual los productos o servicios están sujetos a inspecciones de aceptación en la recepción u otras comprobaciones.

La aprobación provisional podrá prorrogarse hasta otros seis meses o más, a partir de su vencimiento, cuando no se hayan realizado al menos tres pedidos para evaluar su capacidad y siempre que no haya ocurrido algún rechazo o queja.

La aprobación definitiva se otorga a los proveedores nuevos después de finalizado el período de aprobación provisional, con resultados satisfactorios en sus prestaciones y siempre que los suministros para los cuales han sido aprobados, hayan sido de un volumen significativo para poder ser evaluada su capacidad.

✓ **Criterios para la aprobación en las evaluaciones periódicas:**

Si un proveedor existente tiene una evaluación positiva y además tiene un sistema de calidad certificado basado en Normas ISO 9000, 9001/2015 o equivalentes, o se encuentra acreditado o certificado, es aprobado sin pasar por la etapa de aprobación provisional.

**Tarea 3. Sintetizar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.**

El resultado de la evaluación se refleja en el informe de evaluación de proveedores. Con el resultado de esta evaluación, se actualiza el registro de proveedores aprobados.

Cuando uno de los proveedores incumpla con alguno de los requisitos solicitados para ser considerado un proveedor aprobado, se le hace llegar un aviso de no cumplimiento con los requisitos solicitados. En caso de no corregir la situación que genera el no cumplimiento con los requisitos solicitados, en un período de tiempo de treinta días, después de recibir el aviso o en el lapso de tiempo que se fije de común acuerdo, se le hace llegar una notificación de que deja de ser proveedor aprobado y se le retira toda relación de trabajo con la empresa.

**Tarea 4. Analizar en el orden cuantitativo la evaluación de los proveedores a partir de criterios definidos.**

Para la evaluación de los proveedores puede ser utilizado el procedimiento multicriterio, basado en un procedimiento matricial que permite determinar un ordenamiento de los criterios en función de la importancia que cada uno de éstos reviste para el decisor. Este ordenamiento es utilizado posteriormente para la evaluación de los proveedores. De este modo se toma en cuenta la importancia relativa de cada criterio cuando se compara con el resto.

Esto significa que el procedimiento matricial que se presenta es un procedimiento mediante el cual se compara cada criterio individualmente con cada uno de los criterios considerados, a partir de su significado e importancia, escribiendo en la casilla correspondiente de la matriz el que se considere más importante como resultado de la comparación. A partir de ahí se determina para cada criterio la frecuencia, la cual sirve de base para determinar el ordenamiento de los criterios en función de la importancia que le concede el decisor.

A los efectos de ilustrar la aplicación del procedimiento se expone el siguiente ejemplo en el cual, para la evaluación de los proveedores, se consideran que van a ser significativos los siguientes criterios:

K1- Precio del producto.

K2- Distancia del lugar donde se obtiene el producto.

K3- Flexibilidad de tráfico en el abastecimiento.

K4- Calidad del producto.

K5- Posibilidades del uso del justo a tiempo.

K6- Flexibilidad dentro de otros requerimientos al proveedor.

K7- Posibilidades de reciclaje de los envases, embalajes, etc.

K8- Posibilidades de acople de ambas partes al sistema computarizado de información.

Tomando en cuenta estos criterios se procede a plantear la matriz de comparación de criterios, la cual, a partir de comparar los criterios por parejas sobre la base de definir cuál de los dos tiene mayor significado e importancia para el decisor, adopta la siguiente expresión:

**Tabla 2.**

*Matriz de Comparación de Criterios*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
K1	-	K1	K1	K4	K1	K6	K1	K1
K2		-	K2	K4	K5	K2	K2	K2
K3			-	K4	K5	K6	K3	K8
K4				-	K4	K4	K4	K4
K5					-	K6	K5	K8
K6						-	K6	K6
K7							-	K7
K8								-

Fuente: elaborado a partir de Procedimiento Gallardo (2011)

Este tipo de matriz es siempre simétrica, por lo que usualmente solo se presentan los valores correspondientes a los elementos que están encima de la diagonal principal.

A partir de estos resultados se está en condiciones de determinar para cada criterio la frecuencia y sobre esta base determinar el orden de importancia de los criterios, lo cual se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Ordenamiento a partir de la importancia de los criterios*

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Orden</b>
K1			
K2			
K3			
K4			
K5			
K6			
K7			
K8			
<b>Total</b>			

Fuente: elaborado a partir de Procedimiento Gallardo (2011)

A partir de tener este ordenamiento de los criterios a emplear se puede realizar propiamente la evaluación de los proveedores. Para ello se utiliza una escala de 0-10 puntos para evaluar a cada proveedor en cada uno de los criterios seleccionados. Se utiliza además una ponderación para diferenciar los criterios en orden de importancia de acuerdo con el resultado obtenido con el procedimiento utilizado. Se utiliza para ello una escala 10-0.

En este procedimiento, resulta importante la clara definición de los aspectos a tener en cuenta para medir la forma en que se va a evaluar cada proveedor de acuerdo con la escala que se utiliza (0-10). Además, cuando se definen varios criterios se debe verificar que dos criterios no pueden tener puntos en común ya que uno de ellos resultaría redundante.

#### **Tarea 5. Ejecutar el proceso de contratación.**

El administrador coordina todas las relaciones de compra/contratación a productos/servicios, y limita sus pedidos de compra o las contrataciones en lo posible a

los proveedores incluidos en el registro de proveedores aprobados que ostenten la categoría de aprobados.

En el caso de un único proveedor, si este no está evaluado, se asigna la compra o contratación a dicho suministrador. En este caso el suministrador se evalúa posteriormente, por el resultado de la utilización de su producto o servicio. Si el resultado es estable, se le da de alta en la lista de proveedores aprobados.

Como caso excepcional, si para un servicio o producto en particular, no existe más que un único proveedor/suministrador posible y éste se encontrasen en el listado de proveedores aprobados como desaprobado, deberán tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para minimizar las posibles afectaciones que en la calidad de sus prestaciones este producto o servicio pueda producir.

#### **Paso 4. Evaluar el resultado de la gestión de proveedores.**

**Objetivo:** verificar que los productos comprados y el proceso de adquisición satisfagan las necesidades del cliente interno en el tiempo y la forma solicitada.

Este procedimiento es aplicable a la evaluación de todos los proveedores de la entidad ya sean de productos tangibles como de servicios. Además, para la evaluación de los proveedores internos de la organización. Para la definición de las herramientas para la evaluación de la gestión de proveedores se tuvieron en cuenta las siguientes normativas:

PGGI-1 - Elaboración e identificación de los documentos y registros.

PEGL-1 - Gestión de compras.

NC ISO 9000/2005 – 9001/2015 - Sistema de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario.

#### **Tarea 1. Evaluar el resultado de la gestión de proveedores.**

Los principales criterios a tener en cuenta para la evaluación de la gestión de los proveedores serán:

1. Calidad del producto o servicio ofertado.
  - Que el producto o servicio, cumpla con todos los parámetros contratados.
  - Documentación completa con cada envío o lote.

- Factura y documento de transportación.
  - Certificado de concordancia.
  - Inspección de salida del producto.
2. Oportunidad.
    - Entrega en tiempo establecido.
    - Lugar de entrega según las condiciones pactadas.
  3. Relación precio y calidad.
    - Productos que históricamente han tenido conformidades.
    - Garantía de los suministros en el tiempo establecido.
  4. Facilidades de créditos.
    - Tiempo que expone el proveedor para el pago de las facturas.
  5. Relaciones comerciales.
    - Comunicación frecuente.
    - Conformidad de ambas partes en cuanto a cambios o imprevistos que puedan sucederse durante la comercialización.
    - Se evalúa el plazo de pago que exige el proveedor.
    - Tiempo de relaciones comerciales.

Para los proveedores de servicios, los criterios de evaluación se ajustarán al servicio que se ofrece:

En reunión de expertos, en dependencia de la experiencia de cada uno con el proveedor que se evalúa (**Tabla 4**) y los productos que utiliza, se valora el criterio numéricamente con una importancia y se evalúa según la **Tabla 5**. Por métodos de ponderación se cuantifica la puntuación alcanzada. Se puede evaluar varios proveedores al unísono por línea de producto.

**Tabla 4.***Experiencia del experto*

Experto	Importancia
E1	
E2	
En	
	100%

Fuente: elaborado a partir de Procedimiento Gallardo (2011)

**Tabla 5.***Evaluación de los proveedores*

Atributo	Imp	E1		E2		E3		E4		E5		Punt
		Eva	Imp									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Calidad del producto	30											
Oportunidad	20											
Relación precio y calidad	30											
Facilidad de crédito	10											
Relaciones comerciales	10											
	100											
	%											
												<b>TOTAL</b>

Fuente: elaborado a partir de Procedimiento Gallardo (2011)

Primero se calcula la máxima puntuación posible (Pmax). Cada experto evalúa al proveedor en una puntuación de 0 a 10, registrándolo en la casilla correspondiente (del E1 corresponde la casilla 3). La puntuación total se calcula como:

$$P \text{ total} = \left( \sum E_n \times I_n \right) \times \text{Imp.}$$

Donde: En- Evaluación del experto n.

In – Importancia del experto n.

Imp – Importancia o peso del atributo.

$$E = \frac{P_{total}}{P_{max}}$$

La relación evaluación obtenida, sobre la máxima posible corresponde a la evaluación final del proveedor se efectuará en tres categorías en dependencia de los por cientos alcanzados:

Bien: más de 85 puntos.

Regular: entre 60 y 84 puntos.

Mal: menos de 60 puntos.

Los aspectos No.1 y 2 se consideran invalidantes. Los demás aspectos se valorarán para tomar la decisión de la evaluación, en dependencia de su comportamiento.

Una vez realizada la evaluación de los proveedores, en original y una copia, esta se entrega al representante de la empresa suministradora para lograr la retroalimentación en la cadena de suministros y se registra en REGL-2-01 “Registro de evaluación de proveedores”. (anexo 5)

Cuando se recibe un mal servicio por parte de un suministrador, se deberá tener documentos de los análisis de dichos problemas como se expone en el PEGL-1 “Gestión de compras”, los cuales son recogidos en el registro REGL-1-01 “No Conformidades de productos comprados”.

En los casos en que a un proveedor no se le hayan hecho solicitudes de sus productos o servicios en el período, este no será evaluado. De igual manera podrá evaluarse cualquier otro proveedor, que no aparezca en el “Registro de proveedores” del cual se haya recibido un producto en el período evaluado.

Documentos y registros:

- “Registro de evaluación de proveedores”

- “Control de proveedores” (anexo 6)
- “Resultado de la evaluación de proveedores” (anexo 7)
- “Evaluación de la gestión de compras” (anexo 8)

**Tarea 2. Definir los aspectos necesarios para el control, dirección y seguimiento del proceso de gestión de proveedores.**

1. Verificación de las acciones correctivas aplicadas por los suministradores como resultado de los señalamientos de las evaluaciones o reevaluaciones.
2. Cualquier jefe de área puede proponer la evaluación de un nuevo suministrador. La proposición será realizada por escrito al departamento de calidad.
3. Calidad es responsable de mantener un expediente de evaluación de cada suministrador con todos los registros e informaciones relacionadas con la evaluación y aprobación además de las mencionadas en este proceso.
4. Verificar que se cumplan las ofertas de los suministradores, los ciclos de entrega, la calidad de las materias primas los componentes ofertados y las formas de pago.
5. Verificar por la persona que compra o contrata, que el producto comprado o el servicio contratado satisface los requisitos solicitados por el cliente interno. Para ello utilizará alguna de las siguientes variantes:
  - Observación y evaluación de la calidad del producto comprado / servicio contratado.
  - Inspección de aceptación de productos adquiridos en el momento de la recepción si así se acordare.
  - Inspecciones al producto en los almacenes del proveedor.
  - Cualquier otro medio que aporte evidencias, en dependencia del producto o servicio de que se trate.

La persona que realiza la gestión de compra o contratación, hará el registro de esta verificación, anotándola en el reverso del formato que se elaboró para solicitar la compra o contratación, dando su conformidad o no. De no estar conforme aclarará cuáles son las causas de ello. En cualquiera de los casos, conforme o no conforme,

dejará constancia de esta verificación mediante su nombre y apellidos, firma y fecha, en el reverso del modelo.

Comprobar que cuando se efectúa una devolución de material decepcionado o contratación se procede a contactar con el proveedor, comunicando el motivo del rechazo y solicitando el abono o reposición de la mercancía.

## **2.2 Evaluación de la Gestión de Proveedores en la Universidad de Holguín**

Antes de la aplicación del procedimiento se procede a caracterizar la UHo y el área de logística lo que permite enmarcar el objeto de estudio de la investigación. A partir del mes de septiembre del año 2018 comenzó el estudio de la gestión de proveedores en la dirección de logística de la UHo, pero no fue hasta febrero del 2019 cuando se decide aplicar el procedimiento de Gallardo (2011), para la posterior instrumentación del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio después de identificadas las brechas en el proceso de gestión de proveedores. El procedimiento se aplicó a partir de los pasos y tareas propuestas. Para la exposición de los resultados obtenidos se emplea el método de construcción de explicaciones mediante la triangulación de datos para lograr representar los resultados.

Para el análisis y recogida de la información se utilizaron diversas técnicas y herramientas, entre ellas, las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores de la dirección de logística con mayor representación a los que pertenecen a la sede Oscar Lucero Moya por estar la dirección de logística enclavada en esta sede y contar con el 70% de los trabajadores y el 100 % de los directivos de tan importante proceso de apoyo. Para la identificación de las necesidades de compra y la evaluación de los proveedores, así como el análisis realizado para los cambios propuestos en la gestión de proveedores se aplicaron diversas técnicas de involucramiento cuyos resultados se muestran en lo sucesivo.

### **Caracterización de la Universidad de Holguín**

La UHo es una institución con medio siglo de experiencia educativa y científica. Ubicada en la provincia de Holguín, al norte del territorio oriental de Cuba, este centro

crece a la par de su entorno, en una región que ha alcanzado un notable desarrollo en los últimos años: es el tercer polo turístico de la Isla; concentra la producción niquelífera del país; posee ricas tradiciones culturales y es sede de importantes eventos nacionales e internacionales. Desarrolla la formación integral y continúa de profesionales en las Ciencias Exactas, Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Jurídicas, Sociales y Humanísticas, Pedagógicas y de la Cultura Física aportando resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país.

Se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, y para ello se proyecta el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

Constituida el 4 de septiembre de 2015, es el resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973), Manuel Fajardo Rivera (1988) y Celia Sánchez Manduley como parte de las transformaciones del MES, lo cual le ha permitido perfeccionar su estrategia de inserción en el entorno y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas priorizados del territorio y el país. En su evolución como centro de educación superior ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria. Desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación profesional y formación académica.

Tiene aprobada una estructura organizativa que comprende el rector, un vicerrector primero, tres vicerrectores y dos directores generales, los que tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la UHo. La integran diez facultades en las que se forman profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas. Las facultades se encuentran ubicadas en cuatro sedes en el municipio de Holguín: Oscar Lucero Moya (OLM), Celia Sánchez Manduley (CSM), José de la Luz y Caballero (JLC) y Manuel Fajardo Rivera (MFR), además tiene presencia en los otros 13 municipios de la provincia a través de 10 centros universitarios municipales (CUM) y

tres filiales (FUM). Posee siete centros de estudios: Centro de Estudios de Educación (CECE), Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO), Centro de Estudios de Cultura e Identidad (CECI), Centro de Estudios CAD/CAM, Centro de Estudios de Agro ecosistemas Áridos (Ceaar), Centro de Estudios de Formación Laboral (Cenfolab) y el Centro de Estudios de la actividad física terapéutica y deportes de combate (AFIT/COM), los cuales desarrollan investigaciones asociadas a las prioridades de la provincia y el país.

La plantilla aprobada para el curso 2018 - 2019 es de 3084 plazas de ellas se encuentran cubiertas al cierre de diciembre 2018, 2647 plazas. El claustro es de reconocido prestigio y combina la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la nueva generación de profesores deseosos de superación continua.

Lo integran 1505 profesores, 482 poseen categoría docente principal (profesores titulares, auxiliares y asistentes), 151 y 487 son profesores titulares y auxiliares respectivamente, asistentes 536, instructores 269, 260 son doctores en ciencias de determinada especialidad y 897 son máster o especialistas.

Para el desarrollo de las actividades docentes cuenta con 107 aulas, las cuales se distribuyen en las cuatro sedes universitarias, 33 en la sede OLM, 22 en la sede CSM, 9 en MFR y 43 en JLC. Para las prácticas estudiantiles cuenta con 27 laboratorios especializados distribuidos entre las especialidades de Física, Química, Mecánica, Civil, Agronomía, Ergonomía y SHO, Biología e Inglés, con mayor presencia en las sedes OLM y JLC, además de 6 aulas especializadas, 33 laboratorios de computación, un laboratorio para el procesamiento datos biomédicos, un aula cliente ligero, un aula martiana, una sala de dibujo, un aula de masaje y 4 centros de información científico técnico.

Para el alojamiento de los estudiantes de pregrado se cuenta con 18 edificios en la residencia estudiantil, 5 en la sede OLM, 8 en la sede CSM, 6 en la sede JLC y en la sede MFR se utilizan dos plantas del edificio administrativo. En el caso del alojamiento de los estudiantes de posgrado se existen 4 residencias de posgrado académicas. Asimismo, la cocción de los alimentos se realiza en una cocina y dos comedores para

trabajadores y estudiantes en cada sede universitaria, 11 cafeterías con arrendamiento a trabajadores del sector no estatal y 4 estatales pertenecientes a la cadena de gastronomía.

Las actividades extensionistas tienen su centro de actividades en las casas estudiantiles, salas de video, radio base, así como instalaciones deportivas destinadas a un gimnasio, sala de judo, canchas de baloncesto, fútbol sala, tenis de mesa y voleibol. Además, una base de transporte que consta de 54 vehículos, 12 almacenes (central, víveres, textos, transporte), 4 locales destinados a la atención médica primaria y uno destinado a los servicios de correo en la sede OLM.

En cada sede universitaria se cuenta con un grupo de trabajo que se encarga de controlar y fiscalizar todos los movimientos de recursos materiales y monetarios que se produzcan en cada una de ellas, así como garantizar el registro oportuno de todas las operaciones económicas que generan estos procesos, por lo que aprovecha al máximo la experiencia de todos los trabajadores del área económica con este fin.

**Misión:** satisface las necesidades sociales mediante la formación integral y continúa de profesionales en las Ciencias Exactas, Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Jurídicas, Sociales y Humanísticas, aportando resultados científicos-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país.

Para ello cuenta con un claustro de reconocido prestigio en el que se combina la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la joven generación de profesores, que, en un espíritu de superación continua, y junto con trabajadores y estudiantes asumen su compromiso con la Revolución contribuyendo a la elevación de la calidad, control, eficiencia y racionalidad del sistema educativo cubano en el territorio holguinero.

**Visión:** líder del proceso de integración de la educación superior en el territorio holguinero, se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, provenientes de una estructura de carreras pertinentes en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores,

académicas y científicas impulsadas por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad y rigor del proceso docente educativo que posibilite el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

### **Caracterización de la dirección de logística**

La dirección logística cuenta con una plantilla de 45 trabajadores de ellos 18 son mujeres y 27 son hombres; distribuidos todos en las cuatro sedes en función de garantizar una información contable real y fiable. El registro contable de las operaciones que se producen en los distintos grupos de trabajo responde a procedimientos y normas establecidas para cada una de las actividades que se desarrollan; es necesario destacar que, a partir de la integración, no todos los procesos se mantienen en las mismas, pues muchos son asumidos solamente por la sede central. Estas operaciones se deben registrar de forma, ordenada, coherente y sistemática, lo que permitirá realizarlas con la mayor rapidez y transparencia posible, por lo que el objetivo de este capítulo es establecer los procedimientos a seguir tanto por la dirección económica como por los grupos de trabajo de cada Sede.

Cuenta con un sistema automatizado instalado en cada sede, Assets NS sistema de gestión integral, sistema integral modular concebido para el control de la actividad económica empresarial que permite realizar, controlar y contabilizar todas las transacciones relacionadas con el proceso de compra – venta de productos y servicios, los cobros, pagos y anticipos asociados a los mismos; recursos humanos y nóminas, los activos fijos y útiles y herramientas de la entidad. El sistema fue creado para facilitar el procesamiento rápido de la información, flexibilidad, seguridad y la rapidez de esta tecnología para la ejecución de varias tareas simultáneas; así como poder atender un elevado número de usuarios a la vez, empleándose el tiempo libre del servidor en ejecutar tareas automáticas, como lo es hacer copias de seguridad de sus datos. Requiere ser instalado en un servidor de bases de datos, ubicado en una red de computadoras; atiende, simultáneamente, las solicitudes de un elevado número de

clientes, brindándoles la información solicitada en un tiempo mínimo y garantizando la integridad máxima de sus datos. El sistema comprende los siguientes módulos: contabilidad, activos fijos, útiles y herramientas, auditoría, inventario, finanzas, recursos humanos y nóminas y un módulo de comunicaciones (preguntar no estoy segura), de los cuales solo se instalan en las sedes CSM, JLC y MF los cinco primeros y el módulo de comunicaciones.

**Misión:** satisfacer las necesidades de insumos que garantizan la formación integral y continua de profesionales.

**Visión:** convertirse en una dirección de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos, entre ellos la logística interna, el estudio de mercado, la planificación y capacitación de nuestros recursos humanos, que garantiza niveles superiores de nuestros clientes.

Según la RESOLUCIÓN No. 77/2009 y por acuerdo del Consejo de Estado de la República de Cuba, de 2 de marzo de 2009, la de Ministra de Trabajo y Seguridad Social, en ejercicio de las facultades que le están conferidas, aprobó el calificador común de cargos técnicos, cuyos cargos, contenido de trabajo, grupos de escala de complejidad y requisitos de conocimientos, las denominaciones, descripciones del contenido de trabajo, los requisitos de conocimientos y los grupos de escala de complejidad que aparecen en el calificador.

Las funciones o tareas principales descritas en los contenidos de trabajo de cada cargo, para el caso de los trabajadores de la dirección de logística son una guía para que la administración refleje, en el contrato de trabajo, o en el documento de designación en el caso de los funcionarios, las funciones o tareas específicas y con el nivel de detalle necesario para la organización y división del trabajo, dichas funciones van desde un nivel inferior hasta un nivel superior. (anexo 9)

### **Diagnóstico inicial en la entidad objeto de estudio**

Inicialmente se aplicaron dos encuestas, una cuyo propósito fundamental estuvo dirigido a conocer la sensibilización, concepción y uso de la evaluación de la gestión de

proveedores para la toma de decisiones la cual se muestra en el anexo 11 y otra con el objetivo de evaluar las principales restricciones en el sistema de aseguramiento que posee la organización (anexo 12). La validación de las herramientas utilizadas fue procesada mediante el software profesional SPSS versión 15.0.

Para evaluar la sensibilización por la gestión de proveedores se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Dominio por parte de los trabajadores y directivos de qué es la gestión de proveedores.

De una plantilla de 28 trabajadores fueron encuestados 15 los que representan el 53.6 % del total y de ellos solo respondieron de forma coherente algunas de las preguntas de las encuestas 8 compañeros de los cuales el 12.5% (1 encuestado) concibe la gestión de proveedores como la actividad que se realiza con el fin de satisfacer en lo posible la demanda de los clientes, de igual forma 12.5% (1 encuestado) la identifica como un buen control de contratos y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y el 75% (6 encuestados) desconoce el significado de la gestión de proveedores.

- Los beneficios que la gestión de proveedores reporta para el trabajo organizacional de forma organizada y sistemática.

El 12.5% (1 encuestado) señala como beneficio la coherente planificación de las necesidades materiales de la UHo, también un 12.5% (1 encuestado) define que la gestión de proveedores es la principal actividad para que los procesos sustantivos salgan en tiempo y el 75% (6 encuestados) no tiene conocimiento de los beneficios que reporta la gestión de proveedores.

- Nivel de importancia que tiene la gestión de proveedores respecto a otras formas de gestión.

El 25% (2 encuestados) le atribuye un alto nivel de importancia, el 50% (4 encuestados) evalúa su importancia a un nivel medio y el 25% considera que tiene un nivel de importancia bajo.

- Lo que está estipulado sobre cómo llevar a cabo la gestión de proveedores.

Del total de encuestados el 87.5% (7 encuestados) desconoce que existe un Manual de Procedimientos que define la evaluación de los proveedores. Es considerado por el colectivo que de la gestión de proveedores como tal no existe legislación, sino que hay que integrar los conocimientos y regirse por lo que se estipula sobre las compras, los suministros y de forma general, lo relacionado con la gestión logística. El 12.5% considera que sería de gran utilidad que se exigiera por el dominio y la aplicación de los procedimientos para llevar a cabo la gestión y evaluación de proveedores.

- Si se trabaja sobre la base de alcanzar mayor desarrollo en su desempeño como actividad organizada.

El 87.5% (7 encuestados) desconoce si la dirección de la UHo está realizando algún esfuerzo al respecto y el 12.5% (1 encuestado) responde que si tiene conocimiento de lo planteado.

- Interés administrativo por desarrollar un sistema de gestión de proveedores.

El 100% de los entrevistados está de acuerdo en apoyar el diseño de algún método para fortalecer los procedimientos para evaluar la gestión de proveedores; considera importante la actividad y vital su evaluación.

### **Concepción del proceso de gestión de proveedores**

De igual forma se tuvieron en cuenta diversos criterios que se especifican como sigue:

- Si está definido, modelado y formulado el proceso de gestión de proveedores en la organización.

La gestión de proveedores tiene definición específica como proceso a nivel de UHo, pero no aplicable a la dirección de logística de ahí que se necesita modelar y dejar formulado el proceso de gestión de proveedores en la dirección de logística y esto valida la necesidad de la aplicación del procedimiento no solo para lograr mayor efectividad en el proceso de gestión de proveedores sino también para que exista un soporte documental del tratamiento que se le da en la UHo a este proceso definido como de apoyo.

- Si está concebido de forma sistémica o como actividad.

Aunque la gestión de proveedores se realiza de forma empírica en la UHo basada en la experiencia de los trabajadores que conducen los procesos de contratación y compra no se concibe la gestión de proveedores en la dirección de logística de forma sistémica pues existe independencia entre los diversos procesos que se relacionan con la misma, tanto del conocimiento como de la forma en que se ejecutan y evalúan.

- Si están definidos los elementos y componentes que lo integran.

Están definidos los elementos y componentes que la integran, aunque no se reconocen como componentes específicamente del proceso de gestión de proveedores, sino de la gestión logística, lo que no está definido como elemento esencial en el proceso de gestión de proveedores, es el proceso de evaluación.

- Se debe verificar si están definidos los objetivos de la gestión de proveedores y criterios de medida.

No están definidos los objetivos de la gestión de proveedores ni los métodos para su evaluación en la dirección de logística, en este sentido se investigó si existía conocimiento de cómo llevar a cabo la evaluación y el 100% de los encuestados se refirió a que los elementos que se deben tener en cuenta para la evaluación deben ser la calidad tanto de la gestión como de los productos adquiridos y el tiempo de entrega.

### **Uso de la evaluación de la gestión de proveedores para la toma de decisiones**

El 25% de los encuestados considera que la evaluación de la gestión de proveedores y la evaluación de los proveedores facilitarían el proceso de negociación y reduciría las insatisfacciones en la adquisición de los productos y prestación de servicios, aunque el 75% restante considera que el proceso puede resultar engorroso.

La encuesta realizada a los expertos con el objetivo de evaluar las principales restricciones del sistema logístico de la UHo arrojó los siguientes resultados:

- Del total de encuestados el 100% considera que la insuficiencia financiera, mucha burocracia y la tendencia a extrapolar un modelo de gestión de aseguramiento de empresas de manufactura a empresas de servicios, constituyen problemas de aseguramiento.

- El 75% asume la poca existencia de equipos de transporte, la poca existencia de suministradores que ofrezcan los productos necesarios y la baja autonomía en la decisión de las compras, como los principales problemas de aseguramiento de la entidad objeto de estudio.
- El 12,5% no considera que la baja eficiencia de los suministradores sea un problema de aseguramiento mientras que, el 87.5% mantiene la misma opinión con respecto a las regulaciones gubernamentales y a la pobre infraestructura del área de compras.
- El 37.5% de los expertos encuestados admite como problemas de aseguramiento, la insuficiente calificación del personal de compras, que no estén establecidas las especificaciones técnicas que satisfacen a los clientes internos, los productos con relación técnica/precio alto y la variedad de productos para un mismo uso. El resto de los encuestados no los contemplan como problemas de aseguramiento.
- El 62.5% desconoce de la eficiencia de la gestión de aseguramiento y la variedad de productos ociosos.
- El 50% no supone que la deficiente gestión de aseguramiento y la poca capacidad de almacenes sean problemas de aseguramiento.

### **Conclusiones generales del diagnóstico inicial en la entidad objeto de estudio**

La UHo no cuenta con evidencia documental que permita conocer acerca de la evaluación de proveedores antes de la investigación. Durante el proceso de diagnóstico se pudo constatar que la dirección de logística que es la encargada del proceso de suministrar productos y servicios que garantizan el objeto social de la Uho, en el momento de la investigación cuenta con alrededor de 26 suministradores que son los que mayormente prestan servicios o garantizan los abastecimientos, son insuficientes; pero no tiene en su poder ninguna documentación que permita realizar una evaluación de los mismos en cuanto al tema objeto de estudio, por lo que se hace difícil realizar una correcta evaluación a la hora de seleccionar cual será el proveedor, el que reúna las mejores condiciones para la UHo partiendo de lo limitado que es el mercado y la situación actual de los suministros. A lo antes expuesto se debe señalar que la dirección de logística, a pesar de realizar múltiples esfuerzos aún no cuenta con una

infraestructura principalmente de transporte que le permita llevar a cabo una mayor acción en este sentido, unido a que existen 4 sedes universitarias y a los ajustes presupuestarios debido a la situación económica del país, limitan la mayor gestión y evaluación de los proveedores.

La UHo cuenta además con el apoyo del Ministerio de Educación Superior y su Dirección de Economía y Planificación que es la encargada de importar los insumos necesarios que garantizan algunos de los principales procesos, tal es el caso del papel, cartuchos para impresiones, productos químicos, otros que llegan mediante el ministerio por planificación nacional y dependen de los aseguramientos que el MES distribuye.

Los aseguramientos bibliográficos de las universidades los garantiza la editorial Félix Varela y los distintos poligráficos provinciales del país, esto sucede porque el financiamiento que entrega la dirección del país al MES es centralizado para el tema importaciones que es controlado por lo limitada que es la moneda libremente convertible. Además, el MES garantiza otros renglones previamente demandados por la UHo y planificados presupuestariamente con un año de antelación.

Las principales dificultades en la asignación de recursos se generan en cuanto a los medios físicos de protección, indispensables para la correcta prestación del servicio, así como otros recursos fundamentales para el cumplimiento de los servicios de atención al cliente interno, los estudiantes y trabajadores, son los casos de insumos para cocina comedor, partes y piezas para equipos informáticos y mobiliario de oficina y para dormitorios.

Con la aplicación de encuestas a trabajadores del área de logística y el análisis de entrevistas realizadas a directivos, especialistas y técnicos de la dirección de logística, se pudo comprobar que existen dificultades, que influyen de forma negativa en la adquisición oportuna de estos recursos.

De las dificultades a las que se ha hecho referencia se puede señalar que la mayor parte de ellas se debe a que la UHo no tiene previsto una cartera de proveedores potenciales ni identificadas sus necesidades con antelación y es insuficiente el

conocimiento que posee acerca de los proveedores con que cuenta y los potenciales que existen dentro y fuera de la provincia y esperan al momento de la demanda para iniciar la búsqueda de proveedores, unido a que el sistema de contratación y pago centralizados y fuera de la dirección de logística hacen que estos procesos vitales no se realicen de forma ágil, al no contar con un procedimiento que permita realizar la selección y evaluación correcta de los mismos, no se pueden identificar los criterios principales para lograr una negociación favorable y a su vez, no poder contratar y pagar con rapidez hace perder muchas oportunidades en el mercado. No basta con hacer un contacto con el suministrador, realizar la solicitud y luego quedarse con la seguridad de que entregarán el pedido como se requiere, el trabajo diario nos obliga a ser ágiles, encontrar, gestionar, buscar, comprar y ser eficientes con todo lo que se realice y tenga que ver con el aspecto económico.

La compra de los medios y recursos necesarios para la prestación del servicio en la UHo en la mayor parte de los casos la realiza la dirección de logística y el grupo de compras pero también personas que con el ánimo de ayudar de las distintas áreas demanden determinado recurso o servicio al proveedor, provocando además que existan dificultades en el proceso de contratación y no siempre el encargado de controlar los contratos en la dirección de logística tenga pleno conocimiento del registro y custodia del contrato; así como que los recursos que se compran violen el principio contable de entrada y salida del almacén permitiéndose que vayan desde el suministrador hasta cliente final sin tener control adecuado del recurso.

Atendiendo a la necesidad demostrada que tiene la UHo de contar con un mejor control de sus proveedores se procede a la aplicación del procedimiento en cada uno de los pasos propuestos.

### **Paso 1. Evaluación de las acciones que realiza la organización para proveerse de los recursos materiales que necesita para cumplir con su misión.**

A partir de criterios definidos para la realización de este paso se diagnosticaron las acciones que realiza la organización para proveerse de los recursos que necesita para cumplir con su misión. Al respecto la entidad cuenta con un comité de contratación y

compras que funciona semanalmente en la Dirección General y participa una representante del área jurídica, 2 de la dirección de economía, el director de logística y los representantes de las áreas que necesiten puntualizar aspectos relacionados con productos o servicios que tengan características específicas o que por el nivel de importancia y prioridad deban tratarse en este comité o el comité de pago que sucede a continuación o paralelo al de contratación y compras, siendo cada uno de sus miembros los encargados de dar su criterio técnico especializado respecto a lo ya definido por cada especialista; entre sus necesidades y cantidades específicas de productos a comprar, así como la fecha señalada.

En el caso de los alimentos, que llegan por asignación de economía y planificación en la provincia contra la cantidad de comensales, dígame estudiantes y profesores, no necesitan de solicitudes al comité de compras y se materializa contra los nuevos pedidos de las áreas involucradas y este proceso solo pasa por la compra directa del área de logística. Para la entrada al almacén y el pago por parte del área económica se realiza previa verificación de que el contrato esté vigente en fecha y los precios son los acordados contractualmente, hasta el momento se realiza manualmente, es decir sin la utilización de los medios informáticos, pero se pretende para el futuro que sea automatizado según la salida de los productos alimenticios que su rotación es rápida y por lo general provienen de los mismos lugares asignados por economía y planificación. La dirección de logística es la responsable de evaluar la planificación, demanda, el control de los recursos materiales, la conservación, el almacenamiento y posterior distribución de todos los recursos utilizados por la UHo. Es bueno destacar en este paso que se detecta como dificultad la no existencia de un ciclo de rotación para los productos alimenticios debido a que la residencia estudiantil, encargada de entregar un parte a la dirección de alimentos para saber la cantidad de productos que se solicitarán y posteriormente se consumirán se realiza de forma diaria; lo que no permite anticiparse a la demanda para el cálculo del volumen de los productos alimenticios atendiendo a las necesidades y teniendo en cuenta que la calidad y la variación de los surtidos sea la mejor posible, hay que destacar que por lo general el reabastecimiento de los

almacenes de alimentos se hace sobre la base de la experiencia del personal que labora en el almacén. Para la localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros se resuelve a medida que aparezcan nuevas empresas que posean lo demandado y se les permita la venta, existen determinados ministerios y organismos que limitan su mercado a determinados sectores y clientes.

El plan de adquisición para productos, los que se obtienen fuera del territorio se elabora a partir de la demanda de la organización establecida por el MES, una vez elaborado, el director del área logística y el jefe de compras aprueban el plan ya consultado con el comité de contratación y de compras y las demandas financieras.

A partir del modelo que se propone en el procedimiento hay que describir en la medida de lo posible:

- Área solicitante
- Descripción del material
- Cantidad solicitada
- Fecha de solicitud
- Observaciones
- Firma del responsable de área solicitante.

De igual forma se registran las necesidades de compra de acuerdo con el modelo propuesto lo cual posibilita el registro y solicitud de recursos ante una eventualidad o nueva adquisición por parte de los responsables de cada área. Ello determina que a partir de este modelo es que se ejecuta posteriormente la gestión de compra. También facilita que el comprador o designado, cuente con todas las especificaciones, requerimientos del producto o servicio u otros datos técnicos que describan claramente el producto a comprar.

Finalmente se evaluaron las condiciones organizativas y estructurales a partir de la cual se realiza la gestión de proveedores. Para ello se tuvieron en cuenta los criterios definidos en el procedimiento, resultando la recurrencia de debilidades y deformaciones estructurales que limitan el desarrollo de esta capacidad en la UHo. Mediante la evaluación de los criterios propuestos y la guía para la realización del diagnóstico, se

pudo concluir que la entidad analizada posee condiciones organizativas y estructurales que no favorecen la capacidad para orientarse estratégicamente en la gestión de proveedores; teniendo en cuenta que existen cuatro sedes universitarias cada una con almacenes y personal que pertenece a la dirección de logística y que las condiciones estructurales existentes hoy dificultan el proceso de distribución y mejor control de los recursos. La tabla 6 que se muestra luego de unas conclusiones parciales del primer paso recoge estos aspectos, su impacto en los criterios evaluados y las cuadrículas sombreadas muestran la influencia directa en la realización de las actividades en la organización.

En conclusión, estos resultados reflejan que la UHo, aunque cuenta con una proyección estratégica y determina a la logística como un proceso de apoyo no se proyecta de forma efectiva en la gestión de proveedores. Los rasgos que la caracterizan están determinados, en lo fundamental por:

1. Los administradores de cada sede universitaria tienen dificultades a la hora de adquirir los aseguramientos necesarios para garantizar el mejor funcionamiento de las sedes, no cuentan con normas de distribución de recursos ni asignaciones de ellos por lo que el proceso de entrega queda a la voluntad de solicitud de los administradores y de la asignación por parte de la dirección general según el nivel de actividad.
2. No existen criterios definidos acerca de cómo realizar la selección y evaluación de proveedores.
3. No existe un monitoreo dentro del sistema de inteligencia empresarial, que permita mantener a la UHo informada acerca de la evolución de los proveedores en el mercado.
4. Pocos proveedores ofrecen los productos necesarios.
5. Baja eficiencia de los proveedores.
6. No se cuenta con los medios de transporte necesarios.
7. El marco jurídico existente en el país en ocasiones limita el aprovechamiento de oportunidades.

De forma general la UHo tiene mal organizada su estructura logística teniendo las principales limitaciones luego del proceso de integración porque conforme al logro de una gestión adecuada de sus proveedores quedó debilitada, a partir de la identificación de necesidades en cuatro sedes alejadas y con direcciones administrativas diferentes que genera limitaciones y restricciones a su capacidad operativa.

**Tabla 6.**

*Matriz de influencia e impacto*

<b>MATRIZ DE INFLUENCIA / IMPACTO</b>	<b>RASGOS</b>						
INDICADORES/ Aspectos negativos	1	2	3	4	5	6	7
No está determinado el ciclo de reaprovisionamiento en correspondencia con la procedencia nacional o importaciones del MES.	-2	-1	0	-3	-2	-3	-3
Las infraestructuras de los almacenes son deficientes.	0	-2	-3	-2	-3	0	-3
Se aplican muy pocas tecnologías y técnicas de economía de almacenes.	-1	-1	-3	-3	-1	-2	-2
No se aplican las normas de almacenaje establecidas según los productos, salvo para el caso de los alimentos y los químicos.	-1	-2	-1	-3	-1	-1	-1
La ubicación física de los almacenes no es la más adecuada.	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-2
Los encargados y dependientes de los almacenes no perfeccionan sus conocimientos y eficacia en la operación, conservación y control de los recursos.	-2	-2	-3	-3	-2	-2	-1
La logística se considera una función más dentro del conjunto de procesos.	-3	-2	-3	-2	-3	-1	-3
La logística existente no evita la escasez de los productos, ni asegura el tiempo racional de almacenaje de los recursos por déficit financiero y de transporte.	-3	-3	-2	-3	-2	-2	-3
El plan de abastecimiento del MES no garantiza en tiempo y forma los recursos por carácter centralizado de varios renglones.	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-3
El proceso de elaboración del plan de abastecimiento se realiza manualmente.	-1	-1	-3	-3	-1	-1	-2
No se controla la ejecución del plan de abastecimiento de forma periódica.	-1	-1	-3	-1	-1	-1	-2
No se conoce con antelación la programación y la llegada física de los recursos que importa el MES y su posterior distribución es lenta.	-3	-2	-3	-2	-2	-3	-3
Casi nunca se le notifica al área de compra los cambios de la demanda.	-1	-1	-3	-3	-1	-1	-1

Fuente: elaborado a partir de procedimiento Gallardo (2011)

## **Paso 2. Evaluar el proceso a través del cual se establecen las relaciones con los proveedores.**

Las relaciones con los proveedores inician desde el momento que se determina la demanda de productos y su posible ubicación en el mercado, es el momento del establecimiento de la necesidad y la evaluación de las posibilidades de encontrar el recurso en determinados proveedores. A partir de los criterios que ofrece Gallardo 2011 en su procedimiento se pudo demostrar que la dirección de logística de la Uho, presenta limitaciones en cuanto a las relaciones con los proveedores y parte desde la perspectiva que el personal encargado de compras en ocasiones carece de la información detallada y cualitativa de los recursos a comprar, solo se basan en la cantidad que se necesita y las áreas demandantes no especifican en sus necesidades las características básicas de los productos o servicios solicitados, por lo que provoca que en muchos casos las necesidades no correspondan con lo comprado, principalmente esto ocurre para el caso de materiales e insumos para la actividad de mantenimiento y partes y piezas informáticas, lo que puede ocasionar muchas veces que varios productos vayan a parar a clasificaciones contables como lento movimiento u ocioso. Otro aspecto significativo es que al ser un mercado deficitario muchas causas intervienen en que el producto o la evaluación del proveedor no pueda cuantificarse, pues el precio de lo ofertado es impuesto y al no haber otras opciones provoca que sea el que hay que aceptar o que el proveedor por ser único de su tipo imponga la calidad de su mercancía o servicio, unido a esto es bueno destacar que no se realizan estudios de mercado de proveedores, no se localizan los proveedores potenciales o los que reúnan mejores condiciones para la UHo, muchas veces por las pocas garantías de transporte. La UHo no cuenta con un registro que permita el control de proveedores, ni se actualiza la ficha de productos que contenga más de un proveedor.

Los proveedores y renglones más estables son los relacionados con la alimentación como el Combinado Cárnico, la Fábrica de Conservas Turquino, la Pesca, el Combinado Lácteo y el Mincin que son propios de la provincia debido a que los alimentos que son asignados por cifras nacionales y según demanda realizada por

Dirección de Planificación del MES en la provincia. Existen otros suministradores como la Empresa de Materiales de la Construcción, la Empresa Comercializadora de Cemento, Acinox y Cupet que sus asignaciones son centralizadas contra demanda realizada en el plan de la economía.

En sentido general influyen muchos aspectos en la eficiencia del proceso de evaluación de la gestión de proveedores y esto se debe en lo fundamental a la poca información pública sobre los proveedores nacionales y el acceso a la información internacional, que condiciona la aceptación de los proveedores independientemente de que sus características coincidan o no con los intereses de la UHo.

Para la selección de los proveedores generalmente se toman en cuenta los siguientes indicadores:

- Calidad del producto
- Fiabilidad de las entregas
- Plazos de entrega
- Continuidad
- Flexibilidad
- Nivel tecnológico
- Capacidad de reacción
- Precios

No obstante, su evaluación no se realiza a partir de criterios específicos que permitan establecer un margen comparativo con otros proveedores y a partir de un modelo consensuado que acredite su certificación a partir de estos aspectos. A su vez, se valoran más para su selección los aspectos técnicos del producto o servicio que la capacidad tecnológica, económica y comercial.

En relación con las vías a través de las cuales se obtiene información respecto a los proveedores por lo general no se utilizan los medios convencionales de información. Sino que esta información se obtiene a través de relaciones informales o la experiencia y el conocimiento acumulado al respecto.

La comunicación con los proveedores se utiliza en mayor medida a través de las llamadas telefónicas y la visita del representante comercial a la empresa proveedora.

En un sentido positivo, una vez seleccionados los proveedores se verifica su capacidad legal por la parte jurídica de la UHo y los aspectos comparativos con otro proveedor quedan a la iniciativa del comprador sin tener un patrón o concepto específico sino teniendo en cuenta algunos criterios, indicadores o factores que resulten de interés para el decisor como la cercanía, facilidades a la hora de adquirir el producto, de ahí la importancia de este procedimiento que no solo se limita a tomar en cuenta calidad, servicio, precio y localización. Se verifica además la autenticidad de la documentación legal y se procede a evaluar por un comité de contratación. Atendiendo a esta característica se circula comenzando por el especialista jurídico, luego al especialista contable financiero, comercial, mantenimiento e inversiones y a otros especialistas que por su afinidad sea necesario.

### **Paso 3. Evaluación de los proveedores.**

El procedimiento seleccionado posibilitó evaluar el proceso de gestión de los proveedores en la UHo, que permite orientar el proceso de evaluación hacia aspectos fundamentales. Cuando los especialistas y técnicos de la dirección logística y que pertenecen al grupo de compras cuentan con las demandas de los recursos y determinan las necesidades de compra, deciden que proveedor satisface sus necesidades de recursos, la decisión debe tomarse colegiadamente en una sección semanal del consejo de la dirección de logística que por lo general es los viernes en la tarde, donde deben estar presentes los miembros del grupo de compras y los encargados de garantizar la transportación, aquí se definen los proveedores aptos y los que ya cuentan con aprobación según comité de contratación debiendo registrarse en la carpeta de proveedores evaluados y aprobados.

Cuando existan proveedores a los cuales, estando aprobados, no se les hubiese comprado en el período evaluado y resulte de interés para mantenerlo en el registro, estos serán objeto de la evaluación inicial nuevamente.

Además del formulario de evaluación llenado, a cada proveedor aprobado se le confeccionará un certificado que acredite su capacidad legal para el acto pretendido, el que se emitirá en la sede de esa parte que corresponda partiendo de los resultados que se obtengan en el proceso de comprobación que con ese fin se lleva a cabo previo a la concertación de un contrato. (anexo 14)

El especialista principal del grupo de compras es el máximo encargado de procesar los contratos de todas las áreas de la UHo, pero en la práctica muchas veces los demás miembros del grupo de compras auxilian en esta función con el objetivo de agilizar el proceso, en el caso de la UHo no se realiza el expediente de los proveedores, por lo que se define en el procedimiento, solo se controlan los proveedores aptos y aprobados, tampoco se evalúan según los criterios definidos los proveedores ni inicial ni periódicamente, se deja a voluntad y experiencia de los compradores escoger determinado proveedor no existiendo un sistema de calidad establecido en cuanto a la realización de intercambios con proveedores. Es de mutuo acuerdo modificar las no conformidades que pudieran afectar el buen desarrollo de las relaciones de trabajo, la calidad del servicio y obviamente la satisfacción de nuestra parte como cliente. El intercambio se pudiera efectuar telefónicamente o por otra vía de comunicación indirecta existente, pero es recomendable y la práctica lo ha demostrado que cuando se hace directamente el resultado del intercambio se utilizará para modificar el proceder de la parte que lo requiera en función de las mejoras que sean necesarias implementar.

En relación con las quejas y reclamaciones a proveedores se estableció a partir de la aplicación del procedimiento y como recomendación de la investigación que cuando surja una queja que implique una reclamación comercial por las no conformidades detectadas en relación con la calidad de los productos brindados por un proveedor, bien sea de materiales o servicios y detectadas por cualquiera de las partes involucradas en su manipulación desde el comprador hasta el cliente final, se procederá a ello partiendo de una queja o criterio desfavorable emitido de forma escrita sin un formato específico establecido.

Las quejas o reclamaciones que se pretendan formular oficialmente por algún cliente que lo entienda necesario deberán además de ser redactadas y entregadas impresas y firmadas, respaldarse técnicamente por elementos que demuestren tal afectación, para ello se adjuntarán a la reclamación fichas técnicas, normas, listados de cantidades, cláusulas contractuales incumplidas, certificados legales y de cualquier tipo que demuestren la causa del incumplimiento en cuestión por alguna autoridad imparcial u órgano rector que lo reafirme a favor de una parte que lo ocasionó, certificación de la cámara de comercio que reconozca la afectación por un hecho de fuerza mayor y cuantos documentos sirvan para canalizar y dilucidar la responsabilidad de las partes en relación a la queja formulada.

En todos los casos en que la queja, por su gravedad y trascendencia lo requiera se tramitará con la asesora jurídica, y luego serán puestas en manos del director de logística, de conjunto con el responsable del contrato en cuestión, se tramitará la reclamación ante el proveedor en un plazo no mayor de 7 días.

La asesora jurídica elaborará y efectuará dicha reclamación de forma oficial según lo establecido por la práctica legal para estos casos y toda la documentación generada o recibida respecto a una reclamación determinada serán archivados en el expediente del proveedor correspondiente.

Se le recomienda a la dirección de logística determinar las funciones específicas del personal relacionado con el proceso de evaluación de proveedores según el procedimiento aplicado resultando como sigue:

#### **Administrador del contrato**

- Procurar e identificar los proveedores de mercancías y servicios que se requieran evaluar para contratar.
- Obtener y entregar la documentación legal y de todo tipo establecida sobre los proveedores de mercancías y servicios que tienen a cargo evaluar para contratar, así con ello iniciar y mantener actualizado el expediente de los mismos.

- Participar en la evaluación inicial para la selección del proveedor adecuado, así como en su evaluación periódica.

### **Especialista B en recursos materiales**

- Garantizar oportunamente la recepción, depuración, registro y procesamiento de la documentación sobre proveedores de mercancías o servicios que se requieran contratar.
- Supervisar la confección del expediente de cada proveedor que se quieran contratar y el trámite con los miembros del grupo de expertos en compras la valoración de dichos expedientes hasta lograr la elaboración y presentación al jefe de grupo de compras, para su aprobación o rechazo.
- Coordinar y garantizar la realización de la evaluación de todos los proveedores.
- Garantizar la confección y actualización oportuna de la carpeta de proveedores con los datos de los que resulten aprobados.
- Mantener actualizado los expedientes de proveedores.
- Mantener comunicación adecuada con los proveedores.
- Ayudar a tramitar las discrepancias con los proveedores.
- Definir, de conjunto con los restantes especialistas principales de la UEB, la evaluación que corresponde a cada proveedor de acuerdo a su objeto empresarial.
- Darle a conocer al proveedor y al cliente interesado el resultado de la evaluación.

### **Asesor jurídico**

- Elaborar y tramitar las reclamaciones legales a proveedores.
- Confeccionar, conservar y actualizar el registro de reclamaciones.
- Mantener informados periódicamente a los clientes internos sobre las reclamaciones en trámite hasta el resultado final de su gestión.
- Ayudar a resolver de la manera más beneficiosa y económica posible las discrepancias contractuales que se produzcan.

A partir de los criterios definidos en el procedimiento aplicado, la UHo debe perfeccionar su sistema de gestión y evaluación de proveedores y aplicar los modelos de evaluación

de los proveedores propuestos en la investigación tanto de forma inicial como de forma periódica, adaptándose a las características de dicha organización. Finalmente, el procedimiento aplicado propone la evaluación de los proveedores y utilizar el procedimiento multicriterio, basado en un procedimiento matricial que permite determinar un ordenamiento de los criterios en función de la importancia que cada uno de éstos reviste para el decisor. Al respecto, debe trabajarse en la automatización de esta evaluación y atender a su complejidad en el orden operativo y tomar como base que la UHo cuenta con las condiciones técnicas y de conocimiento. No obstante, en los modelos confeccionados para la evaluación se incluyeron medidas cuantitativas que permiten realizar una valoración de cada proveedor. Ello posibilita determinar el ordenamiento de los criterios en función de la importancia que le concede el decisor. Lo anterior puede verse en el anexo 15.

#### **Paso 4. Evaluar el resultado de la gestión de proveedores.**

Finalmente se procedió a la evaluación final de la gestión de los proveedores de acuerdo a los criterios establecidos en el procedimiento. Ello tuvo un paso inicial que estuvo dirigido a verificar que los productos comprados y el proceso de adquisición satisfaga las necesidades del cliente interno en el tiempo y la forma solicitada, es bueno destacar que el período escogido para el estudio no es confiable porque las condiciones económicas de la UHo y un grupo de medidas tomadas por déficit energético no permiten una mayor realidad del estudio realizado y que para el estudio se tomaron como expertos trabajadores propios de la Dirección de Logística de la UHo. De forma general participaron:

- Dos especialistas del área de logística, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar todas las operaciones de aprovisionamiento.
- Los especialistas principales de cada una de las áreas teniendo en cuenta que constituyen los clientes principales del proceso de aprovisionamiento.

Los resultados generales de la evaluación para cada proveedor pueden ser consultados en el anexo 16.

Como muestra este anexo estos resultados fueron evaluados de:

- Bien con más de 85 puntos 8 proveedores.
- Regular con una evaluación entre 60 y 84 puntos 4 proveedores.
- Mal con menos de 60 puntos ningún proveedor.

A partir de los criterios que se tuvieron en cuenta para la evaluación, las principales dificultades devienen porque muchas veces el producto o servicio no cumple con todos los parámetros contratados y en ocasiones la documentación no está completa con cada envío o lote. Ello repercute de forma directa en la calidad del producto o servicio que se oferta.

Resultan aspectos positivos en la evaluación:

- Lugar de entrega según las condiciones pactadas.
- Comunicación frecuente.
- Conformidad de ambas partes en cuanto a cambios o imprevistos que puedan sucederse durante la comercialización.
- Calidad del producto o servicio ofertado.

El procedimiento aplicado solo aborda hasta la evaluación de la gestión de proveedores, es por ello que a partir de los resultados obtenidos se trazan acciones para la mejora de la gestión de proveedores, tomando en cuenta aquellos aspectos negativos o debilidades detectadas en aras de minimizar su impacto.

- Capacitar el personal de los almacenes mediante cursos de superación para una mejor conservación y control de los recursos.
- Utilizar los medios informáticos para realizar el proceso de verificación de los contratos con fecha y precio.
- Realizar estudio de proveedores.
- Definir en el área de logística criterios que permitan la selección y evaluación de proveedores.
- Crear un registro para el control de proveedores en la UHo.
- Evaluar inicial y periódicamente los proveedores según los criterios definidos en el procedimiento.

- Establecer formalmente las relaciones con los proveedores para garantizar el objeto social de la UHo.

## CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada en la Dirección Logística de la UHo se puede concluir que:

1. El estudio realizado de la bibliografía y otras fuentes de información, para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, corroboró la existencia de abundantes enfoques para tratar el proceso de la gestión logística, sin embargo, existe poco tratamiento sistemático, que ha limitado el desarrollo de procedimientos racionalmente estructurados, que permitan organizar, almacenar y gestionar el conocimiento generado a partir de la gestión de proveedores.
2. El procedimiento general y sus componentes estructurales demostraron, a partir de los resultados de su aplicación práctica a la UHo que debe reestructurar mejor del proceso de diagnóstico, evaluación y control de la gestión de proveedores. Ello contribuiría a mejorar la efectividad del proceso decisional, además de permitir la identificación de problemas y su solución en los marcos de la gestión de aprovisionamiento.
3. La aplicación práctica del procedimiento, permite demostrar que la dirección de logística no contaba con una herramienta de trabajo que vinculara su desempeño con la gestión y evaluación de proveedores por lo que el procedimiento en sí es una guía acertada y actualizada que minimiza los errores en proceso en la UHo.

## RECOMENDACIONES

- Divulgar los resultados obtenidos en la investigación a través de publicaciones en revistas y eventos científicos, con vistas a promover e incentivar el proceso de gestión y evaluación de proveedores.
- Divulgar en la comunidad científica nacional, el procedimiento aplicado en la investigación, con vistas a su reconocimiento y la estandarización de su uso por parte de los practicantes de los procesos de toma de decisiones, en el contexto de la gestión logística.
- Reestructurar mejor del proceso de diagnóstico, evaluación y control de la gestión de proveedores para lograr mejorar la efectividad del proceso de la gestión logística.
- Desarrollar e incorporar los resultados de la aplicación del procedimiento a las estrategias de trabajo de la dirección de logística con el objetivo de evaluar periódicamente la gestión de proveedores.
- Actualizar periódicamente el contenido de la investigación con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I. & Urquiaga Rodríguez, A. J. (2001): *Gestión de la Cadena de Suministro* (folleto). LOGESPRO. Cuba.
- Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I. (2010): *La logística moderna en la empresa*.pp. (1-12.)
- Acevedo Urquiaga, A. J., Sablón Cossío, N., Acevedo Suárez, J. A., Gómez, M. I., & López Joy, T. (2019). Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 172-182. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Anónimo. (2014). Procedimiento para la evaluación, selección y reevaluación de proveedores. CECAR, versión 2.
- Anónimo. (2011). Evolución de la logística a través del tiempo. Blog Arielchacon. Recuperado de [http://www.derecho.usmp.edu.pe/ltaest\\_Articulos\\_Estudiantiles/04-2012\\_Evolucion\\_de\\_la\\_logistica\\_a\\_traves\\_del\\_tiempo.pdf#page=4&zoom=auto,-13,270](http://www.derecho.usmp.edu.pe/ltaest_Articulos_Estudiantiles/04-2012_Evolucion_de_la_logistica_a_traves_del_tiempo.pdf#page=4&zoom=auto,-13,270)
- Anónimo. (2011). Logística en la actualidad. Blog Taringa. Recuperado de <https://www.taringa.net/+apuntesymonografias/logistica-en-laactualidad12o436>
- Anónimo. (2011). Evaluación de proveedores. Blog Calidad y gestión. Recuperado de [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72\\_evaluacion\\_de\\_proveedores.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html)
- Anónimo. (2016). *La gestión en la toma de decisiones en el club*. Blog IESPORT. Recuperado de <http://www.iesport.es/es/actualidad/258-gestion-toma-decisiones-club.html>
- Anónimo. (2019). *Concepto de proveedores*. Blog DeConceptos.com. Recuperado de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/proveedores>
- Anónimo. (2019). *Qué es la gestión de proveedores*. Blog SAP Ariba. Recuperado de <https://www.ariba.com/es/solutions/business-needs/vendor-relationship-management-software>
- Anónimo. (2019). *Relaciones, proceso, análisis, selección de proveedores y evaluaciones 4444*. Blog Actualidad Empresa. Recuperado de

<http://actualidadempresa.com/gestion-de-proveedores-relaciones-proceso-analisis-seleccion-y-evaluaciones-4444/>

Anónimo. *Procedimiento Multicriterio para la Selección de Proveedores*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Procedimiento\\_Multicriterio\\_para\\_la\\_Selecci%C3%B3n\\_de\\_Proveedores](https://www.ecured.cu/Procedimiento_Multicriterio_para_la_Selecci%C3%B3n_de_Proveedores)

Apics dictionary. (2002) 10 Ed E U university of georgia. p p. (132-133)

Ballou, R *Logística Empresarial. Control y Planificación* Editorial Diez de Santos, Madrid, 1991.

Cañaverale International School, 2017 versión 2

Díaz, Alina. (2017). *Taller Nacional de Logística de Almacenes "LOGAL"*. Blog Logal-MINCIN. Recuperado de [http://www.mincin.gob.cu/eventos/file:///F:/Bibliografia/Evoluci%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20y%20conceptual%20de%20la%20Log%C3%ADstica%20\\_%20Industrias%20y%20Empresas.htm](http://www.mincin.gob.cu/eventos/file:///F:/Bibliografia/Evoluci%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20y%20conceptual%20de%20la%20Log%C3%ADstica%20_%20Industrias%20y%20Empresas.htm)

Gallardo, R. (2011) *Procedimiento para la evaluación de la Gestión de Proveedores. El caso de la Empresa Servicentros de CUPET Holguín*. Tesis Maestría. Universidad Holguín.

Pérez, A., Gil, M., Roque, E. (2019). *Gestión y evaluación de proveedores*. Blog Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores/>

Pérez., Merino, M. (2010). Actualizado (2014). *Definición de proveedor*. Blog Definición de. Recuperado de (<https://definicion.de/proveedor/>)<https://definicion.de/proveedor/>

Riquelme, M. (2017). *Definición de la gestión de proveedores*. Blog Web y Empresas. Recuperado de [https://www.google.com/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3AesES%3Aofficial&channel=nts&ei=l9SYXKeeDeis5wK96aD4Dw&q=gestion+de+proveedores&oq=gestion+de+proveedores&gs\\_l=psyab.3..0l10.98262.119508..121285...0.0..0.146.1060.0j8.....0.....gswiz.....0i71j33i22i29i30j0i22i30.QWTPX45CWrs](https://www.google.com/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3AesES%3Aofficial&channel=nts&ei=l9SYXKeeDeis5wK96aD4Dw&q=gestion+de+proveedores&oq=gestion+de+proveedores&gs_l=psyab.3..0l10.98262.119508..121285...0.0..0.146.1060.0j8.....0.....gswiz.....0i71j33i22i29i30j0i22i30.QWTPX45CWrs)

Sáez Mosquera, I. (2008). *Metodologías y arquitectura de apoyo para la asistencia decisional en procesos estratégicos de gestión logística*. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba. 150p.

Vallejo, Pablo. (2003). *Competencia y Estrategia Empresarial*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. pp. (148-149.)

WIKIMEDIA. (2018). *Supplier Relationship Management (SRM)*. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Supplier\\_Relationship\\_Management](https://es.wikipedia.org/wiki/Supplier_Relationship_Management)

## ANEXOS

### Anexo 1. Adquisición de productos programados

		Adquisición de Recursos Programados		Año:	
No.	Descripción	Ciclo de rotación	Cantidad estimada	Tipo de compra	
				MN	MLC
<b>A</b>	<b>ALIMENTOS</b>				
1					
2					
3					
4					
<b>B</b>	<b>ÚTILES Y HERRAMIENTAS</b>				
1					
2					
3					
4					
<b>C</b>	<b>M. PRIMAS Y MATERIALES</b>				
1					
2					
3					
4					
<b>D</b>	<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>				
1					
2					
3					
4					
<b>D</b>	<b>ROPA Y CALZADO</b>				
1					
2					
3					
4					
<b>F</b>	<b>COMBUSTIBLES</b>				
1					
2					
3					
4					
Elaborado por			Aprobado por		
Nombres apellidos		Firma	Nombre y apellidos		Firma

**Anexo 2. Formato Solicitud de Servicio**

<b>SC.03.04.02 SOLICITUD DE COMPRA</b>		<b>Año:</b>
<b>Área solicitante:</b> _____		
<b>Fecha de la solicitud:</b> _____		
<b>Descripción de la compra</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Firma autorizada área solicitante:</b> _____		
<b>Nombre y apellidos</b>		<b>Firma</b>

Reverso del modelo

<b>Especificaciones o requerimientos:</b>          	
<b>Resultados de la verificación al recepcionar: Conforme:</b> _____ <b>No conforme:</b> _____	
<b>Nombre y apellidos:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

**Anexo 3. Formato Informe de Evaluación de Proveedores**

<b>INFORME DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>		<b>Proveedor No.:</b> <b>Fecha:</b>																		
	<p style="text-align: center;"><b>Nombre del Proveedor:</b> _____</p> <p style="text-align: center;"><b>Dirección:</b> _____</p> <p style="text-align: center;"><b>Teléfono:</b> _____ <b>Fax:</b> _____ <b>E-mail:</b> _____</p>																			
	<p><b>Producto / servicio por lo que se evalúa:</b> _____ _____</p>																			
	<p><b>Personal contactado durante la evaluación</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Nombre</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Firma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Nombre	Firma															
	Nombre	Firma																		
	<p><b>Tipo de Evaluación:</b>                      Inicial ( )                      Periódica ( )</p> <p><b>Resultados de la Evaluación:</b></p> <p style="text-align: center;">Aprobado ( )                      Aprobado Provisional ( )                      Rechazado ( )</p>																			
	<p><b>Observaciones:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																			
	<p><b>Acciones correctivas:</b>                      SI ( )                      NO ( )</p> <p><b>Descripción:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																			

<b>Elaborado por:</b>		<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>F</b>
			<b>i</b>
			<b>r</b>
<b>Aprobado por:</b>			<b>m</b>
			<b>a</b>

#### Anexo 4. Lista de proveedores aprobados

LISTA DE PROVEEDORES APROBADOS				Año:
PROVEEDOR	DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO	TIPO DE APROBACIÓN		Fecha de la próxima evaluación
		Aprobado	Aprobado Provisional	
Farmacuba	Hipoclorito de sodio y botiquín SST			
ATM Gobierno	Materiales para reparación y mantenimiento			
Electroquímica				
Empresa de Periódicos SOYGRAF	Impresos y textiles			
Turquino	Conservas y vegetales			
Cupet	Combustibles y lubricantes			
Financiera Cimex	Recargas de tarjetas financieras y de combustibles			
EES Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos	Pan, galletas y dulces			
Empresa de Productos Lácteos de Holguín	Yogurt, lactosoy, crema, quesos			
Empresa Cárnica de Holguín	Cárnico y embutidos			
Empresa de Acueducto y Alcantarillado	Servicio de acueducto			
Etecsa	Servicio de comunicaciones			
Empresa Eléctrica	Servicio de electricidad			
Empresa Mixta Los Portales S.A	Agua embotellada y refrescos			
Sociedad Mercantil Privada Copextel S. A	Insumo de informática u comunicaciones			
Empresa Editorial Félix Varela	Bibliografía			
Empresa Pesquera de Holguín Pescahol	Pescado, pollo, croqueta, picadillo			
Empresa Acinox	acero			
Empresa Comercializadora Divep	Partes y piezas de repuesto para el transporte			
Empresa de Cerámica de Holguín	Azulejos, juegos sanitarios, figuras de cerámica			
Empresa Prov. de Servicios y Productos a la Educación Enpses (Infomaster)	Medios para la enseñanza			

Cimex	Toner, papel, bebidas y refrescos, artículos para el aseo y la limpieza			
AUSA	materiales para la actividad de mantenimiento			
Empresa de materiales de la construcción	Materiales para la construcción			
Empresa de Acopio Holguín	Viandas, frutas y vegetales			
Empresa productora de prefabricado Holguín	Piezas de prefabricado			
Hilandería de Gibara	Frazadas de piso			
Frutas selectas Holguín	Conservas y vegetales			
<b>Aprobado por:</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Firma:</b>		

**Anexo 5.** Registro de evaluación de proveedores

<b>Unidad Organizativa:</b>					
<b>No.</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Fecha evaluación</b>	<b>Período evaluado</b>	<b>Resultados de la evaluación</b>	<b>Acciones tomadas (si procede)</b>
1	Cupet	abril 2018	abril 2018-abril 2019	100%	
2	Combinado Cárnico	abril 2018	abril 2018-abril 2019	75%	
3	Empresa Prov. de Servicios y Productos a la Educación ENPSES (INFOMASTER)	abril 2018	abril 2018-abril 2019	95%	
4	LÁCTEO	abril 2018	abril 2018-abril 2019	75%	
5	Empresa Eléctrica	abril 2018	abril 2018-abril 2019	100%	
6	ETECSA	abril 2018	abril 2018-abril 2019	100%	
7	Empresa Editorial Félix Varela	abril 2018	abril 2018-abril 2019	90%	
8	Empresa de Cemento	abril 2018	abril 2018-abril 2019	90%	
9	Empresa Acinox	abril 2018	abril 2018-abril 2019	90%	
10	Empresa de Cerámica de Holguín	abril 2018	abril 2018-abril 2019	70%	
11	Empresa de materiales de la construcción	abril 2018	abril 2018-abril 2019	70%	
12	Empresa de acueducto y alcantarillado	abril 2018	abril 2018-abril 2019	100%	

**Anexo 6. Control de Proveedores**

Unidad Organizativa:									
No.	Proveedor	Tipo de Suministro	Dirección	Teléfono	E-mail	Contacto	Certificado Sanitario Si/No	Contrato	
								Actualizado	Nro. Cont.
	<b>Copextel</b>	Insumo de informática y comunicaciones		468072 Ext 145					
	<b>Cimex</b>	Tóner, papel, bebidas y refrescos, artículos para el aseo y la limpieza		468310 429751					
	<b>Trimagen</b>	Impresión de imágenes		421690 429532					
	<b>Geocuba</b>			482222					
	<b>Islazul</b>			422354 461133 424718					
	<b>Cupet</b>	Combustibles y lubricantes		424633 421642					
	<b>Empresa eléctrica</b>	Servicio de electricidad		423702 423862					
	<b>Almacenes universales</b>	materiales para la actividad de mantenimiento		421616 468297 429606					
	<b>Etecsa</b>	Servicio de comunicaciones		461102					
	<b>Oro Rojo</b>	cárnico		468355 463192					
	<b>Acinox</b>	Acero		468015					

**Anexo 7. Evaluación del proveedor**

Unidad Organizativa: \_\_\_\_\_.

Proveedor: \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_\_

Proveedor del servicio o producto: \_\_\_\_\_.

Periodo evaluado:

Comentario:

Resultados de la evaluación:

<b>Bien</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Regular</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Mal</b>	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del que evalúa

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del que recibe

**Anexo 8. Evaluación de la gestión de compras**

Unidad Organizativa: \_\_\_\_\_.

Área evaluadora: \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_\_ Período evaluado: \_\_\_\_\_.

<b>Productos deficitarios o con no conformidades.</b>	<b>Cuántas veces en el periodo</b>
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.
_____	_____.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del que evalúa

## **Anexo 9. Funciones o tareas principales**

### **Técnico B en Gestión Económica:**

Funciones o tareas principales:

- Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad.
- Evalúa el comportamiento de los planes aprobados.
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.
- Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes.
- Participa en la evaluación de los proyectos de inversión.
- Elabora las propuestas de extra plan.
- Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo.
- Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones.
- Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos.
- Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad.
- Atiende tareas relativas a los precios y tarifas.
- Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos.
- Realiza análisis estadísticos.
- Asesora en materia económica a la dirección de la unidad.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de conocimientos:

- Graduado de Técnico Medio con entrenamiento en el puesto.

### **Técnico en Abastecimiento Técnico Material:**

Funciones o tareas principales:

- Cumple la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativa a los abastecimientos.

- Interviene en la confección y ejecución de los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo para el aseguramiento de abastecimientos.
- Participa en la elaboración de la demanda de abastecimientos de las cifras directivas y en la evaluación de la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados.
- Participa en la realización de estudios de necesidades de materiales, el nivel de aseguramiento y el grado de cumplimiento de los planes.
- Interviene en la realización de visitas de control y especializadas para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de conocimientos:

- Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto.

### **Técnico A en Gestión Económica:**

Funciones o tareas principales:

- Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad.
- Evalúa el comportamiento de los planes aprobados.
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.
- Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes.
- Participa en la evaluación de los proyectos de inversión.
- Elabora las propuestas de extra plan.
- Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo.
- Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones.
- Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos.
- Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad.
- Atiende tareas relativas a los precios y tarifas.

- Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos.
- Realiza análisis estadísticos.
- Asesora en materia económica a la dirección de la Unidad.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de conocimientos:

Graduado de Técnico Medio con entrenamiento en el puesto.

### **Técnico en Gestión Comercial:**

Funciones o tareas principales:

- Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes.
- Organiza y participa en las acciones comunicativas que la organización realiza con el público y clientes.
- Ejecuta las acciones que se le indiquen respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.
- Factura ingresos por los conceptos correspondientes y controla las cuentas por cobrar y pagar.
- Participa en la elaboración de propuestas para las modificaciones de precios y tarifas de los servicios.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de conocimientos:

- Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto.

### **Especialista B en Abastecimiento Técnico Material:**

Funciones o tareas principales:

- Cumple y controla la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativa a los abastecimientos.
- Confecciona, ejecuta y controla los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo para el aseguramiento de abastecimientos.
- Elabora la demanda y las discrepancias de las cifras directivas y evalúa la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados.

- Realiza estudios de necesidades de materiales, el nivel de aseguramiento y el grado de cumplimiento de los planes.
- Coordina con especialistas del área económica para los aseguramientos de recursos.
- Realiza visitas de control y especializadas para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de conocimientos:

- Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto.

**Anexo 10.** Guía de entrevista a investigadores y especialistas en el tema de la gestión de proveedores

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado por su calificación científica y técnica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de ésta investigación, por lo que el autor le solicita que ofrezca sus ideas y criterios sobre algunos aspectos que necesita validar. Muchas Gracias.

Con el objetivo de aplicar un procedimiento para evaluar la gestión de proveedores (GP) en la UHo se realiza una investigación que tiene entre sus tareas realizar un diagnóstico a la entidad. Sería de gran utilidad si Ud. nos ayudará a contestar las siguientes preguntas. Muchas Gracias.

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Carrera que estudió: \_\_\_\_\_
3. Posee curso de Postgrado: \_\_\_\_\_
4. Función que ejerce actualmente: \_\_\_\_\_
5. Centro al que pertenece: \_\_\_\_\_
6. ¿Ha trabajado el tema de la gestión de proveedores? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
7. ¿Ha realizado trabajos relacionados con la gestión de proveedores? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Cuáles.
8. ¿Qué tiempo lleva trabajando este tema?
9. ¿Por qué vía adquirió los conocimientos sobre la GP?
10. ¿Desde cuándo comienza a aplicarse el término?
11. ¿Existe algún documento que contenga esa relación cronológica?
12. ¿Posee información en soporte digital del tema, ya sea relacionada con nuestra provincia o de otras en general?
13. ¿Qué servicios relacionados con la evaluación de la gestión de proveedores se aplican en Holguín?

## **Anexo 11.** Encuesta sobre el desarrollo de la gestión de proveedores en la UHo

En la UHo se está desarrollando una investigación con el objetivo de diseñar un procedimiento para la evaluación de la gestión de proveedores para lo cual se requiere que usted colabore ofreciendo respuesta a algunas preguntas que se formulan a continuación:

1. ¿Qué es para usted la gestión de proveedores? Pudiera ofrecernos su criterio al respecto.
2. Según su consideración cuales son los beneficios que la misma reporta para el trabajo organizacional de forma organizada y sistemática.
3. Pudiera evaluar el nivel de importancia que tiene la gestión de proveedores respecto a otras formas de gestión.

-----Alto

-----Medio

-----Bajo

1. ¿Sabe usted lo que está estipulado sobre cómo llevar a cabo la gestión de proveedores? ¿Tiene conformidad con ello? Argumente.
2. ¿Es de su conocimiento si en la empresa se trabaja sobre la base de alcanzar mayor desarrollo en el desempeño de la gestión de proveedores como actividad organizada?
3. Según su consideración cuáles son los objetivos de la gestión de proveedores y que criterios de medida se deben utilizar para su evaluación.
4. Considera que la evaluación de la gestión de proveedores y la evaluación de los proveedores facilitarían el proceso de negociación y reducirían las insatisfacciones en la prestación de servicios.

**Anexo 12.** Esta encuesta se realiza para evaluar las principales restricciones en el sistema de aseguramiento que posee su Organización. Tiene carácter anónimo. Gracias por su tiempo.

Ud. ocupa la categoría de Dirigente: \_\_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_\_ Obrero: \_\_\_\_\_  
Trabaja en la esfera de Aseguramiento: Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

1. Marque la naturaleza de los problemas de aseguramiento: (Pueden ser varios)

- A \_\_\_\_\_ Insuficiencia financiera. (Oportunidad y cantidad).
- B \_\_\_\_\_ Pocos equipos de Transporte interno (tampoco son los adecuados para todos los productos, y el estado técnico no es el mejor).
- C \_\_\_\_\_ Pocos Suministradores que ofrecen los productos necesarios.
- D \_\_\_\_\_ Baja eficiencia de los Suministradores.
- E \_\_\_\_\_ Baja autonomía en la decisión de las compras.
- F \_\_\_\_\_ Mucha burocracia.
- G \_\_\_\_\_ Insuficiente calificación del personal de compras.
- H \_\_\_\_\_ Pobre infraestructura del área de compras. (Medios tecnológicos de oficinas, locales p/ oficinas, plantilla).
- I \_\_\_\_\_ Regulaciones gubernamentales (ONAT, Casas Financieras, entre otras).
- J \_\_\_\_\_ Tendencia a extrapolar modelo de gestión de aseguramiento de empresas de manufactura a empresas de servicios.
- K \_\_\_\_\_ Desconocimiento de la eficiencia de la Gestión de Aseguramiento.
- L \_\_\_\_\_ Deficiente Gestión de Aseguramiento.
- M \_\_\_\_\_ No están establecidas las especificaciones técnicas que satisfacen a los clientes internos.
- N \_\_\_\_\_ Productos con relación calidad técnica/precio alto.
- O \_\_\_\_\_ Variedad de productos para un mismo uso (Poca estandarización de productos).
- P \_\_\_\_\_ Existencia de productos ociosos.
- Q \_\_\_\_\_ Poca capacidad de almacenes.
- R Otro: \_\_\_\_\_.

Diga el inciso de los tres problemas más importantes en orden de prioridad:

1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_.

2. ¿Está consciente la alta gerencia de los problemas que Ud. señaló? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_.

3. ¿Cree Ud. Que se pueden tomar acciones para el mejoramiento de la gestión de compras, ¿aún en las condiciones actuales? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_.

## **Anexo13. Guía final de entrevista a expertos**

### **Estimado Colega:**

Usted ha sido seleccionado por su calificación científico técnica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de ésta investigación, por lo que el autor le solicita que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el procedimiento para la evaluación de la gestión de proveedores, en su concepción teórica y que pudiera presentar la misma al ser aplicada en el sector empresarial, a partir de valorar los aspectos que a continuación se relacionan ordenándolos de manera decreciente asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que ustedes consideren que mejor se revelan o se manifiestan en el procedimiento, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

### **Aspectos a tener en cuenta para la evaluación del procedimiento para la evaluación de la gestión de proveedores:**

1. Valorar si la concepción teórica y práctica del procedimiento refleja los principios teóricos que la sustentan.
2. Valorar si la concepción estructural y metodológica favorecen el logro del objetivo por el cual se elaboró.
3. Valorar si los pasos en el procedimiento han sido ordenados atendiendo a criterios lógicos y metodológicos del mismo.
4. Valorar si reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada paso.
5. Valorar si los criterios y técnicas propuestas en el procedimiento son precisos y miden el cumplimiento del objetivo general.
6. Valorar el nivel de satisfacción práctica del procedimiento, como solución al problema y posibilidades reales de su puesta en práctica.
7. Valorar si existe correspondencia en la complejidad de las actividades teóricas y prácticas a desarrollar por los directivos y trabajadores propuestos en el procedimiento y las particularidades de su desarrollo como actividad organizada.
8. Valorar la contribución que realiza el procedimiento a la formación de capacidades, aprovechamiento de de los suministros, efectividad en la gestión de proveedores y logro de mejores resultados.
9. Valorar la contribución que realiza el procedimiento al conocimiento de los directivos, consultores y a la aplicación del Perfeccionamiento empresaria

## **Anexo 14. Certificado de acreditación de la capacidad legal de proveedores evaluados**

ADMINISTRADOR DE CONTRATO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN/UEB. INTERESADA: \_\_\_\_\_

No. PRELIMINAR DE CONTROL DEL PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

Por este medio se CERTIFICA que, en cumplimiento de lo dispuesto en las Indicaciones Generales para la Contratación de la Resolución No. 2253/05 del MEP, la entidad cuyos datos generales aparecen a continuación posee y exhibió, ante el que suscribe la presente, los documentos legales que acreditan su capacidad para concertar los contratos que se requieran en relación con su objeto empresarial y correspondencia con las necesidades planificadas de la empresa.

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ PRODUCTO (MARCAR): Mercancías \_\_\_ Servicios \_\_\_ Ambos \_\_\_

DIRECCIÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_

ORGANISMO: \_\_\_\_\_ CÓDIGO REEUP: \_\_\_\_\_

LICENCIA DEL BCC PARA OPERAR EN MLC: \_\_\_\_\_

NIT (ONAT): \_\_\_\_\_

LICENCIA COMERCIAL: \_\_\_\_\_

CUENTA EN CUC: \_\_\_\_\_ BANCO: \_\_\_\_\_

SUCURSAL O AGENCIA: \_\_\_\_\_

CUENTA EN CUP: \_\_\_\_\_ BANCO: \_\_\_\_\_

SUCURSAL O AGENCIA: \_\_\_\_\_

DIRECTOR DE LA ENTIDAD: \_\_\_\_\_

TELÉFONOS: \_\_\_\_\_ e-Mail: \_\_\_\_\_

### DOCUMENTOS EXHIBIDOS QUE ACREDITAN LA CAPACIDAD LEGAL DEL PROVEEDOR:

- ✓ RESOLUC. DEL MEP. QUE AUTORIZA LA CONSTITUC. DE LA ENTIDAD: No. \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_
- ✓ RESOLUCION O ESCRITURA DE CONSTITUCION DE LA ENTIDAD No. \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_
- ✓ INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO CORRESPONDIENTE No. \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_
- ✓ RESOLUC. QUE AUTORIZA AL REPRESENTANTE A FIRMAR CONTRATO: No. \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Y para constancia de lo anterior se firma la presente a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

Por la UEB. Servicentros Holguín: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma y Cuño: \_\_\_\_\_

Por la el Proveedor: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha y Cuño: \_\_\_\_\_

**Anexo 15.** Modelo para la evaluación de los proveedores (Confeccionado a partir de los criterios propuestos en el procedimiento)

Evaluación Inicial			
<b>Proveedor: Cupet</b>			
<b>Producto o servicio:</b>			
No	Aspecto a evaluar	Puntos Máximos	Puntos Obtenidos
1	Disponibilidad de productos a adquirir	15	15
2	Plazos y condiciones de entrega	15	15
3	Especificaciones técnicas de los productos que comercializa	5	5
4	Relaciones con el cliente	5	5
5	Garantías Certificadas que ofrece de sus productos	15	15
6	Precios	5	5
7	Calidad del producto y cumplimiento de los requisitos para el SGA y el SGSST	10	10
8	Rapidez en la confección de las ofertas	5	5
9	Rapidez en la facturación	5	5
10	Servicio de post-venta, garantía de suministro de piezas de repuesto	5	5
11	Facilidades y formas de pago	5	5
12	Posibilita que en los contratos reflejen y se comunica si algún producto que contenga algún componente que afecte la salud de los trabajadores, y lo refleja y se plasma en las ofertas para que se tomen las medidas necesarias y se utilicen los equipos de protección que requiera el producto	5	5
13	Posibilita que en los contratos reflejen y se comunica que los productos no deben posibilitar Impactos Ambientales significativos ni contaminar de manera alguna el Medio Ambiente	5	5
<b>Totales</b>		100	100
Categorización del proveedor:			
Proveedor Satisfactorio: mínima de 85 puntos		x	
Proveedor Adecuado: mínima de 70 puntos			
Proveedor Inadecuado: menor de 70 puntos			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:

**Crterios para otorgar los puntos de los aspectos a evaluar****En el caso de que un aspecto no sea aplicable se otorgarán todos los puntos**

<b>1- Disponibilidad de productos a adquirir</b>	
<b>2- Plazos y condiciones de entrega</b>	
☆ Respuesta rápida ante solicitudes y condiciones beneficiosas de entrega	20
☆ Respuesta aceptable ante solicitudes y condiciones de entrega medianamente beneficiosas	10
☆ Baja capacidad de respuesta ante solicitudes y condiciones de entrega desfavorables	0
<b>3- Especificaciones técnicas de los productos que comercializa</b>	
☆ Entrega de la documentación promocional y técnica adecuada	5
☆ Entrega de la documentación técnica aceptable	3
☆ Entrega de la documentación técnica inadecuada o no entrega de la o no entrega de documentación de ningún tipo	0
<b>4- Relaciones con el cliente</b>	
☆ Respuesta rápida; brinda información permanente sobre su gestión	5
☆ Lentitud en la respuesta; problemas de comunicación	2
☆ No responde a las solicitudes, hay que comunicarse con él	0
<b>5- Garantía que ofrece de sus productos</b>	
☆ Posee un SGC. certificado y la certificación para la comercialización de productos ecológicos	15
☆ Posee SGC. Certificado	10
☆ No posee SGC, ni productos ecológicos	0
<b>6- Precios</b>	
☆ Posee precios favorables en relación con la competencia y adecuados de acuerdo a su calidad	5
☆ Posee precios poco favorables	0
<b>7- Calidad del producto</b>	
☆ Asegura la calidad de sus productos según lo pactado	10
☆ No asegura la calidad	0
<b>8- Rapidez en la confección de las ofertas</b>	
☆ Envía la oferta antes de los 15 días	5
☆ Envía la oferta después de los 15 días	0
<b>9- Rapidez en la confección de las facturas y despacho de las mercancías o prestación del servicio</b>	
☆ Facturación inmediata y despacho de mercancías/ prestación del servicio sin demoras	5
☆ Lenta facturación y demoras en despacho o servicio	5
<b>10- Servicio de post - venta, garantía de suministro de piezas de repuesto</b>	
☆ Posee el servicio post venta y ofrece garantías	5
☆ No posee el servicio	0
<b>11- Facilidades y formas de pago</b>	
☆ Da facilidades de pago con más de 120 días	10
☆ Facilidades de pago hasta 90	5
☆ Facilidades de pago menor de 45 días	0
<b>12- Requisitos sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	
☆ Definido en el contrato y cumplido	5
☆ No definido en el contrato, pero reflejado en los productos y comunicado	3
☆ No definido en el contrato, ni comunicado	0

**Anexo 16.** Modelo para la evaluación periódica de los proveedores (Confeccionado a partir de los criterios propuestos en el procedimiento)

<b>Evaluación periódica de proveedores (Reevaluación)</b>			
<b>Proveedor: Cupet</b>			
No	Indicadores	Puntuación	
		Puntos Máximos	Puntos Obtenidos
1	Cumplimiento de los plazos de entrega pactados	20	20
2	Calidad de la documentación de embarque recibida	5	5
3	Comunicación sobre el estado de los pedidos	5	5
4	Calidad del embalaje utilizado	5	5
5	Calidad de la mercancía	20	20
6	Entrega exacta del producto / servicio facturado	10	10
7	Garantía a las mercancías	10	10
8	Reclamaciones	15	15
9	Cumplimiento de los requisitos de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el Medio Ambiente según contratos	10	10
Totales		100	100
Promedio de puntos obtenidos:			
Consideraciones de la Evaluación: Está certificado por las normas ISO de calidad		Proveedor Satisfactorio: Mayor de 85 puntos	x
		Proveedor Adecuado: 70 puntos mínimo	
		Proveedor inadecuado: Menor de 70 puntos.	
Nombre y Apellidos:	Área:	Cargo:	Fecha:

**Anexo 17.** Resultados obtenidos del software SPSS. Encuesta sobre el desarrollo de la gestión de proveedores en la UHo

**Frecuencia**

		Qué es para usted la gestión de proveedores?	Cuáles son los beneficios que reporta la gestión de proveedores para el trabajo organizacional de forma organizada y sistemática?	Pudiera evaluar el nivel de importancia que tiene la gestión de proveedores respecto a otras formas de gestión?	Sabe usted lo que está estipulado sobre cómo llevar acabo la gestión de proveedores?	Es de su conocimiento si en la empresa se trabaja sobre la base de alcanzar mayor desarrollo en el desempeño de la gestión de proveedores como actividad organizada?	Conoce usted cuáles son los objetivos de la gestión de proveedores y qué criterios de medidas se deben utilizar para su evaluación?	Considera usted que la evaluación de la gestión de proveedores y la evaluación de proveedores facilitaría el proceso de negociación y reduciría las insatisfacciones en la prestación de servicio?
N	Válidos	8	8	8	8	8	8	8
	Perdidos	1	1	1	1	1	1	1
Media		2,63	2,63	2,00	2,13	1,88	2,00	1,75
Mediana		3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		3	3	2	2	2	2	2
Desv. típ.		,744	,744	,756	,354	,354	,000	,463
Varianza		,554	,554	,571	,125	,125	,000	,214
Mínimo		1	1	1	2	1	2	1
Máximo		3	3	3	3	2	2	2
Suma		21	21	16	17	15	16	14

Qué es para usted la gestión de proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfacer en lo posible la demanda de los clientes	1	11,1	12,5	12,5
	es un buen control de contratos y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades	1	11,1	12,5	25,0
	no se	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Cuáles son los beneficios que reporta la gestión de proveedores para el trabajo organizacional de forma organizada y sistemática?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Coherente planificación de las necesidades materiales de la universidad	1	11,1	12,5	12,5
	Es la principal actividad para que los procesos sustantivos salgan en tiempo	1	11,1	12,5	25,0
	no se	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Pudiera evaluar el nivel de importancia que tiene la gestión de proveedores respecto a otras formas de gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	2	22,2	25,0	25,0
	Medio	4	44,4	50,0	75,0
	Bajo	2	22,2	25,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Sabe usted lo que está estipulado sobre cómo llevar a cabo la gestión de proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	7	77,8	87,5	87,5
	3	1	11,1	12,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Es de su conocimiento si en la empresa se trabaja sobre la base de alcanzar mayor desarrollo en el desempeño de la gestión de proveedores como actividad organizada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	1	12,5	12,5	12,5
	no	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Considera usted que la evaluación de la gestión de proveedores y la evaluación de proveedores facilitaría el proceso de negociación y reduciría las insatisfacciones en la prestación de servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	2	25,0	25,0	25,0
	no	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Qué es para usted la gestión de proveedores?	8	1	3	2,63	,744
Cuáles son los beneficios que reporta la gestión de proveedores para el trabajo organizacional de forma organizada y sistemática?	8	1	3	2,63	,744
Pudiera evaluar el nivel de importancia que tiene la gestión de proveedores respecto a otras formas de gestión?	8	1	3	2,00	,756
Sabe usted lo que está estipulado sobre cómo llevar acabo la gestión de proveedores?	8	2	3	2,13	,354
Es de su conocimiento si en la empresa se trabaja sobre la base de alcanzar mayor desarrollo en el desempeño de la gestión de proveedores como actividad organizada?	8	1	2	1,88	,354
Conoce usted cuáles son los objetivos de la gestión de proveedores y qué criterios de medidas se deben utilizar para su evaluación?	8	2	2	2,00	,000
Considera usted que la evaluación de la gestión de proveedores y la evaluación de proveedores facilitarían el proceso de negociación y reducirían las insatisfacciones en la prestación de servicio?	8	1	2	1,75	,463
N válido (según lista)	8				

**Anexo 18.** Resultados obtenidos del software SPSS. Encuesta para evaluar las principales restricciones del sistema logístico en la UHo

Estadístico Descriptivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Es la insuficiencia financiera un problema de aseguramiento?	8	1	1	1,00	,000
La poca existencia de equipos de transporte es un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,25	,463
La poca existencia de suministradores que ofrezcan los productos necesarios es un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,25	,463
La baja eficiencia de los suministradores es un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,13	,354
La baja autonomía en la decisión de las compras es un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,25	,463
Mucha burocracia se considera un problema de aseguramiento?	8	1	1	1,00	,000
La insuficiente calificación del personal de compras se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,63	,518
La pobre infraestructura del área de compras se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,88	,354
Las regulaciones gubernamentales se consideran un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,88	,354
La tendencia a extrapolar modelo de gestión de aseguramiento de empresas de manufactura a empresas de servicios se considera un problema de aseguramiento?	8	2	2	2,00	,000

El desconocimiento de la eficiencia de la gestión de aseguramiento se considera un problema?	8	1	2	1,38	,518
La deficiente gestión de aseguramiento es un problema?	8	1	2	1,50	,535
Que no estén establecidas las especificaciones técnicas que satisfacen a los clientes internos se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,63	,518
Los productos con relación técnica/precio alta se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,63	,518
La variedad de productos para un mismo uso se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,63	,518
La variedad de productos ociosos se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,38	,518
La poca capacidad de almacenes se considera un problema de aseguramiento?	8	1	2	1,50	,535
N válido (según lista)	8				

## Frecuencia

Es la insuficiencia financiera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	100,0	100,0	100,0

La poca existencia de equipos de transporte es un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	75,0	75,0	75,0
	no	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La poca existencia de suministradores que ofrezcan los productos necesarios es un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	75,0	75,0	75,0
	no	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La baja eficiencia de los suministradores es un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	7	87,5	87,5	87,5
	no	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La baja autonomía en la decisión de las compras es un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	75,0	75,0	75,0
	no	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Mucha burocracia se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	100,0	100,0	100,0

La insuficiente calificación del personal de compras se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	37,5	37,5	37,5
	no	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Las regulaciones gubernamentales se consideran un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	1	12,5	12,5	12,5
	no	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La pobre infraestructura del área de compras se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	1	12,5	12,5	12,5
	no	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La tendencia a extrapolar modelo de gestión de aseguramiento de empresas de manufactura a empresas de servicios se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	8	100,0	100,0	100,0

El desconocimiento de la eficiencia de la gestión de aseguramiento se considera un problema?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	62,5	62,5	62,5
	no	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La deficiente gestión de aseguramiento es un problema?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	4	50,0	50,0	50,0
	no	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Que no estén establecidas las especificaciones técnicas que satisfacen a los clientes internos se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	37,5	37,5	37,5
	no	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Los productos con relación técnica/precio alta se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	37,5	37,5	37,5
	no	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La variedad de productos para un mismo uso se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	37,5	37,5	37,5
	no	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La variedad de productos ociosos se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	62,5	62,5	62,5
	no	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

La poca capacidad de almacenes se considera un problema de aseguramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	4	50,0	50,0	50,0
	no	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	