

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN PARA  
PROVEEDORES EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA  
EMPRESA INDUFAROS**

**Nombre de los estudiantes**

GARY JIMENEZ MOJICA  
CARLOS ANDRES MUNZON PASTRAN

**Trabajo de Investigación como requisito para optar el título de Especialista  
en Logística de Operaciones**

**Tutor(es)**

DAVID ENRIQUE MARTINEZ SIERRA

**RESUMEN**

INDUFAROS es una empresa importadora de autopartes, reconocida a nivel nacional e internacional por ser la principal Comercializadora de Auto Repuestos al por mayor (Mayoreo) en Colombia. Su experiencia de más de 30 años en el mercado, solidez, cumplimiento y servicios oportunos les ha permitido ser parte fundamental del éxito en los negocios de sus clientes como el principal proveedor de partes importadas.

Con el fin de continuar siendo líderes en el mercado y ser aún más competitivos se realizó un estudio de investigación, el cual permitió identificar las falencias en el área de aprovisionamiento, lo que conllevó a cuestionarnos *¿Cuál es el procedimiento adecuado que permitirá desarrollar, evaluar y optimizar la correcta gestión de compras en INDUFAROS?*, dado que cuando una organización se encuentra conformada en su totalidad por departamentos y/o áreas, aumentan las actividades operativas y aumentan los niveles de riesgo. Por esta razón, es indispensable que se desarrollen niveles de control en los procesos con el fin de lograr y mantener una mayor productividad.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo principal de este proyecto es proponer un diseño de un manual de evaluación para proveedores en el desarrollo de la gestión de compras en INDUFAROS, lo que permitirá formalizar el proceso y desarrollar un mayor control en las compras, garantizando el cumplimiento del procedimiento y la disminución de sus niveles de riesgo.

En el desarrollo de esta propuesta inicialmente se realizará un diagnóstico interno de la empresa mediante observación directa e información suministrada por los

directivos. Con base en la información recopilada se presentará la propuesta de diseñar un manual de evaluación de proveedores.

El diseño del manual de proveedores nos permitirá verificar el cumplimiento de las necesidades de INDUFAROS por parte de los proveedores, desarrollar un mayor control en las compras y con esto controlar los inventarios para los productos que tienen poca rotación en la organización y aumentar los que tienen alta rotación, lo que va a permitir optimizar el margen de utilidad y ser más competitivos en el mercado.

El desarrollo del manual se podrá soportar en diferentes metodologías, herramientas y conceptos de la Ingeniería Industrial como son los modelos de gestión por procesos, gerenciamiento estratégico, gestión de la calidad, desarrollo de proveedores y de diseño de sistemas de trabajo.

Dentro de la disciplina contable, el proyecto de diseñar el manual de procedimientos en la gestión de compras es relevante en la medida que contribuye a que las organizaciones reconozcan la necesidad y la importancia de su aplicabilidad.

También se presentarán las propuestas de procedimientos para la evaluación al desempeño de proveedores, los cuales igualmente se encuentran adaptados a la realidad actual de empresa y con un enfoque en la mejora actual del proceso de compras, por tanto, al implementar estas propuestas se tendrá una base sólida para la selección y control de proveedores, siendo estas las más importantes dentro del proceso productivo de la empresa.

Finalmente, para el control y medición del proceso de compras se ha propuesto el uso de indicadores, los cuales reflejarán de manera periódica y objetiva el impacto que tiene sobre el proceso y las acciones que se tomen, incluyendo la implantación de la propuesta entregada en esta investigación.

### **Antecedentes:**

Para la implementación de un manual de evaluación a proveedores, se debe tener en cuenta su flexibilidad en la entrega y la posibilidad de incumplimiento, considerando que la selección de proveedores es un proceso que trasciende a la gestión de la cadena de suministro y la competitividad empresarial.

Este trabajo propone que se establezcan parámetros de medición donde se pueda evaluar y optimizar la asignación de demanda a un grupo de proveedores, considerando, el cumplimiento, costos de aprovisionamiento, costos imprevistos por falta de suministro y costos de gestión.

**Objetivos:**

**Objetivo General:**

- Realizar diseño de un manual de evaluación de proveedores para el desarrollo del proceso de compras para escoger los mejores referentes y optimizar los tiempos de suministros de los pedidos realizados.

**Objetivos Específicos:**

- Determinar la situación actual del departamento de aprovisionamiento por medio de la recolección de datos obtenidos de manera directa en la empresa.
- Realizar evaluación y calificación del desempeño de los proveedores por medio de indicadores de gestión y lista de chequeo de cumplimiento de requisitos mínimos.
- Elaboración de Manual para evaluación de proveedores basado en los requisitos mínimos exigidos por la empresa.
- Proponer indicadores para el control y mejora de los procesos en el departamento de aprovisionamiento basados en índices a medir como son tiempo y oportunidad de entrega oportuna.

**Materiales y Métodos:**

La metodología utilizada en este proyecto es el método inductivo, el cual se basa en la obtención de conclusiones a partir de la observación de hechos.

Fuente Primaria: Información nueva, y confidencial no ha sido interpretada ni manejada por personal externo. Es producto de una investigación en el lugar de trabajo. La información de primera mano de este proyecto de investigación es directamente información obtenida en Indufaros SA, Información proporcionada por el líder del área y por los gerentes [25].

Fuentes Secundarias: Los recursos secundarios que organizan y sintetizan la información son aquellos a los cuales su efectividad radica en su diseño para facilitar la absorción de la información. Los recursos secundarios de este proyecto son libros, artículos y páginas web, donde se deriva información valiosa sobre el problema que se está atacando [25].

Para la realización de este proyecto nos basamos en información directa y datos confidenciales suministrados por sus directivos, a partir de esta información se diagnostica el nivel de cumplimiento en los tiempos de entrega pactados con cada proveedor seleccionado de acuerdo a la participación que representan tanto a nivel económico como a nivel de servicio de la empresa Indufaros S.A.

De 25 proveedores pareto, se tomó una muestra de 6 proveedores que son los que mayor impacto representan. Realizando validación de criterios que fueron previamente acordados proveedor VS comprador los cuales se encuentran plasmados como una lista de chequeo donde se deben cumplir unos requisitos mínimos. Para determinar el índice de cumplimiento se realizaron indicadores de gestión donde se valoró este nivel.

Teniendo en cuenta los resultados encontrados anteriormente se desarrolla manual de evaluación de proveedores donde se encuentran distintos formatos para el cumplimiento de los estándares de la compañía los cuales se encuentran ajustados a la norma ISO 9001:2015. GESTIÓN DE PROVEEDORES.

Por último, se propuso indicadores para el control y mejora de los procesos en el departamento de aprovisionamiento basados en índices a medir como son calidad del producto y entrega oportuna.

#### **Resultados:**

Se elaboró un manual de evaluación de proveedores el cual será entregado con opción de aplicación para la optimización de la gestión de evaluación de proveedores actuales y potenciales en el proceso de compra, en la empresa INDUFAROS S.A. Con el cual se busca disminuir los tiempos de entrega para las referencias pareto (Z, A y B) en un 80%, con respecto al índice actual de agotados el cual se encuentra en un 34% y obteniendo así un 27,2% menos de incumplimiento, se espera que aplicando el manual y realizando seguimiento de los indicadores propuestos se logre dicho objetivo. En el manual se describe de manera detallada la aplicación, no obstante, se realizó una reseña de la manera en que se debe diligenciar la evaluación de los proveedores de acuerdo con los formatos dispuestos para dicho fin.

#### **Conclusiones:**

Una vez concluido este trabajo "Propuesta de diseño de un manual de evaluación para proveedores en el desarrollo del proceso de compras." caso: INDUFAROS S.A., el cual ha sido elaborado en función de los objetivos generales y específicos que se trazaron previamente a la elaboración del mismo, donde, para su elaboración se ha levantado toda la información necesaria determinando de esta manera la situación actual del departamento compras dentro de la empresa. También se ha elaborado las propuestas de procedimientos para la evaluación al

desempeño de proveedores, los cuales igualmente se encuentran adaptados a la realidad actual de empresa y con un enfoque en la mejora del actual del proceso de compras, por tanto, al implementar estas propuestas se tendrá una base sólida para la selección y control de proveedores, siendo estas las más importantes dentro del proceso productivo de la empresa Finalmente, para el control y medición del proceso de compras se ha propuesto el uso de indicadores, los cuales reflejarán de manera periódica y objetiva el impacto que tiene sobre el proceso de compras las acciones que se tomen, incluyendo la implantación de la propuesta entregada en esta investigación.

A continuación, se describen de manera general las mejoras que se esperan generar:

- Mayor control en los tiempos de entrega acordados con los proveedores, por medio de los procedimientos de evaluación al desempeño de proveedores.
- Formalización del proceso, siendo definido este de una forma clara y objetiva para ejecutar el proceso de compras, todas estas descritas en los manuales propuestos.

**Palabras clave:** Proveedores, Gestión de Compras, Manual de proveedores, Inventario.

### ABSTRACT

Background: INDUFAROS is an importer of auto parts, recognized nationally and internationally for being the main wholesale auto parts marketer (Wholesale) in Colombia. Its experience of more than 30 years in the market, solidity, compliance and timely services has allowed us to be a fundamental part of the success in the business of our customers as the leading supplier of imported parts.

In order to continue being leaders in the market and be even more competitive, a research study was carried out, which allowed us to identify the shortcomings in the area of supply, which led us to question What is the appropriate procedure that will allow me to develop, evaluate and optimize the correct management of purchases in INDUFAROS?, given that when an organization is made up entirely of departments / areas, operational activities increase and risk levels increase. For this reason, it is essential that levels of control are developed in the processes to achieve and maintain greater productivity. In accordance with the above, the main objective of this project is to propose a design of an evaluation manual for suppliers in the development of procurement management in INDUFAROS, which will formalize the process and develop greater control in purchasing, ensuring compliance with the procedure and the reduction of their risk levels.

In the development of this proposal initially an internal diagnosis of the company will be made, based on the information collected the proposal to design an evaluation manual will be presented.

The design of the suppliers manual will allow us to verify compliance with the needs of INDUFAROS by suppliers, develop greater control in purchases and thus reduce inventories for products that have low turnover in the organization, which will allow to optimize the profit margin and be more competitive in the market.

The development of the model can be supported in different methodologies, tools, and concepts of Industrial Engineering such as the models of process management, strategic management, quality management, supplier development and design of work systems.

Within the accounting discipline, the project of designing the manual of procedures in procurement management is relevant insofar as it contributes to organizations recognizing the need for and importance of its applicability.

Proposals for procedures for the evaluation of supplier performance will also be presented, which are also adapted to the current reality of the company and with a focus on improving the current purchasing process, therefore, by implementing these proposals will have a solid basis for the selection and control of suppliers, these being the most important within the production process of the company.

Finally, for the control and measurement of the purchasing process, the use of indicators has been proposed, which will reflect periodically and objectively the impact that the actions taken have on the process, including the implementation of the proposal delivered in this research.

## Bibliografía

- [1] B. Prida Romero y G. Gutierrez Casas, «Logística de Aprovisionamientos,» de *El cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XX*, Madrid, Mc Graw Hill, 1996.
- [2] ESAN, «conexionesan,» 23 06 2016. [En línea]. Available: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-proceso-de-evaluacion-de-proveedores/>. [Último acceso: 18 06 2021].
- [3] J. Pereiro, «Gestión de la compras y evaluación a proveedores,» Bogotá, 2010.
- [4] UPME, «La cadena del Carbón,» Bogotá .C, 1995.
- [5] U. T. d. pereira, «Scientia et technica,» vol. 24, 2019.
- [6] A. Ruiz Torres y J. Ablanado Rosas, «IMPLEMENTACION DE MANUAL DE

EVALUACION,» BARRANQUILLA, 2019.

- [7] A. Calandro y G. Yacsy, «SISTEMA DE APOYO PARA LA SELECCION DE PROVEEDORES,» TRABAJO ESPECIAL DE GRADO INGENIERIA DE SISTEMA, UNIVERSIDAD METROPOLITANA,, CARACAS-VENEZUELA, 2005.
- [8] D. a. B. E. Kamman, Changing supplier selection and relationship practices: A contagion process., Journal of Purchasing & Supply Management, 2004, pp. 10, 55-64., .
- [9] J. Garcia Alcatraz y A. Alvarado, «TECNOLOGIA PARA LA SELECCION DE PROVEEDORES,» 2017.
- [10] L. Cruz Mecinas, Compras: Un enfoque estratégico., Endesa: Mc Graw Hill, 2007.
- [11] E. Gomez Saavedra, Aseguramiento de Calidad en Compras., Bogotá D.C: RAM Editores Cia. Ltda, 1996.
- [12] J. Gonzales Benito, «Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras.,» Universia Business Review Cuarto Trimestre 2006.
- [13] T. V. Gutiérrez, CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA, Habana - cuba, 2009.
- [14] P. L. Lemus, «iso9001calidad.com,» 2013. [En línea]. Available: <https://iso9001calidad.com/compra-de-material-y-servicios-189.html>.
- [15] E. Moreno y C. Andrade, «DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE COMPRAS EN DISTRIBUCIONES ELÉCTRICAS GB LTDA,» Cali, 2012.
- [16] R. E. Juarez Roman, «MANUAL DE COMPRAS PARA LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA,» Mexico, 2009.
- [17] J. M. Ayala, Gestion de Compras, Pozuelo de alarcon (Madrid): Editex, S.A, p. 56.
- [18] I. Gomez, «Calidad y gestion empresarial,» Mexico, 2010.
- [19] E. Martinez Moya, «GESTION DE COMPRAS Y NEGOCIACION,» MADRID, 2017.
- [20] B. Fincowsky, «Tipos de manuales para evaluación de proveedores,» Barranquilla, 2009.
- [21] G. Michelle y A. Delgado Rodriguez, «ANALISIS Y PLANEACION DE LA CALIDAD,» MEXICO, 2016.
- [22] C. H. C. & A. D. Gryna M, «Comparativo enfoque estratégico vs tradicional,»

2007.

- [23] J. Lozada, «Investigación Aplicada Definición, Propiedad Intelectual e Industria,» *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, vol. 3, nº 1, pp. 47-50, 2014.
- [24] O. Castellero Mimenza, «psicologiyamente,» 2021. [En línea]. Available: <https://psicologiyamente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>. [Último acceso: 20 06 2021].
- [25] M. S. R. y. J. V. Jorge, «Universidad Interamericana de Puerto Rico,» 01 2008. [En línea]. Available: <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>. [Último acceso: 20 06 2021].