



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES A TRAVÉS DE LA
HERRAMIENTA SCORECARD EN LA PANADERIA EXTRA, SUCURSAL MALL
GALERÍAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN FASE I

PRESENTADO POR: ELIAS ISSA CANAHUATI GARCIA – 21441176

ASESORES TEMATICOS: ING. MARIA ELENA PERDOMO

ASESOR METODOLOGÍCO: ING. ROBERTO RODRIGUEZ ARRIAGA

SAN PEDRO SULA , HONDURAS

ABRIL, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe describe el proyecto de investigación realizado en la sucursal de Mall Galerías de la Panadería Extra en San Pedro Sula en un periodo de 10 semanas.

El proyecto consiste en identificar el impacto cualitativo que se genera al evaluar los proveedores de la sucursal de Mall Galerías de la Panadería Extra a través de la herramienta scorecard. Para ello se requirió identificar la información que se requiere para evaluar de manera objetiva los proveedores de la empresa, así como también los beneficios que obtiene la empresa al evaluarlos, también se tuvo que definir la influencia que tienen los proveedores en la estructura de costos y como esto se podría mejorar a definir correctamente los requisitos que debe cumplir el proveedor y la utilización de la herramienta sugerida.

La investigación nace de la necesidad de gestionar correctamente los proveedores ya que se pudo encontrar una oportunidad de mejora en el área. Lo que se pretendió fue encontrar la forma de que la empresa gestione sus proveedores desde una perspectiva comparativa con toda la información pertinente, donde se seleccione y se tome decisiones en relación con el proveedor, basados en los criterios de decisión que afectan las ventas que en este caso son los tiempos de entrega, calidad y costo.

Para poder comprender el funcionamiento de la herramienta y su aplicabilidad, se recabo información de libros de texto especializados en gestión de proveedores y el uso de scorecards así como también entrevistas al personal encargado de la gestión en la sucursal y un experto. Gracias a la información recabada se logro definir la importancia de mejorar la gestión de proveedores y la funcionalidad de la herramienta sugerida, así como también lo fácil que seria aplicarla para la empresa, ya que la herramienta no tiene ningún costo.

Fue muy gratificante ver el cambio de actitud en la gerencia al enseñarles a través de la investigación y la entrevista del experto la importancia de gestionar bien sus proveedores ya que entendieron como la toma de decisiones de los proveedores afecta muchas áreas de la empresa. Realmente la empresa decidió considerarlo para poder implementarlo en los siguientes meses y medir los beneficios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
I. INTRODUCCIÓN	7
II. Planteamiento del Problema	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Preguntas de Investigación	10
2.3. Objetivos del Proyecto.....	10
2.4. Justificación.....	10
III. Marco Teórico	12
3.1. Proveedores	12
3.2. Importancia en la Selección de los Proveedores	12
3.3. Identificación de los Proveedores.....	12
3.4. Criterios para Seleccionar Proveedores	13
3.5. Métodos de Selección de Proveedores.....	16
3.6. Beneficios de la Evaluación de Proveedores.....	18
3.7. Scorecard y sus Características	19
3.8. Balance Scorecard y la Evaluación de Proveedores	20
3.9. Ventajas de Aplicar BSC.....	21
IV. Metodología	22
4.1. Variables de Investigación	22
4.2. Enfoque y Métodos.....	22
4.3. Población y Muestra	23
4.3. Herramientas de Investigación: Entrevista a Expertos.....	23
V. Resultados y Análisis.....	25
5.1. Análisis entrevista a expertos en la herramienta	25
5.2. Análisis entrevista a encargados de los proveedores	28
VI. Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	32
ANEXOS.....	34

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Razones de búsqueda de proveedores.....	13
Ilustración 2: Indicadores que se pueden evaluar en el BSC.....	20
Ilustración 3: Factores evaluación proveedores	25
Ilustración 4: Ejemplo Evaluación Proveedores FOL.....	26
Ilustración 5: Proceso de Gestión Scorecard Proveedores	27
Ilustración 6: Ejemplo Plantilla de Scorecard Panadería.....	28
Ilustración 7: Clasificación Proveedores	28
Ilustración 8: Control Entregas 2019 Galletas	29
Ilustración 9: Diseño Entrevista a Expertos	34
Ilustración 10: Diseño Entrevista a Proveedores.....	34
Ilustración 11: Entrevista Personal P.E 1 (Parte 1).....	35
Ilustración 12: Entrevista Personal P.E 1 (Parte 2).....	36
Ilustración 13: Entrevista Personal P.E 2 (Parte 1).....	37
Ilustración 14: Entrevista Personal P.E 2 (Parte 2).....	38
Ilustración 15: Entrevista Experto 1	40
Ilustración 16: Entrevista Experto 2	42
Ilustración 17: Entrevista Experto 3	44
Ilustración 18: Entrevista Experto 4	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo Evaluación Proveedor FOL.....	26
Tabla 2: Gestión Proveedores Panadería Extra.....	29

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se detalla el proyecto de investigación realizado durante 10 semanas para la sucursal de Mall Galerías de la Panadería Extra. Empresa que se dedica a la fabricación y distribución de pan y víveres en la ciudad de San Pedro Sula, una panadería reconocida en la ciudad por la buena calidad de sus productos y sus precios accesibles.

En la empresa se tuvo la oportunidad de realizar una investigación en relación con la gestión de proveedores, la cual actualmente se genera de manera bastante empírica en la sucursal. Se trabajo en el área de proveedores ya que al consultar con la empresa cual podría ser una de las áreas de oportunidad que les gustaría que se trabajara, ellos sugirieron que se hiciera en el área de proveedores ya que en ocasiones ellos encuentran problemas con las entregas a tiempo. Para mejorar dicha gestión se realiza una investigación en relación con la gestión actual y como se podría mejorar a través de la implementación de una scorecard.

Cabe mencionar que actualmente la gestión de proveedores en la empresa se hace a través de gerente general y una de las asistentes de ventas ya que realmente en la empresa no existe un departamento de compras como tal. Por el tamaño de la sucursal las responsabilidades de compras y ventas se distribuyen entre el equipo de ventas y la gerencia.

El documento se divide en seis capítulos, donde el primer capítulo se hace una introducción del informe; en el capítulo dos se define el planteamiento del problema junto con sus antecedentes. Luego en el capítulo tres se describe el marco teórico con todos los detalles los temas relevantes a la investigación, para proseguir con el capítulo cuatro donde se describe la metodología de investigación y se detallan los instrumentos de investigación. En el capítulo cinco se sintetizan los resultados obtenidos de la investigación en base a la aplicación de las herramientas de

investigación descritas en el capítulo anterior, para finalizar con el capítulo seis donde se concluye el documento.

II. Planteamiento del Problema

2.1. Antecedentes

La gestión de proveedores hoy en día, se ha convertido en una de las principales herramientas competitivas para las empresas, pues en ese entorno global, donde la rentabilidad, la eficiencia operativa, la rotación del inventario se han convertido en objetivos de las empresas, ésta se convierte en un ejercicio fundamental y debe tener un enfoque sistémico en la logística integral de la empresa (Cadena de suministros). (CCMA, 2018)

Tomando en cuenta lo anterior, la gestión con los proveedores es fundamental en las organizaciones modernas que quieren mantenerse a flote. Actualmente el proceso de la gestión de compras y abastecimiento empiezan a verse en el mundo industrial y empresarial como una oportunidad de agregar valor a la cadena de suministro, así como a los objetivos de negocio. Y es considerada como un área estratégica que puede lograr impactos positivos en términos de reducción de costos, servicio al cliente y resultados financieros, todo esto se logra con una buena gestión con estos socios estratégicos. (CCMA, 2018)

Es importante recordar que las compras a proveedores suman un porcentaje considerable en los costos totales de las empresas, adicionalmente los inventarios adquiridos a proveedores absorben una gran parte del capital de trabajo de la empresa. Lo cual hace muy importante la gestión de proveedores; además la flexibilidad para satisfacer la demanda del mercado muchas veces depende de la flexibilidad con los proveedores. También se debe recalcar que la innovación de los productos es parte de la gestión con los proveedores, la calidad de los productos depende en gran parte de la gestión de compras a proveedores. Al final las decisiones que retienen los clientes en la empresa dependen de la gestión de proveedores, la cual debería ser la mejor para asegurar el éxito de la empresa. (Chamorro, 2017)

2.2. Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se debería realizar una evaluación objetiva de los proveedores de la panadería Extra, sucursal Mall Galerías?
- ¿Qué beneficios obtiene la Panadería Extra al evaluar sus proveedores?
- ¿Actualmente los proveedores de la sucursal de Mall Galerías de la Panadería Extra influyen de forma positiva en la estructura de costos?
- ¿Qué requisitos debe cumplir un proveedor para ser parte de los proveedores de la compañía?

2.3. Objetivos del Proyecto

2.3.1. Objetivo General

- Identificar el impacto cualitativo que se genera al evaluar los proveedores sin ninguna herramienta en la sucursal de Mall Galerías de la Panadería Extra.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar que información se requiere para evaluar de manera objetiva los proveedores de la empresa.
- Identificar los beneficios cuantificables que obtiene la empresa al evaluar sus proveedores.
- Definir de que manera influyen los proveedores en la estructura de costos de la sucursal de Mall Galerías de la Panadería Extra en la actualidad.
- Definir los requisitos que debe cumplir un proveedor para ser parte de los proveedores de la compañía.

2.4 Justificación

La situación problemática que se pretende investigar es si la aplicación de un scorecard para evaluar proveedores puede mejorar la gestión de proveedores en la empresa. (EAE Business School, 2017)

La importancia de esta investigación es clave, ya la scorecard se utiliza en las grandes empresas para gestionar distintas áreas de negocio, entre ellas los proveedores. Herramienta que ayuda a visualizar desde una perspectiva mejor el desempeño de los proveedores y así tomar mejores decisiones en relación con ellos. (TELESUP, 2016)

Se realizará un estudio de la gestión de proveedores a través de la scorecard con información recabada a través de expertos y libros con el objetivo de identificar como se puede mejorar la gestión de inventario a través de la gestión de proveedores en la empresa gestionándose con una herramienta como la scorecard. Para ello se estudiará como gestiona sus proveedores la empresa en la actualidad y como esto impacta a la empresa de manera positiva y/o negativa.

Los beneficios de la investigación es proponer un cambio en la forma y/o herramienta en que se evalúa a los vendedores de la empresa, mostrándoles la importancia de gestionarlos bien a través de los datos recabados en las entrevistas.

Al enseñarle a la empresa la importancia de gestionar y evaluar correctamente sus proveedores y identificar una herramienta fácil de usar para ello la empresa va a poder mejorar la organización de la información, va a lograr tener una ventaja competitiva en su estructura de costos al poder seleccionar mejor sus proveedores y va a poder mejorar la gestión de inventarios ya que se aseguraría de trabajar con los que vayan acorde a los tiempos de entrega y suministros requeridos para cubrir siempre el inventario a tiempo.

III. Marco Teórico

3.1. Proveedores

En todo negocio, los proveedores son los aliados naturales y estratégicos para lograr el objetivo de alcanzar el éxito. Los proveedores pueden afectar directamente la reputación del negocio o mejorarlo sustancialmente, es por eso que la selección debe de ser muy cuidadosa. Gran parte del éxito dependerá de qué tan buenos sean quienes provean materias primas, insumos, materiales o servicios, en tiempo y forma. (Bowersox, 2010)

3.2. Importancia en la Selección de los Proveedores

El tema de selección de proveedores es un proceso que está presente en toda organización, debido a que es necesaria la adquisición de suministros y equipo para la completar cualquier actividad en una empresa, por lo que este proceso debe ser enfocado a la búsqueda de calidad. (Barra, 2008)

La clave en la selección de los proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para seleccionarlos, ya que se debe tomar en cuenta que tipo de impacto tendrán los productos o servicios que ofrecen y si este será un impacto positivo con la productividad, calidad y competitividad de la organización misma. (Barra, 2008)

La búsqueda y selección de proveedores puede darse por diferentes causas, ya sea porque la organización inicia operaciones y no cuentan con proveedores, la organización ya posee proveedores, pero estos no le satisfacen sus necesidades y requieren de mejor calidad, o se desea ampliar la cartera de proveedores para que la organización tenga un parámetro de comparación y observar si se desea cambiar. (Barra, 2008)

3.3. Identificación de los Proveedores

La primera etapa para la selección de proveedores consiste en identificarlos, estableciendo una lista de las empresas que fabrican o distribuyen los diferentes

productos acordes a las necesidades de las organizaciones para solicitarles información de la empresa. (Barra, 2008)

Una vez se tiene la información de los proveedores, se procede a la selección de los más adecuados, tomando en cuenta los criterios seleccionados para poder reducir la cantidad de proveedores. Un punto recomendable es no tener a un solo proveedor, debido a que si esta falla la organización no se queda desabastecida. (Barra, 2008)

La búsqueda se puede hacer de acuerdo con la situación en la que se encuentra la empresa, como se describe en la ilustración 1:

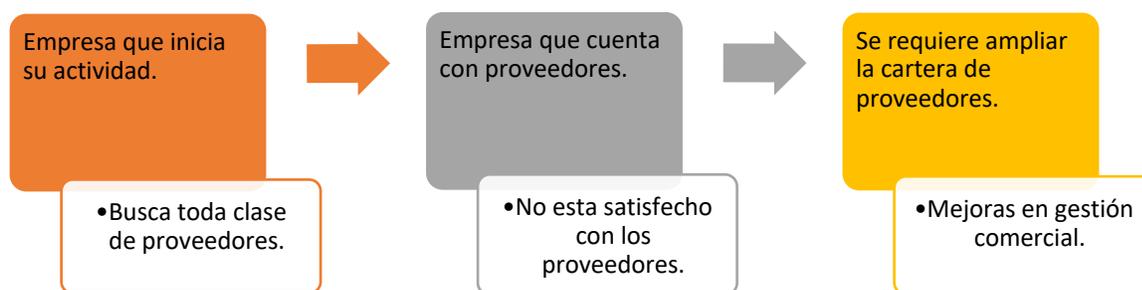


Ilustración 1: Razones de búsqueda de proveedores

3.4. Criterios para Seleccionar Proveedores

Antes de establecer criterios de selección de proveedores, se debe elaborar una lista de todas aquellas empresas que ofrecen productos o servicios acorde a los requerimientos de la organización, para posteriormente pedir las respectivas cotizaciones, y se le debe de asignar una calificación a cada uno de los criterios; dicha calificación puede variar según el rango de importancia que se le dé a cada uno. (Barra, 2008)

También se debe tomar en cuenta de las empresas proveedoras su historial en trabajos realizados, instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, nivel de organización y administración, su reputación y su localización. Una vez se ha

elaborado la lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener. (Barra, 2008)

Según McGraw Hill, se debe insistir en que cada proveedor cumpla con los siguientes criterios:

- a) Calidad del producto: Cuando se realiza la selección del proveedor, se debe dar mucha importancia a la calidad de los productos, y debe hacerse evaluaciones comparativas de las características técnicas y realizar pruebas. Este criterio es utilizado para conseguir un producto de una determinada calidad, que no necesariamente debe ser la mejor, sino la que le interese a la organización en el momento. Si los productos poseen la misma calidad, se recomienda escoger el más económico.

No siempre la oferta más barata es la más conveniente, también se pueden considerar como parámetros de calidad aspectos no directamente relacionados con los productos como, por ejemplo: servicio postventa, periodo de garantía, imagen que el producto y el proveedor tengan en el mercado, existencia de servicios de atención al cliente, prestigio, localización, instalaciones, fuerza técnica, capacidad financiera y nivel organizativo y de administración.

- b) Características técnicas: La información que debe proporcionar el proveedor sobre las características de un equipo o producto al cliente para que puedan conocer de forma verídica las prestaciones de estos, a fin de poder elegir el más apropiado a las necesidades de la organización y también para comparar con otros proveedores.
- c) Garantía. Procurar que la garantía del producto sea lo más extensa posible.
- d) Personal capacitado: se refiere a que la empresa proveedora debe contar con el personal calificado.

e) Servicio postventa y asistencia técnica: Se refiere al plazo posterior a la compra durante el cual el proveedor garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

f) Condiciones económicas:

- Precio por unidad: se debe seleccionar precios competitivos, considerando precio justo y de acuerdo con la calidad del producto y solicitar al proveedor descuentos de precio por compra de grandes cantidades. La selección se realiza teniendo en cuenta el precio de los artículos, los descuentos comerciales, el pago de los gastos ocasionados (transporte, embalajes, carga y descarga, etc.), los descuentos por volumen de compra y los plazos de pago.
- Forma pago: puede ser al crédito o contado según la política de compra de las organizaciones.
- Precios de envases y embalajes. Tomando en cuenta que dichos envases y embalajes estén de acuerdo con el producto, que lo proteja y en adición de bajo costo.
- Pago de portes y seguros.
- Recargos por aplazamiento del pago.
- Descuentos por pronto pago.
- Descuentos por pagos de contado.

g) Plazos de entrega: los plazos deben ser acorde a los tiempos de fabricación del producto, puntualidad con el tiempo pactado, que se adecue a requerimientos de la organización.

h) Devolución de mercancía.

i) Tiempo de la empresa en el mercado: Experiencia comprobada de haber trabajado en empresas similares.

- j) Recomendaciones de otras empresas: Trabajos anteriores (productos realizados para otra empresa o servicios prestados a otras empresas) muestras, fotos, cartas de recomendación.
- k) Legalmente establecida: que cumpla con los requerimientos de país, como: estar registrada en el SAR, inscrita al CCIC, etc. Normas certificaciones permisos. También incluye la documentación legal del producto.

3.5. Métodos de Selección de Proveedores

Una vez definidos y ordenados jerárquicamente los criterios de selección el siguiente paso consiste en escoger a los proveedores mediante la aplicación de un determinado método. (De Boer, Labro, & Morlacchi, 2001)

El método de selección debe ser consecuente con el análisis del contexto, las realidades de la cadena de abastecimiento y los criterios seleccionados por cada una de las organizaciones, según De Bóer Weger y Telgen indicaron que el método que se elija, se puede incrementar la eficiencia de la decisión de compra.

Los métodos de selección se clasifican en dos grupos: métodos de precalificación y métodos de selección final.

a. Los métodos de precalificación: se refieren al proceso de reducir la base de proveedores hacia un conjunto más pequeño de proveedores posibles. También se denominan métodos de ayuda, ya que permite obtener una solución inicial o estructurar procesos de decisión basados en datos de orden cualitativo, que, desde ciertos procedimientos, se convierten en el mismo para aplicar métodos de optimización. (Erol & Ferrel, 2003)

Los métodos de preselección más utilizados son: los métodos categóricos, los métodos difusos, el análisis envolvente de datos, el razonamiento basado en casos y algunas técnicas de multi-criterio o multi-objetivo.

Métodos Categóricos: Son los que permiten evaluar y seleccionar a los proveedores a partir del análisis cualitativo de la información histórica y la experiencia previa que haya tenido la empresa u otros compradores con cierto proveedor, la evaluación consiste en categorizar el desempeño de los proveedores en criterios calificados como positivo, neutral o negativo. Después de asignar una calificación a cada uno de los criterios, el comprador procede a tomar una decisión final.

Técnicas Difusas: Son unas de las mejores herramientas para tratar datos, no exactos o información imprecisa obtenida de situaciones complejas que no se pueden describir razonablemente en expresiones cuantitativas convencionales. Este método es muy utilizado para evaluar proveedores del sector de la ingeniería y desarrollo de tecnologías.

Análisis Envolvente de Datos: Uno de los primeros autores en exponer sus teorías sobre el análisis envolvente de datos (DEA) fueron Charnes, Cooper y Rhodes, quienes desarrollaron una técnica de que calcula la eficiencia relativa de múltiples unidades de toma de decisiones, basándose en múltiples entradas y múltiples salidas o resultados. Las alternativas se evalúan en términos de la relación costo-beneficio.

La eficiencia se mide a partir del valor que abarca desde la suma promedio de los beneficios hasta los valores de los criterios de costos. Este método permite clasificar los proveedores en categorías iniciales: proveedores eficientes o proveedores ineficientes.

Razonamiento basado en casos: Es un sistema de software administrado por una base de datos que recopila información relevante de procesos de decisión y evaluación de situaciones o casos sucedidos con anterioridad.

Así el responsable de la toma de decisiones se puede apoyar en información útil y en experiencia de situaciones conocidas.

b. Métodos de selección final: Una vez se obtiene una primera aproximación a la decisión final, es necesario realizar un proceso que permita llegar a la decisión definitiva a partir del uso de algún procedimiento o la utilización de algunas técnicas exactas. En este caso, se requiere aplicar modelos que se alejen de juicios y resultados subjetivos y se centren en la formulación explícita de una función objetivo optimizable más aplicados en la selección de proveedores. (Erol & Ferrel, 2003)

3.6. Beneficios de la Evaluación de Proveedores

Resulta de gran importancia el proceso de compras para la calidad global de una organización, en especial si los productos comprados se incorporan en el producto proporcionado al cliente. Toda organización debería aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, haciendo fuerte toda la cadena de suministro. (ISO 9001-2008, 2008)

El desarrollo de proveedores consiste en la identificación de necesidades de una gran empresa, buscando otras empresas que tengan la capacidad de cubrir dichas necesidades para llevar a cabo su proceso de producción. (Hernández & García, 2006)

Es importante saber diferenciar que no todos los proveedores tienen la misma relevancia para el desarrollo de la actividad de la empresa, por lo que los responsables de compra tienen esa responsabilidad de elección y de saber clasificar a los distintos proveedores con el fin de mantener con ellos las relaciones adecuadas en cada momento. (Krajewski & Ritzman, 2000)

Por esta razón, es fundamental establecer una estrategia de compras acorde con los objetivos de cada empresa y mercado. Para poder evaluar los proveedores se debe tomar en cuenta la previsión de necesidades y el flujo fluido de información entre distintos departamentos de ambas empresas. (Prasad, 1995)

El evaluar los proveedores con los criterios mencionados en la parte superior, repercute en aspectos importantes de la empresa, entre ellos están:

- 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.

3.7. Scorecard y sus Características

El Balance Score Card (BSC) es adecuado para la gestión integrada de un plan estratégico y su implantación y control, ya que traduce la estrategia de una organización en acciones operativas concretas de acuerdo con Kaplan y Norton. Es útil para medir el desempeño de una empresa que desea ser parte de una cadena con logística inversa. (Kaplan & Norton , 2014)

La evaluación de una empresa por BSC se divide en evaluaciones parciales por área donde cada área utiliza de 4 a 7 indicadores interrelacionados entre sí. El BSC integra un tablero de mando formado por objetivos estratégicos, indicadores financieros, inductores e iniciativas. El tablero retroalimenta a la gerencia, les indica si sus estrategias implantadas están siendo eficaces en el logro de los objetivos, alineados con la misión, visión y valores de la empresa. (Kaplan & Norton , 2014)

3.8. Balance Scorecard y la Evaluación de Proveedores

La selección de un proveedor implica una toma de decisiones compleja por la naturaleza de las variables implicadas. Un principio para aplicar un BSC adecuadamente y que permitiera servir en una selección de proveedores es que los indicadores y las estrategias estuvieran balanceadas. No existe consenso acerca del número de indicadores ni del nivel de relación entre las estrategias e indicadores. Esto suele ser determinado de manera subjetiva por los gerentes. (Kaplan & Norton , 2014)

La metodología del BSC para determinar el sistema de indicadores en una empresa es un punto débil ya que estarían sujetos a la particularidad de cada empresa. Además, los indicadores y la relación entre ellos no podrían ser idéntica en todas las empresas porque la importancia de cada estrategia es relativa. (Kaplan & Norton , 2014)

La utilización de un BSC para evaluar los proveedores de una empresa requiere la definición de un tablero de control adecuado que permita evaluar las capacidades específicas del proveedor de tal manera que facilite una evaluación dirigida. (Kaplan & Norton , 2014)

Algunos de los indicadores que se pueden evaluar en un BSC en relación con los proveedores son:

Indicadores Financieros:	Indicadores Productividad:	Indicadores de calidad:	Indicadores de tiempo de respuesta:
<ul style="list-style-type: none">•Costo de respuesta.•Costo de transporte.•Costo de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none">•Pedidos de los clientes por hora.•Densidad de almacenamiento.•Nivel de adaptabilidad.	<ul style="list-style-type: none">•Precisión de entrada de pedidos.•Precisión de comunicación del estatus.•Porcentaje de llegadas a tiempo.•Precisión de recolección.	<ul style="list-style-type: none">•Tiempo de entrada de pedidos.•Tiempo de procesamiento de pedidos.•Tiempo tránsito.•Tiempo de ciclo de pedido.

Ilustración 2: Indicadores que se pueden evaluar en el BSC

3.9. Ventajas de Aplicar BSC

La aplicación del Balanced Scorecard conlleva una serie de ventajas para las empresas que lo implementan en sus procesos. La herramienta genera los siguientes beneficios: (ISOTools, 2015)

- Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa
- Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Además, la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa.
- Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a los indicadores y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.
- Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.

IV. Metodología

4.1. Variables de Investigación

Derivada del término en latín variables, variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo. Este conjunto suele ser definido como el conjunto universal de la variable y cada pieza incluida en él constituye un valor de la variable. (Wigodski, 2010)

Para efecto de esta investigación la variable independiente a estudiar es: la herramienta scorecard y la variable dependiente es la evaluación de los proveedores.

Se selecciono como variable independiente la herramienta scorecard ya que la herramienta se puede utilizar para distintas cosas, es independiente; solo requiere de la información para que sirva para analizar el dato deseado. Como variable dependiente se selecciono la evaluación de los proveedores que depende de la scorecard para poderse completar.

Variable Dependiente: Evaluación de proveedores

Variable Independiente: Herramienta Scorecard

4.2. Enfoque y Métodos

El enfoque seleccionado para el desarrollo del proyecto de investigación es cualitativo, dado a que se tomaran una serie de entrevistas y posteriormente análisis de estas. Se tomarán en cuenta una serie de datos proporcionados por la Panadería Extra en relación con sus proveedores y procesos de selección y evaluación de estos.

4.3. Población y Muestra

Para el proyecto y su investigación, se tomará en cuenta cuatro entrevistas de profesionales en el área de compras fuera de la empresa que actualmente utilizan la herramienta sugerida y 2 empleados de la empresa encargados de gestionar los proveedores y el inventario. Esto con el fin de conocer la perspectiva de la empresa y la perspectiva de gerentes fuera de la empresa que expertos en el uso de la herramienta.

4.3. Herramientas de Investigación: Entrevista a Expertos

La entrevista se refiere a un diálogo entre 2 o más personas (entrevistador/es y entrevistado/s) con preguntas y respuestas sobre temas profesionales, formativos y personales, en el cual tanto la persona entrevistadora como la entrevistada intentan resolver sus dudas, y durante el cual la comunicación verbal y no verbal parte del intercambio de información. (Entrevista, 2017)

Habiendo definido el termino de entrevista, se selecciona como instrumento de investigación la entrevista a profundidad ya que es una herramienta útil para conocer las opiniones del personal y de los expertos en el tema.

La entrevista con el personal sirve para conocer las opiniones del personal y su conocimiento en relación con un área determinada o un tema específico.

La entrevista con el experto sirve para conocer información en relación con el tema que se esta investigando y su aplicación.

4.3.1. Entrevista a expertos en la herramienta

Se diseño como herramienta de investigación con relación a la herramienta Scorecard y su aplicación, la entrevista al gerente de compras de Fruit of the Loom, cuya finalidad tiene conocer la utilidad del BSC, y su funcionalidad a la hora de evaluar los proveedores¹.

¹ Ver anexos: Ilustración 9-10

4.3.2. Entrevista a encargados de los proveedores

Se diseñó como herramienta de investigación en relación con la situación actual de la empresa referente a la evaluación de proveedores, la entrevista al personal² que gestiona proveedores en la panadería, en la sucursal de Mall Galerías.

Actualmente en la empresa solo hay dos personas gestionando proveedores, la gerente general y una de las dependientas que también gestiona las ventas. La finalidad de las entrevistas es poder conocer como la empresa en la actualidad evalúa sus proveedores, como los gestiona y que se puede mejorar a través de la implementación de la scorecard para gestionarlos y evaluarlos.

² Ver anexos: Ilustración 11-12

V. Resultados y Análisis

5.1. Análisis entrevistas a expertos en la herramienta

Al aplicar la entrevista a 4 expertos, 3 en el área de alimentos y uno en el área de la maquila, fue muy útil saber que utilizan scorecards para evaluar sus proveedores ya que les permite hacer comparaciones en periodos de tiempo determinados en relación con los tiempos de entrega, precios y volumen de compra, a través de ponderaciones que se asignan de acuerdo con el criterio del quien gestiona el proveedor.

Como la mayoría lo menciono la herramienta sirve para evaluar diferentes factores. De los cuales para la empresa junto con el gerente de la panadería se selecciono los siguientes:



Ilustración 3: Factores evaluación proveedores

Es importante que se tome en cuenta todos los factores importantes ya que los expertos destacaron durante las entrevistas que se debe seleccionar el mejor proveedor de acuerdo con el precio en relación con la calidad solicitada; ya que en el rubro alimenticio la calidad es un factor clave.

Si la panadería implementara esa metodología lograría mejorar sus tiempos de entrega y haría una mejor selección de proveedores ya que ellos se basan mas en precio y necesidad de los clientes (lo que mas piden los clientes).

Los expertos también mencionaron que esta información sirve para retroalimentar sus indicadores y evaluar el trabajo que esta realizando la empresa con relación a

ello. Si la panadería lograra implementar eso, lograría medir que tan eficientes son sus proveedores y que tan buena esta siendo la gestión de las compras, para así tomar acción en lo que se debe mejorar.

Un ejemplo que nos brindo el ingeniero Gustavo Guerrero de cómo el departamento de compras de repuestos de Fruit of the Loom evalúa un proveedor a través de un scorecard en un pequeño lapso se ilustra en la tabla 1, donde se describe la semana, tiempo de entrega, precio, tiempo de respuesta y tipo de servicio que se brindo en esa semana. Con esa información se puede evaluar el trabajo de un proveedor semana a semana y la gestión de este para poder hacer un plan de acción que mejore el desempeño de este o decidir si se debe o no cambiar proveedor.

Proveedor	Semana	Tiempo de Entrega	Precio	Tiempo de respuesta	Servicio
Crowley	Semana 1	20 dias	\$\$\$	3 horas	Medio
Crowley	Semana 2	23 dias	\$\$\$	1 hora	Excelente

Tabla 1: Ejemplo Evaluación Proveedor FOL

En la ilustración 4 se describe el único ejemplo brindado por parte de los expertos, lo mas acercado a una scorecard completa para evaluar proveedores.

Proveedor con cobertura total y costo de partes:		Análisis de Cotización Para Compra de Partes																					
11391		% Cobertura de partes: 100%				% Cobertura de partes: 100%				% Cobertura de partes: 100%				% Cobertura de partes: 70%									
# de repuestos: EPDC-2019-03-MEC-02-PMR1175-R2		\$ Costo total: 143.64				\$ Costo total: 179.94				\$ Costo total: 298.53				\$ Costo total: 188.52									
# Consultado:		\$ Costo total artículos seleccionados: 3 117.60				\$ Costo total artículos seleccionados: 3 21.00				\$ Costo total artículos seleccionados: 3 37.64				\$ Costo total artículos seleccionados: 3 -									
		Promedio días de respuesta: 14.73				Promedio días de respuesta: 1.00				Promedio días de respuesta: 12.33				Promedio días de respuesta: -									
Código de parte	Descripción de máquina	Cantidad solicitada	Proveedor # 1	\$ Costo unidad	Días de entrega	Calidad de parte O/S	Cantidad en existencia (R)	F.F.	\$ Costo unidad	Días de entrega	Calidad de parte O/S	Cantidad en existencia (R)	Proveedor # 3	\$ Costo unidad	Días de entrega	Calidad de parte O/S	Cantidad en existencia (R)	Proveedor # 4	\$ Costo unidad	Días de entrega	Calidad de parte O/S	Cantidad en existencia (R)	
2110358	PRESSER ARM	1	JC	\$ 28.00	2	GENERIC	1	S	TABCO	\$ 59.40	N/C	GENERIC	1	FOX	\$ 42.99	20	GENERIC	1	-	-	-	-	
2110302	LOWER KNIFE HOLDER SPRING STOP	10	JC	\$ 0.50	30	GENERIC	10	S	TABCO	N/C	N/C	GENERIC	10	FOX	\$ 0.54	7	GENERIC	10	-	-	-	-	
2100019	NEEDLE THREAD COVER HINGE SPRING	10	JC	\$ 0.50	2	GENERIC	10	S	TABCO	\$ 1.00	1	GENERIC	10	FOX	\$ 0.73	7	GENERIC	10	ESI	\$ 6.65	1	GENERIC	10
4404	SCREW	20	JC	\$ 0.35	2	GENERIC	20	S	TABCO	\$ 0.30	1	GENERIC	20	FOX	\$ 0.33	7	GENERIC	20	FOX	\$ 0.33	7	GENERIC	20
190001	ADJUNTING SCREW	10	JC	\$ 0.55	30	GENERIC	10	S	TABCO	N/C	N/C	GENERIC	10	FOX	\$ 1.12	7	GENERIC	10	ESI	\$ 0.40	1	GENERIC	10
2119201	NEEDLE GUARD REAR	2	JC	\$ 8.75	30	GENERIC	2	S	TABCO	\$ 7.50	1	GENERIC	2	FOX	\$ 21.30	20	GENERIC	2	ESI	\$ 10.00	1	GENERIC	2
9779	SCREW M3-0.5X6	5	JC	\$ 0.30	30	GENERIC	5	S	TABCO	N/C	N/C	GENERIC	5	FOX	\$ 0.29	7	GENERIC	5	ESI	\$ 0.88	1	GENERIC	5
2110360	SHAFT LEVER	2	JC	\$ 3.80	30	GENERIC	2	S	TABCO	N/C	N/C	GENERIC	2	FOX	\$ 8.31	7	GENERIC	2	-	-	-	-	
2110354	PRESSER FOOT SHAFT	2	JC	\$ 15.00	30	GENERIC	2	S	TABCO	N/C	N/C	GENERIC	2	FOX	\$ 17.64	20	GENERIC	2	ESI	\$ 30.00	1	GENERIC	2
2120048	INTERMEDIATE LEVER	2	JC	\$ 16.30	30	GENERIC	2	S	TABCO	\$ 40.50	N/C	GENERIC	2	FOX	\$ 29.21	1	GENERIC	2	-	-	-	-	
93690	TIMMING GAUGE	3	JC	N/C	N/C	GENERIC	3	S	TABCO	N/C	N/C	GENERIC	3	FOX	\$ 18.73	20	GENERIC	3	-	-	-	-	
252624-VB	INDICATION PLATE	3	JC	\$ 1.30	2	GENERIC	3	S	TABCO	\$ 2.85	N/C	GENERIC	3	FOX	\$ 1.96	25	GENERIC	3	-	-	-	-	

Ilustración 4: Ejemplo Evaluación Proveedores FOL

Un detalle importante durante las entrevistas fue conocer la importancia de medir esa información cada semana ya que en ocasiones esa información sirve para poder

seleccionar cual es el mejor proveedor, cual conservar y cual cambiar, ya que en ocasiones cuando no se mide, el desempeño de un proveedor impacta de manera negativa las ventas de la empresa.

Tomando en cuenta todos los procesos que mencionaron los expertos, se diseñó el proceso la elaboración de una scorecard para la panadería en la ilustración 5. En el proceso se hizo hincapié en la importancia de clasificar los proveedores, definir criterios y ponderaciones, así como también realizar las corridas que sirven para generar los reportes que ayudan hacer comparaciones en diferentes periodos de tiempo, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

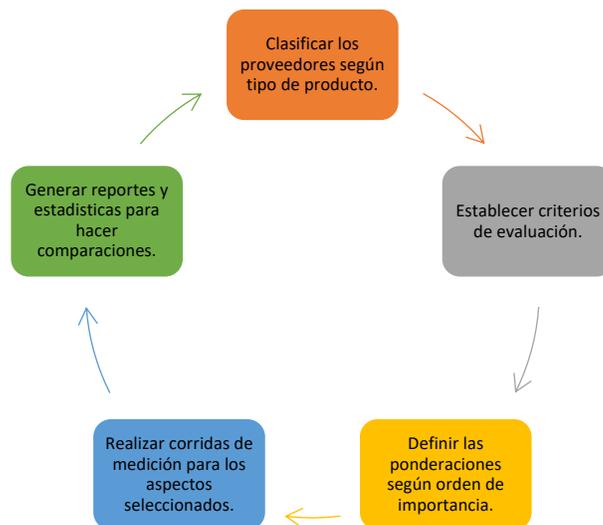


Ilustración 5: Proceso de Gestión Scorecard Proveedores

Tomando en cuenta el proceso mencionado y diseñado para la panadería, se elaboró una plantilla de evaluación de proveedores junto con la gerencia para mejorar la gestión. La plantilla descrita en la ilustración 6, incluye los criterios de evaluación y proveedores; así como también las áreas de respuesta y su lógica.

Panadería Extra Sucursal Mall Galerías						
Proveedores Chocolates 2019						
Chocolates Hersheys						
Proveedor	Ultimo Pedido	Tiempo de Entrega	Precio	Tiempo de respuesta	Clasificación	Servicio
PriceSmart	Abril 22	4 días	\$\$\$	6 horas	Importado	Medio
BellFood	Abril 12	2 días	\$\$\$	3 horas	Importado	Medio
Confitería Ingrid	Abril 17	2 días	\$\$\$	1 hora	Mixto	Excelente
Supermercado Junior	Marzo 30	1 día	\$\$\$	3 horas	Mixto	Medio
Supermercado Los Andes	Abril 18	1 día	\$\$\$	30 minutos	Importado	Excelente
Supermercado La Colonia	Marzo 22	1 día	\$\$\$	2 horas	Importado	Excelente
Prioridad Tiempo de Entrega	Supermercado Junior	Supermercado Los Andes	Supermercado La Colonia			
Prioridad Tiempo de Respuesta	Supermercado Los Andes	Confitería Ingrid	Supermercado La Colonia			
Prioridad Servicio	Confitería Ingrid	Supermercado Los Andes	Supermercado La Colonia			

Ilustración 6: Ejemplo Plantilla de Scorecard Panadería

5.2. Análisis entrevista a encargados de los proveedores

Luego de aplicar las entrevistas al encargado de proveedores y la gerente general quienes gestionan los proveedores en la Panadería Extra-Sucursal Mall Galerías, se pudo ver que la base de datos de proveedores de la sucursal es bastante extensa debido al numero de productos que tiene la empresa. Actualmente la empresa tiene aproximadamente 35 proveedores y posee alrededor de 15 líneas de productos.

La clasificación de los proveedores que tiene la panadería se describe en la ilustración 7, que como se puede ver en realidad es extensa especialmente en el área de chucherías, dulces y regalos ya que son las áreas que cuentan con mas proveedores, de acuerdo con las diferentes categorías dentro de ellas.



Ilustración 7: Clasificación Proveedores

Luego de recibir la información en relación con como la empresa clasifica sus proveedores, se pudo notar que la empresa actualmente no utiliza ninguna herramienta para evaluar sus proveedores, y la evaluación de ellos actualmente lo hacen a través de los precios y calidad del servicio del proveedor ya que la empresa lo considera importante. A pesar de ello la empresa menciona que tienen conflictos con los horarios de entrega de los proveedores y ese indicador no se mide en la actualidad.



Ilustración 8: Control Entregas 2019 Galletas

Actualmente lo que hace la empresa en relación con los proveedores de manera semanal se describe en la tabla 2, que como se puede ver solo se hace un listado de los proveedores de la semana, sus entregas y se indica si entregaron todo el pedido. Estas hojas la empresa las guarda todas las semanas como una especie de reporte, pero a pesar de ello no lo mide, ni analiza, para mejorar la toma de decisiones con relación a ello.

Semana 2 febrero:
-Lays (ya vino) (Entrego todo)
-Lácteos (vino tarde) (Entrego solo 70%)
-Refrescos (ya vino) (Entrego todo e hizo los cambios)

Tabla 2: Gestión Proveedores Panadería Extra

Al recibir esa información se pudo ver que la panadería realmente requiere de una herramienta que les ayude a gestionar sus proveedores a nivel macro, donde se pueda evaluar otras características además de costos y servicio para poder así ver si se acoplan o no a las necesidades de la empresa, si es necesario hablar o no con ellos en relación con su desempeño o si es necesario cambiar el proveedor.

VI. Conclusiones

- Se logro identificar que en la actualidad la panadería no gestiona correctamente sus proveedores, de manera que seria útil la implementación de una scorecard ya que les ayudaría a tomar decisiones rápidamente en relación con los proveedores a través de la síntesis de información que contiene la herramienta.
- Se identifico que para evaluar los proveedores se debe tomar en cuenta no solo el precio, pero también la calidad, tiempo de respuesta, tiempo de entrega y servicio de cada proveedor.
- Se identifico que a través de la scorecard se podría gestionar mejor los proveedores e identificar que proveedor se apega mas al presupuesto y calidad esperada por parte de la empresa, como se puede ver en la ilustración 6.
- Se logro ver como los proveedores a través de sus retrasos, generan retrasos en las ventas ya que al no llegar a tiempo con la mercadería evitan que se venda ese producto; de manera que genera un problema en la estructura de costos de la empresa.
- Se definieron los requisitos que debe cumplir un proveedor para ser parte de la compañía, donde se pudo ver que el precio no es siempre lo mas importante, ya que también se deben considerar tiempos de entrega y calidad del producto y servicio.
- Se definió que para poder ser parte de los proveedores de la empresa los productos deben ser de buena calidad como requisito numero 1, considerando que el sector es el de alimentos.

Bibliografía

1. De Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). *A review of methods supporting supplier selection*. Barcelona: European Journal of purchasing and Supply Management.
2. Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. 5ª Ed.* Mexico: Prentice Hall.
3. CCMA. (Mayo de 2018). *Camara de Comercio de Medellin y Antioquia*. Obtenido de Gestión de Proveedores: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasespresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Laimportanciaenlagestiondeproveedores.aspx>
4. Chamorro, S. (Abril de 2017). *Deusto Formación*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/mejora-gestion-tus-proveedores-con-estos-consejos>
5. DefiniciónDe. (2019). *Definición De*. Obtenido de Variable: <http://definicion.de/variable/>
6. EAE Business School. (Mayo de 2017). *EAB Business School*. Obtenido de Gestión de Proveedores: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-desarrollo-de-proveedores-en-la-gestion-de-compras/>
7. Entrevista. (2017). <http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=98>. Obtenido de <http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=98>: <http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=98>
8. Erol, I., & Ferrel, J. (2003). *A Methodology for selection problems with multiple, conflicting objectives and both qualitative and quantitative criteria*. California: International Journal of Production Economics.
9. Hernández, R., & García, G. (2006). *The Importance of the Procurement Function Logistics Proceedings ICIL'2006*. Lithuania: Kaunas University of Technology.
10. ISO 9001-2008. (2008). *ISO 9001:2008 "Sistemas de gestión de la calidad — RequisitoS*. Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html
11. ISO 9001-2008. (Marzo de 2019). *Calidad y Gestión*. Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html
12. ISOTools. (Abril de 2015). *ISO Tools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
13. Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral, the Balance Scoreboard*. Barcelona: Grupo Planeta.

14. McGraw-Hill. (2008). *Proveedores. Buscar y seleccionar con acierto*. Mexico: McGraw-Hill.
15. Prasad, B. (1995). *JIT quality matrices for strategic planning and implementation International Journal of Operations & Production Management*; . California: Prentice Hall.
16. TELESUP. (Junio de 2016). *Universidad Privada TELESUP*. Obtenido de <https://escueladeposgrado.edu.pe/blog/balanced-scorecard-una-herramienta-de-evaluacion-empresarial/>
17. Wigodski, J. (Julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>

ANEXOS

¿Qué es el Balanced Score Card?

¿Cómo funciona un balance score card?

¿Cómo se hace un Balanced Scorecard ejemplos?

¿Hace cuanto trabaja en el área de compras?

¿Cómo selecciona usted sus proveedores?

¿Qué criterios de evaluación toma en cuenta para evaluar sus proveedores?

¿Qué herramientas usa para evaluar sus proveedores?

¿Qué beneficios tiene la implementación de un balance scorecard para evaluar proveedores?

¿Recomendaría la herramienta balance scorecard para evaluar proveedores?

¿Cuál es el proceso para la elaboración de un BSC de evaluación de proveedores?

¿Qué información debe incluir un BSC para evaluar proveedores?

¿Qué desventajas tiene la implementación de un BSC para evaluar proveedores?

Ilustración 9: Diseño Entrevista a Expertos

¿Cuántas líneas de producto maneja la empresa?

¿Cuántos proveedores tiene la empresa?

¿Cómo evalúan actualmente los proveedores en la sucursal?

¿Qué información incluye la evaluación de proveedores de la empresa?

¿Qué criterios toman en cuenta actualmente para evaluar proveedores?

¿Cuántas personas gestionan los proveedores en la sucursal?

¿Utilizan alguna herramienta para evaluar proveedores?

¿Qué indicadores tienen para evaluar sus proveedores?

¿Considera usted que tienen alguna área de oportunidad actualmente con sus proveedores? ¿Cuál?

¿Han considerado alguna herramienta adicional para evaluar sus proveedores?

¿Qué impacto tuvieron los proveedores en la estructura de costos de la empresa en el 2018? ¿Fue positivo?

¿Qué ha escuchado usted del BSC?

Ilustración 10: Diseño Entrevista a Proveedores

Entrevista Personal Panadería Extra / Gestión Proveedores

Nombre y Apellido: ISSABEL OSORIO Puesto: ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción de su puesto:

MI FUNCIÓN ES DARLE LA MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE

OFRECER NUESTRA LINEA DE TODOS LOS PRODUCTOS (DARLE OPCIONES)

* ATENDER SUS PEDIDOS

* ATENDER SUS CONSULTAS

* ATENDER SUS RECLAMOS.

¿Cuántas líneas de producto maneja la empresa?

ALREDEDOR DE 15 LINEAS DE PRODUCTOS

¿Cuántos proveedores tiene la empresa?

* SE TIENE APROXIMADAMENTE 35 PROVEEDORES

¿Cómo evalúan actualmente los proveedores en la sucursal?

* POR SU SERVICIO, POR LOS PRODUCTOS QUE NOS VENDEN YA QUE NOS INTERESAMOS POR MANTENER UN SURTIDO SIEMPRE A LA NECESIDAD DEL CLIENTE.

¿Qué información incluye la evaluación de proveedores de la empresa?

NOMBRE DE EMPRESA, VENDEDOR, TELÉFONO

¿Qué criterios toman en cuenta actualmente para evaluar proveedores?

* EL SERVICIO QUE BRINDAN

* LA CALIDAD DEL PRODUCTO

* PRECIOS.

Ilustración 11: Entrevista Personal P.E 1 (Parte 1)

¿Cuántas personas gestionan los proveedores en la sucursal?

* 2 PERSONAS

¿Utilizan alguna herramienta para evaluar proveedores?

* NINGUNA POR LOS MOMENTOS

¿Qué indicadores tienen para evaluar sus proveedores?

* EL SERVICIO

* CALIDAD DEL PRODUCTO

* PRECIOS

* ROTACIÓN

¿Considera usted que tienen alguna área de oportunidad actualmente con sus proveedores? ¿Cuál?

SE LE TIENE AL PROVEEDOR UN HORARIO ESTABLE PARA HACER Y ENTREGAR SU PRODUCTO DÁNDOLES A ELLOS TAMBIÉN LA ATENCIÓN CORRESPONDIENTE.

¿Han considerado alguna herramienta adicional para evaluar sus proveedores?

EN REALIDAD NO SE HA CONSIDERADO ALGUNA HERRAMIENTA.

¿Qué impacto tuvieron los proveedores en la estructura de costos de la empresa en el 2018? ¿Fue positivo?

LA VERDAD, NO FUE POSITIVO YA QUE HUVIERON INCREMENTOS EN MUCHOS PRODUCTOS POR LO CUAL NOS VIMOS EN LA OBLIGACIÓN DE AUMENTARLES A VARIOS PRODUCTOS SU PRECIO, DE LO CONTRARIO NOS HEMOS CARACTERIZADO SIEMPRE POR MANTENER BUENOS PRECIOS AL ALCANCE DEL BOLSILLO DE CADA CLIENTE QUE NOS VISITA.

¿Qué ha escuchado usted del Balance Scorecard?

NUNCA HABÍA ESCUCHADO DE ESTO.

Ilustración 12: Entrevista Personal P.E 1 (Parte 2)

Nombre y Apellido: Susan Canahuati Puesto: Gerente General

Descripción de su puesto:

Mi función es mantener la empresa en su mejor funcionamiento tanto en servicio al cliente, como la calidad del producto y el surtido completo a los mejores precios para los clientes.

¿Cuántas líneas de producto maneja la empresa?

Un aproximado de 15 líneas de producto.

¿Cuántos proveedores tiene la empresa?

30 proveedor aproximadamente.

¿Cómo evalúan actualmente los proveedores en la sucursal?

Por su servicio y precios, nos gusta darle a nuestros clientes la mejor opción en calidad y precio.

¿Qué información incluye la evaluación de proveedores de la empresa?

Nombre empresa, vendedor, teléfono.

¿Qué criterios toman en cuenta actualmente para evaluar proveedores?

El servicio

Los productos

Precios

Ilustración 13: Entrevista Personal P.E 2 (Parte 1)

¿Cuántas personas gestionan los proveedores en la sucursal?

2 personas las cuales nos ponemos de acuerdo según el producto y costo del proveedor.

¿Utilizan alguna herramienta para evaluar proveedores?

Ninguna en especial

¿Qué indicadores tienen para evaluar sus proveedores?

El servicio
Precios
Calidad producto y relación.

¿Considera usted que tienen alguna área de oportunidad actualmente con sus proveedores? ¿Cuál?

Horario de entrega del producto ya que para nosotros es un punto muy importante, porque tenemos horarios de atención a proveedores para poder servir mejor a nuestros clientes.

¿Han considerado alguna herramienta adicional para evaluar sus proveedores?

No lo he considerado ninguna herramienta en realidad, pero me gustaría mejorar en esa área.

¿Qué impacto tuvieron los proveedores en la estructura de costos de la empresa en el 2018? ¿Fue positivo?

Pues no fue positiva ya que hubieron alzas en algunos productos y por lo mismo nos vimos en la obligación de aumentar algunos precios, lo cual a nuestra empresa nos gusta mantener precios cómodos a pesar de estar en un mall y su mantenimiento es elevado.

¿Qué ha escuchado usted del Balance Scorecard?

Sinceramente no he escuchado del Balance Scorecard,

Entrevista Experto Balance Scorecard / Gestión Compras

Nombre y Apellido: Gustavo Guerrero Puesto: Jefe de Compras
Compañía en que trabaja: VFI Honduras Antigüedad en su cargo: 4 años

Descripción de su puesto:

Coordinar y gestionar el departamento de compras del Centro de distribución de partes y maquinaria para Corporación Fruit of the Loom a nivel regional.

¿Qué es el Logistics Score Card?

Es una herramienta que permite evaluar diferentes indicadores fundamentales para el funcionamiento de la empresa para la selección ^{de proveedores}.

¿Cómo funciona un Logistics score card?

Se evalúa diferentes aspectos o dimensiones de los proveedores que son importantes para nuestra empresa mediante la ponderación.

¿Cómo se hace un Logistics Score card ejemplos?

Depende de los factores que deseamos evaluar, por ejemplo, calidad, tiempos de entrega, precios, servicio, etc. que sea de beneficio para nosotros como empresa.

¿Hace cuánto trabaja en el área de compras?

4 años y 4 meses.

¿Cómo selecciona usted sus proveedores?

En nuestro departamento, utilizamos una herramienta de análisis que compara precios y tiempos de entrega, entre diferentes proveedores beneficiando al mejor precio, según calidad.

¿Qué criterios de evaluación toma en cuenta para evaluar sus proveedores? ^{solicitada.}

precios, tiempo de entrega y calidad.

¿Qué herramientas usa para evaluar sus proveedores?

Herramienta de análisis de cotización en excel.

¿Qué beneficios tiene la implementación de un Logistics score card para evaluar proveedores?

Es fundamental, ya que permite evaluar nuestros proveedores y lograr negociaciones estratégicas con el mejor de ellos, según el análisis del BSC Logística.
¿Recomendaría la herramienta Logistics score card para evaluar proveedores?
Sí, para obtener una selección objetiva de proveedores.

¿Cuál es el proceso para la elaboración de un score card de evaluación de proveedores?

Primero, clasificar proveedores por tipo de producto. Luego establecer los aspectos a evaluar y ponderar cada uno de ellos según nivel de importancia. Luego realizar corridas de medición para los aspectos seleccionados y tener estadísticas para evaluar y analizar el comportamiento de los proveedores.
¿Qué información debe incluir un score card para evaluar proveedores?

☞ Toda la información que la empresa considere importante evaluar sobre el proveedor.

¿Qué desventajas tiene la implementación de un score card para evaluar proveedores?

La creación de los mismos, el tiempo de mediciones (7 corridas) mínimo, para evaluar cada proveedor propiamente.

Ilustración 15: Entrevista Experto 1

Entrevista Experto Balance Scorecard / Gestión Compras

Nombre y Apellido: Gustavo Castro Puesto: Gerente de planta

Compañía en que trabaja: IMSA Antigüedad en su cargo: 4 años

Descripción de su puesto:

Supervisar y gestionar la planta y sus proveedores, así como también el inventario.

1. ¿Qué es el Balance Score Card?

Es una herramienta para evaluar un área de la empresa o el desempeño de la empresa.

2. ¿Cómo funciona un balance scorecard?

Usted le ingresa los datos a una plantilla elaborada con los criterios que va evaluar, y la plantilla le genera resultados que usted analiza para tomar decisiones.

3. ¿Cómo se hace un Balance Scorecard ejemplos?

No le puedo dar un ejemplo ya que son políticas de la empresa.

4. ¿Hace cuanto trabaja en el área de compras?

No trabajo en el área de compras, gestiono los proveedores, ya que la empresa aun no tiene desarrollada esa área.

5. ¿Cómo selecciona usted sus proveedores?

Yo lo selecciono de acuerdo con la calidad de sus granos ya que eso influye en la calidad esperada del producto.

6. ¿Qué criterios de evaluación toma en cuenta para evaluar sus proveedores?

La calidad, tiempo de entrega y el precio.

7. ¿Qué herramientas usa para evaluar sus proveedores?

Uso una versión de scorecard que ajuste en Excel para eso.

8. ¿Qué beneficios tiene la implementación de un balance scorecard para evaluar proveedores?

Es súper importante ya que le ayuda a ver las cosas desde una perspectiva mas amplia. Logrando ver todos los factores que influyen en la decisión de compra.

9. ¿Recomendaría la herramienta balance scorecard para evaluar proveedores?

Si lo recomendaría, no solo para eso si no para evaluar toda el área operativa de una empresa.

10.¿Cuál es el proceso para la elaboración de un BSC de evaluación de proveedores?

-Escoger tus proveedores.

-Clasificarlos.

-Seleccionar los criterios de evaluación.

-Evaluarlos.

-Tomar decisiones con los resultados.

11.¿Qué información debe incluir un BSC para evaluar proveedores?

La información de los proveedores, los criterios de evaluación e información de las cantidades de entrega en relación con factura, porcentajes de error y tiempos de entrega.

12.¿Qué desventajas tiene la implementación de un BSC para evaluar proveedores?

No creo que tenga desventajas.

Ilustración 16: Entrevista Experto 2

Entrevista Experto Balance Scorecard / Gestión Compras

Nombre y Apellido: Fernando Urso Puesto: Gerente Propietario

Compañía en que trabaja: Escopazzo Antigüedad en su cargo: 7 años

Descripción de su puesto:

Gestiono la cocina, los proveedores, el menú y los clientes. adicionalmente superviso el personal y hago los pagos.

1. ¿Qué es el Balance Score Card?

Una herramienta que sirve para gestionar el desempeño de las diferentes áreas de una empresa.

2. ¿Cómo funciona un balance score card?

A través de los datos que una persona ingresa, la plantilla automática genera gráficos que ayudan a mejorar la toma de decisiones.

3. ¿Cómo se hace un Balance Scorecard ejemplos?

Realmente no puedo darle ejemplos ya que considero que es mucha información de mi empresa.

4. ¿Hace cuanto trabaja en el área de compras?

No trabajo en el área de compras, gestiona los proveedores de mi propia empresa.

5. ¿Cómo selecciona usted sus proveedores?

Para mí lo más importante es la calidad del producto y que tan fresco sea, ya que es primordial para la preparación de los alimentos.

6. ¿Qué criterios de evaluación toma en cuenta para evaluar sus proveedores?

Calidad, tiempo de entrega, precio, ubicación.

7. ¿Qué herramientas usa para evaluar sus proveedores?

Mi propia versión de una scorecard en Excel, donde evaluó a mis proveedores por semana y por mes. |

8. ¿Qué beneficios tiene la implementación de un balance scorecard para evaluar proveedores?

Me ayuda a saber rápidamente cual es el proveedor adecuado para cada producto, adicionalmente me ayuda a tener una base de datos para cuando me falta un proveedor.

9. ¿Recomendaría la herramienta balance scorecard para evaluar proveedores?

Si, 100%.

10. ¿Cuál es el proceso para la elaboración de un BSC de evaluación de proveedores?

Elaboras tu plantilla en Excel, luego Ingresas los datos y automáticamente se generan gráficos que ayudan analizar la situación real en relación con cada proveedor.

11. ¿Qué información debe incluir un BSC para evaluar proveedores?

Los criterios de evaluación y la lista de proveedores con sus datos.

12. ¿Qué desventajas tiene la implementación de un BSC para evaluar proveedores?

No conozco ninguna desventaja aun.

Ilustración 17: Entrevista Experto 3

Entrevista Experto Balance Scorecard / Gestión Compras

Nombre y Apellido: Carlos Tenorio Puesto: Gerente Propietario

Compañía en que trabaja: Fit Grill / Backyard barbecue grill

Antigüedad en su cargo: 2 años / 4 meses

Descripción de su puesto:

Gestiono el personal, proveedores y la administración de 2 restaurantes.

1. ¿Qué es el Balanced Score Card?

Una herramienta en Excel que sirve para gestionar la evaluación e indicadores de la empresa.

2. ¿Cómo funciona un balance score card?

Es una herramienta en Excel que uno personaliza de acuerdo con las necesidades de la empresa, con el objetivo de evaluar el desempeño de la empresa en diferentes áreas.

3. ¿Cómo se hace un Balanced Scorecard ejemplos?

La scorecard se hace en Excel de acuerdo con las necesidades del área de la empresa que se esta evaluando. No tengo un ejemplo que enseñar ya que es demasiada información.

4. ¿Hace cuanto trabaja en el área de compras?

No trabajo en el área de compras, gestiono todos los colaboradores y proveedores de mis dos restaurantes.

5. ¿Cómo selecciona usted sus proveedores?

Lo mas importante es la calidad y la ubicación ya que considero van de la mano.

6. ¿Qué criterios de evaluación toma en cuenta para evaluar sus proveedores?

Calidad, precio, ubicación y comunicación.

7. ¿Qué herramientas usa para evaluar sus proveedores?

Por los momentos solo la scorecard en Excel.

8. ¿Qué beneficios tiene la implementación de un balance scorecard para evaluar proveedores?

Muchos, me ayuda a gestionar mejor los costos.

9. ¿Recomendaría la herramienta balance scorecard para evaluar proveedores?

Si, es muy buena si elabora una buena plantilla.

10. ¿Cuál es el proceso para la elaboración de un BSC de evaluación de proveedores?

Seleccionas los proveedores, ingresas su información a tu Excel, generas una plantilla de evaluación y la rellenas, generas tus estadísticas de acuerdo con los periodos de tiempo deseados.

11. ¿Qué información debe incluir un BSC para evaluar proveedores?

Los criterios de evaluación, costos, tiempos, cantidades y pedidos.

12. ¿Qué desventajas tiene la implementación de un BSC para evaluar proveedores?

Si no sabes usar Excel, la herramienta no es útil.

Ilustración 18: Entrevista Experto 4