



## *Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín*

*Evaluation in supplier's behavior in University of Holguín*

*“Vilmaris Torres Avila”<sup>1\*</sup>*

*“Ricardo Manuel Gallardo Cannavacciuolo”<sup>2</sup>*

*“Helens Martínez Hernández”<sup>3</sup>*

*“Leticia Leyva Zaragoza”<sup>4</sup>*

### **Resumen**

La presente investigación trabaja con la aplicación de una herramienta prescriptiva que apoya la gestión de proveedores para su evaluación en el orden teórico metodológico en la Universidad de Holguín, Cuba. Consiste en un procedimiento que incide en la toma de decisiones económicas a través de la minimización de errores en el proceso de gestión de proveedores: denota el lugar de entrega según las condiciones pactadas, así como la comunicación frecuente de conformidad de ambas partes en cuanto a cambios o imprevistos que pueden suceder durante la comercialización y la calidad del producto o servicio ofertado. De manera directa, a través de métodos como: la observación, entrevistas no estructuradas y métodos estadísticos matemáticos se restablece desde el punto de vista organizativo y funcional la verificación de productos comprados y el proceso de adquisición de mercancías que satisfacen las necesidades de la entidad. Los principales resultados contribuyen a la reestructuración del proceso de diagnóstico, evaluación y control de la gestión de proveedores, la efectividad del proceso decisional, además de permitir la identificación de problemas y su solución en los marcos de la gestión de aprovisionamiento.

### **Abstract**

This research works with the application of a prescriptive tool that supports the management of suppliers for their evaluation in the theoretical-methodological order at the University of Holguín, Cuba. It consists of a procedure that affects economic decision-making by minimizing errors in the supplier management process: it denotes the place of delivery according to the agreed conditions, as well as frequent communication of agreement by both parties regarding changes or unforeseen events that may occur during the marketing and the quality of the product or service offered. Directly, through methods such as observation, unstructured interviews, and mathematical-statistical methods, the verification of purchased products and the process of acquiring merchandise that meets the needs of the entity is reestablished from the organizational and functional point of view. The main results contribute to the restructuring of the process of diagnosis, evaluation, and control of supplier management, the effectiveness of the decision-making process, as well as allowing the identification of problems and their solution within the framework of supply management.

### **Palabras clave/Keywords**

Gestión de proveedores; evaluación del aprovisionamiento; toma de decisiones/Suppliers' management; supply evaluation; decision-making

\*Dirección para correspondencia: [vilmaris@uho.edu.cu](mailto:vilmaris@uho.edu.cu)

Artículo recibido el 26 - 10 - 2020 Artículo aceptado el 27 - 04 - 2021 Artículo publicado el 30 - 04 - 2021

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

<sup>1</sup> Universidad de Holguín, Licenciada en Economía, Docente del Departamento de Economía, Holguín, Holguín, Cuba, [vilmaris@uho.edu.cu](mailto:vilmaris@uho.edu.cu), +5355086653, <https://orcid.org/0000-0001-6080-1238>

<sup>2</sup> Universidad de Holguín, Máster en Dirección, Docente del Departamento de Economía, Holguín, Holguín, Cuba, [rgallardo@uho.edu.cu](mailto:rgallardo@uho.edu.cu), +5353141796, <https://orcid.org/0000-0002-4645-891X>

<sup>3</sup> Universidad de Holguín, Licenciada en Economía, Docente del Departamento de Economía, Holguín, Holguín, Cuba, [helens@uho.edu.cu](mailto:helens@uho.edu.cu), +5358395185, <https://orcid.org/0000-0001-5777-5577>

<sup>4</sup> Universidad de Holguín, Licenciada en Economía, Docente del Departamento de Economía, Holguín, Holguín, Cuba, [lleyvaz@uho.edu.cu](mailto:lleyvaz@uho.edu.cu), +5355509598, <https://orcid.org/0000-0001-7654-1776>

## 1. 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 condiciona considerablemente su funcionamiento. La gestión de los proveedores cada vez adquiere mayor importancia mundial para lograr ese buen funcionamiento de las empresas. En Cuba, donde los recursos son escasos y hay que buscar diferentes alternativas o sustitutivos para enfrentar una demanda de clientes cada vez más exigente considerar la gestión de proveedores se convierte en una necesidad.

El mayor o menor éxito que logren las empresas según Acevedo (2000) 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: el comportamiento de los mercados, los costos, las innovaciones tecnológicas, así como los aspectos sociales, culturales, políticos y legales. Se necesita entonces aprender a interpretar las señales del entorno para poder establecer las estrategias más adecuadas de adaptación 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 él. 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 (Gallardo, 2011).

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 de la política económica y social en Cuba. Los lineamientos 250, 252 y 253 correspondientes a la política para el comercio plantean continuar perfeccionando el sistema de abastecimiento del país y aumentar la participación de los productores nacionales a través de un efectivo control sobre la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas en la economía (PCC, 2017). Además se plantea la necesidad de trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país.

En el orden del perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, el lineamiento 261 plantea continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y la gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales, organizativas y económicas, simplificando su contabilidad (PCC, 2017).

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. Esta visión sistémica le permite a los directivos tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo con mayor efectividad.

De manera que constituye una prioridad 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 año 2030.

En consecuencia, con lo antes planteado se realizó un análisis previo al plan logístico de la Universidad de Holguín (UHo) donde se evidencia que:

- ✓ Ha enfrentado dificultades para adquirir 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 demuestra que la UHO se encuentra en condiciones desfavorables para lograr una mayor satisfacción de sus clientes. El objetivo de esta investigación consistió en reestructurar el proceso de evaluación de la gestión de proveedores para garantizar el cumplimiento de su objeto social en las condiciones actuales de la economía.

### 1.1 Gestión de proveedores

La palabra proveedor procede del latín, más exactamente de la suma de tres partículas latinas: 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 según Sáez (2008) 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. 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 (Vallejo, 2003).

Antes del año 1900, las operaciones de compra eran reconocidas como funciones independientes de muchas compañías ferroviarias tal cual lo plantean Acevedo y Gómez (2010), 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 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 (Kraljic, 1983). Este artículo sirvió como base para desarrollar tácticas de gestión y adquisición, además de varias estrategias para negocios.

Durante la década de 1990, el concepto de gestión de suministros, referido más a la adquisición de suministros según Ballou y de Lemus (1991), 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.

Ya para el 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 los años 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 redes sociales como Facebook, los profesionales de gestión de suministros deciden unirse en torno a valores e intereses comunes (Acevedo y Gómez, 2011).

La gestión de proveedores según Acevedo y Gómez (2010) es el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios que la empresa compradora necesita para realizar sus operaciones diarias para cumplir 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 resumen, los vendedores establecen el costo de materiales de una empresa y, en última instancia, su beneficio bruto y esto ayuda a medir la rentabilidad de la empresa (Riquelme, 2017).

En el proceso de satisfacer las necesidades de los clientes los proveedores constituyen un eslabón clave, 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 satisfacción del cliente, es por ello que en la gestión de compras según Riquelme (2017) es muy importante evaluar la gestión de proveedores, la cual debe tener en cuenta:

- ✓ 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 evaluar a los proveedores, resulta conveniente que además de considerar los aspectos mencionados anteriormente, se definan determinados criterios que favorezcan una evaluación adecuada de su desempeño. Ejemplo de estos criterios según Pérez, Gil y Roque (2019) son:

- ✓ Análisis de los plazos de entregas: se verifica si el producto o servicio comprado está disponible en el momento acordado.
- ✓ 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.
- ✓ 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 reevaluaciones periódicas, para garantizar que estos continúen cumpliendo con los requisitos establecidos y que mejoren 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 como un proceso que llevado a cabo de

manera eficaz permite obtener beneficios. Para Pérez, Gil y Roque (2019) estos son:

- ✓ 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 y evaluar su capacidad para suministrar los productos y servicios requeridos, para así poder mantener bajo control los procesos donde intervienen provisiones o servicios de terceros.

La gestión de proveedores como plantea Acevedo *et al.* (2019) 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. Según Acevedo (2010) 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 quede constancia de los acuerdos financieros y de calidad alcanzados y las condiciones de compra impuestas.
- ✓ Gestionar la relación con los proveedores, que incluya velar por el cumplimiento de los contratos y pedidos o actualizarlos si estos 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.

## 1.2 La gestión de proveedores como parte del sistema logístico

Los inicios del siglo XXI están caracterizados según Acevedo *et al.* (2019) 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 y en el medio ambiente, entre otros.

Estos procesos impactan en las organizaciones incorporando el enfoque social en el servicio al cliente. A criterio de los autores la logística tiene el gran reto de entregarle al cliente 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 mismo.

*Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín  
Torres Avila, Gallardo Cannavacciuolo, Martínez Fernández, Leyva Zaragoza*



La logística de las organizaciones se estructura en tres 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 (Díaz, 2017, p.12).

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 (Díaz, 2017). 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, este debe ser la persona más importante para la organización y deben satisfacerse todas sus expectativas.

La logística se define 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” (Cox y Blackstone, 2002).

La logística se puede analizar partiendo de la misión de cada entidad según Acevedo, Gómez y Urquiaga (2001) y se tendrá por ejemplo la existencia de una logística industrial, una logística de los servicios o una logística del comercio o comercial.

Para Pérez (2014) la logística o el sistema logístico cuenta 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, 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.

Aún 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 áreas a las que el área de compras les presta servicio, que habitualmente es 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.

## 2. Materiales y Métodos

### 2.1 Nivel y tipo de investigación

El nivel planteado fue de estudios descriptivos bajo el desarrollo de una visión que posibilita establecer el análisis, la interpretación y comprensión de los pasos para evaluar el proceso de gestión de proveedores.

Los elementos conceptuales constituyen la base fundamental de la investigación, toda vez que versan sobre los antecedentes y fundamentos teóricos donde se desarrolla la evaluación de la gestión de proveedores.

En esta investigación se utilizó el enfoque reconocido en la teoría como mixto (Hernández y Mendoza, 2018), donde: para la parte cualitativa se realizaron encuestas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas así como una entrevista, con el fin de indagar en los aspectos generales relacionados con las características del objeto social de la UHO, y el desarrollo y las particularidades de la gestión de proveedores.

La sección cuantitativa se abordó desde la recolección de información. Esto posibilitó la comprobación y verificación de la hipótesis planteada según el criterio de expertos y los análisis estadísticos con los instrumentos establecidos para este fin SPSS (versión 21).

### 2.2 Procedimiento para la evaluación de la gestión de proveedores

Para evaluar la gestión de proveedores de la institución se utilizó el procedimiento elaborado por Gallardo (2011). Este procedimiento promueve un acercamiento al carácter metodológico que exige la evaluación de la gestión de proveedores y permite superar las limitaciones de los enfoques contemporáneos. Se muestran los principales resultados con las técnicas y métodos diseñados en el procedimiento. Este se fundamenta en el desarrollo de cuatro pasos, que a su vez contienen diversas tareas:

#### Paso 1. Evaluar las acciones que realiza la organización

- 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

- Tarea 1. Diagnosticar 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.
- 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.

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), después de identificadas las brechas en el proceso de gestión de proveedores.

Para el análisis y recogida de la información se aplicaron encuestas y entrevistas a los trabajadores de la dirección de logística con mayor representación que pertenecen a la sede Oscar Lucero Moya por estar la dirección de logística enclavada en esta sede y contar en ella 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.

### 2.3 Diagnóstico inicial

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 y otra con el objetivo de evaluar las principales restricciones en el sistema de aseguramiento que posee la organización. La validación de las herramientas utilizadas fue procesada mediante el software profesional SPSS versión 21.

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 para 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.

- ✓ 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 sí 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; consideran importante la actividad y vital su evaluación.

### 2.4 Concepción del proceso de gestión de proveedores

En la concepción del proceso de gestión de proveedores se evaluaron diversos criterios:

- ✓ 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 justifica la necesidad de aplicar el procedimiento para lograr mayor efectividad en el proceso de gestión de proveedores y para que exista un soporte documental del tratamiento que se le da en la institución a este proceso definido como de apoyo.

- ✓ 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, existe independencia entre los diversos procesos que se relacionan con ella, tanto del conocimiento como de la forma en que se ejecutan y evalúan.

- ✓ Están definidos los elementos y componentes que lo integran

Sí 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 a tener en cuenta para la evaluación deben ser la calidad de la gestión y de los productos adquiridos, y el tiempo de entrega.

### 2.5 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

*Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín  
Torres Avila, Gallardo Cannavacciuolo, Martínez Fernández, Leyva Zaragoza*



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.

## 2.6 Conclusiones generales del diagnóstico inicial

Durante el proceso de diagnóstico se pudo comprobar que la UHo no cuenta con evidencia documental que permita conocer acerca de la evaluación de proveedores y que la dirección de logística, es la encargada del proceso de suministrar productos y servicios para garantizar el cumplimiento de su objeto social.

La cantidad de suministradores que mayormente prestan servicios o garantizan los abastecimientos a la UHo es insuficiente (26), pero la institución no cuenta con documentación que permita realizar una evaluación de estos, resultando difícil realizar una correcta selección del proveedor que reúna las mejores condiciones.

También se puede mencionar que aunque la dirección de logística ha realizado múltiples esfuerzos para mejorar el proceso de gestión de proveedores, aún no cuenta con una infraestructura adecuada, principalmente de transporte, que le permita llevar a cabo una mayor acción en este sentido. Otros factores que limitan una mejor gestión y evaluación de los proveedores es la existencia de cuatro sedes universitarias y ajustes presupuestarios debido a la situación económica del país.

La UHo para su funcionamiento cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación Superior (MES) y su Dirección de Economía y Planificación, esta última es la encargada de importar los insumos necesarios para realizar algunos de los principales procesos. Los aseguramientos bibliográficos son garantizados por la editorial Félix Varela y los distintos poligráficos provinciales del país. El financiamiento que entrega la dirección del país al MES para importaciones es centralizado, y controlado debido a las limitaciones existentes con la moneda libremente convertible. El MES garantiza también 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. Otros insumos que presentan dificultades para el cumplimiento de los servicios de atención al cliente interno (estudiantes y trabajadores) son los insumos para cocina comedor, partes y piezas para equipos informáticos y mobiliario de oficina 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 en la gestión de proveedores de la UHo que influyen negativamente en la adquisición oportuna de estos recursos.

Las dificultades principales están dadas, en su mayoría, en que no se tiene una cartera de proveedores potenciales, ni identificadas sus necesidades con antelación. Además, es insuficiente el conocimiento que la institución posee acerca de los proveedores con que cuenta y los potenciales que existen dentro y fuera de la provincia, esperan al momento de la demanda para iniciar la búsqueda de proveedores; tampoco cuentan con un procedimiento que permita realizar la selección y evaluación correcta de los mismos.

Otras dificultades encontradas fueron que el sistema de contratación y pago es centralizado y se realiza fuera de la dirección de logística, esto hace que esos procesos vitales no se realicen de forma ágil. 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.

La compra de los medios y recursos necesarios para la prestación del servicio en la UHo es realizada mayormente por la dirección de logística y el grupo de compras, también participan personas de las distintas áreas que necesiten determinado recurso o servicio. Este mecanismo que se utiliza ha provocado dificultades en el proceso de contratación, debido a que no siempre el encargado de controlar los contratos en la dirección de logística tiene pleno conocimiento del registro, custodia y control del contrato y de los recursos que se compran, violándose el principio contable de entrada y salida del almacén.

## 3. Resultados

Atendiendo a la necesidad demostrada de contar con un mejor control de los proveedores en la UHo, se procedió a aplicar el procedimiento con cada uno de sus pasos.

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

Se utilizaron criterios definidos para realizar este paso. Se diagnosticaron las acciones que realiza la organización para proveerse de los recursos que necesita para cumplir con su misión.

La entidad cuenta con un comité de contratación y compras que funciona semanalmente en la Dirección General. En este comité participa una representante del área jurídica, dos de la dirección de economía, el director de logística y los representantes de las áreas que necesitan puntualizar aspectos relacionados con productos o servicios que tengan características específicas o que por el nivel de importancia y prioridad deban tratarse en este.

En el comité de pago que funciona seguido del comité de contratación y compras o paralelo a este, cada uno de los miembros da su criterio técnico respecto a lo ya definido por cada especialista; sus necesidades y cantidades

específicas de productos a comprar, así como la fecha señalada. En el caso de los alimentos asignados por economía y planificación de la provincia contra la cantidad de comensales, no se solicitan al comité de compras, se materializa contra los nuevos pedidos de las áreas involucradas. En este caso solo pasa por la compra directa del área de logística.

La entrada al almacén de los productos y el pago por parte del área económica se realiza previa verificación de la vigencia del contrato en cuanto a fecha y si los precios son los acordados contractualmente. Este proceso hasta el momento se realiza manualmente, la UHo en estos momentos se encuentra automatizando el mismo.

La dirección de logística es la responsable de evaluar la planificación, demanda y control de los recursos materiales, y la conservación, el almacenamiento y posterior distribución de todos los recursos utilizados por la UHo. Se detectó como dificultad la no existencia de un ciclo de rotación para los productos alimenticios, motivado por la forma en que se entregan (diario) los partes de solicitud de productos que hace la residencia estudiantil a la dirección de alimentos. Esta forma de entrega no permite realizar una adecuada planificación del volumen de los productos alimenticios que respondan a las demandas, y que cuenten con la calidad y variación de los surtidos mejor posible.

Con respecto al reabastecimiento de los almacenes de alimentos, este 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.

El plan de adquisición para productos 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. Con este modelo se ejecuta la gestión de compra, para lo cual el comprador o designado contará con 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 teniendo 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.

De la evaluación de los criterios propuestos y la guía para la realización del diagnóstico, se pudo conocer que la UHo posee condiciones organizativas y estructurales que no favorecen la capacidad para orientarse estratégicamente en la gestión de proveedores. Hay que considerar que existen cuatro sedes universitarias cada una con almacenes y personal que pertenece a la dirección de logística. Estas condiciones estructurales existentes dificultan el proceso de distribución y un mejor control de los recursos. La tabla 1 muestra la influencia directa en la realización de las

actividades en la organización, sobre la base de la matriz de influencia e impacto aplicada, su impacto en los criterios evaluados y las cuadrículas sombreadas muestran la influencia directa en la realización de las actividades en la organización.

Tabla 1.  
*Matriz de influencia e impacto*

MATRIZ DE INFLUENCIA / IMPACTO	RASGOS						
	1	2	3	4	5	6	7
INDICADORES/ Aspectos negativos							
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: Elaboración propia a partir del procedimiento de Gallardo (2011).

Los resultados obtenidos reflejan que la UHo, aunque cuenta con una proyección estratégica y determina 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 No existen criterios definidos acerca de cómo realizar la selección y evaluación de proveedores.
- 2 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.
- 3 Pocos proveedores ofrecen los productos necesarios.
- 4 Baja eficiencia de los proveedores.
- 5 No se cuenta con los medios de transporte necesarios.
- 6 El marco jurídico existente en el país en ocasiones limita el aprovechamiento de oportunidades.

**Paso 2. Evaluar el proceso a través del cual se establecen las relaciones con los 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; el personal encargado de compras en ocasiones carece de la información detallada y cualitativa de los recursos a comprar. Estas dificultades provocan que en muchos casos lo comprado no se corresponda con las necesidades. Esto ocurre principalmente en el caso de materiales e insumos para la actividad de mantenimiento y partes y piezas informáticas y puede dar motivo a que se generen inventarios ociosos o de lento movimiento.

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. Tanto la imposición del precio de los productos por los proveedores como la falta de opciones para elegir afectan la calidad del proceso de compra. Se pudo conocer también que en la UHo no se realizan estudios de mercado de proveedores, no se localizan los proveedores potenciales que reúnan las mejores condiciones; muchas veces por las pocas garantías de transporte. Tampoco se cuenta con un registro que permita el

*Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín  
Torres Avila, Gallardo Cannavacciuolo, Martínez Fernández, Leyva Zaragoza*



control de proveedores, ni se actualiza la ficha de productos para que contenga más de un proveedor.

Los proveedores y renglones más estables son los de alimentación, entre ellos están el Combinado Cárnico, la Fábrica de Conservas Turquino, la Pesca, el Combinado Lácteo y el Mincin, que son propios de la provincia. En el caso de los alimentos estos son asignados por cifras nacionales y según demanda realizada por la 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.

Son muchos los factores que influyen en la eficiencia del proceso de evaluación de la gestión de proveedores, 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 deben tomar en cuenta los indicadores:

- ✓ Calidad del producto,
- ✓ fiabilidad de las entregas,
- ✓ plazos de entrega,
- ✓ continuidad,
- ✓ flexibilidad,
- ✓ nivel tecnológico,
- ✓ capacidad de reacción,
- ✓ precios.

No obstante, la evaluación de proveedores no se realiza con estos criterios específicos que permiten establecer un margen comparativo con otros proveedores. 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, más bien la 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. No se tiene un patrón o concepto específico, se consideran algunos criterios, indicadores o factores que resulten de interés para el decisor. Algunos de estos criterios son la cercanía y facilidades a la hora de adquirir el producto; de ahí la importancia de este procedimiento que además de tomar en cuenta la calidad, el servicio, el precio y la localización, permite verificar la autenticidad de la documentación legal que es evaluada 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 aplicado posibilitó evaluar el proceso de gestión de los proveedores en la UHo orientado hacia aspectos fundamentales.

Cuando ya los especialistas y técnicos de la dirección logística que pertenecen al grupo de compras cuentan con las demandas de los recursos y determinan las necesidades de compra, deciden qué proveedor satisface sus necesidades de recursos. Luego, se decide la compra en una sesión semanal del consejo de la dirección de logística. La decisión de comprar se toma de forma colegiada y en ella participan los miembros del grupo de compras y los encargados de garantizar la transportación; aquí se definen los proveedores aptos.

Con respecto a los proveedores que ya cuentan con aprobación según comité de contratación se registran en la carpeta de proveedores evaluados y aprobados. En el caso de los proveedores aprobados que no se les compra en el período evaluado, si hay interés de mantenerlos en el registro son objeto de la evaluación inicial nuevamente. A cada proveedor aprobado se le llena un formulario de evaluación y se le confecciona un certificado que acredite su capacidad legal para el acto pretendido, partiendo de los resultados que se obtengan en el proceso de comprobación previo a la concertación del contrato.

En la UHo el especialista principal del grupo de compras es el máximo encargado de procesar los contratos de todas las áreas, 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 esta institución no se realiza el expediente de los proveedores por lo que se define en el procedimiento, solo se controlan los proveedores aptos y aprobados.

Según los criterios definidos en el procedimiento de Gallardo (2011) tampoco se evalúan los proveedores ni inicial ni periódicamente; los proveedores se escogen según la voluntad y experiencia de los compradores, no existiendo un sistema de calidad establecido en cuanto a la realización de intercambios con proveedores.

Con respecto a las no conformidades se modifican de mutuo acuerdo las que pudieran afectar el buen desarrollo de las relaciones de trabajo, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Esto puede realizarse utilizando las diferentes vías de comunicación existentes, pero la práctica ha demostrado que la más efectiva es el intercambio directo.

Para atender las quejas y reclamaciones se recomienda que cuando exista una reclamación comercial por cuestiones relacionadas con la calidad de los productos brindados por un proveedor, se procederá a ello partiendo de una queja o criterio desfavorable emitido de forma escrita sin un formato específico establecido.

En el caso de las quejas o reclamaciones que se pretendan formular oficialmente por algún cliente, deberán respaldarse técnicamente por elementos que demuestren tal afectación, adjuntando para ello la documentación necesaria: reclamación, fichas técnicas, normas, listados de cantidades, cláusulas contractuales incumplidas, certificados legales, entre otros documentos que sirvan para canalizar y dilucidar la responsabilidad de las partes en relación a la queja formulada. En 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 y del responsable del contrato para que se realice la reclamación ante el proveedor.

Considerando los inconvenientes que pueden afectar la correcta ejecución del proceso de evaluación de proveedores, es importante que se determinen las funciones específicas del personal que trabaja en esta actividad según el procedimiento aplicado, para lo cual se sugiere:

#### **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 quiera 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 actualizados 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 Unidad Estratégica, 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 aplicando 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.

El procedimiento aplicado propone la evaluación de los proveedores utilizando 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 estos reviste para el decisor.

Se propone que la UHO trabaje en la automatización de esta evaluación atendiendo a su complejidad en el orden operativo y tomando como base que la institución cuenta con las condiciones técnicas y de conocimiento.

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.

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

Se realizó 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.

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 permitieron obtener información fiable.

Para el estudio se tomaron como expertos trabajadores propios de la Dirección de Logística de la UHO. Ellos fueron dos especialistas del área de logística que tienen la responsabilidad de ejecutar las operaciones de aprovisionamiento y los especialistas principales de cada una de las áreas que son los clientes principales del proceso de aprovisionamiento.

Los resultados generales de la evaluación para cada proveedor son:

- ✓ 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 ocurren 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. Esto repercute de forma directa en la calidad del producto o servicio que se oferta.

Los aspectos positivos en la evaluación resultaron ser:

- ✓ 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 los aspectos negativos o debilidades detectadas en aras de minimizar su impacto. Las acciones propuestas son:

- ✓ Capacitar al 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.

## **4. Discusión**

La aplicación práctica del procedimiento general y sus componentes estructurales demostraron que:

- ✓ Existen dificultades para adquirir los aseguramientos necesarios que garanticen el mejor funcionamiento de la UHO y sus sedes universitarias.
- ✓ La estructura logística de la UHO está mal organizada. Luego del proceso de integración de las universidades la actividad de logística quedó debilitada, actualmente la identificación de necesidades se realiza en cuatro sedes alejadas y con direcciones administrativas diferentes. Esto ha generado limitaciones y restricciones de la capacidad operativa.
- ✓ En el ámbito nacional, y teniendo en cuenta el criterio de varios autores consultados, se pudo corroborar también el mismo patrón,

*Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín  
Torres Avila, Gallardo Cannavacciuolo, Martínez Fernández, Leyva Zaragoza*



y en la mayoría de los casos, las aplicaciones registradas presentaron menor alcance y complejidad.

- ✓ La aplicación práctica del procedimiento, permitió demostrar que la dirección de logística no cuenta con una herramienta de trabajo que vincule 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 los procesos de la UHO.
- ✓ El sistema educacional profesional en Cuba, no incluye directamente planes o programas para la formación especializada en logística. Algunos autores como Acevedo *et al.* (2019) avalan con estudios de caso en diversas publicaciones científicas la necesidad de acelerar estrategias de formación en esta temática con el objetivo de erradicar los problemas de la práctica empresarial y de responder a las estrategias del país.
- ✓ La problemática actual influye en el desarrollo logístico de la UHO y en el desarrollo socio-económico de la provincia y el país, por lo que se debe fomentar la formación de profesionales en este tema como base para mejorar los resultados operativos en los procesos logísticos.

Sáez, M. 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.

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

### Agradecimientos

Al equipo de logística de la Universidad de Holguín por permitir la realización de la investigación en la Institución.

### Referencias bibliográficas

- Acevedo, S. J. A. (2000). *Diagnóstico del estado de la logística en Cuba*. I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial y V Taller Internacional de Logística Empresarial. Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría. La Habana. Eds, 15-30.
- Acevedo, S. J. A., Gómez, A. M. I., & Urquiaga, R. A. J. (2001). *Gestión de la Cadena de Suministro (folleto)*. Ciudad de la Habana, Cuba: LOGESPRO, ISJAE.
- Acevedo, S. J. A., & Gómez, A. M. I. (2010). *La logística moderna en la empresa*. La Habana. Félix Varela.
- Acevedo, S. J. A., & Gómez, A. M. I. (2011). *Modelos y Estrategias de Desarrollo de la Logística y las Redes de Valor. Nueva Empresa. Gestión Empresarial en Cuba nueva etapa*.
- Acevedo, U. A. J., Sablón, C. N., Acevedo, S. J. A., Gómez, A. M. I., & López, J. T. (2019). Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 172-182.
- Ballou, R. H., & de Lemus, P. R. (1991). *Logística empresarial: control y planificación* (No. 658 B36y.). Díaz de Santos.
- Cox, J. F., & Blackstone, J. H. (Eds.). (2002). *APICS dictionary*. APICS Educational Society for Resource Management.
- Díaz, A. (2017). Taller Nacional de Logística de Almacenes "LOGAL". Blog Logal-MINCIN.
- 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).
- Hernández, S. R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. McGrawHill.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.
- Pérez, A., Gil, M., & Roque, E. (2019). *Gestión y evaluación de proveedores*. Blog Gestipolis.
- Pérez, M. M. (2014). *Definición de proveedor*. Blog Definición de.
- P. C. C. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, 23-32.
- Riquelme, M. (2017). *Definición de la gestión de proveedores*. Blog Web y Empresas.

*Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín*  
Torres Avila, Gallardo Cannavacciuolo, Martínez Fernández, Leyva Zaragoza

