

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA  
LUMAMEXGLO S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA,  
MEXICO.**



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**MARIA ALEJANDRA CASTAÑO MURILLO.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA  
LUMAMEXGLO S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA,  
MEXICO.**

**MARIA ALEJANDRA CASTAÑO MURILLO.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Ingeniero Industrial

**Director  
M.Sc. César Augusto Zapata Urquijo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

FIRMA DIRECTOR

---

FIRMA JURADO

---

FIRMA JURADO

Pereira, 15 diciembre de 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Completamente agradecida con quienes hicieron posible realizar mi practica conducente en México. Mi familia por su constante acompañamiento y amor, especialmente a Ricardo Murillo por confiar ciegamente en mí y complacerme; la ingeniera María Helena Bernal por estar pendiente de todo el proceso y atenta a cualquier tipo de inquietud o colaboración.

Agradecimientos totales al M.Sc. Cesar Zapata Urquijo. Que cumplió más que como el Director de este trabajo de grado y me brindo un gran acompañamiento.

De no ser por Javier Lujan y Kabir Martínez esta práctica conducente no hubiera tenido tan buen resultados como los obtenidos. Gracias por dejarme ser parte de la familia LUMAMEXGLO S.A de C.V.

## **DEDICATORIA**

*Dedicado a Dios que jamás me deja desfallecer y siempre voy acompañada de la mano de él y su misericordia.*

A quienes forjaron los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes, de la cual vivo orgullosa –mi familia- han destinado de su tiempo para enseñarme todo lo que se y siempre más cosas nuevas, para brindarme aportes invaluable que me servirán y me llevare para toda la vida.

Especialmente estuvieron presentes en todas las etapas, evolución y desarrollo total de mi tesis. De esta manera es como les retribuyo a cada uno de ustedes tanto apoyo incondicional y el cariño que siempre me han brindado, les agradezco con creces. Los quiero.

## CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4. DELIMITACIÓN	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3.3. HIPÓTESIS	16
3.3.1. Trabajo	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1. MARCO TEORICO	17
4.1.1. Generalidades de Manual de compras	17
4.1.2. Norma ISO 9001:2008 Sección 7.4 Compras	19
4.1.3. Forma genérica de los principales procesos que intervienen en la compra.	21
4.1.4. Enfoque basado en procesos	22
4.1.5. Proceso de búsqueda de proveedores	23
4.2. MARCO CONCEPTUAL	24
5. METODOLOGÍA	26
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	28
5.3.1. Unidad de análisis	28

5.3.2.	Criterios de inclusión	28
5.3.3.	Criterios de exclusión	28
5.4.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	29
5.5.	PLAN DE ANÁLISIS	30
5.5.1.	Recolección de la información	30
5.5.2.	Instrumento de recolección	30
5.5.3.	Tabulación y Análisis de datos	30
6.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	32
6.1.	DIAGNÓSTICO	32
6.2.	CALIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	34
6.3.	MANUAL DE PROVEEDORES	35
7.	CONCLUSIONES	38
8.	RECOMENDACIONES	40
	BIBLIOGRAFÍA	41
	ANEXOS	42

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1. Requisitos del proceso de Compra.	20
Ilustración 2. Procesos que intervienen en la compra, evaluando proveedores.	21
Ilustración 3. Proceso de búsqueda y selección de proveedores.	24

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Variables de la investigación	29
Tabla 2. Tabulación y Análisis de datos	30

## **Anexos**

ANEXO A. Entrevista en Profundidad.	
ANEXO B. Calidad en el proceso de Selección de Proveedores.	
ANEXO C. Manual de Proveedores.	



## **RESUMEN**

La presente investigación muestra la aplicación de procedimientos, requerimientos y estándares estipulados para realizar Selección y Evaluación de Proveedores acorde a las necesidades y los objetivos propuestos en la empresa LUMAMEXGLO S.A de C.V de Chihuahua, México.

La investigación se basó en un diagnóstico previo el cual indicaba que la empresa no contaba con herramientas establecidas o estructuradas para una correcta y minuciosa selección de proveedores, esto necesario para obtener resultados positivos y prósperos para la empresa. De esta manera se implementó procedimientos, estándares y documentación pertinente que permitiera identificar el proveedor idóneo para la empresa, mediante la búsqueda, selección, documentación y posterior evaluación de proveedores, buscando así que estos representen los objetivos y metas a alcanzar, contribuyendo al crecimiento interno de la empresa y del mismo proveedor afianzando relaciones y así contribuyendo a mejoras continuas.

En segundo lugar, se propuso un modelo para la construcción de un plan para la selección de proveedor, un documento el cual reúne los principales elementos para planificar el futuro de los proveedores dentro de la empresa teniendo en cuenta las diferentes aspiraciones que puedan surgir en la relación creada entre proveedor-distribuidor, todo conllevado a un crecimiento o una ganancia igualitaria de ambos.

Por último, se desarrolló un Manual de Proveedores, en el cual se identifican los procedimientos y formatos de evaluación que sirven de filtro para la Selección y Evaluación de Proveedores en la empresa, definiendo de manera clara los elementos básicos de planeación estratégica (misión, visión, quienes somos, valores, principios y objetivos) y del sistema de gestión de compras, mediante mapa de procesos y la caracterización del mismo como herramienta para entender las dinámicas personales de los proveedores al interior de la empresa, todo esto aplicado en relación con el modelo propuesto en las normas ISO 9001 sobre requisitos de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones.

## **ABSTRACT**

This research shows the application of procedures, requirements and standards set for Selection and Assessment of Suppliers according to the needs and objectives in the company LUMAMEXGLO SA de CV Chihuahua, Mexico.

The research was based on a previous diagnosis which indicated that the company had not structured tools for the proper and meticulous provider selection, what is essential for the company to get positive and successful results. Thus, it was implemented pertinent procedures, standards and documentation that would identify the ideal supplier for the company, through search, selection, documentation and subsequent evaluation of suppliers according to the objectives and goals to achieve, contributing to internal growth both of the company and the supplier, strengthening relationships and promoting continuous improvements.

On the other hand, it was proposed a model for making a plan to select the provider: a document which brings together the main elements for planning the future according to the diverse aspirations that may emerge in the relationship created between supplier and distributor, all led to an equal growth or gain of both sides.

Finally, it was developed a Provider Manual in which it was identified procedures and evaluation forms that work as a filter for the Selection and Evaluation of Suppliers for the company, clearly defining the basic elements of strategic planning (mission, vision, who we are, values, principles and objectives) and purchasing management system, using process map and its characterization as a tool to understand the personal provider's dynamic within the company, all applied in relation to the proposed model in the ISO 9001 rules about requirements of a quality management system into organizations.

## **INTRODUCCIÓN**

El concepto de proveedor viene desde hace mucho tiempo atrás, sin embargo a medida que pasa el tiempo este ha evolucionado, ya que ha sido considerado como una de las herramientas más importantes en la cadena de suministros y siendo un factor esencial para cualquier empresa, ya que por medio de este se puede asegurar la calidad de los productos y/o servicios dando el valor agregado que se requiere en una empresa para que esta tenga éxito en el mercado. Es por esto que el concepto moderno comprende como la compañía logra de manera más eficiente cumplir con todos los requisitos y expectativas del cliente.

Teniendo en cuenta la importancia actual de los proveedores dentro de las organizaciones, se ha hecho necesario el establecer estándares, los cuales permitan que los productos y/o servicios que estos brindan cuenten con un grado de calidad más notoria y marcada, la labor que desarrollan da la certeza de una optimización de procesos, observación y solución de fallas, facilitando el planteamiento de medidas oportunas de tal manera que contribuyen directamente a un proceso de mejora continua.

La aplicación de esta herramienta en el ámbito laboral muestra un gran aporte al potencial de aprendizaje para las personas dentro de la empresa, ya que logran familiarizarse de una manera amigable y amena con la Selección de Proveedores. Es por tal razón que se decide realizar un Sistema de Selección y Evaluación de Proveedores para los trabajadores con los cuales ya cuenta LUMAMEXGLO S.A de C.V, o para los futuros clientes o proveedores que pretenda adquirir la empresa, esto, garantizando de tal manera que la aplicación de este sistema dará la certeza de garantizar y estandarizar el control de las actividades personales dentro de la empresa, principalmente buscando que estos incidan en la calidad de todos sus procesos, basándose en los principios de gestión de calidad como son el enfoque hacia el cliente, los procesos, y en hechos para poder realizar tomas de decisiones, buscando siempre tener una mejora continua y por tanto lograr una ergonomía tanto laboral como personal.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa LUMAMEXGLO S.A. de C.V. desde el 2010 cuenta con una política de comercializador y distribuidor autorizado de ciertas marcas alimenticias las cuales han sido distribuidas al interior de gran parte de México y en los últimos tres años en ciertas regiones del norte de Estados Unidos, por lo cual ha logrado fortalecer el mercado ante la demanda que se ha generado con el pasar del tiempo. Por tal motivo, como respuesta a esto se han buscado crear relaciones firmes las cuales logren crear negocios con la política de los negocios de la empresa gana-gana. Por el crecimiento en los últimos años, se dieron cambios al interior de la empresa donde se requirió cambio en la infraestructura y más vehículos de carga, se amplió el número de contrataciones de trabajadores para potencializar el área de ventas y buscar crear una fidelidad con el cliente que se podría volver un proveedor potencial de la empresa.

Es por tal razón que se incrementó la demanda y la necesidad de satisfacerla se enmarcaba en productos nuevos que iba segmentando el mercado, por lo cual evidenciando un déficit en cantidad de productos que no satisfacían ciertas necesidades. Esto enmarcaba la necesidad de entrar a competir con el mercado y ser competencia potencial, lo cual solo se lograría si se tienen los proveedores idóneos para la necesidad surgente que se entraría a satisfacer.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La empresa LUMAMEXGLO S.A de C.V, posee e implementa un manual de proveedores para cumplir con los estándares de calidad de la empresa?

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las principales falencias en las que se incurren al interior de la empresa al momento de intentar atacar un segmento?
- ¿Cómo gestionar los pasos a seguir para identificar el perfil idóneo que se busca para un proveedor?
- ¿Cómo definir los estándares de calidad buscados que satisfagan el mercado?
- ¿Qué tan útil resulta tener un patrón específico del manual de proveedores para la empresa?

### **1.4. DELIMITACIÓN**

El estudio será realizado para los proveedores ya existentes o futuros que entran a hacer negocio con la Empresa LUMAMEXGLO S.A de C.V. Ubicada en Avenida las Industrias, Complejo Nombre de Dios, en Chihuahua (Chihuahua – México). Esta delimitación se da debido con motivo de lograr desarrollar un manual de proveedores que una vez establecido se pueda aplicar a cualquier proveedor que sea de interés o se encuentre interesado en la empresa.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Haciendo énfasis en las actividades que realiza LUMAMEXGLO S.A de C.V se observaron las necesidades de realizar cambios en la parte interna de la empresa mediante la implementación de un manual de proveedores el cual tendría como objetivo principal el especificar y explicar los procedimientos y requisitos que se deben tener en cuenta en la negociación de la empresa con el proveedor, para que logre en primera instancia satisfacer las necesidad que el mercado y el cliente demanda. El documentar el manual se presentaran los requisitos mínimos para establecer relaciones comerciales con los proveedores, todo esto de una manera sistematizada, el cual se entenderán de una forma rápida los requisitos que se deben cumplir a la hora de querer negociar con un proveedor. Con respecto a lo planeado en el programa se lograra comprender con mayor facilidad el estándar del proceso de selección de los proveedores.

Al ser implementado el manual de proveedores, se debe tener en cuenta que será una herramienta de conocimiento, para entender los procedimientos y estándares que regirán la selección de proveedores de una manera más eficiente. Logrando identificar los productos de primera calidad en donde los clientes y consumidores finales encuentren beneficios a la hora de adquirir el servicio, de esta manera contribuir al crecimiento de los proveedores ya establecidos y contribuir tanto al desarrollo como al talento humano de los trabajadores.

Por último, el presente proyecto investigativo es realizado como requisito del autor para optar al título de Ingeniero Industrial.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de proveedores para la empresa LUMAMEXGLO S.A de C.V, México. En el segundo semestre del año 2015.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico base en la parte interior de la empresa de los problemas presentes en los segmentos que no se han logrado satisfacer.
- Determinar los segmentos específicos que se quieren atacar.
- Identificar en el mercado la competitividad de los productos que se necesitan.
- Presentar una herramienta de estrategia de ventas efectiva para la identificación de proveedores potenciales que ayuden a satisfacer la demanda.
- Definir el perfil del proveedor que se desea contratar dependiendo las necesidades requeridas.
- Diseñar un manual de proveedores en el que se planteen todos los alineamientos.
- Caracterizar los procesos de seguimiento de selección de cada proveedor para que sea más formal la vinculación.
- Con base a los alineamientos trazados se evalúa el desempeño de los proveedores y el efecto causado tanto en la empresa como en el mercado.
- Lograr identificar el estándar de proveedores que se maneja en la empresa

### **3.3. HIPÓTESIS**

#### **3.3.1. Trabajo**

Un sistema de selección de proveedores para la empresa LUMAMEXGLO S.A. de C.V, permitirá garantizar los estándares de calidad en los procedimientos de selección de proveedores y productos para la empresa.



## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1. MARCO TEORICO**

#### **4.1.1. Generalidades de Manual de compras<sup>1</sup>**

##### **¿Qué es un Manual de Compras?**

También llamado Manual de Procedimiento de Compras, es uno de los manuales más importantes dentro de la organización de una empresa, ya que su falta, repercute en otros departamentos inmediatamente, siendo uno de los elementos de la estructura orgánica de la misma. Se puede afirmar que es la guía oficial para la organización y funcionamiento del área de Compras, definiendo las operaciones de la misma.

El Manual de Compras se somete a las disposiciones generales de la empresa, pero contiene elementos que influyen directamente en las Compras:

- Respuesta a un Estímulo o Razón de Compra
- Elemento Económico o costo
- Aprobación Social y la conveniencia de compra
- Requisición de almacén de la empresa

Para ello en términos generales deben existir como mínimo tres cotizaciones de proveedores diferentes.

##### **Partes que integran un Manual de Compras**

Introducción.

En esta sección se incluye una breve descripción de la importancia de contar con el manual para lograr el desarrollo de las actividades debidamente encuadradas, así como contar con una guía escrita que cubra los aspectos de organización y operación de compras.

---

<sup>1</sup>Manual de compras. GROPE. [en línea]. < <http://www.gropeimpresa.com/manuales-blog/50-manual-de-compras.html>>. [citado abril de 2012].

### Contenido.

Se refiere a la división del manual en sus diversos capítulos. Se presenta en carpetas, con hojas sustituibles o intercambiables y separadores.

- Antecedentes o referencia.
- Objetivos.
- Áreas afectadas de compras.
- Definición de términos.
- Resumen.
- Responsabilidad de las áreas involucradas.
- Desarrollo o trámite.
- Anexos.
- El manual estará

### Índice.

Es conveniente establecer un índice, ya sea formado de acuerdo a la materia objeto de la publicación, por numeración progresiva general o por numeración particular, con la finalidad de ser eficiente y dar rapidez a la localización del tema.

### Organización.

Lineamientos integrantes, tales como cuadros de organización, descripción de funciones, listas de obligaciones, etc., con los cuales se asignan por escrito los deberes, responsabilidades y autoridad, correspondientes a todos los individuos componentes de la gerencia.

### Políticas.

Está destinada a incluir exclusivamente todas las políticas emanadas por la gerencia.

### Procedimiento.

Los procedimientos representan el aspecto más abundante dentro del manual, ya que establecen la secuencia de los pasos que han de seguir las operaciones de la gerencia, tratando de simplificar y orientar las labores respectivas.

Instrucciones técnicas.

Son aquellas que cubren métodos de operación y están delimitadas a cubrir los aspectos de un área específica.

Circulares y Boletines.

Este apartado comprende todas aquellas disposiciones de aplicación general al personal de la gerencia, tales como medidas disciplinarias y administrativas, así como instrucciones concretas sobre determinados trámites de coordinación con otros departamentos o áreas de la empresa. Esto es lo que concierne a circulares.

En cuanto a boletines, se refiere a aquellas publicaciones dirigidas a los proveedores en lo relativo a sus relaciones con la empresa y trámites o aspectos que deben conocer, para evitar confusiones y lograr expedir en las operaciones contractuales. Estos boletines deben estar presentes y debidamente ordenados e incluidos en el manual con la finalidad de que el personal de compras conozca y acuda a ellos en los casos particulares que así se requiera.

El manual de compras al igual que el manual de ventas y el manual de producción, son una práctica guía que estará recordando al colaborador de la Empresa, su actividad a realizar en la forma en que la Misión y Visión de la misma lo ha requerido, es por eso que cualquier Empresa bien organizada siempre deberá manejar su organización por medio de un MANUAL.

#### **4.1.2. Norma ISO 9001:2008 Sección 7.4 Compras<sup>2</sup>**

La norma ISO 9001 establece la necesidad de articular los mecanismos internos necesarios para garantizar que el proceso de compras se realice de forma satisfactoria, desde la realización del pedido hasta la recepción del producto o servicio suministrado.

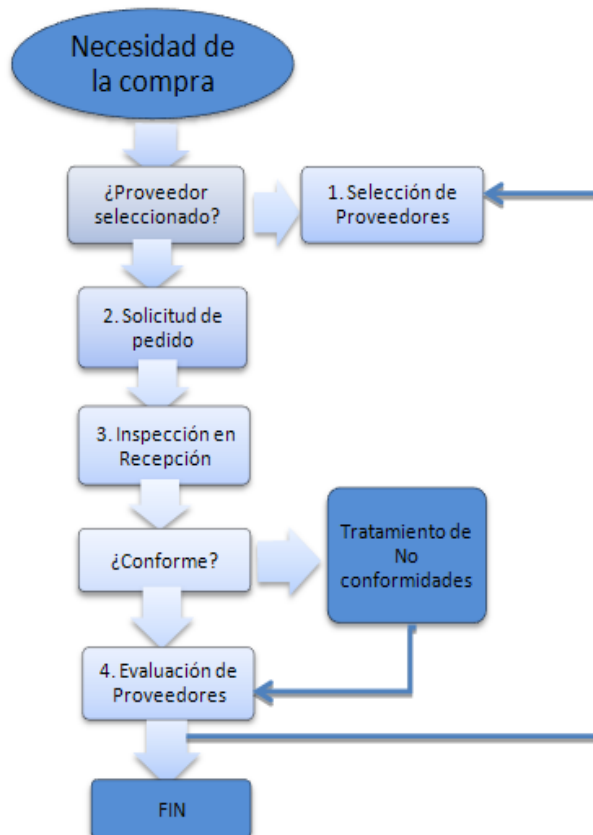
Para lo anterior, dentro del apartado 7.4 Compras, se tienen las siguientes consideraciones:

---

<sup>2</sup>ISO 9001 Estructura Organizativa de la norma. [en línea]. <<http://www.normas9000.com/condiciones-iso-9001.html>> [citado el 12 de agosto de 2015].

- **7.4.1 Proceso de compras:** La organización debe asegurarse de que el producto comprado sea conforme a los requisitos. Así mismo la empresa deberá elegir a los proveedores basándose en su capacidad para suministrar los productos de acuerdo a los requisitos establecidos.
- **7.4.2 Información sobre las compras:** los documentos de las compras deben describir el artículo que se va a comprar con suficientes detalles para asegurar la obtención correcta del producto que se necesita. Además, se debe asegurar que el proveedor conozca los requisitos para la aprobación del producto.
- **7.4.3 Verificación del producto comprado:** se deben establecer inspecciones adecuadas para asegurar que los productos comprados cumplen con los requisitos especificados.

Ilustración 1. Requisitos del proceso de Compra.



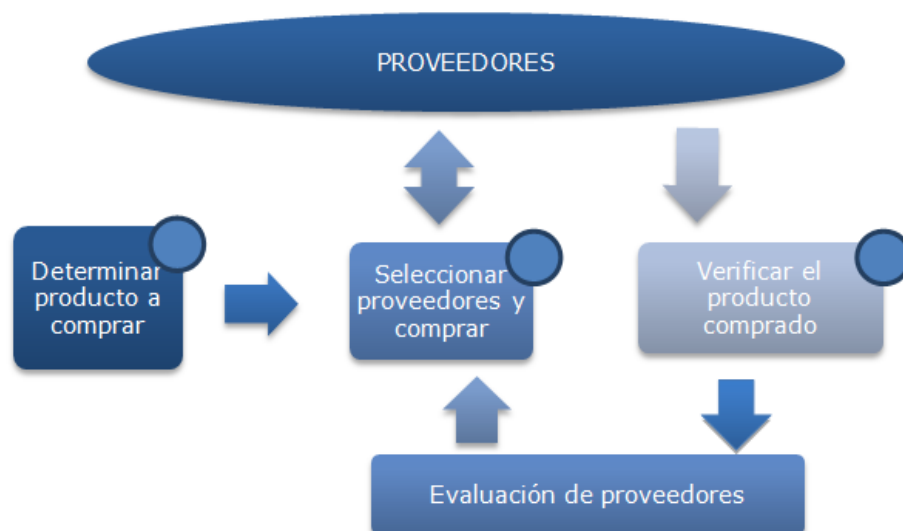
Fuente: GÓMEZ, Ignacio. Compras según ISO 9001:2008.

Los requisitos básicos a tener en cuenta en el proceso de compras son la selección de proveedores, la determinación de los requisitos a solicitar a los proveedores, la inspección en recepción y la evaluación del comportamiento de los proveedores a lo largo del tiempo.

El control y la metodología del proceso de compra deben ser adecuados a la organización, al tipo de producto comprado y a la influencia del producto o servicio adquirido en la satisfacción del cliente final.

#### 4.1.3. Forma genérica de los principales procesos que intervienen en la compra.

Ilustración 2. Procesos que intervienen en la compra, evaluando proveedores.



Fuente: PEREIRO, Jorge. Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000.

Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso "SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR" reciba información del proceso "EVALUACIÓN DE PROVEEDORES". La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara

y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.

La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la Norma que deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores.

#### **4.1.4. Enfoque basado en procesos**

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de

- a.** La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b.** La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- c.** La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos.
- d.** La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

#### **4.1.5. Proceso de búsqueda de proveedores<sup>3</sup>**

Antes de comenzar la búsqueda de proveedores se ha de tener muy claro cuáles son los productos que se necesita adquirir, de qué calidad y en qué cantidad para que la selección se realice comparando productos de iguales o muy similares características. Una vez realizado este análisis, comienza el proceso de selección en el que se pueden plantear diferentes situaciones de partida, por ejemplo:

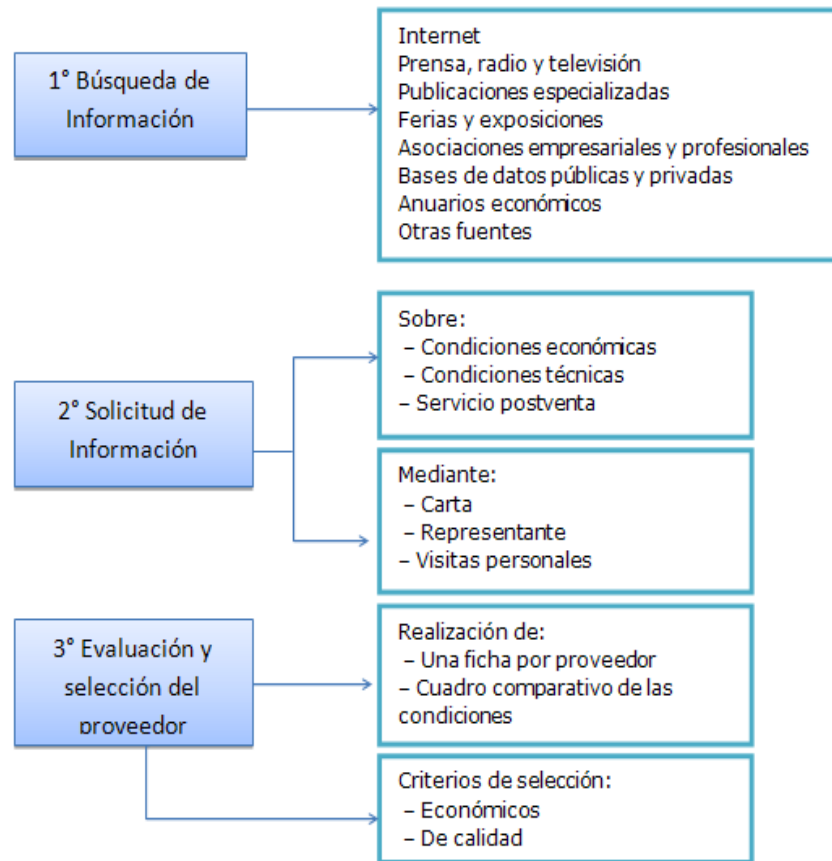
- La empresa inicia su actividad y debe buscar toda clase de proveedores.
- La empresa tiene ya unos proveedores que habitualmente le suministran, pero no se encuentra satisfecha con ellos.
- Se quiere ampliar la cartera de proveedores para realizar comparaciones de productos y de condiciones comerciales con el objetivo de mejorar la gestión comercial.

El proceso de búsqueda y selección tiene tres fases: búsqueda de información, solicitud de información y evaluación y selección de proveedores.

---

<sup>3</sup>Búsqueda y selección de proveedores. Capítulo 02. [en línea]. <<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448147731.pdf>>.

Ilustración 3. Proceso de búsqueda y selección de proveedores



Fuente: Búsqueda y selección de Proveedores. Capítulo 02.

## 4.2. MARCO CONCEPTUAL

### Calidad

Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes o de otras partes interesadas. "La totalidad de características de un producto o servicio para satisfacer necesidades establecidas (explícitas) o implícitas".<sup>4</sup>

### Proveedor

Persona natural o jurídica que suministra un bien o un servicio.

<sup>4</sup>ISO 8402 ANSI. [en línea]. <[http://www.gestiondecalidadtotal.com/definiciones\\_de\\_calidad.html](http://www.gestiondecalidadtotal.com/definiciones_de_calidad.html)>.



**Selección de Proveedores**

Es un proceso mediante el cual se selecciona un proveedor con base al cumplimiento de ciertos criterios previamente establecidos por la organización.

**Procedimiento**

Modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones.

**Proceso**

Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultado.

**Estándar**

Es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

**Estándares de Calidad**

Es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización.

**Manual de Procesos**

Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En el son consignadas tanto La acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.

**Manual de Compras**

Guía oficial para la organización y funcionamiento del área de Compras, definiendo las operaciones de la misma dentro de una empresa.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método para este trabajo de investigación es de tipo descriptivo. Este tipo de investigación trata de tener información acerca del fenómeno o proceso para describir sus implicaciones, y se va a aplicar una fórmula ya preestablecida.

Se aplicó la investigación descriptiva, por cuanto el estudio requiere detallar las principales falencias recurrentes en la parte interna de la empresa, al momento de detectar un producto nuevo que se manejara y el segmento que se atacara. Se realiza un estudio detallado de cuáles son las necesidades que se quieren satisfacer en el mercado, por eso se requiere estipular y tener claro el perfil idóneo de los proveedores que necesitaran para lograr mantener los estándares de calidad de la empresa como tal y mantenerse en el mercado de una manera competitiva. Es por esto que después de realizado el prototipo de proveedor, que resultara beneficioso a la empresa se procede a tener unos requisitos, los cuales ayudaran a identificar a quien los lea e implemente quien es idóneo o no para proponer una negociación.

Los requisitos anteriormente mencionados irán adjuntos mediante procedimientos los cuales estarán especificados en un manual de proveedores el cual facilitara la contratación de proveedores dentro de LUMAMEXGLO S.A de C.V, ya que ayudara de una manera más eficaz la identificación, y de tal modo se entenderá a primera instancia cuales son los perfiles de fabricantes o proveedores provechosos para el crecimiento de la empresa.

### 5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo las siguientes etapas desarrolladas:

- **Diagnóstico:** Se identificó la necesidad de tener unos requerimientos planteados para tener en cuenta a la hora de contratar proveedores, para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y los productos líderes del mercado. Además se detectó, que la demanda del mercado exigía más variedad en los productos para satisfacer los nichos del mercado nuevos para la empresa.

- **Documentación:** Se accedió a estudiar los proveedores y productos ya existentes en la empresa, esto para evaluar los productos que se requerían para atacar el mercado.
- **Recopilación:** Se realizó una lista de producto los cuales el cliente habían manifestado su necesidad y se decidió hacer un cuadro en el cual se registrarán la cantidad de proveedores que podrían manejar el producto como tal, o ya de manera más específica la marca deseada y se accedió a buscarse la información en internet y a medida que se buscaba, aparecían los proveedores o fabricantes de tal producto al que se interesa distribuir.
- **Preparación:** Se definen unas normas básicas para saber el grado capacidad deseada por los proveedores buscados. Teniendo diligenciado el cuadro de control de los productos nuevos, en el cual se aclaraba el producto como tal, presentación, marca y proveedor, se accedía a mirar el medio de contacto con los que manejaban los productos, dándoles a conocer el interés de la empresa por estos. Se mira principalmente la estructura de la plataforma en la que se presentan los productos y así al momento de comunicar al proveedor, se comienza a estudiar el perfil de él y así clasificarlo.
- **Propuesta:** A cada proveedor que resultaba interesante a la empresa, se le hacía llegar vía e-mail o por llamada telefónica, el interés de conocer su catálogo de productos y listas de precios ya que se procedía a describir la función de LUMAMEXGLO S.A de C.V, como comercializadora y distribuidora a la que le gustaría el poder distribuir los productos que allí se manejan y del cual solicitan cotización. Todo esto enmarcando los beneficios que podrían llevar ambas partes de la negociación, ya que se cumple el interés gana-gana en el cual se distribuirán los productos en más partes del país y se ampliara el portafolio de productos a manejar en la empresa, brindando más reconocimiento de servicio.
- **Presentación:** Manual de proveedores.

### **5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO**

La población de estudio serán principalmente los proveedores de los productos que se entraran a requerir y de antemano los productos que se manejaran para lograr satisfacer el mercado. Así dando las pautas a tener en cuenta en el proceso de selección del manual de proveedores de LUMAMEXGLO S.A de C.V. La muestra de estudio representa el total de la población.

#### **5.3.1. Unidad de análisis**

Los proveedores contactados que serán estudiados y analizados para dar las pautas de los procesos de selección que estarán explícitos en el Manual de Proveedores de LUMAMEXGLO S.A de C.V.

#### **5.3.2. Criterios de inclusión**

Los proveedores que cumplen con las características establecidas y con los productos requeridos por LUMAMEXGLO S.A de C.V para satisfacer la demanda.

#### **5.3.3. Criterios de exclusión**

Proveedores que no cumplan con las características establecidas; los productos que manejen no sean los requeridos o no sean demandados por el mercado en los segmentos que maneja LUMAMEXGLO S.A de C.V.

## 5.4. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Variables de la investigación

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Índice
<b>Calidad Proveedores</b>	Grado de cumplimiento de las expectativas propias, de los productos y servicios.	Personal	Definición de criterios del proveedor idóneo.	Criterios cumplidos
<b>Estandarización de proveedores</b>	Se establecen los objetivos y los procesos para la selección de proveedores.	Administrativo	Identificación de los procesos para selección de proveedores.	Alto Bajo
<b>Manual de Proveedores</b>	Documento donde se estipulan los requerimientos para la selección de proveedor	Personal	Grado de cumplimiento de los criterios	Requisito a cumplir

Fuente: El autor.

## 5.5. PLAN DE ANÁLISIS

### 5.5.1. Recolección de la información

La técnica de recolección de la información es de tipo primaria. Inicialmente la investigación se apoyó en los criterios y los requerimientos establecidos para la selección de proveedores por parte de la muestra. Posteriormente se utilizó información de tipo secundaria basada principalmente en documentos, libros y publicaciones sobre temas de gestión de proveedores, calidad, logística, además de tener en cuenta la información que se tiene gracias a los proveedores y productos ya existentes en la empresa.

### 5.5.2. Instrumento de recolección

La investigación realizará entrevistas en profundidad y observación directa para la recolección de la información de la población de estudio.

### 5.5.3. Tabulación y Análisis de datos

Tabla 2. Tabulación y Análisis de datos

Fuente	Técnica	Instrumento
Primaria: Orales y escritas de los encargados de los procesos responsables de la gestión de proveedores, gerentes de compras o calidad, otros expertos.	Observación simple Entrevista en profundidad	Guía de observación Guía de entrevista, grabación (Audio-video)
Secundarios: Textos, libros, documentos y publicaciones hallados que puedan ser aplicables.	Análisis documental	Guía de textos Cronograma

La información se resumirá en informes, los cuales serán sacados por la información que se suministró, ya que se optó por grabar las entrevistas de los proveedores que cumplan con los parámetros requeridos por LUMAMEXGLO S.A de C.V., por medio de la observación simple, logrando caracterizar el proceso de compras manejado bajo el proceso de proveedores que maneja cada empresa, de este modo reforzando la información suministrada por el entrevistado.

## **6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **6.1. DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico inicial fue desarrollado a través de un análisis que se realizó a los proveedores con los que ya contaba la empresa, a los cuales se les observó el perfil, el tipo de producto y servicio que ofrecían, de tal manera dando el prototipo de proveedor que se requeriría para cumplir de manera más eficaz con los objetivos y requerimientos de la empresa.

Para cumplir con los objetivos de la empresa y cumplir con el proveedor idóneo, se accedió a realizar entrevista de profundidad a los proveedores que ya se tenían dentro de la empresa. Se decidió realizar la entrevista a los tres principales proveedores, a los cuales se les había realizado un estudio previo de sus perfiles y se le detectaron las características principales y su proceso mediante la prestación de servicios con la empresa, la relación establecida como tal y así teniendo en cuenta el aspecto principal de cada proveedor y es que demandan la mayor cantidad de productos distribuidos por la empresa.

A razón de las entrevistas realizadas, se ratifica la necesidad de poder ampliar el campo de acción debido al mercado tan cambiante en los últimos tiempos, el poder atacar más segmentos y satisfacer la demanda de manera eficaz y oportuna. El poder ser competitivo en el mercado enmarca el desarrollo a grande escala no solo de la empresa, sino también de cada proveedor relacionado con ella.

La entrevista fue diseñada de tal manera que al momento de llevarla a cabo, los proveedores entrevistados dieran respuestas a las pautas y los requerimientos que deben tenerse en cuenta, para que al momento de hacer gestión y seguimiento de los proveedores, estas respuestas dieran las herramientas necesarias para su aplicación en el proceso. Una vez obtenidos, establecerlos en el manual de proveedores. Mediante la entrevista se detecta el valor agregado de cada proveedor y que será de beneficio tanto para la empresa como para el servicio que se les brinda a los clientes. Es necesario tener en cuenta esto, ya que facilitara el potencial que cada proveedor puede ofrecer y de este modo detectar por medio de ellos mismos la calidad de servicio y de los productos ofrecidos. (Ver Anexo A. Entrevista en Profundidad).



Para llevarse a cabo las entrevistas, se pactaron citas previas vía correo electrónico con los Directores Comerciales de los tres principales proveedores de la empresa. En el mensaje se les manifestaba el interés de quererles realizar una entrevista a profundidad, ya que se pretendía conocer el perfil de los proveedores de las marcas líderes que se manejan dentro de esta.

Se debe tener en cuenta que los proveedores son destacados por tener posicionamiento de sus productos dentro de la canasta familiar y de uso recurrente en el Norte del país Mexicano principalmente:

- 1.** Guacamaya: Reconocidos por manejar principalmente toda la variedad de salsas picantes.
- 2.** El Mexicano: El manejo de las diferentes presentaciones de ají y los encurtidos.
- 3.** Mexicana: El manejo de todos los productos en granos.

Para realizar la entrevista, fue necesario aparte de la propuesta hecha vía correo electrónico, una vez aceptada por ellos, formalizarla mediante llamada telefónica y así concretar las fechas y las horas de la realización de estas, las fechas y horas variaba dependiendo la disponibilidad de cada director en las dos primeras semanas de Septiembre. Para la asignación de a quien se realizaría de primero la entrevista, de segundo y tercero, se tuvo en cuenta cual maneja más variedad de productos, es más apetecida por el cliente y por consiguiente que implica que se haga más pedido por parte de la empresa. La entrevista sería llevada a cabo en la sala de juntas de la empresa LUMAMEXGLO S.A de C.V.

Las fechas de las entrevistas quedaron establecidas de la siguiente manera; el miércoles 2 de Septiembre a las 3:00 p.m. se realizara la entrevista al Director Comercial de Industrias Guacamaya S.A de C.V.; el siguiente 7 de Septiembre a las 3:00 p.m. se realizara la entrevista al Director Comercial de Marquez Brothers International S.A de C.V. que manejan los productos El Mexicano; y por último el 9 de Septiembre a las 3:00 p.m. se realizara la entrevista al Director Comercial de Mexicana de arroz.

Después de realizadas las entrevistas, se accede a observar detenidamente el video que se le realizó a cada uno de ellos y así aplicar análisis en la técnica de observación logrando sacar el máximo beneficio y la mayor información posible obtenida por cada proveedor

entrevistado, así estudiando cada uno de los aspectos destacados de la entrevista y definiendo un perfil más completo de cada uno de ellos.

De este modo se logra tener una percepción de cómo los entrevistados tenían una idea de un manual de proveedores y que viene consignado en él. Tener una idea sobre su familiaridad con los manuales de proveedores y su funcionamiento como tal desde la perspectiva de cliente.

## **6.2. CALIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

Uno de los objetivos de la investigación es lograr asegurar mediante la selección de proveedores la calidad dentro de LUMAMEXGLO S.A de C.V. Este proceso es desarrollado principalmente para los proveedores disponibles a establecer relaciones con la empresa, de tal manera logrando definir el perfil de cada proveedor idóneo que brinde la garantía de la calidad de sus productos y servicios.

En el Anexo B. Calidad en el Proceso de Selección de proveedores se encuentra la necesidad de tener una buena selección de proveedores para obtener una calidad óptima dentro de una empresa. Básicamente se busca lograr definir la necesidad que se va a satisfacer y así proceder a gestionar e identificar el perfil del proveedor que se requiere para este servicio.

El documento presenta una guía para un adecuado proceso de selección de proveedores, el cual implica establecer en la empresa un registro propio de proveedores, los cuales han sido seleccionados anteriormente teniendo en cuenta principalmente criterios tales como la experiencia del proveedor, sus principales clientes, entendimiento de los requerimientos del cliente y calidad del producto y/o servicio (preferiblemente si se encuentra respaldado por la norma ISO 9001). Se identifican las ordenes de compras requeridas para obtener un buen servicio el cual es necesario como garantía y la seguridad brindada para cada parte de la negociación, es necesario tener la claridad en los formatos a manejar en la hora de suscitar una orden de compra y diligenciarla correctamente.

Así siguiendo con la metodología del proceso de selección de proveedores, se tiene definido un formato de Evaluación Inicial de Proveedores, el cual facilita por medio de él los aspectos relevantes a

saber a la hora de querer contratar un proveedor a la empresa, suministra la información necesaria para poder realizar una buena gestión de proveedor, dando una orientación adecuada de qué tipo de servicio y normatividad presenta el proveedor que se está tratando.

Es presentada la elaboración de metas y objetivos tangibles en las variables más representativas para los proveedores potenciales para la empresa, los cuales se regirán mediante estas y brindaran los estándares de calidad los cuales se trazaron como objetivo.

Por último, se accede a establecer con los proveedores relaciones de mutuo beneficio, donde se vela por tener la menor cantidad de proveedores posibles pero de buena calidad, que se alineen principalmente con las estrategias del cliente que es el objetivo meta de la organización.

### **6.3. MANUAL DE PROVEEDORES**

El manual de proveedores es sin duda el documento más importante desarrollado en esta investigación, en él se busca que los trabajadores y dirigentes de la empresa apliquen los requerimientos especificados en este y así apoyen el cumplimiento y desarrollo de los objetivos trazados para el mejoramiento de la calidad tanto del servicio como la integridad de la empresa.

El Anexo C. Manual de Proveedores presenta de manera ordenada una introducción sobre la selección de proveedores, sus características y la importancia del desarrollo del mismo para el crecimiento futuro tanto de los proveedores como de la empresa. Así mismo son definidos los principales términos de trabajo enmarcados en la importancia de la calidad de una empresa bajo una correcta selección de proveedores.

Inicialmente el Manual de Proveedores redacta de manera genérica la misión y visión de LUMAMEXGLO S.A de C.V, quienes son como empresa representados además por una serie de valores los cuales juegan como parte esencial de la organización, mediante el cual velan por mantener presente a través de los proveedores que sean contratados y formen parte de la empresa, así como también cumplan con la política de

calidad, tanto con sus valores como los de la organización, principios y objetivos.

El manual cuenta con unas especificaciones las cuales son desarrolladas como una herramienta que permite visualizar las interacciones de los procesos proveedor-empresa, permitiendo caracterizarlos con todos los componentes y las partes interesadas.

El objetivo de este manual de proveedores es especificar y explicar los procedimientos, requisitos y especificaciones que inciden en la cooperación entre LUMAMEXGLO S.A de C.V y sus proveedores, con el fin de garantizar una calidad impecable para los clientes en todos los niveles de la cadena de suministros. Este manual describe los requisitos mínimos para establecer relaciones comerciales con la empresa y da claridad en el arquetipo del proveedor a que se requerirá.

El manual de proveedores está estructurado de manera tal que cada persona que acceda a leerlo comprenda cual es el proceso necesario a seguir para lograr una selección y evaluación de proveedores dentro de LUMAMEXGLO S.A de C.V.

Se cuenta con un Mapa de Procesos el cual evidencia el proceso misional de la Gestión de Compras en el proceso de la selección y evaluación de proveedores, este con el apoyo de los departamentos de Administración, Ventas y de Gestión Logística, los cuales representan el respaldo al momento de la búsqueda, selección y de posterior evaluación de los proveedores. Se cuenta además con una caracterización del proceso de compras, en el cual se consta como se deben realizar actividades y registros de documentos pertinentes de los proveedores, partiendo de la parte de planeación, del hacer, el verificar y el actuar dentro del proceso de compras establecido en la organización. Facilitando así el conocimiento como tal de cuáles son los aspectos a tener en cuenta para cumplir con la caracterización del proceso de compras en los cuales se tienen en cuenta unos indicadores que dan el punto de partida para saber que tan idóneo es el proveedor para entrar a ser parte de la estructura organizacional de la empresa.

Se desarrollan ítems partiendo de la identificación de las normativas y políticas de la empresa con respecto a los proveedores, mirando de tal manera que si cumplan con estos requerimientos dentro de la

organización. Se procede a identificar los proveedores líderes y así seleccionarlos, en relación a las normativas de la empresa. Luego de su selección se realiza la evaluación de las aptitudes del proveedor y así hacer el informe correspondiente de las actividades y la documentación que se requiere a tener en cuenta para ver la idoneidad del proveedor y así observar si cumple con lo requerido por la empresa como lo demuestra el Anexo B. Calidad en el proceso de Selección de Proveedores.

Se concluye con la estructuración del proceso de selección y evaluación de proveedores, en el cual se tendrá en cuenta las entrevistas realizadas en el Anexo A, ya que se accede a observar las características principales de los proveedores con los que la empresa cuenta y así complementar las características potenciales con los que se entrará a negociar. Para complementar lo anterior mencionado, se cuenta con un Formato de Evaluación para la Efectividad del Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores el cual cuenta con indicadores de Aprobación los cuales se miden mediante No Apto, Condicionado y Apto, los cuales permiten por medio de su grado de aprobación saber el rendimiento de los proveedores en la empresa y así evidenciar como este contribuye al crecimiento de la misma.

## 7. CONCLUSIONES

- Se diseñó un Manual de Proveedores para la empresa LUMAMEXGLO S.A. de C.V, México. En el segundo semestre del año 2015.
- Queda expuesto que mediante la organización y la documentación de todas las actividades que realiza una empresa, en este caso mediante un manual de proveedores, se puede tener un mayor control sobre la calidad de los productos y servicios que ofrecen.
- El enfoque basado en procesos permite identificar las actividades específicas de un proveedor que son realizadas o llevadas a cabo dentro de una empresa, de tal forma que se puede asignar responsabilidades propias para controlar, ejecutar y mantener el sistema de gestión calidad de proveedores y de la empresa.
- Es necesario identificar las falencias que más determinan las limitantes en el crecimiento interno haciendo referencia a la calidad estructural de la empresa y se vea reflejado de este modo en el crecimiento que se ha tenido en el mercado; de tal manera que esto sea detectado a través de los clientes que rigen la demanda en el mercado.
- La documentación requerida de los diferentes procesos de la empresa es un pilar fundamental para encaminarse en procesos de mejoramiento de proveedores, ya que permite medir los resultados obtenidos, generar ajustes y correctivos que lleven al crecimiento de estos mismos.
- La entrevista de diagnóstico de los proveedores de LUMAMEXGLO S.A de C.V, sirve para determinar el estado en que son realizados los procesos de selección de proveedores, demostró un grado medio de planificación pero un buen nivel de medición de los resultados de los objetivos planteados. Los proveedores también muestran un buen grado de familiaridad con el sistema de funciones de la empresa, así como también su intención de ayudar a implementar de mejor

manera el sistema de selección de proveedores, productos y servicios para contribuir a la mejora de la calidad interna.

- Se diseñó un plan de gestión de calidad en el proceso de compras facilitando la selección de proveedores, documento que permitirá de una manera más sencilla y eficiente identificar que proveedores se encuentran visualizados para cumplir con los objetivos y requerimientos planteados en la empresa.
- Se elaboró el Manual de Proveedores, documento central de la selección de proveedores, basado en los manuales de procedimientos o funciones, buscando aplicar los criterios y procesos que conlleva a una gestión de servicios aumentando la satisfacción tanto laboral como personal.
- Antecedido de la Selección, se desarrolló un formato de Evaluación Inicial de Proveedores, el cual sirve como herramienta de apoyo para la empresa, ya que facilita el proceso de evaluación, brindando un soporte desde el momento que se es diligenciado, así conocer el perfil del proveedor que se está tratando. Brindando la confianza del producto y servicio que se entrara a negociar.
- Se desarrollaron formatos de evaluación de proveedores, con herramientas de apoyo para los proveedores en su proceso de selección en LUMAMEXGLO S.A de C.V, logrando de este modo mejorar el funcionamiento interno y la calidad de la empresa.
- El Sistema de Selección de Proveedores mediante el Manual desarrollado, es un medio para mejorar y poder alcanzar las metas propuestas, especialmente reflejado en el compromiso del personal de la empresa en su desarrollo e implementación, ya que de esto depende su verdadero éxito.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Es importante capacitar y enseñar principalmente a los trabajadores de LUMAMEXGLO S.A de C.V, sobre la importancia de aplicar el Manual de Proveedores como una herramienta de mejoramiento continuo para la empresa.
- El Sistema de Selección y Evaluación de proveedores es presentado en primera instancia de manera natural en papel, pero se espera el hecho de que realmente exista el compromiso y la tendencia hacia el mejoramiento continuo sintiéndose capaces de crear resultados positivos al momento de apropiarse de las responsabilidades dentro de la empresa, logrando aún mejores resultados logrando transmitir esto desde el momento de la negociación.
- Es aconsejable que en la empresa se realicen auditorías internas de calidad y de desempeño de proveedores como mínimo una vez cada semestre, dada la importancia de estas y la gran ayuda que prestan al sistema de selección y principalmente al de evaluación de proveedores.
- El Sistema de Selección y Evaluación de Proveedores es un sistema que debe ser constantemente actualizado para garantizar que las necesidades de los procesos internos de la empresa, la de los proveedores y los clientes se estén teniendo en cuenta con los cambios en el mercado a los que se ve enfrentada una empresa con el paso del tiempo.



## BIBLIOGRAFÍA

Búsqueda y selección de proveedores. Capítulo 02. [en línea].  
<<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448147731.pdf>>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de Tesis, Trabajos de Grados y otros Trabajos de Investigación. Bogotá. ICONTEC, 2003. 34P. NTC 1486.

ISO 9001. ISO 2008. [Folleto].

ISO 9001 Estructura Organizativa de la norma. [en línea].  
<<http://www.normas9000.com/condiciones-iso-9001.html>> [citado el 12 de agosto de 2015].

ISO 8402 ANSI. [en línea].  
<[http://www.gestiondecalidadtotal.com/definiciones\\_de\\_calidad.html](http://www.gestiondecalidadtotal.com/definiciones_de_calidad.html)>.

GÓMEZ, Ignacio. Calidad y gestión empresarial. ISO 9001 e ISO 14001. Compras Según ISO 9001:2008. ABR; 2010.

GROPPE, Manual de compras. ABR; 2012. [en línea].  
<<http://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/50-manual-de-compras.html>>

Manual de compras. GROPPE. [en línea].  
<<http://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/50-manual-de-compras.html>>. [citado abril de 2012].

PEREIRO, Jorge. Gestión de las compras y evaluación de proveedores en ISO 9001:2000. NOV; 2005.

## **ANEXOS**

ANEXO A. Entrevistas en Profundidad

ANEXO B. Calidad en el Proceso de Selección de Proveedores

ANEXO C. Manual de Proveedores