



**B**ENEMÉRITA **U**NIVERSIDAD **A**UTÓNOMA **D**E  
**P**UEBLA

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**COLEGIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA  
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**PRESENTA:  
MARLENNE CRUZ ROMERO**

**TUTOR:  
M.E.S NANCY ROXANA RUIZ CHÁVEZ**

**PUEBLA, PUE.**

**SEPTIEMBRE 2014**

## Contenido

I.	Planteamiento del problema .....	1
II.	Objetivos de la investigación .....	3
	Objetivo General.....	3
	Objetivos Específicos.....	3
III.	Justificación.....	4
IV.	Delimitación .....	6
V.	Tipo de investigación.....	8
VI.	Pregunta de investigación. ....	8
VII.	Marco de referencia.....	9
VIII.	Resumen.....	12
	Capítulo 1. Logística y administración de cadenas de suministro.....	14
	1.1 Cadena de suministro .....	16
	1.2 Elementos de la cadena de suministro .....	17
	1.3 Actividades de la cadena de suministro .....	20
	1.4 Gestión de la cadena de suministro .....	20
	1.5 Características y áreas de ejecución de la Gestión de la Cadena de Suministro.....	21
	1.6 Ventajas .....	23
	1.7 Principios de la gestión de la cadena de suministro .....	23
	Capítulo 2. Stanley Black&Decker en el mundo .....	25
	2.1 Misión.....	30
	2.2 Visión.....	30
	2.3 Filosofía .....	30
	2.4 Segmentos Operacionales de Stanley Black&Decker .....	31
	2.5 Sistema de cumplimiento de Stanley Black&Decker (SFS) .....	35
	2.6 Global Supply Management Stanley Black&Decker (GSM) .....	37
	Capítulo 3. Desarrollo de proveedores .....	38
	3.1 Proceso de búsqueda de proveedores.....	39
	3.1.1 La búsqueda de proveedores .....	40
	3.1.2 Búsqueda On-line.....	41
	3.1.3 Búsqueda Off-line .....	42
	3.2 Solicitud de información .....	43
	3.2.1 Formas de solicitar información .....	44
	3.3 Evaluación y Selección de Proveedores .....	45

3.3.1 La evaluación de los proveedores.....	46
3.4 Norma ISO 9001:2008.....	47
3.5 Enfoque Basado en Procesos .....	48
3.6 Objetivo y campo de aplicación de la Norma ISO 9001:2008 .....	50
3.6.1 Estructura de la Norma ISO 9001:2008 .....	50
3.7 Realización del Producto de la Norma ISO 9001:2008.....	53
3.8 Compras .....	56
3.9 Principios de Gestión de Calidad.....	58
Capítulo 4. Implementación de la metodología para la evaluación y selección de proveedores .....	64
4.1 Primera Parte: Búsqueda de Proveedores.....	67
4.2 Segunda Parte: Solicitud de Información. ....	71
4.3 Tercera Parte: Evaluación y Selección del Proveedor.....	73
4.4 Aplicación: Cotización de billets de encino aplicando la metodología para la evaluación selección de proveedores .....	84
Conclusión .....	94
Bibliografía .....	97
Páginas de internet consultadas.....	97

## Contenido de Tablas

Tabla 1 Formato de información de proveedores.....	70
Tabla 2 Cuadro Comparativo.....	74
Tabla 3 Cuadro Comparativo.....	74
Tabla 4 Términos de pago. ....	77
Tabla 5 Calidad .....	78
Tabla 6 Precio .....	78
Tabla 7 Incoterm. ....	79
Tabla 8 Tiempo de entrega. ....	80
Tabla 9 Cuadro de Evaluación a Proveedor .....	81

## Contenido de Figuras

Figura 1 Modelo Operativo Integral.....	18
Figura 2 Stanley Fulfilment System (Stanley Black&Decker Inc, 2014).....	35
Figura 3 Proceso de búsqueda y selección de proveedores. (Mc Graw Hill Companies, 2014).....	39
Figura 4 Aspectos importantes de información. (Mc Graw Hill Companies, 2014).....	43
Figura 5 Modelo de un sistema de gestión basado en procesos.....	49
Figura 6 Diagrama de flujometodología para la evaluación y selección de proveedores.....	66
Figura 7 Dimensiones de billet (Stanley Black&Decker Inc., 2013).....	84
Figura 8 Ejemplo de carta enviada a proveedor. ....	86

# *Dedicatoria*

Dedico este trabajo principalmente a mis padres por haberme dado la vida y a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

Papá y Mamá les agradezco por demostrarme siempre su cariño, comprensión y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias.

Papá a pesar de nuestra distancia sé que siempre estarás aquí apoyándome y no me queda duda que este momento será especial para ti así como lo es para mí.

Mamá te quiero mucho y siempre serás mi principal motor para lograr lo que tanto anhelo.

Y lo que más agradezco de ambos es que han sabido formarme con buenos sentimientos, honestidad, hábitos y valores.

Lo que hasta ahora soy no lo hubiera podido lograr sin ustedes los seres más maravillosos en mí mundo y es que ustedes sacan lo mejor de mí soy todo lo que soy porque ustedes son lo que yo más quiero.

Y por último a mis hermanos Omar, Brenda S. y Baldemar, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir buenos momentos a lo largo de estos 22 años que llevo de vida.

# *Agradecimientos*

A mi asesor de tesis M.E.S Nancy Roxana Ruiz Chávez, por el apoyo, orientación, experiencia y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis.

Por su presencia incondicional, sus apreciados y relevantes aportes, comentarios y sugerencias durante el desarrollo de esta tesis.

Al M.Sc.A. Carlos Roberto Ibáñez Juárez por su colaboración, revisión y tiempo dedicado a esta tesis.

A la Mtra. Alejandra Campos Villatoro por sus observaciones, recomendaciones, sugerencias y correcciones en la formulación de esta tesis.

En el actual entorno dónde el consumidor es exigente con los productos es necesario que el departamento de Global Supply Management (GSM) en Stanley Black&Decker (SBDINC) como integrante de su Sistema de Cumplimiento “Stanley Fulfilment System” (SFS) cree herramientas de inteligencia de negocios a través de la implementación de una metodología dónde se evalúen y seleccionen a los futuros proveedores todo esto en beneficio del consumidor final.

Para realizar la metodología la empresa debe desarrollar una buena política de compras donde el departamento deberá analizar, valorar y comparar todas las ofertas solicitadas a los proveedores asimismo se guiara de la norma ISO 9001: 2008 apartado 7.4 Compras para aplicar los criterios de evaluación que esta norma indica.

## **I. Planteamiento del problema**

En la actualidad para que las empresas sean competitivas deben afrontar cambios trascendentales que no sólo afectan la industria sino el mundo entero.

En el mundo actual de los negocios, efectuado por corporaciones internacionales, conduce que cualquier empresa busque proveedores potenciales que ofrezcan precios competitivos y que éstos a su vez influyan en la economía de los mercados globales, lo que hace que las empresas reconsideren la forma en la que llevan a cabo sus negociaciones es decir éstas son obligadas a cambiar sus términos de pago así como la calidad de sus productos teniendo como resultado ser una empresa potencial y por ende obtener una ventaja competitiva a diferencia de otras.

Sin embargo la selección de proveedores es un problema multi-criterio el cual incluye factores cuantitativos y cualitativos.

La mayoría de las veces las empresas no toman en cuenta los factores anteriormente mencionados y llevan a cabo una selección errónea de proveedores por ejemplo:

- Selección de proveedores en base a precio más bajo sin evaluar la calidad que ofrece.
- Información incompleta, es decir la información siempre se da con una cantidad estimada y no con una cantidad exacta.
- Falta de control del desempeño de proveedores.
- Falta de compromiso del proveedor.
- Proveedor no enfocado a la calidad de sus productos.

Lo que nos da como resultado:

- Calidad no deseable, ya que se tomó como prioridad el precio y no la calidad.
- Pérdida de tiempo ya que se ha dado un precio estimado y no un precio exacto y como consecuencia se tendrá que cotizar nuevamente el producto.
- Incremento de tiempos de entrega por la falta de compromiso del proveedor.

## **II. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollo y aplicación de una propuesta para la búsqueda, evaluación y selección de proveedores efectiva a través de una metodología.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollo e implementación de una metodología para la búsqueda, evaluación y selección de proveedores donde se evalúe que el futuro proveedor es capaz de cumplir con los requerimientos que cualquier empresa demande.
- Conocer las normas relacionadas clientes – proveedor.
- Definir criterios para la selección de proveedores.
- Determinar aspectos de un proveedor confiable.

### **III. Justificación**

Es de suma importancia un proceso efectivo de compras ya que juega un rol importante en la lucha de competitividad y supervivencia de las corporaciones mundiales, es por eso que una de las decisiones más importantes de las empresas es la selección de proveedores.

Las condiciones del mercado obligan que las empresas transformadoras adquieran insumos de alta calidad a precios bajos y así ofrecer un mejor precio de venta con la calidad exigida del cliente.

Las personas que proveen los insumos y servicios a una empresa se denominan “proveedores”.

La clave en la selección de proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué características ó criterios tomar al momento de seleccionarlos.

Se propone una metodología que sirva como apoyo para que la empresa logre una exitosa selección de proveedores.

La evaluación y selección de proveedores es una de las actividades importantes dentro de la cadena de suministro que nos ayudará a medir si el proveedor será capaz de cumplir con los parámetros planteados tales como son:

- Calidad
- Términos de pago
- Tiempos de entrega
- Ubicación del proveedor con respecto a la empresa

Asimismo esta metodología ayudará a identificar que proveedores serán los más confiables para establecer alianzas estratégicas con miras a mejorar el desempeño de la cadena de suministro de la empresa.

Todas las empresas quieren tener a su lado a proveedores confiables que cumplan con precios bajos, calidad requerida, términos de pago y tiempos de entrega que se adapten a las necesidades de la empresa.

Por lo tanto el proceso de selección de proveedores es una actividad que representa el punto de partida en donde se analiza la capacidad y el potencial de los proveedores así como su disposición para crecer junto con la empresa que requiere de sus productos.

La empresa además de dedicar tiempo y recursos para la búsqueda, evaluación y selección de proveedores deberá tener en claro cuál es el perfil deseado en los proveedores, es decir tomar en cuenta que proveedor es más compatible con su visión de negocio y que por lo tanto aumente las posibilidades de formar una relación comercial de largo plazo.

Debido a esto es necesario que las personas que integran el equipo de cualquier departamento de cadena de suministro tenga una metodología eficaz para la correcta selección de proveedores dónde conozcan los diferentes criterios asignados por la empresa para la correcta toma de decisiones acerca de sus futuros proveedores.

#### **IV. Delimitación**

La industria metal – mecánica exige niveles de calidad de primera categoría dónde es necesario tener proveedores altamente confiables.

La presente investigación está dirigida a los integrantes del departamento de GSM y al departamento de compras en Stanley Black&Decker debido que ellos son los responsables del suministro de la empresa.

Con respecto al requisito de ISO 9001:2008 en el apartado 7.4 Compras dónde este afecta a todas las compras de productos tangibles o servicios y también enfatiza que para la adecuada gestión de compras es de suma importancia el proceso de evaluación de proveedores el cual deberá tener en cuenta aspectos tales como:

1. Experiencia del proveedor.
2. Desempeño de los proveedores en relación con los competidores.
3. Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y respuesta a los problemas.
4. Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas.
5. Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro.
6. Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas.
7. Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
8. Términos de pago.

Asimismo la norma también incluye que dichos departamentos deberán considerar las acciones necesarias para mantener el desempeño adecuado de los proveedores dónde se establecen los siguientes criterios:

- Análisis de los Plazos de Entregas.
- Cumplimiento de estándares de especificaciones técnicas.
- Calidad del Servicio.
- Confiabilidad.

En la investigación se tomara como referencia el requisito de la norma ISO 9001: 2008 apartado 7.4 Compras para la adecuada realización e implementación de la metodología.

## **V. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo explicativa ya que pretende integrar, explicar e implementar todas las actividades que se llevan a cabo cuando se evalúan y seleccionan proveedores.

Para después poder identificar y clasificar que actividades corresponden a la norma ISO 9001:2008 apartado 7.4 compras.

Las actividades que se obtienen arrojarán datos cualitativos. Los estudios con datos cualitativos proporcionan información útil pero poseen un limitado grado de precisión.

Se recolectarán los datos cualitativos y posteriormente se hará un análisis cuidadoso utilizando herramientas que puedan contribuir a la síntesis y obtención de resultados y ayuden a la respuesta de la pregunta de investigación.

## **VI. Pregunta de investigación.**

¿Qué criterios se deben de considerar para la selección de proveedores de calidad?

## **VII. Marco de referencia.**

*La empresa:*

El presente trabajo se realiza en la empresa Stanley Black&Decker un proveedor mundial de herramientas manuales, herramientas industriales y soluciones de seguridad.

Stanley comercializa herramientas para carpintería, construcción, mecánica, electricidad y plomería.

La gama de herramientas industriales comercializadas por Stanley Black&Decker incluye herramientas mecánicas para la industria pesada, herramientas neumáticas, etc.

La organización de Stanley Black&Decker al igual que muchas empresas se rige por departamentos a los cuales se les delegan diferentes responsabilidades. Por ahora nuestra investigación se realizará en el departamento de GSM.

El departamento de GSM traducido al español como departamento de cadena de suministro es una oficina corporativa que se encarga de identificar proveedores alternativos capaces de suministrar diversos productos para cualquiera de las 52 plantas alrededor del mundo de herramientas Stanley Black&Decker por lo que se propone la aplicación directa a este departamento.

La importancia de la cadena de suministro gira en torno a crear valor para los clientes de la empresa su valor se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar.

### *La metodología:*

De acuerdo con Ronald H. Ballou en el libro de Logística, la presente metodología se centrará en el proceso de planeación, primero desde la perspectiva corporativa y después desde el punto de vista de la cadena de suministro, realizando lo siguiente:

1. Recolección de la información.
2. Análisis de la información.
3. Diseño del sistema.
4. Desarrollo de la metodología.

Para la recolección de información el investigador abordara el marco teórico consultando bibliografía referente a: Sistemas de calidad aplicada a la logística y cadenas de suministro, logística y administración de cadenas de suministro, logística de abastecimiento, procedimientos en el desarrollo de proveedores.

Los siguientes conceptos son de suma importancia ya que estarán presentes en cada etapa en la realización de la metodología:

El primer término es *producto* que consiste en un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

El segundo término *servicio* definido por Lovelock, C. (2009) como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”.

Por último *proveedor* definido por el diccionario virtual de La Real Academia Española como “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.”

## **VIII. Resumen**

En este proyecto de tesis se desarrolló una implementación de metodología para la evaluación y selección de proveedores en el departamento de GSM en Stanley Black&Decker con la finalidad de crear una herramienta para la selección de proveedores eficaces con los cuales se pueda trabajar a largo plazo.

Se buscó que la empresa Stanley Black&Decker estableciera criterios de selección y les diera un porcentaje según su importancia para poder evaluar a los proveedores; todo esto siguiendo los lineamientos que establece la Norma ISO 9001:2008.

En el Capítulo 1 se desarrolló una investigación acerca de la Logística y la Cadena de Suministro dónde se habla de su historia así como también sus significados y elementos.

Como parte fundamental de este capítulo tenemos los principios de la Gestión de la Cadena de Suministro, todo esto para adentrarnos a lo que se hace día a día en el departamento de GSM Stanley Black&Decker. Como todos saben la cadena de suministro está integrada por diferentes elementos, para esta investigación el elemento fundamental que se estudio es el proveedor.

En el Capítulo 2 se hace una explicación de todo lo que es Stanley Black&Decker donde se incluye la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, filosofía, segmentos operacionales, su sistema de cumplimiento (SFS) y una breve descripción de lo que es el departamento de GSM.

El Capítulo 3 presenta una investigación de lo que es el desarrollo de proveedores desde el proceso de búsqueda hasta la solicitud de información.

También se hizo una reseña de lo que es la Norma ISO 9001:2008 donde el Capítulo 7 apartado 7.4 Compras como parte de su estructura fue fundamental para el desarrollo de esta metodología.

En el Capítulo 4 se desarrolla la metodología tomando como referencia lo que se investigó en los capítulos 1, 2 y 3 nunca dejando a un lado la Norma ISO 9001:2008.

También se describe a detalle cada uno de los pasos para la evaluación y selección de proveedores y se implementa la metodología en un caso real de billetes de madera para la planta de Stanley Black&Decker en Puebla.

Para finalizar la investigación se realizaron las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo 1. Logística y administración de cadenas de suministro

A través de la especialización de la logística los líderes de una empresa pueden hacer la diferencia entre la ejecución perfecta de la cadena de suministro o la destrucción de los eslabones más importantes, lo que se traducirá en pérdidas y retraso del producto. Por lo tanto se coincide con los especialistas que dicen que es necesario aumentar tanto las instituciones como los programas logísticos.

En el ámbito empresarial la logística es fundamental para el comercio; sus actividades conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados.

La importancia está dada por la necesidad de optimizar las diferentes fases de la cadena de suministro y así ayudar a las empresas a alcanzar clientes finales dónde se ofrezca mayor eficiencia y rentabilidad.

Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados sin embargo la correcta definición es la siguiente:

“La logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”.  
(Ballou, 2004)<sup>1</sup>

---

1

Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. Mexico: Pearson .

Dónde coincido que los productos deben ser manejados desde el punto donde se encuentran como materia prima hasta el punto donde se entregan al consumidor final como productos que cumplen o exceden las expectativas del cliente.

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo.

Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global dónde el principal objetivo es crear valor para el cliente, y esto solo se logrará con un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado con costos mínimos.

De igual forma el concepto anterior implica que la logística es una parte del proceso de la administración de la cadena de suministros.

Lo anterior nos lleva a definir que:

“La administración de la cadena de suministros es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo” (Mentzer, y otros, 2001)<sup>2</sup>

Tomando como referencia la definición anterior, se puede decir que la importancia se dará al manejo del producto y los flujos de servicio de la manera más eficiente y efectiva. Esto debe incluir la integración y la coordinación con otros miembros de los canales de flujo y con los proveedores del servicio para mejorar el desempeño de la cadena de suministro.

---

2

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Bussinees Logistics*, 1-25.

Tanto la logística como la cadena de suministro son temas primordiales para el desarrollo de esta metodología.

## **1.1 Cadena de suministro**

Las actividades relacionadas con la adquisición de productos tienen una gran importancia para cualquier organización que busca entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto.

Ballou define que la cadena de suministro involucra a todas las actividades asociadas con la transformación y el flujo de bienes y servicios, incluidos el flujo de información, desde las fuentes de materia prima hasta los consumidores. Para una coordinación continua, existe la necesidad de poder medir, identificar y capturar los grandes beneficios y costos de la cadena, creando mecanismos para distribuir información y ganancias de la colaboración a todos los miembros de la misma.

Por otra parte Simichi define que “La cadena de suministro es el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores”.

Muchos investigadores sugieren la distinta utilización de los términos logística y cadena de suministro sin embargo nuevamente se puede decir que la logística queda comprendida dentro de la cadena de suministros.

A partir de la opinión anterior, se puede asumir que la cadena de suministro es algo más que la logística que es un término que plantea la integración de un proceso de negocio para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada del producto y servicio al cliente por lo que la cadena de suministros resulta importante ya que muchas organizaciones están logrando una ventaja competitiva significativa por la forma en la que manejan las operaciones de la cadena de suministro.

## **1.2 Elementos de la cadena de suministro**

Las grandes corporaciones desarrollan proyectos para la optimización de su cadena de suministro para reducir sus niveles de inventario e implementar medidas que optimicen el transporte de los productos, para lograr los objetivos anteriores se debe plantear un modelo operativo integral de mejora.

### *Modelo Operativo Integral*

La mayoría de las empresas desarrollan proyectos para la mejora de sus cadenas de suministro con el objetivo de resolver sus problemas más recurrentes.

Para lo anterior, se necesita crear un modelo operativo integral que es la forma en la que una empresa logra balancear la oferta y la demanda a través de sus operaciones internas, con sus proveedores y clientes en la cadena de suministro extendida, esto no es más que la aplicación de la administración de la cadena de suministro.

A continuación se muestra un modelo operativo integral (Figura 1) que se puede aplicar a cualquier empresa ya sea una gran corporación o una empresa en vías de desarrollo.<sup>3</sup>

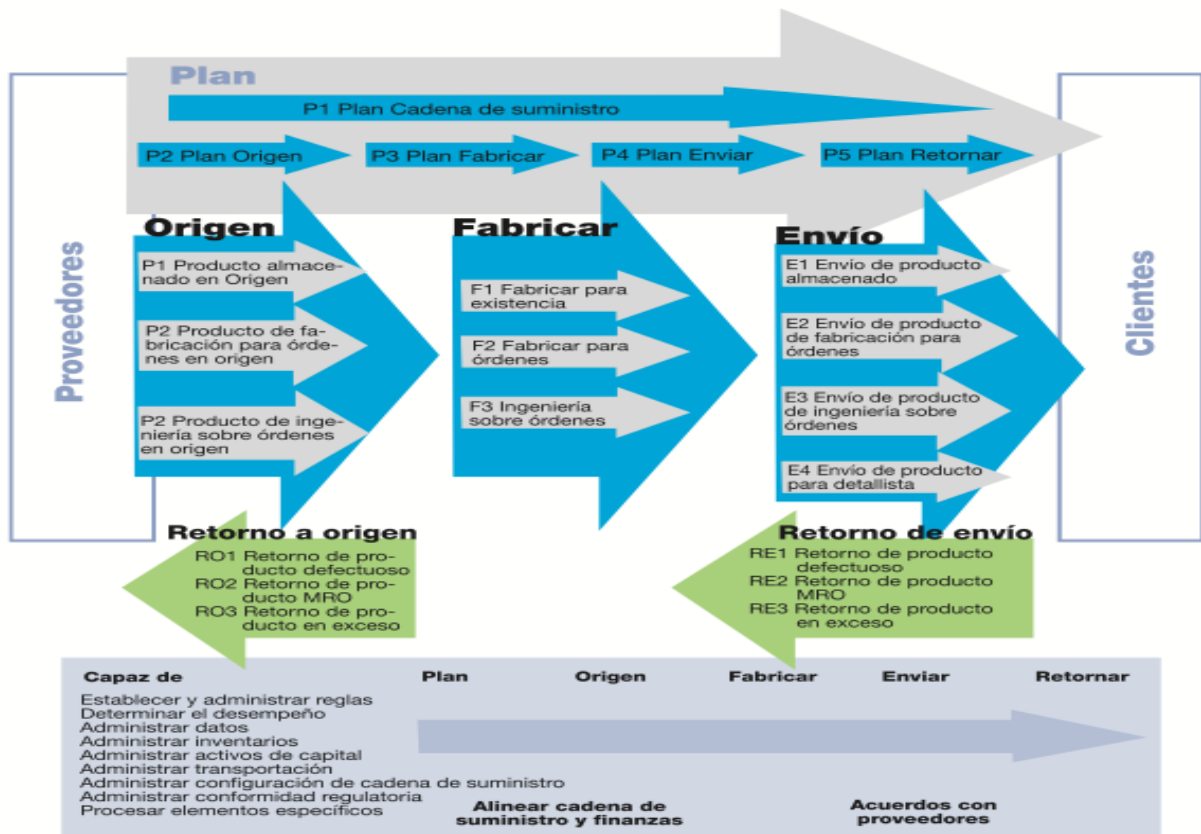


Figura 1 Modelo Operativo Integral.

<sup>3</sup> Desarrollado por el Supply Chain Council y conocido como SCOR (supply chain operations reference-model) que se encuentra en la versión 7.0

La principal ventaja de elegir este modelo es que es flexible ya que se puede adaptar a cualquier cadena de suministro por muy compleja o sencilla que esta sea.

El esquema anterior muestra elementos que se encuentran en la planeación integral y de operación de ventas, mercadotecnia y servicio al cliente, asimismo de manufactura y abastecimientos definen la parte interna del modelo, mientras que los elementos externos a considerar son:

- Proveedores
- Clientes
- Mecanismos de colaboración

Debe considerarse herramientas y funcionalidades necesarias para que los procesos puedan ser controlados y monitoreados.

En esta investigación se tomarán a los proveedores como una parte importante que teniendo proveedores confiables se mejorará el desempeño de la cadena de suministro.

### **1.3 Actividades de la cadena de suministro**

La cadena de suministro engloba las siguientes actividades:

- Predicción de la demanda
- **Selección de proveedores**
- Pedido de materiales
- Gestión de inventarios
- Planificación de la producción
- Envío y entrega
- Organización del intercambio de información

En las actividades anteriores está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información a través de toda la cadena de suministro donde el único fin es maximizar el valor del producto ó servicio entregado al consumidor final y también disminuir los costos de la organización.

### **1.4 Gestión de la cadena de suministro**

La Gestión de la Cadena de Suministro es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio y sobre todo de la satisfacción del cliente. La Gestión de la Cadena de Suministro es una importante oportunidad para mejorar debido a la disminución de costos de interacción con los proveedores.

Los procesos de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente se llaman Gestión o Administración de la cadena de suministro.

Lo cual nos indica que la cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la transformación, hasta que el producto como resultado de la transformación exceda las expectativas del cliente.

Donde su objetivo principal es el de gestionar de forma efectiva y al mejor costo posible los flujos, movimientos, inventarios de productos terminados e información relativa a los mismos, desde el lugar de origen hasta satisfacer las necesidades del cliente.

Cabe mencionar que el producto más innovador y con calidad insuperables no dará frutos si este no es suministrado y distribuido al precio apropiado, en el lugar correcto, en las cantidades y tiempo correcto.

La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los factores posibles que afecten su rendimiento.

### **1.5 Características y áreas de ejecución de la Gestión de la Cadena de Suministro**

El sistema Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) posee ciertas características que lo distinguen de otros enfoques tales como son:

1. Cubre el flujo de bienes desde el proveedor a través del fabricante y el distribuidor, hasta el usuario final.
2. Es una técnica que mira todos los enlaces en la cadena desde los proveedores de la materia prima, pasando por varios niveles de fabricación hasta el almacenaje y distribución al consumidor final. La gestión de flujo de bienes a través de los distintos elementos en la cadena y logística de transporte son vistos como las variables más importantes para ganar ventajas competitivas.

3. Todos los componentes de la cadena de suministro se deben encontrar informados adecuadamente. El GCS, el enlace y los flujos de información entre varios miembros de la cadena de suministro son críticos para el rendimiento global. Todo esto resumido a que el flujo de información debe permanecer tanto en el GCS como en los componentes de la cadena de suministro.
4. Se da la integración de procesos clave de negocios desde el usuario final, a través de proveedores originales que proporcionen productos, servicios e información que añada valor para el cliente.

Áreas de ejecución:

La GCS deberá tratar los siguientes problemas:

- Configurar una red de distribución: Número y localización de proveedores, instalaciones de producción, centros de distribución, almacenes y clientes.
- Estrategia de la distribución: Centralizado contra descentralizado.
- Información: Integra sistemas y los procesos a través de la cadena de suministros para compartir la información valiosa, incluidas señales de demanda, pronósticos, inventario y transporte.
- Gerencia de inventario: cantidad y localización del inventario incluyendo las materias primas, productos en proceso y mercancías acabadas.

## **1.6 Ventajas**

Dentro de las ventajas de la gestión de la cadena de suministro están:

1. Reducir los costos operativos de la cadena de suministro para aumentar la rentabilidad.
2. Mejorar el servicio de atención al cliente para mejorar la competitividad.
3. Gestionar el crecimiento y la expansión para mejorar los ingresos.
4. Reducción de problemas con el inventario, inventario de seguridad y obsolescencia.

## **1.7 Principios de la gestión de la cadena de suministro**

La implementación de los siguientes principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento ya que se determinara que es lo que los clientes demandan y como se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministro para satisfacer sus necesidades con mayor rapidez, más barato y mejor.

*Principio 1:*

Segmentar a los clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptar la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

*Principio 2:*

Adecuar la red logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

*Principio 3:*

Estar atento a las señales del mercado y alinear la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

*Principio 4:*

Buscar diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.

*Principio 5:*

Manejar estratégicamente las fuentes de suministro.

*Principio 6:*

Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministro.

*Principio 7:*

Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales.

(EH Publishing, Inc , 2013)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>

EH Publishing, Inc . (2013). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW*. Obtenido de <http://www.scmr.com/>

## **Capítulo 2. Stanley Black&Decker en el mundo**

Frederick Stanley, Duncan Black y Alonzo Decker tres individuos que construyeron poderosas compañías que pusieron su nombre en ellas.

En 1843, Frederick Stanley comenzó una pequeña tienda en New Britain, Connecticut, para la fabricación de pernos, bisagras y otros accesorios de hierro forjado teniendo como base calidad e innovación constante dónde hoy es una compañía sólida y la palabra que los define es excelencia.

En 1910, S. Duncan Black y Alonzo G. Decker comenzaron su tienda en Baltimore, Maryland. Seis años más tarde cambiaron el mundo mediante la obtención de la primera patente del mundo para una herramienta eléctrica portátil desde entonces la compañía ha ido cambiando el mundo.

Ambas compañías crecieron en paralelo en las décadas siguientes, acumulando una familia sin igual de marcas y productos y una riqueza aún más impresionante de experiencia en la industria.

En 2010, las dos compañías se combinaron para formar Stanley Black & Decker dónde su principal objetivo es entregar herramientas y soluciones a las empresas industriales, profesionales y a consumidores.

Stanley Black & Decker, hoy una compañía global diversificada con una sólida trayectoria de excelencia operativa dónde existe la innovación y crecimiento.

Y aunque su historia se remonta más de 170 años, la compañía realmente se ha transformado en los últimos diez años. Desde el año 2003, sus ingresos han crecido a un 17%.

Durante el mismo período de tiempo de diez años, han aumentado su flujo de efectivo libre.

Durante ese período, mientras la compañía avanzó significativamente, su estrategia se mantuvo esencialmente sin cambios a través de:

1. Mediante la diversificación en un mayor crecimiento aumentando su peso relativo en los mercados emergentes creando consolidación dentro de la industria de las herramientas.
2. Ser selectivo y operar en los mercados donde la marca es significativa, la propuesta de valor es definible y sostenible mediante la innovación y el liderazgo mundial de un costo alcanzable.
3. Perseguir el crecimiento en múltiples frentes a través de la adquisición y el enfoque sobre Iniciativas de Crecimiento Orgánico.
4. Acelerar el progreso a través del Sistema de Cumplimiento Stanley (SFS).

Stanley Black&Decker define diferentes factores claves para el logro de sus metas:

1. Mantener una estrategia clara y coherente dónde se construye una cultura de alto desempeño con un enfoque en la rendición de cuentas.
2. Desarrollar una organización ágil que hace hincapié en la importancia de la iniciativa y el liderazgo en todos los niveles.
3. Excelencia funcional en áreas tales como finanzas, recursos humanos, informática y operaciones.

Las operaciones de la Compañía se clasifican en tres segmentos de negocio que también representan sus segmentos operativos:

- Construcción y Do-It-Yourself ("CDIY")

El segmento CDIY está compuesto por el profesional de herramientas eléctricas y accesorios de negocio que incluye productos al aire libre, herramientas de mano y almacenamiento empresarial. El segmento vende sus productos a: usuarios profesionales, distribuidores y consumidores minoristas.

La mayoría de las ventas se distribuyen a través de minoristas, incluidos centros para el hogar, tiendas de autoservicio, ferreterías y almacenes de madera al por menor. Los ingresos anuales en el segmento CDIY fueron de \$ 5,2 mil millones en 2012, lo que representa el **51 %** de los ingresos totales de la compañía.

Las herramientas eléctricas profesionales incluyen taladros, llaves de impacto sierras, routers y lijadoras.

La empresa también vende accesorios para herramientas eléctricas, que incluyen brocas, fresas para router, abrasivos y hojas de sierra.

Las herramientas de mano como martillos, herramientas de demolición, cuchillos, sierras y cinceles.

Productos de fijación incluye herramientas neumáticas, incluyendo pistolas de clavos, engrapadoras y grapas.

Productos de almacenamiento incluyen cajas de herramientas, caballetes y unidades de almacenamiento.

El negocio de las herramientas eléctricas se venden bajo la marca Black & Decker, y estos se integran por productos de jardinería y productos para el hogar que incluyen podadoras de cadena, cortadoras de césped, herramientas de pintura, aparatos de limpieza.

- Seguridad

El segmento de seguridad se compone de las Soluciones Convergentes de Seguridad ("CSS") y Soluciones de Acceso Mecánico ("MAS").

Los ingresos anuales en el segmento de seguridad fueron de \$ 2.4 mil millones en 2012, lo que representa **24 %** de los ingresos totales de la compañía.

Los diseños de negocio CSS, suministra e instala sistemas de seguridad electrónicos y proporciona servicios de seguridad electrónica, incluyendo el monitoreo de alarma, video vigilancia, monitoreo de alarmas contra incendios, integración de sistemas y el mantenimiento del sistema.

La empresa también vende soluciones de salud, que incluye carros médicos y gabinetes, soluciones de seguimiento de activos, protección infantil, protección infantil, protección de los pacientes, y productos de emergencia.

El negocio MAS vende e instala puertas automáticas, hardware comercial, mecanismos de bloqueo, sistemas de entrada sin llave electrónica.

- Industriales

El segmento industrial está compuesto por el ("IAR") Industria de Reparación Industrial.

Los ingresos anuales en el segmento industrial fueron de \$ 2.6 mil millones en 2012, representando el **25 %** de los ingresos totales de la compañía.

La empresa IAR vende herramientas de mano, herramientas eléctricas y productos de soluciones de almacenamiento de ingeniería.

El negocio de Ingeniería Fijación vende principalmente productos y sistemas diseñados para aplicaciones específicas de fijación de ingeniería.

Las líneas de productos incluyen los sistemas de soldadura, remaches y herramientas insertos, pernos de soldadura de arco dibujado, sujetadores plásticos, sistemas de remachado auto perforantes.

La empresa vende a las industrias automotrices, de manufactura y la aeroespacial.

## **2.1 Misión**

Crear productos innovadores para la industria y el consumidor en general que le ayuden a desarrollar sus habilidades, expresar su creatividad y a plasmar su visión dentro de su sitio de trabajo.

Tenemos una responsabilidad con la comunidad en dónde se fabrican y venden nuestros productos y estamos obligados a hacer de ésta un mejor lugar para vivir y trabajar mediante la aplicación de nuestros principios guía de todas nuestras operaciones.

## **2.2 Visión**

Ser la empresa líder en el mercado en el que servimos mediante las políticas de negocio sostenible con iniciativas que reducen el impacto sobre el medio ambiente, con toma de decisiones responsable en el ámbito social y económico que contribuyen a la mejora en la calidad de vida de las personas.

## **2.3 Filosofía**

Creemos en la excelencia de nuestros productos, de nuestra gente y nuestras prácticas. Estamos orgullosos de nuestra reputación de excelencia por lo que nos dedicamos a probar, diseñar y mejorar nuestros productos para asegurar la calidad y su máxima función. El Sistema de cumplimiento de Stanley (SFS) es la base de todas nuestras iniciativas. (Stanley Black&Decker Inc, 2014)<sup>5</sup>

---

5

Stanley Black&Decker Inc. (2014). *Stanley Black&Decker*. Obtenido de <http://www.stanleyblackanddecker.com/company/sustainability>

## 2.4 Segmentos Operacionales de Stanley Black&Decker

Los segmentos operacionales son componentes de SBDINC y son una forma de buscar nuevas oportunidades asimismo brindan información para los clientes, inversionistas y proveedores.

- Competencia / Competition

La Compañía compite sobre la base de su reputación para la calidad del producto, de sus marcas conocidas, su compromiso con el servicio al cliente, relaciones cercanas con los clientes, gran amplitud de sus líneas de productos y productos innovadores donde la el principal objetivo es crear valor por el cliente.

La Compañía se encuentra en competencia activa en el CDIY y segmentos industriales de más grandes o más pequeñas que ofrecen los mismos o similares productos o servicios.

La competencia tiende a basarse principalmente en el precio, calidad del servicio y la amplitud de los servicios ofrecidos a los clientes.

- *Grandes Clientes / Major Clients*

Una parte significativa de los productos CDIY de la Compañía se venden a los centros para el hogar y tiendas de autoservicio en los EE.UU. y Europa.

Una consolidación de minoristas, tanto en Norteamérica como en el extranjero se ha producido con el tiempo. Si bien esta consolidación y la expansión nacional e internacional de estos grandes minoristas han proporcionado a la Compañía oportunidades para el crecimiento, el aumento del tamaño y la importancia de los clientes individuales crea un cierto grado de exposición a la posible pérdida de volumen de ventas.

- *Capital de explotación / Working Capital*

La Compañía continúa practicando las disciplinas operativas comprendidas en el sistema de cumplimiento Stanley ("SFS"). SFS tiene cinco elementos principales que trabajan en conjunto: las ventas y operaciones de planificación, la reducción de la complejidad operativa, la gestión global de suministro y la excelencia pedido hasta el cobro.

La compañía desarrolla los procesos de negocio estandarizados y plataformas de sistemas para reducir costos y proporcionar estabilidad.

- *Materias Primas / Raw Materials*

Los productos de la compañía son fabricados con metales tanto ferrosos y no ferrosos, incluyendo: acero, zinc, cobre, latón, aluminio y níquel.

La Compañía también compra resinas, baterías, motores y componentes electrónicos para su uso en operaciones de fabricación y montaje.

Las materias primas requeridas son adquiridas a nivel mundial y está disponible a partir de múltiples fuentes, a precios competitivos.

Como parte de la Empresa de Gestión de Riesgos de la Compañía, la Compañía ha implementado una estrategia de mitigación de riesgo de los proveedores con el fin de identificar y abordar cualquier interrupción del suministro potencial asociado a las materias primas, componentes, productos terminados y servicios críticos.

La Compañía no prevé dificultades para obtener suministros para las materias primas o la energía que utiliza en sus procesos de producción.

- *Patentes y Marcas / Patents and Trademarks*

Ningún segmento de negocios depende en un grado significativo sobre las patentes, licencias, franquicias o concesiones, y la pérdida de estas patentes, licencias, franquicias o concesiones no tendría un efecto material adverso en cualquiera de los segmentos de negocio.

La compañía es propietaria de numerosas patentes. Estas patentes expiran en varias ocasiones durante los próximos 20 años.

La Compañía cuenta con licencias, franquicias y concesiones, ninguno de los cuales forma individual o en conjunto, son materiales para las operaciones de la empresa en su conjunto. Dichas licencias, franquicias y concesiones tienen una duración variable, pero generalmente van de uno a 40 años.

La Compañía cuenta con numerosas marcas comerciales que se utilizan en sus negocios en todo el mundo.

En el segmento de CDIY, STANLEY ®, FatMax ®, DEWALT ®, Black & Decker ®, Bostitch ®, Bailey ®, Powerlock ®, Tape Rule Case Design ®, DustBuster ®, Porter -Cable ® y Workmate ®, THESTANLEY ®, BEST ®, BlickTM, HSM ®, Sargent & Greenleaf ®, S & G ® Sonitrol ®, Niscayah ® y Xmark ®. En el segmento de seguridad: THE DEWALT ®, CRC ®, LaBounty ®, Mac ®, Mac ® Tools, Proto ®, Vidmar ®, Facom ® y las marcas comerciales Emhart Teknologiestm son materiales para el segmento industrial.

- *Empleados / Employees*

Al 29 de diciembre del 2012, la Compañía contaba con 45.327 empleados, 12.500 de los cuales son empleados en los EE.UU. Aproximadamente 800 empleados en Estados Unidos están cubiertos por un convenio colectivo negociado con 21 diferentes sindicatos locales que son a su vez afiliados a aproximadamente 6 diferentes normas internacionales.

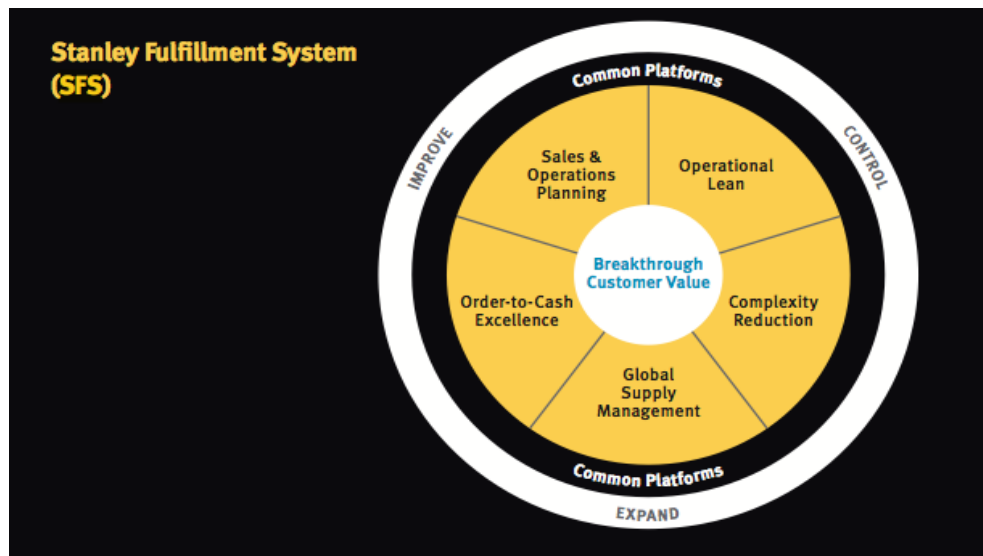
No ha habido interrupciones importantes de las operaciones de la Compañía en los últimos años debido a conflictos laborales. La Compañía considera que la relación con sus empleados es buena.

## 2.5 Sistema de cumplimiento de Stanley Black&Decker (SFS)

SFS es un proceso de mejora operativa continua que se aplica a muchos aspectos del negocio de la compañía como la contratación, la calidad en la fabricación, la maximización de los clientes, la integración de adquisiciones y otros procesos clave de negocio .

El sistema de cumplimiento de Stanley Black&Decker representa una ventaja competitiva que incorpora la participación de todas las funciones y los empleados dentro de la empresa.

El sistema de cumplimiento comienza y termina con el cliente de esta forma con el tiempo se convirtió en un modo de pensar, así como un sistema de negocio, innovando la forma de cómo se hace el trabajo para entregar valor a nuestros clientes y accionistas.



6

Figura 2 Stanley Fulfillment System (Stanley Black&Decker Inc, 2014)

6

Stanley Black&Decker Inc. (2014). *Stanley Black&Decker*. Obtenido de file:///C:/Users/Marlenne/Downloads/5%20%20Stanley%20Fulfillment%20System%20-%20Steve%20Stafstrom.pdf

El sistema de cumplimiento conformado con sus cinco pilares clave:

- Sales & Operations Planning
- Operational Lean
- Complexity Reduction
- Global Supply Management
- Order-to-Cash Excellence

Además, la empresa puede reducir los precios de sus productos y servicios, o hacer otras concesiones, para seguir siendo competitivos y mantenerse en el mercado.

Si la empresa no ejecuta bien acciones de reestructuración, su capacidad para satisfacer la demanda del cliente puede disminuir.

## **2.6 Global Supply Management Stanley Black&Decker (GSM)**

El equipo de Stanley Black & Decker Global Supply Management (GSM) es la organización estratégica de abastecimiento centrado en el aprovechamiento de la escala de la empresa para conseguir el mejor precio posible con la mejor calidad posible, y prestación de servicios entre todas las categorías de gasto.

Además, el equipo mantiene una estrecha alineación con las empresas para apoyar las estrategias globales, y conduce a una organización de compras utilizando los principios de Stanley de acuerdo al sistema de cumplimiento.

Dónde las principales actividades son las siguientes:

- Trabajar con los proveedores, apoyar el crecimiento y mejorar la flexibilidad.
- Vigilar las tendencias de las materias primas para mitigar la inflación.
- Evaluación comparativa del costo.
- Apoyar la introducción de nuevos productos (selección de proveedores , citas y planificación de capacidad)
- Negociar, implementar y administrar contratos con los proveedores, la exclusividad y los acuerdos NDA (Non Disclosure Agreement).
- Mejoras en la cadena de suministro a través de stock en consignación.
- La mitigación del riesgo a través de la diversidad de proveedores, auditorías financieras, 2 +1 estrategias y herramientas de doble
- Apoyo a las nuevas adquisiciones - due diligence, de integración de proveedores y de sinergia de ahorros.
- La planificación avanzada de calidad para minimizar la exposición de la garantía y protección de la marca.
- Colaboración con los proveedores para impulsar la innovación y obtener una ventaja competitiva.

### **Capítulo 3. Desarrollo de proveedores**

Si una empresa tiene éxito en el mercado es porque ha comprendido el entorno que la rodea y los factores que la afectan.

Existen estrategias para lograr mayor efectividad; una de ellas es el desarrollo de proveedores que consiste en la identificación de las necesidades de insumos de la empresa a través de la búsqueda de corporaciones que puedan suministrar materia prima y servicios.

En la actualidad el éxito de la compañía depende del éxito de sus proveedores es por eso que las organizaciones deben asegurar el suministro con proveedores confiables a través del desarrollo e implementación de una metodología.

Las corporaciones exigen a sus proveedores disponibilidad de insumos, flexibilidad para responder ante el comportamiento de la demanda, cero defectos y precios competitivos.

Por lo tanto los beneficios de implementar una metodología o un programa de evaluación y selección de proveedores son los siguientes:

1. Entrega puntual.
2. Calidad del producto.
3. Tiempo de desarrollo para nuevos productos.
4. Reducción de precio.

### 3.1 Proceso de búsqueda de proveedores.

El diccionario virtual de La Real Academia Española define proveedor como “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.”

Para que una empresa inicie sus actividades es necesario que adquieran productos y servicios.

Un proceso de búsqueda y selección de proveedores debe realizarse para identificar que proveedor se adapta a las necesidades de la empresa.

Antes de comenzar con la búsqueda de proveedores se ha de tener muy claro cuáles son los productos requeridos por la empresa, así como las especificaciones técnicas, certificados de calidad, uso estimado anual, precio histórico, precio actual, etc. Para que la selección se realice comparando productos iguales en cantidades iguales.

El proceso de búsqueda y selección de proveedores tiene tres fases:<sup>7</sup>

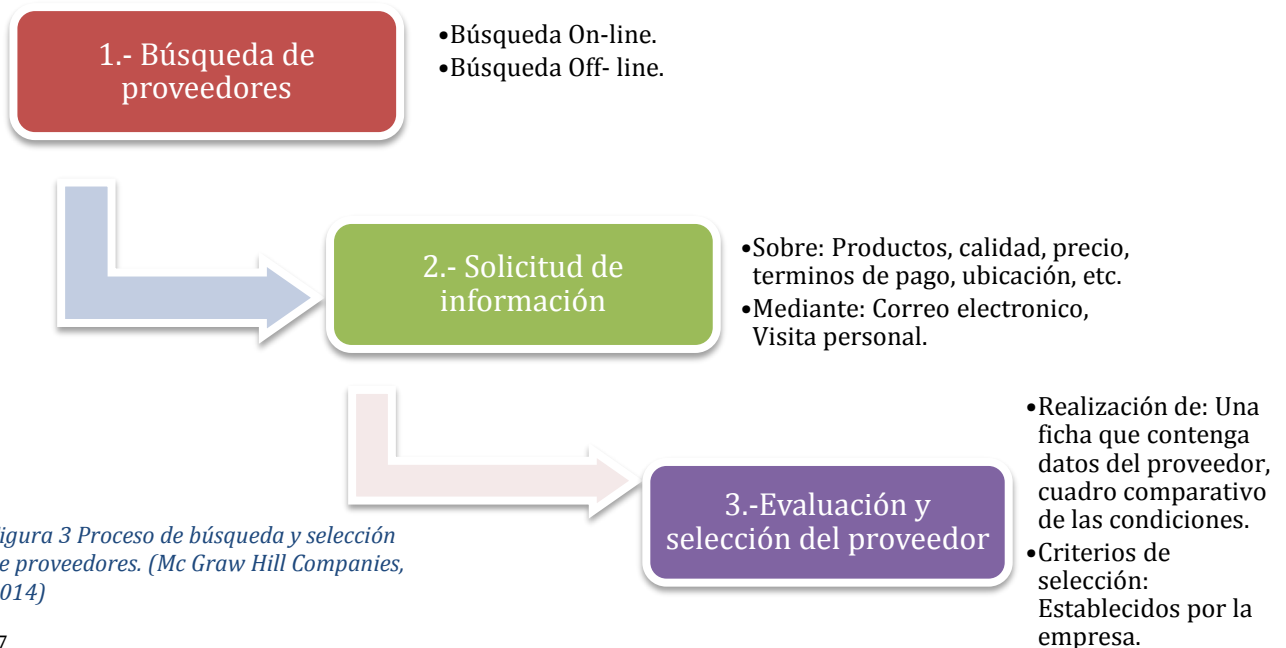


Figura 3 Proceso de búsqueda y selección de proveedores. (Mc Graw Hill Companies, 2014)

7

Mc Graw Hill Companies. (2014). *Mc Graw Hill Interamericana de España, SL*. Obtenid de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8468134068.pdf>

### **3.1.1 La búsqueda de proveedores**

Para iniciar relaciones con los futuros proveedores es necesario proceder a su búsqueda, para posteriormente seleccionar a aquellos que se adecuen a las necesidades de la empresa.

Para su búsqueda es necesario identificar 2 variables:

1.- La situación de partida de la empresa:

- La empresa desarrolla un nuevo producto: Debe buscar toda clase de proveedores.
- La empresa cuenta con proveedores que suministran a la empresa, pero no está satisfecha con ellos.
- La empresa quiere ampliar la cantidad de proveedores para realizar comparaciones de materia prima, calidad, etc. Con el objetivo de mejorar la gestión comercial.

2.- El tipo de compra que diferencia al tipo de proveedor a buscar, este puede ser de dos tipos:

- Proveedores a largo plazo: Dónde se incluyen proveedores de materia prima, servicios, empaques, mantenimiento, reparación.
- Proveedores puntuales: Aquellos que brindan productos y servicios específicos que solo se necesitan una vez.

### 3.1.2 Búsqueda On-line

La búsqueda On-line consiste en aprovechar las ventajas que nos brinda la tecnología como lo es el uso de los buscadores a través de internet que es común hoy en día, el fácil acceso a esta herramienta permite que las empresas compartan información de sus productos o servicios a través de las páginas web y las plataformas específicas de búsqueda. Lo que permite que millones de proveedores encuentren clientes potenciales día con día y de esta manera aquellos que estén interesados en adquirir insumos, materia prima y servicios pueden acudir a estas páginas web y plataformas para obtener la información que necesitan.

Existen dos tipos de motores de búsqueda:

1.- Genéricos: Funcionan utilizando programas llamados robots que rastrean internet y leen tantas páginas como pueden, presentando un índice de direcciones de carácter general como por ejemplo:

Google:

Es el primer producto de la empresa y producto estrella de esta. En él se pueden realizar búsquedas de webs por la World Wide Web a base de un algoritmo exclusivo.

Bing:

Es un motor de búsqueda que encuentra y organiza las respuestas que necesitas de manera que puedas tomar decisiones con más información y rapidez.

Yahoo Search:

Yahoo te ayuda a encontrar más fácilmente la información y las noticias que más te interesan.

2.- Verticales: Son motores de búsqueda más específicos sobre temas concretos, lo que permite que la información sea más especializada y delimitada dependiendo del sector que se trate.

En estos se encuentran fuentes más reducidas a diferencia de los motores de búsqueda genéricos, éstos también pueden actualizar su información con más frecuencia y su principal objetivo es ofrecer a los usuarios mecanismos de búsqueda más avanzados.

Como ejemplo tenemos:

La Plataforma Thomas Net que sirve a la industria para el descubrimiento de proveedores y aprovisionamiento de componentes, equipos, productos de mantenimiento, reparación y operación materias primas, etc.

### **3.1.3 Búsqueda Off-line**

La búsqueda tradicional aún continúa teniendo importancia pero va perdiendo peso a consecuencia de la búsqueda on-line y esta se basa en la búsqueda de proveedores a través de:

1. Prensa, radio, televisión.
2. Publicaciones especializadas, existen revistas dónde los proveedores se anuncian.
3. Ferias, exposiciones.
4. Páginas amarillas.
5. Asociaciones empresariales y profesionales.
6. Cámaras de comercio.

Es importante no subestimar este tipo de búsqueda y pensar que es mejor la búsqueda on-line, sin embargo, las dos son importantes y muchas veces están interrelacionados y se debe recurrir a los dos motores de búsqueda.

### 3.2 Solicitud de información

Una vez realizada la búsqueda se recurre a hacer un listado de los posibles proveedores, se iniciará el contacto directo para solicitar la información que se desea recabar y así empezar a construir nuestro fichero que contendrá la información de cada uno de los posibles proveedores.

Uno de los medios más usados por las empresas es el correo electrónico ya que en cierta forma se tiene respaldo de la información que envían los posibles proveedores.

Es necesario que brinden la información que a la empresa le interesa saber, los aspectos más importantes que se desean conocer son los siguientes:<sup>8</sup>

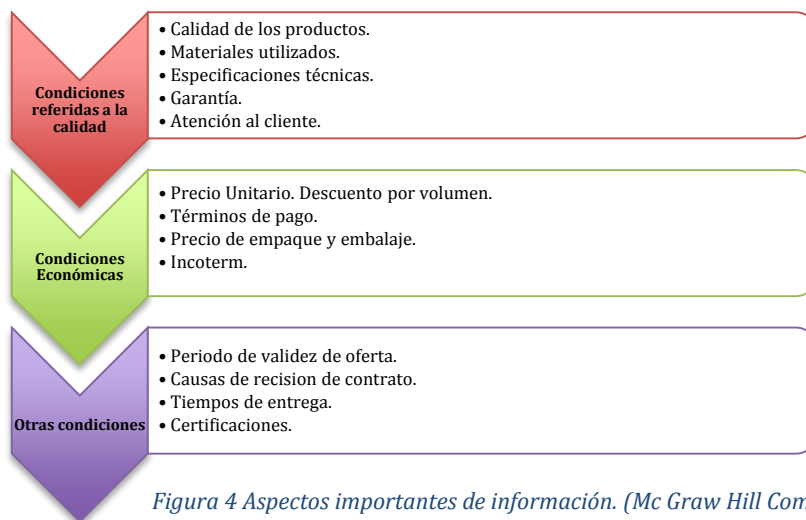


Figura 4 Aspectos importantes de información. (Mc Graw Hill Companies, 2014)

### **3.2.1 Formas de solicitar información**

Las formas más frecuentes de solicitar información a los proveedores son:

1. Visitas de representantes comerciales:

Este tipo de visitas brindan información valiosa que el representante de ventas da a conocer todo acerca de su empresa dando información detallada. Este tipo de visitas es indispensable para desarrollar buena relación con el posible proveedor. Ésta es la fuente más productiva, pues permite hablar directamente, escuchar y tratar temas como el precio, calidad, cartera de clientes, certificaciones, etc.

2. Visitas a las empresas de los proveedores:

Un representante del departamento de compras visita al posible proveedor con el fin de formarse una opinión mediante la observación directa, respecto al equipo y al personal del proveedor.

3. Cartas de solicitud de información:

Es conveniente que las cartas se envíen a través de correo electrónico donde se especifique la información requerida por la empresa.

### 3.3 Evaluación y Selección de Proveedores

En el entorno competitivo actual donde los clientes demandan productos de calidad que resultan básicos para intentar garantizar la competitividad de todo tipo de organizaciones aunado a los mercados abiertos, tecnología desarrollada y alta competencia hacen que las empresas busquen la forma de mantener y desarrollar una estrategia para que la cooperación entre la industria y el proveedor sea de mutuo beneficio.

Establecer estrategias de cooperación entre la industria y el proveedor resulta fundamentales para mejorar o aumentar la competitividad de las empresas. Es necesario tener metas claras y realistas así como la confianza, el respeto, la inclusión, la transparencia y la responsabilidad compartida hace posible el desarrollo de relaciones de cooperación duradera y sostenible.

Es importante considerar diferentes elementos para fortalecer la relación empresa – proveedor tales como son:

- En el interior:

¿Qué funciona bien?

¿Qué funciona mal?

¿Qué se puede mejorar?

- En el exterior:

Principalmente en los proveedores dónde se evaluará que proveedores son confiables para el suministro de insumos de calidad consistente y en las condiciones requeridas por la empresa.

### **3.3.1 La evaluación de los proveedores**

Toda empresa de producción debe tener reglas para sus proveedores, estas reglas las detallan los respectivos manuales de proveedores que consisten básicamente en normas.

Pero ¿Qué es la Norma?

La serie de Normas ISO se orientan a la estandarización de los sistemas de calidad y no están relacionadas a algún producto en particular, sino con los procesos de los que se derivan los productos y servicios. Para funcionar genéricamente utiliza métodos, técnicas y procedimientos específicos aplicables para cualquier industria o servicio.

También se enfoca en principios, metas y objetivos todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor.

Se dice que si una empresa cumple con los estándares de ISO 9000 es lo suficientemente confiable como para producir con seguridad productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

### **3.4 Norma ISO 9001:2008**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización.

Los comités técnicos de ISO son los encargados de la preparación de las normas internacionales.

Los proyectos de normas internacionales realizados por los comités técnicos son enviados a los organismos nacionales de normalización para su votación. El 75% de los votos hacen posible la publicación como norma internacional.

ISO 9001 fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la calidad, subcomité SC2 y Sistemas de Calidad.

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000) que ha sido modificada.

Las organizaciones deben adoptar diferentes estrategias, una de ellas es el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad.

La influencia de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad está dada por diferentes factores por ejemplo:

1. El entorno de la organización.
2. Sus necesidades cambiantes.
3. Sus objetivos particulares.
4. Los productos que proporciona.
5. Los procesos que emplea.
6. Tamaño y estructura de la organización.

Esta norma internacional puede ser utilizada por partes internas y externas de la organización, incluyendo organismos de certificación para evaluar la capacidad de la organización para cumplir con los diferentes requisitos ya sean los del cliente, los legales y los de la propia organización.

### 3.5 Enfoque Basado en Procesos

La norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad con la única finalidad de satisfacer al cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un *proceso*.

Cuando se aplica un sistema de procesos en una organización, junto con la identificación e interacción de los procesos, así como la correcta gestión para producir el resultado deseado puede denominarse como “enfoque basado en procesos” dónde una de las ventajas es:

- El control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema.

La importancia de un enfoque basado en procesos hace énfasis en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos.

El modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos se muestra en la Figura 5.<sup>9</sup>

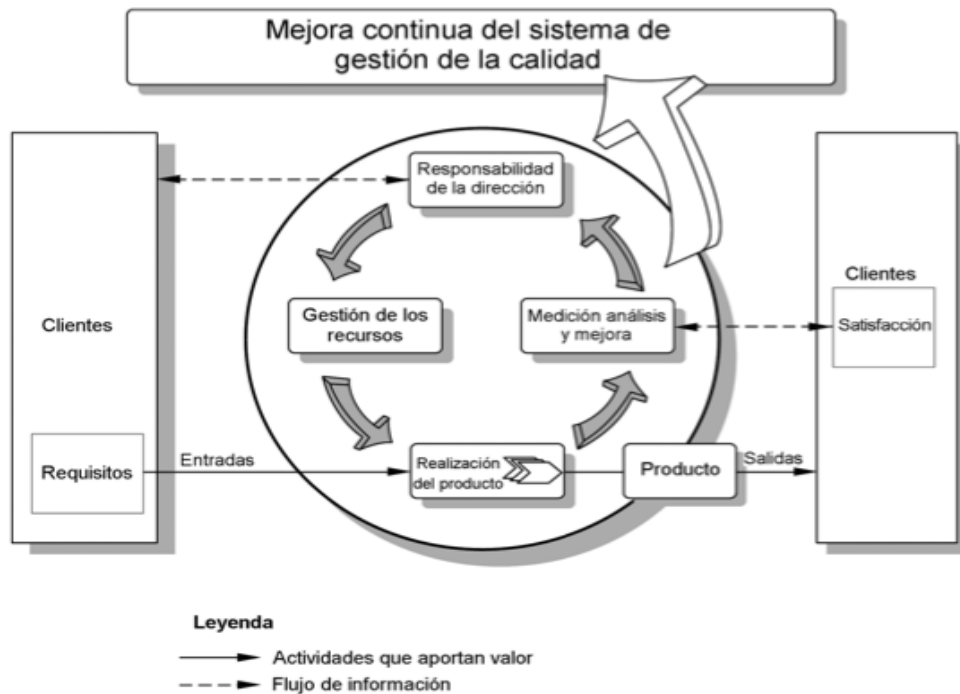


Figura 5 Modelo de un sistema de gestión basado en procesos.

En esta figura se ilustra los vínculos entre los procesos. *Los clientes juegan un papel importante para definir los requisitos como elementos de entrada.* El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

<sup>9</sup> Figura 5 – Modelo de un sistema de gestión basado en procesos Norma ISO 9001:2008

### **3.6 Objetivo y campo de aplicación de la Norma ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad.

Las organizaciones la necesitan para demostrar su capacidad para proporcionar productos que son capaces de satisfacer los requisitos que el cliente necesita.

Su principal objetivo es aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente así como también los requisitos legales y los reglamentos aplicables.

Los requisitos que contempla la Norma ISO 9001:2008 son genéricos y son aplicables para todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado, cuando algún requisito de la norma no es aplicables para una organización debido a la naturaleza de la organización y de su producto puede considerarse para su exclusión.

#### **3.6.1 Estructura de la Norma ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001:2008 se estructura por ocho capítulos, dónde los tres primeros describen:

1. El objetivo y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones

Es decir solo son de carácter introductorio.

Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad, los cuales son los siguientes:

#### 4. Sistema de Gestión de Calidad:

Establece los requisitos generales y los requisitos de documentación.

##### 4.1 Requisitos Generales

##### 4.2 Requisitos de la documentación

###### 4.2.1 Generalidades

###### 4.2.2 Control de los documentos

###### 4.2.3 Control de los registros

#### 5. Responsabilidad de la dirección:

En este capítulo se describen los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización.

##### 5.1 Compromiso de la dirección

##### 5.2 Enfoque al cliente

##### 5.3 Política de calidad

##### 5.4 Planificación

###### 5.4.1 Objetivos de la calidad

###### 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad

##### 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

###### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad

###### 5.5.2 Representante de la dirección

###### 5.5.3 Comunicación interna

##### 5.6 Revisión por la dirección

###### 5.6.1 Generalidades

###### 5.6.2 Información de entrada para la revisión

###### 5.6.3 Resultado de la revisión

## 6. Gestión de los recursos

Esta norma distingue tres tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura y ambiente de trabajo.

### 6.1 Provisión de recursos

### 6.2 Recursos humanos

#### 6.2.1 Generalidades

#### 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

### 6.3 Infraestructura

### 6.4 Ambiente de trabajo

## 7. Realización del producto

Capítulo que contiene los requisitos productivos (este capítulo se explicara más a detalle en el siguiente apartado (3.4.3))

## 8. Medición, análisis y mejora

Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan y se actúa en consecuencia. El objetivo es mejorar continua la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan con los requisitos.

### 8.1 Generalidades

### 8.2 Seguimiento y medición

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente

#### 8.2.2 Auditoria Interna

#### 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

#### 8.2.4 Seguimiento y medición del producto

### 8.3 Control de producto no conforme

### 8.4 Análisis de datos

### 8.5 Mejora

#### 8.5.1 Mejora continua

#### 8.5.2 Acción correctiva

#### 8.5.3 Acción preventiva

### **3.7 Realización del Producto de la Norma ISO 9001:2008**

El capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008 es fundamental para la realización de este trabajo que describe que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.

Plantea que la organización debe determinar los objetivos de la calidad y los requisitos del producto etc.

Los subtemas son los siguientes:

#### 7.1 Planificación de realización del producto

#### 7.2 Procesos relacionados con el cliente

##### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

En este elemento se describen los requisitos relacionados con el producto dónde la organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios.
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- d) Cualquier requisito adicional necesario

##### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

Se establece que la organización debe revisar los requisitos del producto dónde la revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente.

##### 7.2.3 Comunicación con el cliente

Dónde establece que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- a) Información sobre el producto
- b) Consultas, contratos.
- c) La retroalimentación del cliente y desarrollo

##### 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

### 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Los elementos de entrada que se incluyen son:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño
- b) Los requisitos legales
- c) La información proveniente de diseños previos similares
- d) Cualquier otro requisito

### 7.3.3 Resultados de diseño y desarrollo

Estos deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

### 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

Debe realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo dónde se evaluará la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir con los requisitos e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

### 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, para asegurarse los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

### 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo para asegurarse que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto cuando sea conocido.

### 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse.

#### 7.4 Compras

Este elemento se explica a detalle en el apartado 3.4.4 que es fundamental para la realización de la metodología.

#### 7.5 Producción y prestación del servicio

##### 7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio

Se debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

##### 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

##### 7.5.3 Identificación y trazabilidad

Se debe identificar el producto por medios adecuados, cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

##### 7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización.

##### 7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

#### 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse de una manera de una manera coherente.

### 3.8 Compras

El apartado 7.4 de la Norma ISO 9001:2008 es fundamental para la realización de la metodología ya que la organización debe asegurarse que el producto cumple con los requisitos de compra especificados.

#### 7.4.1 Proceso de compras

La norma textualmente dice:

“La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas”

Donde la importancia recae en que la organización debe establecer los criterios de selección, evaluación y re – evaluación, en este caso el departamento de GSM conjuntamente con dirección general de Stanley Black&Decker han definido los siguientes criterios para la selección, evaluación y re – evaluación siendo el numero 1 el más importante.

1. Términos de pago ofrecidos por el proveedor
2. Calidad
3. Precio
4. Tiempo de entrega
5. Ubicación

#### 7.4.2 Información de las compras

Es importante que antes de contactar al proveedor el equipo de GSM sepa que es lo que va a comprar, es decir, se debe tener información exacta para poder describir el producto a comprar, incluyendo lo siguiente:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Los requisitos para la calificación del personal
- c) Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad

Es de suma importancia tener esto antes de contactar al proveedor.

#### 7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización tiene el deber de verificar que los productos comprados cumplen con los requisitos planteados por la organización es por eso que debe establecer e implementar inspección solo para asegurarse.

### 3.9 Principios de Gestión de Calidad (ISO , 2012)<sup>10</sup>

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad encontramos 8 principios que se basan en la norma ISO 9000; estos se definen en la Norma ISO 9000:2005 en el apartado de fundamentos y vocabulario y también en ISO 9000:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Estos principios son utilizados por la alta dirección como una guía para sus organizaciones con el fin de obtener un mejor desempeño.

Los principios fueron realizados con la experiencia y conocimiento de los expertos internacionales que participan en el comité técnico ISO/TC.

Se dice que la aplicación adecuada de estos 8 principios mejora el rendimiento de la organización.

A continuación se mencionan

- **Principio 1 Enfoque al cliente:**

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas del cliente”

---

10

ISO . (Mayo de 2012). *ISO*. Obtenido de [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)  
Mc Graw Hill Companies. (2014). *Mc Graw Hill Interamericana de España, SL*. Obtenido de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448184068.pdf>

Los beneficios serán medibles y tangibles a través del aumento de los ingresos y la puerta a oportunidades de mercado, al momento de exceder las expectativas del cliente automáticamente se obtendrá lealtad del cliente que llevará a repetición de negocios.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Investigar comprender las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Asegurar que los objetivos de la organización están vinculados a las necesidades del cliente.
3. Comunicar las necesidades y expectativas del cliente en toda la organización.
4. Medir la satisfacción y actuar sobre los resultados.

- **Principio 2 Liderazgo:**

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual la gente pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de objetivos de la organización”

Los principales beneficios serán:

- La gente va a entender y estará motivada hacia las metas y objetivos de la organización.
- Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas de manera unificada.
- La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá al mínimo.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Establecer una visión clara del futuro de la organización.
2. El establecimiento de objetivos y metas desafiantes.
3. Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos de

conducta éticos en todos los niveles de la organización.

4. Establecer la confianza y eliminar el miedo.

- **Principio 3 Participación de las personas:**

“La gente de todos los niveles son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización”

Los principales beneficios serán:

- Las personas estarán motivadas, comprometidas e involucradas dentro de la organización.
- La innovación y la creatividad en la promoción de los objetivos de la organización.
- La gente será responsable de su propio desempeño.
- Gente con ganas de participar y contribuir a la mejora continua.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Las personas entenderán la importancia de su contribución y su papel en la organización.
2. Las personas que identificarán los obstáculos para su desempeño.
3. Las personas que evaluarán su desempeño en contra de sus metas y objetivos personales.

- **Principio 4 Enfoque basado en procesos:**

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”

Los principales beneficios son:

- Reducción de los costos y tiempos de ciclo más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- La mejora de resultados consistentes y predecibles.

- Enfocar y priorizar las oportunidades de mejora.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
2. El establecimiento de una clara responsabilidad y rendición de cuentas de la gestión de las actividades clave.
3. El análisis y la medición de la capacidad de las actividades clave.

- **Principio 5 Enfoque de sistema para la gestión:**

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia en la consecución de sus objetivos de la organización”

Los principales beneficios son:

- Integración y alineación de los procesos para lograr los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en los procesos clave.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en cuanto a la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficaz y eficiente.
2. La comprensión de las interdependencias entre los procesos y el sistema.
3. Enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos.

- **Principio 6 Mejora continua:**

“Mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la organización”

Los principales beneficios son:

- Ventaja de rendimiento mediante la mejora de las capacidades organizativas.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La aplicación de este principio conduce a:

1. El empleo de un enfoque coherente en toda la organización con la mejora continua del desempeño de la organización.
2. Proporcionar a las personas con formación en los métodos y herramientas de mejora continua.
3. Ventaja de rendimiento a través de la mejora de las capacidades organizativas.

- **Principio 7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:**

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información”

Los principales beneficios son:

- Decisiones informadas.
- Un aumento de la capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones del pasado mediante la referencia a los expedientes de hechos.
- Aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
2. Hacer accesibles los datos a los que lo necesitan.

3. Analizar los datos y la información utilizando métodos válidos.

- **Principio 8 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:**

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”

Los principales beneficios son:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuestas conjuntas a las cambiantes.
- Necesidades y expectativas del mercado o del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

La aplicación de este principio conduce a:

1. Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo.
2. Puesta en común de los conocimientos y recursos con los socios.
3. Identificación y selección de proveedores clave.
4. La comunicación clara y abierta.
5. Compartir información y planes futuros.
6. El establecimiento de actividades de desarrollo y de mejora conjuntas.
7. Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.

Hay muchas maneras de aplicar los principios anteriormente descritos, por el momento y para fines de este trabajo de investigación el más importante es el principio número 8.

La aplicación de los 8 principios puede constituir una base para la mejora del rendimiento y la excelencia organizacional.

## **Capítulo 4. Implementación de la metodología para la evaluación y selección de proveedores**

En la actualidad la coordinación de una empresa con sus proveedores es considerada como una herramienta necesaria para incrementar su capacidad y aumentar sus ingresos.

La relación con los proveedores surge de la necesidad de las empresas que tienen de aprovisionarse de materias primas y servicios.

Asimismo, es fundamental que el producto final sea de mayor calidad. A lo largo de este capítulo se describe una metodología para la evaluación y selección de proveedores.

Esta metodología pretende que la empresa Stanley Black&Decker a la hora de tomar decisiones en la selección de proveedores se asegure que sean los correctos con los cuales desarrollará una relación mutuamente beneficiosa.

Con este fin la metodología se compone de 3 partes:

1. Búsqueda de proveedores
2. Solicitud de información
3. Evaluación y selección de proveedores

En los capítulos anteriores se hizo una extensa investigación para fundamentar esta metodología.

La metodología que se propone es la siguiente:

Antes de iniciar la primera parte de la metodología (Búsqueda de proveedores) es necesario identificar dos variables.

La primera: Situación de partida de la empresa.

- Caso 1: Stanley Black&Decker desarrolla un producto nuevo; Se recomienda buscar toda clase de proveedores.
- Caso 2: Stanley Black&Decker cuenta ya con un proveedor pero no satisface la calidad.
- Caso 3: Stanley Black&Decker desea ampliar la cartera de clientes.

La segunda: Tipo de compra que diferencia al tipo de proveedor a buscar.

- Proveedores a largo plazo: Stanley Black&Decker busca proveedores de materia prima, servicios, mantenimiento, reparación.
- Proveedores puntuales: Stanley Black&Decker está en busca de proveedores que le brinden productos o servicios específicos que solo se necesiten una vez.

A continuación un diagrama de flujo para su mejor comprensión (Figura 6)<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Figura 6 “Diagrama de flujo metodología para la evaluación y selección de proveedores” :  
Elaboración propia

## “Diagrama de flujo metodología para la evaluación y selección de proveedores”

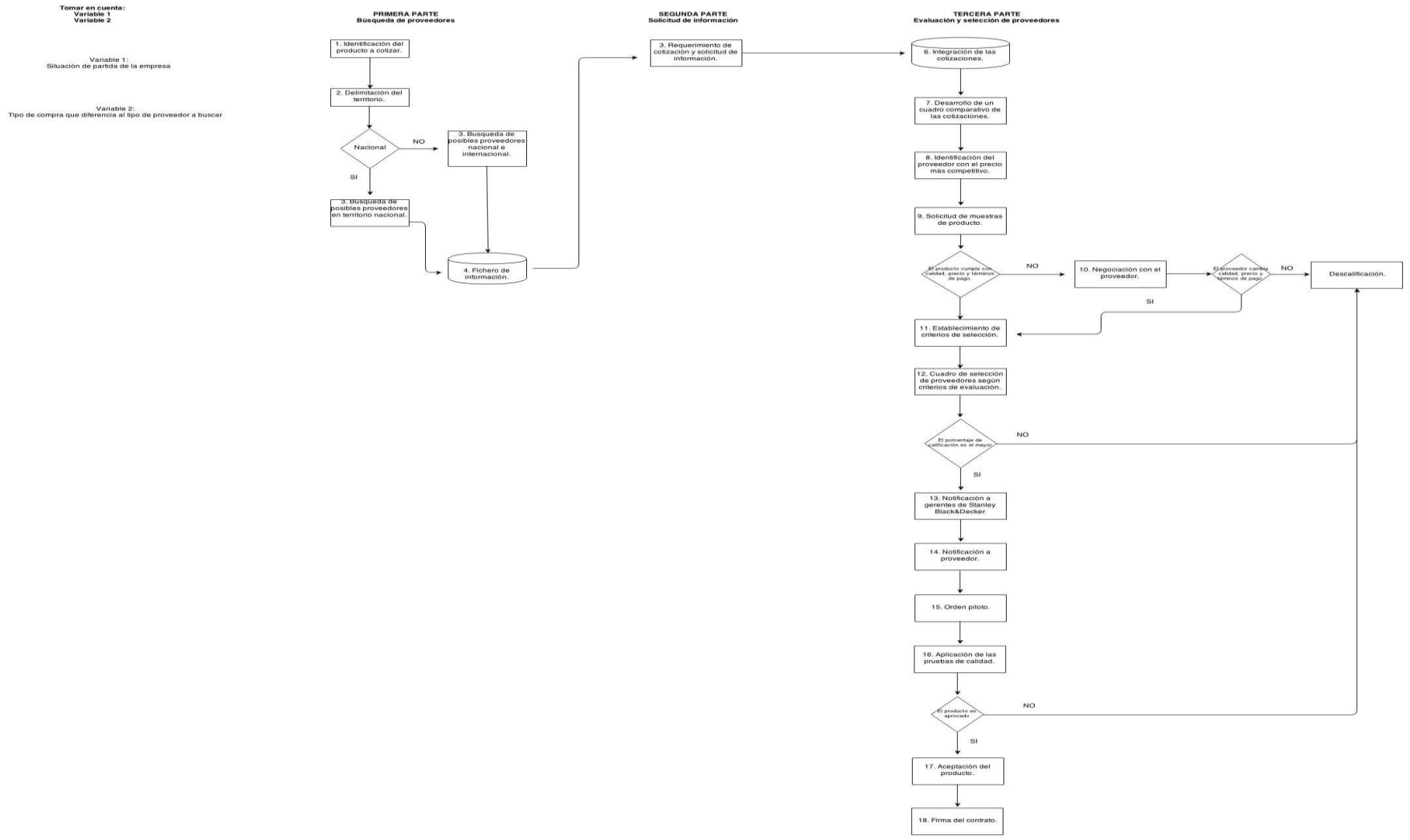


Figura 6 Diagrama de flujometodología para la evaluación y selección de proveedores.

## 4.1 Primera Parte: Búsqueda de Proveedores

En esta primera parte se redacta la Búsqueda de Proveedores compuesta por los pasos 1, 2, 3 y 4.

### 1.- Identificación del producto a cotizar.

Como sabemos es necesario identificar y entender ¿Qué se quiere comprar? Es necesario reunir toda la información del producto a cotizar. Lo primero es reunir las especificaciones del producto tales como son:

- Dimensiones.
- Uso estimado anual (EAU).
- Certificados de calidad.
- Precio actual.
- Precio objetivo.
- Nombre del actual proveedor.
- Ubicación del actual proveedor.
- Destino de la materia prima.
- Hojas de empaque y embalaje.

Cuando se integra esta información en una solicitud de cotización el proveedor hace menos preguntas y hay respuesta rápida por parte de él. También nos sirve ya que al momento de recabarla nosotros como compradores sabemos del producto a comprar.

La búsqueda de la información anteriormente mencionada es un trabajo en coordinación de GSM Stanley Black&Decker con los departamentos de Producción, Calidad e Ingeniería no solo de la planta de Puebla si no de cualquiera de las 52 plantas de Stanley Black&Decker en el mundo.

## 2.- Delimitación de territorio.

Cuando mencionamos Stanley Black&Decker estamos hablando de una empresa de clase mundial que tiene plantas alrededor del mundo, es por eso que es importante identificar si el producto a cotizar es para la planta de Puebla o para cualquiera de sus plantas alrededor del mundo esto hace delimitar si la búsqueda de proveedores será nacional o internacional.

Cabe mencionar que por cuestiones culturales se puede delimitar solo nacionalmente, por ejemplo una revista publicó un artículo donde hizo encuestas a ciudadanos americanos acerca de la composición de sus productos a lo que dio como resultado que el 70% de los ciudadanos americanos prefiere comprar productos 100% compuestos por materiales que son fabricados en Estados Unidos.

Es necesario entender que existen productos sumamente especializados que no se encuentran cruzando la calle, si no en diferentes países que se dedican a la producción de éstos y hay que estar conscientes que el tiempo de respuesta es un poco más largo.

## 3.- Búsqueda de posibles proveedores potenciales.

Para la búsqueda de proveedores potenciales existen dos tipos de búsqueda:

- La búsqueda On - line
- La búsqueda Off - line

La primera se aprovecha las mejoras que brinda la tecnología a través del uso de herramientas tecnológicas como lo es el internet.

Debido al fácil acceso hace que las empresas compartan información de sus productos o servicios a través de sus páginas web y las plataformas de búsqueda.

Lo que permite que Stanley Black&Decker encuentre una variedad muy amplia de proveedores.

El personal que integra el equipo de GSM en Stanley Black&Decker deberá hacer uso de dos tipos de motores de búsqueda los cuales son Genéricos como por ejemplo Google, Bing, Yahoo, etc. Y los más Verticales que son motores de búsqueda más especializados dónde se encontrará proveedores inscritos a sus plataformas para dar a conocer sus productos por ejemplo Thomas Net (<http://www.thomasnet.com>), Kompass Business ([www.kompass.com](http://www.kompass.com)), Alibaba (<http://spanish.alibaba.com>), etc.

La segunda es una búsqueda tradicional que se basa en la búsqueda de proveedores a través de:

1. Comerciales en Radio y Televisión.
2. Revistas dónde los proveedores se anuncian.
3. Ferias, exposiciones
4. Páginas amarillas
5. Asociaciones empresariales
6. Camaras de comercio

Se recomienda hacer uso de los dos tipos de búsqueda para tener un panorama más amplio de posibles proveedores.

La correcta búsqueda de proveedores es la “Identificación de ellos” cuyo propósito es establecer una lista de las empresas que fabrican diferentes productos acordes a las necesidades que se presentan en Stanley Black&Decker día a día, aquí es dónde se debe tomar en cuenta la primera variable anteriormente mencionada.

#### 4.- Formato de información de posibles proveedores potenciales en Excel.

Cuando se ha realizado la búsqueda de posibles proveedores nos lleva a crear/realizar un listado con la información de los posibles proveedores.

Se deberá crear un registro en Excel para cada uno de ellos en dónde se deberá incluir toda la información que sea relevante (Tabla 1) (Stanley Black&Decker Inc, 2013).

<sup>12</sup> *Tabla 1 Formato de información de proveedores.*

<b>Razón Social / Nombre de la empresa</b>	<b>Ubicación / Dirección</b>	<b>Nombre del contacto</b>	<b>Teléfono</b>	<b>E -mail</b>	<b>URL Sitio Web</b>

Se recomienda utilizar la Tabla 1 y actualizarla continuamente.

---

12

Stanley Black&Decker Inc. (2013). Formato de información de proveedores. Puebla , Puebla, México.

## **4.2 Segunda Parte: Solicitud de Información.**

Esta segunda parte solo se compone del paso 5 donde nuestro único objetivo es el de obtener las cotizaciones y la información acerca de los proveedores.

### 5.- Requerimiento de cotización y solicitud de información

Una vez hecho el listado se recurre al requerimiento de cotización y al mismo tiempo a la solicitud de información. La cotización deberá contener las condiciones económicas planteadas por el posible proveedor, fecha de vencimiento de precios, y los descuentos por volumen si es que aplica.

El primer contacto con los proveedores es el más importante ya que es el momento adecuado para conocerlo a través de la solicitud de información.

Uno de los medios más usados por Stanley Black&Decker para pedir información es el correo electrónico donde la ventaja es que se tendrá un historial y un respaldo de la información brindada por los proveedores. Es importante solicitar a los posibles proveedores brinden información clara y concisa que Stanley Black&Decker necesita saber.

Los aspectos que Stanley Black&Decker desea conocer son los siguientes:

- Condiciones Referidas a la Calidad:
  - ❖ Calidad del producto.
  - ❖ Materiales utilizados.
  - ❖ Garantía (Si aplica).
  
- Condiciones Económicas:

- ❖ Precio unitario.
- ❖ Términos de pago.
- ❖ Precio de empaque, embalaje.
- ❖ Incoterm.
- ❖ Brake cost.
  
- Otras condiciones:
  - ❖ Ofertas.
  - ❖ Causas de rescisión del contrato.
  - ❖ Tiempos de Entrega.
  - ❖ Certificaciones.
  - ❖ Resumen ejecutivo.
  - ❖ Clientes actuales.

La información anterior puede ser solicitada a través de:

- Visitas de representantes comerciales a la planta de Stanley Black&Decker
- Stanley Black&Decker puede visitar la empresa del posible proveedor.
- Correo electrónico redactando una carta dónde se solicite la información.

Es importante estar seguro que la persona que lleva la cotización es la persona adecuada y poner una fecha límite para el envío de la cotización, si no se toma en cuenta lo anterior el tiempo de respuesta será más largo.

### **4.3 Tercera Parte: Evaluación y Selección del Proveedor**

La última parte compuesta por una serie de pasos donde el principal objetivo es identificar, evaluar y seleccionar a un proveedor potencial.

#### 6.- Integración de las cotizaciones.

Una vez obtenido respuesta por parte de nuestro posible proveedor y nos haya enviado la solicitud de información y la cotización, recurrimos a integrarlas e identificarlas en una carpeta para su fácil acceso.

#### 7.- Desarrollo de un cuadro comparativo de las cotizaciones.

Se desarrollará un cuadro comparativo de las ofertas de cada uno de los proveedores con ayuda del programa Excel (Tabla 2 y Tabla 3).

La Tabla 2 representa un cuadro donde se tiene que ingresar la información del actual proveedor, la Tabla 3 representa un cuadro donde se tiene que ingresar la información de las cotizaciones del posible proveedor. Todo lo anterior con el fin de hacer una comparación de precios.

Como base tomaremos en precio actual versus el nuevo precio o precio objetivo contra nuevo precio (si es que se busca mejorar el precio actual).

Tabla 2 <sup>13</sup> Cuadro Comparativo.

<b>Current Supplier</b>			
<b>Product</b>	<b>EAU</b>	<b>Current Price</b>	<b>Anual Spend 1</b>
<b>Ingrese el nombre del producto</b>	Ingrese el uso estimado anual	Ingrese el precio actual según denominación	Multiplique el Precio Actual x Uso estimado anual

Tabla 3 Cuadro Comparativo.

<b>Proveedor A (Nombre del posible proveedor)</b>		
<b>Price</b>	<b>Anual Spend A</b>	<b>Savings A</b>
<b>Ingrese el precio según cotización</b>	Multiplique precio x uso estimado anual	Reste Anual Spend 1 - Anual Spend 2

8.- Identificación del proveedor con el precio más competitivo.

Una vez utilizada la plantilla anterior, se tendrá que identificar a los proveedores con ahorros, si un proveedor no muestra ahorro automáticamente queda descalificado o se recurre a una negociación.

9.- Solicitud de muestras de producto.

Se solicita al proveedor con el precio más competitivo un envío de muestras con el fin de verificar apariencia. Asimismo, deberá adjuntar certificados de calidad del producto.

---

<sup>13</sup> Tabla 2 y 3 “Cuadro Comparativo”: Elaboración propia.

## 10.- Negociación con los proveedores.

¿Qué nos lleva a una negociación con el proveedor?

1. Términos de pago menores a 90 días.
2. Precio no competitivo.
3. Calidad no aceptable.

Entiéndase como negociación, como un proceso de interacción comunicativa por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diversos en uno o varios asuntos tratan de acercar posiciones mediante concesiones mutuas hasta alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso.

El principio de Gestión de Calidad numero 8 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores textualmente dice:

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”

Dónde la aplicación de esta va ligada a lo siguiente:

Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo.

## 11.- Establecimiento de criterios de selección.

Según La norma ISO 9001:2008, Capítulo 7, apartado 7.4 Compras establece lo siguiente:

**“La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación”**

La elección correcta de proveedores se definen los criterios de evaluación que van a determinar el proceso de la selección. Para esto Stanley Black&Decker define los siguientes criterios:

1. Términos de pago.
2. Calidad.
3. Precio.
4. Incoterm.
5. Tiempos de entrega.

#### 12.- Cuadro de selección de proveedores según criterios de evaluación.

Se presenta la siguiente propuesta útil y eficaz para la selección del futuro proveedor dónde los criterios a evaluar son: Términos de pago, calidad, precio, tiempos de entrega y ubicación.

Se calificará al proveedor en una escala de 1 a 100 dónde la puntuación mínima aceptable es 70.

Se le dio un porcentaje a cada criterio después de hacer una junta con los integrantes del departamento de GSM en Stanley Black&Decker Puebla dónde quedo de la siguiente manera:

- Términos de pago 50%
- Calidad 20%
- Precio 20%

- Incoterm 8%
- Tiempo de entrega 2%
  
- Términos de pago 50% queda desglosado en la Tabla 4.

La calificación va de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta. En Stanley Black&Decker no existen proveedores con de 90 días en cuanto a términos de pago. Es por eso que se da la escala siguiente:

*Tabla 4 Términos de pago.* <sup>14</sup>

<b>Términos de pago</b>		
<b>Términos de pago</b>	<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>
Pago de Contado	0	0%
30 días	1	10%
45 días	2	20%
60 días	3	30%
75 días	4	40%
Mayor o igual a 90 días	5	50%

---

<sup>14</sup> Tabla 4 “Términos de pago”: Elaboración propia.

➤ Calidad 20%

La calificación se muestra en la Tabla 5 donde la calificación solo puede ser 1 para el proveedor no certificado y 2 para el proveedor certificado.

Tabla 5 Calidad <sup>15</sup>

Calidad		
Certificación	Calificación	Porcentaje
Proveedor no certificado	1	10%
Proveedor certificado	2	20%

➤ Precio 20%

La calificación se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6 Precio <sup>16</sup>

Precio		
Precio	Calificación	Porcentaje
Si el Precio es > que el actual. Si el Precio <b>es el más alto</b> en las Cotizaciones.	1	10%
Si el Precio es < que el actual. Si el Precio <b>es el más bajo</b> en las cotizaciones.	2	20%

<sup>15</sup> Tabla 5 “Calidad”: Elaboración propia.

<sup>16</sup> Tabla 6 “Precio”: Elaboración propia.

➤ Incoterm 8%

Los incoterm más usados y de mayor beneficio en Stanley Black&Decker son Ex Works (EXW), Free on Board (FOB), Cost Insurance & Freight (CIF), Delivered Duty Paid (DDP). La calificación se muestra en la Tabla 7:

*Tabla 7 Incoterm. <sup>17</sup>*

Incoterm		
Incoterm	Calificación	Porcentaje
EXW	2	2%
FOB	4	4%
CIF	6	6%
DDP	8	8%

➤ Tiempo de entrega 2%

Al tiempo de entrega se le da un 2% ya que existen materiales especializados que requieren cierto tiempo de entrega. La calificación se muestra en la Tabla 8:

---

<sup>17</sup> Tabla 7 “Incoterm”: Elaboración propia.

Tabla 8 Tiempo de entrega. <sup>18</sup>

Tiempo de entrega		
Tiempo de entrega	Calificación	Porcentaje
Si el Tiempo de entrega es $>$ que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más largo</b> en las Cotizaciones.	1	10%
Si el Tiempo de entrega es $< o =$ que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.	2	20%

---

<sup>18</sup> Tabla 8 “Tiempo de entrega”: Elaboración propia.

Se propone un Cuadro de Evaluación a Proveedores integrando los criterios anteriormente establecidos por la empresa Stanley Black&Decker y se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9 Cuadro de Evaluación a Proveedor <sup>19</sup>

Cuadro de Evaluación a Proveedor				
Criterio	Porcentaje	Escala de calificación	Puntaje	Porcentaje
Términos de Pago	50%	<b>0</b> = Pago de contado <b>1</b> = 30 Días <b>2</b> = 45 Días <b>3</b> = 60 Días <b>4</b> = 75 Días <b>5</b> = mayor o igual a 90 Días		
Calidad	20%	<b>1</b> = Proveedor no certificado <b>2</b> = Proveedor certificado		
Precio	20%	<b>1</b> = Si el Precio es > que el actual. Si el Precio <b>es el más alto</b> en las Cotizaciones. <b>2</b> = Si el Tiempo de entrega es < o = que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.		
Incoterm	8%	<b>2</b> = EXW <b>4</b> = FOB <b>6</b> = CIF <b>8</b> = DDP		
Tiempos de entrega	2%	<b>1</b> = Si el Tiempo de entrega es > que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más largo</b> en las Cotizaciones. <b>2</b> = Si el Tiempo de entrega es < o = que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.		
Total				

<sup>19</sup> Tabla 9 “Cuadro de Evaluación a Proveedor”: Elaboración propia.

### 13.- Notificación a Gerentes de Stanley Black&Decker.

Es necesario notificar a gerentes cuando tenemos un proveedor con el porcentaje más alto esta notificación se hace por medio de correo electrónico dónde envía un e-mail que contiene el cuadro comparativo de precios, fichero de selección y evaluación de proveedores, la cotización del proveedor ganador y la información adicional del proveedor.

- ☞ Si el producto a cotizar no es para la planta de Puebla se recurre a notificar a la persona encargada de compras que solicitó ayuda y se le envía la misma información que se le envía a gerentes de la planta de Puebla.

Se recomienda que la información enviada este en Ingles.

### 14.- Notificación al proveedor ganador.

Una vez notificada la decisión ante gerencia se agenda una reunión con el futuro proveedor para conocerlo, asimismo se le invita a visitar la planta y hablar con los gerentes.

### 15.- Orden piloto

Antes de firmar el contrato y después de conocer al proveedor se pedirá una orden piloto solicitada por el departamento de compras con el fin de aplicarle pruebas de calidad. En Stanley Black&Decker no hay tolerancia al error y es por eso que se evalúa el producto conforme la calidad y su rendimiento así como el cumplimiento de con los requerimientos de Stanley Black&Decker.

#### 16.- Aplicación de las pruebas de calidad a la orden piloto.

El departamento de Calidad en Stanley Black&Decker es el que se encarga de aplicar dichas pruebas y hacer un reporte notificando si el producto es aceptado o rechazado.

Ya que se ha recibido la orden piloto se procede a aplicarle las pruebas de calidad.

El departamento de calidad debe enviar el reporte al departamento de GSM, Gerentes y Proveedor.

*“Si el producto es rechazado por el departamento de calidad se procede a la descalificación automática del proveedor tomando al segundo con la calificación más alta”.*

#### 17.- Aceptación del producto

Cuando el producto de la orden piloto cumple con los requerimientos de calidad, Se procede a la elaboración del contrato. La elaboración del contrato es responsabilidad del departamento de GSM.

#### 18.- Firma de contrato.

Cuando se deja saber al proveedor como trabaja Staley Black&Decker se procede a la firma de un contrato que deberá beneficiar a las dos partes.

Una vez firmado este contrato el departamento de GSM se deslinda de responsabilidades dejando como líder al Gerente de Compras.

#### 4.4 Aplicación: Cotización de billets de encino aplicando la metodología para la evaluación selección de proveedores

Para recuperar el mercado nacional Stanley Black&Decker desarrollo dos martillos económicos que en el mercado nacional ya se encuentran por tan solo \$60 pesos a diferencia de los martillos especializados que en los centros comerciales de Estados Unidos llegan a costar alrededor de 80 USD.

Debido a que los billets con que se hacen los mangos de martillo estaban llegando con el porcentaje de humedad por arriba del máximo permitido se opta por buscar una nueva fuente de suministro conservando a la actual.

#### **PRIMERA PARTE: BÚSQUEDA DE PROVEEDORES**

##### 1.- Identificación del producto a cotizar.

Billets de madera de encino.

Dimensiones:

Largo: 15"

Ancho: 1 3/4"

Grueso 1 3/4"

Porcentaje de Humedad: 10%

Acabado: Sin cepillar, libre de grietas y ojos.

Tipo de Madera: Encino

Incoterm: DDP Stanley Black&Decker Puebla.

HICKORY GRADE 3 or Different Wood								
Part #	Description	Wood billet	L		W		H	
			Min	Max	Min	Max	Min	Max
7326408	Billet 15" Hickory wood		15 in	15 1/4 in	1 3/4 in	2 in	1 3/4 in	2 in

Figura 7 Dimensiones de billet (Stanley Black&Decker Inc., 2013)

## 2.- Delimitación de territorio.

Como es un producto que se desarrolla en la planta ubicada en Puebla y el mercado Latinoamericano no es tan exigente como el de otros países, se opta por delimitar la búsqueda de proveedores en territorio nacional.

## 3.- Búsqueda de posibles proveedores potenciales.

Se utilizaron los dos tipos de búsqueda on – line y of - line recurriendo a el motor de búsqueda genérico utilizando google buscando “proveedores de madera nacionales”.

El tipo de búsqueda of – line se dio llamando a la Camara Nacional de la industria maderera donde recomendaron diferentes proveedores capaces de suministrar el material.

## 4.- Formato de información de posibles proveedores potenciales en Excel.

Con la ayuda del formato de posibles proveedores potenciales (Tabla 1) (Stanley Black&Decker Inc, 2013) <sup>20</sup>se recurre a llenarlo y actualizarlo periódicamente.

*Tabla 1*

Razón Social / Nombre de la Empresa	Ubicación / Dirección	Nombre del contacto	Teléfono	E-mail	URL Sitio Web
Maderería del Bajío	Queretaro, Qro.	Alejandro Aiello	(442)2170138	a.aiello@madereriadelbajio.com	http://madereriadelbajio.com/inicio_wp.html

---

20

Stanley Black&Decker Inc. (2013). Formato de información de proveedores. Puebla , Puebla, México.

## **SEGUNDA PARTE: SOLICITUD DE INFORMACIÓN**

### 5.- Requerimiento de cotización y solicitud de información.

Una vez hecho el listado se recurre al requerimiento de cotización y al mismo tiempo a la solicitud de información.

El contacto con proveedores se hace vía correo electrónico dónde se redacta una carta incluyendo información útil para los proveedores acerca del producto que se necesita comprar.

Ejemplo de una carta enviada a proveedor (Figura 8)<sup>21</sup>:

Estimado proveedor,

Stanley Black&Decker lo ha seleccionado para participar en una solicitud de cotización de “billets de encino” para una de nuestras plantas ubicadas en Puebla Méx.

En el archivo adjunto podrá ver las dimensiones y características del billet. Si puede suministrar el material déjenos saber lo más pronto posible ya que la fecha límite para enviar la cotización es el día 08 Agosto de 2013. Al momento de enviar su cotización favor de enviarla en formato PDF o Word.

Usted está recibiendo esta solicitud de cotización porque estamos entusiasmados con la oportunidad hacer negocios con su empresa.

Si tiene alguna pregunta no dude en contactarme o dirjase con el GSM Specialist [Ricardo.Hernandez2@sbdinc.com](mailto:Ricardo.Hernandez2@sbdinc.com)

Saludos Cordiales.

**Nombre de la persona que envía la solicitud de cotización.**

**GSM Specialist**

**Stanley Black & Decker, Inc. 72030 Puebla, MX**

**Phone:+52 (222) 223 24 24 ext. 22408 [mailto: S-CRP-Supply\\_Management@sbdinc.com](mailto:S-CRP-Supply_Management@sbdinc.com)**

*Figura 8 Ejemplo de carta enviada a proveedor.*

---

<sup>21</sup> Figura 8 “Ejemplo de carta enviada a proveedor”: Elaboración propia.

## **TERCERA PARTE: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PROVEEDOR**

### 6.- Integración de las cotizaciones.

Una vez obtenido respuesta por parte de nuestro posible proveedor y nos haya enviado la solicitud de información y la cotización recurrimos a integrarlas e identificarlas en una carpeta para su fácil acceso a la cual le pondremos el nombre de “RFQ Billets Mexico”.

\* 22

### 7.- Desarrollo de un cuadro comparativo de las cotizaciones.

Se desarrolló un cuadro comparativo de las ofertas de cada uno de los proveedores con ayuda del programa Excel.

Como base se tomara el precio actual versus el nuevo precio o precio objetivo versus nuevo precio (Tabla 2 y 3).

*Tabla 2*

<b>Current Supplier</b>			
<b>Product</b>	<b>EAU</b>	<b>Current Price</b>	<b>Anual Spend 1</b>
<b>Billet 15”</b>	150,000	\$7.00	\$1,050,000.00

---

<sup>22</sup> \* Los archivos con las cotizaciones que nos envían los proveedores son considerados confidenciales para la empresa.

Tabla 3<sup>23</sup>

<b>Proveedor A (Nombre del posible proveedor)</b>		
<b>Price</b>	Anual Spend A	Savings A
<b>\$2.50</b>	\$375,000.00	\$675,000.00

<b>Proveedor B (Nombre del posible proveedor)</b>		
<b>Price</b>	Anual Spend B	Savings B
<b>\$2.00</b>	\$300,000.00	\$750,000.00

8.- Identificación del proveedor con el precio más competitivo.

Una vez utilizada la plantilla anterior se tendrá que identificar a los proveedores con ahorros. Los dos proveedores tienen precios competitivos y con los dos logramos ahorros, entonces tomamos en cuenta a los dos proveedores para el siguiente paso.

9.- Solicitud de muestras de producto.

Se les pide a ambos proveedores que envíen muestras de los billets, así como los certificados de calidad del producto o de la empresa.

En este caso se pide que se envíen permisos para distribuir madera.

---

<sup>23</sup> Tabla 2 y 3 “Cuadro comparativo”: Elaboración propia.

#### 10.- Negociación con los proveedores.

Como los dos proveedores fueron potenciales, la negociación queda excluida.

#### 11.- Establecimiento de criterios de selección.

Los criterios de selección siempre serán los mismos para todos los proveedores que gusten formar parte de la lista de Stanley Black&Decker.

Para esto Stanley Black&Decker define los siguientes criterios dándole un porcentaje de 0 a 100 de acuerdo con lo que SBDINC considere más importante:

1. Términos de pago 50%
2. Calidad 20%
3. Precio 20%
4. Incoterm 8%
5. Tiempos de entrega 2%

## 12.- Cuadro de selección de proveedores según criterios de evaluación.

Tabla 9<sup>24</sup>

Cuadro de Evaluación a Proveedor A				
Criterio	Porcentaje	Escala de calificación	Puntaje	Porcentaje
Términos de Pago	50%	<b>0</b> = Pago de contado <b>1</b> = 30 Días <b>2</b> = 45 Días <b>3</b> = 60 Días <b>4</b> = 75 Días <b>5</b> = mayor o igual a 90 Días	5	50
Calidad	20%	<b>1</b> = Proveedor no certificado <b>2</b> = Proveedor certificado	1	10
Precio	20%	<b>1</b> = Si el Precio es > que el actual. Si el Precio <b>es el más alto</b> en las Cotizaciones. <b>2</b> = Si el Tiempo de entrega es < <b>o</b> = que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.	1	10
Incoterm	8%	<b>2</b> = EXW <b>4</b> = FOB <b>6</b> = CIF <b>8</b> = DDP	8	8
Tiempos de entrega	2%	<b>1</b> = Si el Tiempo de entrega es > que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más largo</b> en las Cotizaciones. <b>2</b> = Si el Tiempo de entrega es < <b>o</b> = que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.	2	2
Total				80%

<sup>24</sup> Tabla 9 “Cuadro de Evaluación a Proveedor”: Elaboración propia.

### Cuadro de Evaluación a Proveedor B

criterio	Porcentaje	Escala de calificación	Puntaje	Porcentaje
Términos de Pago	50%	<b>0</b> = Pago de contado <b>1</b> = 30 Días <b>2</b> = 45 Días <b>3</b> = 60 Días <b>4</b> = 75 Días <b>5</b> = mayor o igual a 90 Días	5	50
Calidad	20%	<b>1</b> = Proveedor no certificado <b>2</b> = Proveedor certificado	1	10
Precio	20%	<b>1</b> = Si el Precio es > que el actual. Si el Precio <b>es el más alto</b> en las Cotizaciones. <b>2</b> = Si el Tiempo de entrega es < o = que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.	2	20
Incoterm	8%	<b>2</b> = EXW <b>4</b> = FOB <b>6</b> = CIF <b>8</b> = DDP	8	8
Tiempos de entrega	2%	<b>1</b> = Si el Tiempo de entrega es > que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más largo</b> en las Cotizaciones. <b>2</b> = Si el Tiempo de entrega es < o = que el actual. Si el Tiempo de entrega <b>es el más corto</b> en las cotizaciones.	2	2
Total				90%

### 13.- Notificación a Gerentes de Stanley Black&Decker.

El proveedor ganador según el fichero de evaluación y selección de proveedores es el proveedor B.

Se notificó a gerentes por correo electrónico donde se incluye el cuadro comparativo de precios, el fichero de evaluación y selección proveedores, la cotización del proveedor ganador y la información adicional del proveedor.

### 14.- Notificación al proveedor ganador.

Ya que se ha tomado la decisión de que éste será nuestro futuro proveedor se le notifico mediante correo electrónico que ha sido el proveedor ganador. Se le envió el fichero de evaluación y selección y se le invito a visitar la planta y hablar con los gerentes.

### 15.- Orden piloto.

Antes de firmar el contrato y después de conocer al proveedor se pidió una orden piloto solicitada por el departamento de compras con el fin de aplicarle pruebas de calidad.

### 16.- Aplicación de las pruebas de calidad a la orden piloto.

Ya que se ha recibido la orden piloto se procede a aplicarle las pruebas de calidad.

El departamento de calidad en Stanley Black&Decker es el que se encarga de aplicar dichas pruebas y hacer un reporte notificando si el producto es aceptado o rechazado.

El departamento de calidad envió el reporte al departamento de GSM, Gerentes y Proveedor donde el resultado fue "Aceptado".

#### 17.- Aceptación del producto.

Ya que los billetes de la orden piloto fueron aceptados se procede a realizar el contrato.

#### 18.- Firma de contrato.

El contrato fue enviado mediante correo electrónico para que el Proveedor B lo leyera y después de haberlo firmado lo envió por mensajería a la planta de Stanley Black&Decker.

Una vez llegado el contrato al departamento de GSM en Stanley Black&Decker se entrega al gerente de compras y GSM se deslinda de responsabilidades dejando ahora como líder al departamento de compras.

## **Conclusión**

Las actividades relacionadas con las adquisición de productos tiene una gran importancia debido a su potencial de ahorro, la correcta selección de proveedores permitirá que Stanley Black&Decker mantenga su competitividad en precios dentro del mercado.

En estos días Stanley Black&Decker debe asegurar su suministro con proveedores confiables, la implementación de la metodología anteriormente desarrollada tuvo como misión mejorar la estructura a la hora de evaluar y seleccionar a los proveedores siempre teniendo como eje la competitividad.

Se logró cumplir con cada uno de los objetivos que se plantearon al principio, la propuesta de metodología permitió que el departamento de Global Supply Management en Stanley Black&Decker ahorrara tiempo y encontrara proveedores capaces de suministrar en tiempo y forma los materiales.

Stanley Black&Decker pudo definir criterios a la hora de evaluar y seleccionar a sus proveedores, dichos criterios fueron parte fundamental para el desarrollo de la metodología.

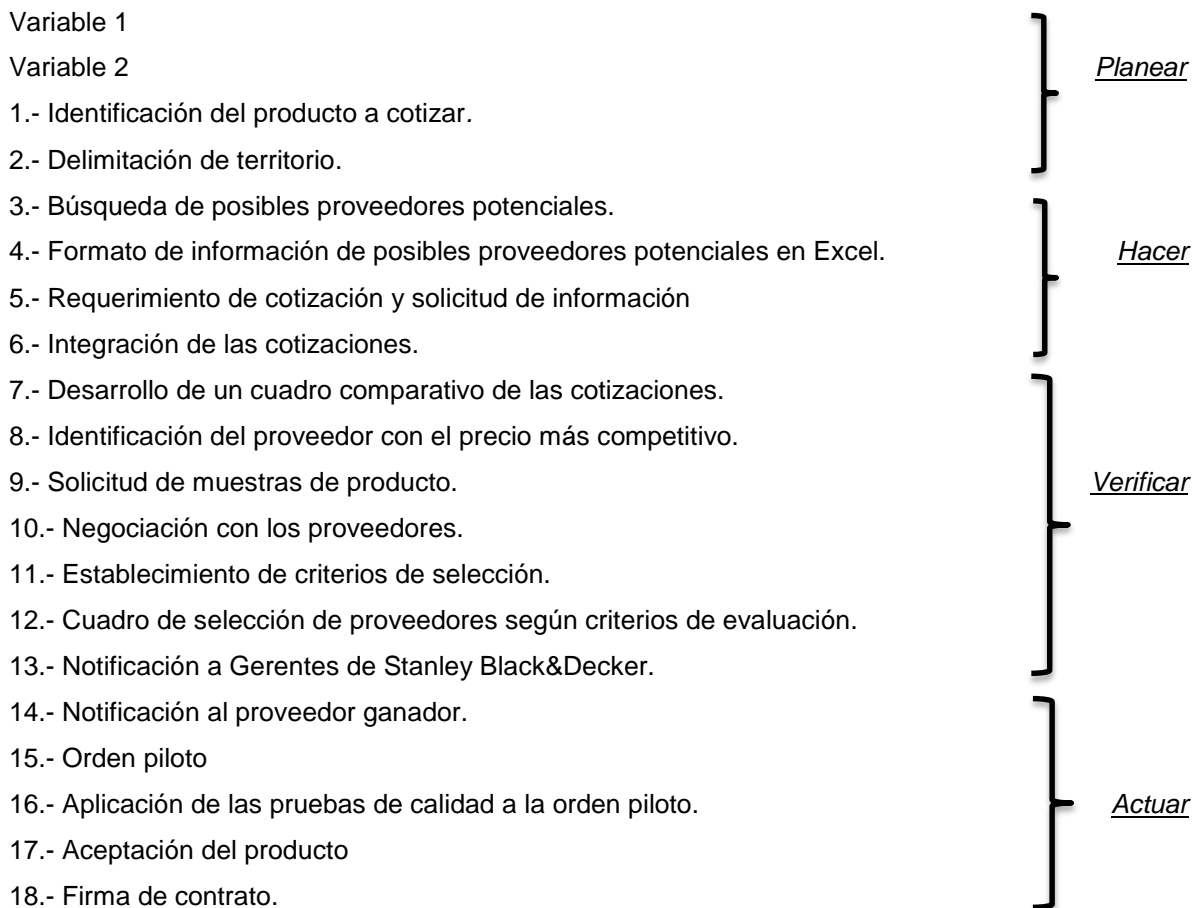
La importancia de la aplicación de la anterior metodología recae en:

1. Hacer más efectivo el proceso de evaluación y selección de proveedores.
2. Mejorar las condiciones de calidad de los materiales actualmente suministrados.
3. Crear una relación más fuerte entre Cliente – Proveedor.
4. Reducir la incertidumbre al momento de gestionar una compra.
5. El flujo de información será conciso.

Se recomienda actualizar las bases de datos de los proveedores, donde se deberá incluir toda la información pertinente de los mismos para un mejor control,

asimismo, mantener contacto con los que fueron posibles proveedores también, es necesario documentar sus incidencias positivas y negativas.

La metodología anteriormente planteada va ligada a la mejora continua utilizando como estrategia de mejora las cuatro etapas cíclicas Planear, Hacer, Verificar y Actuar establecidas en el círculo de Deming útiles para mejorar la calidad de los productos, reducir costos, optimizar la productividad e incrementar la participación de Stanley Black&Decker en el mercado y aumentar su rentabilidad. A continuación la metodología implementada en el círculo de Deming:



Al término de esta metodología se puede concluir que es evidente que la función del departamento de GSM en Stanley Black&Decker juega un papel muy importante dentro de la organización, la relevancia e impacto recae a la hora de

seleccionar proveedores confiables que garanticen el suministro y calidad de los materiales que día a día se requieren en la organización.

El departamento de GSM en conjunto con el departamento de compras y la alta dirección debe comprometerse a la mejora continua de su proceso de compras.

Con la implementación de la metodología para la evaluación y selección de proveedores es un factor clave para el éxito de esta organización. El ciclo Planea

Con este estudio se concluye que la implementación efectiva de esta metodología nos ayudan a cumplir con objetivos alineados a Stanley Black&Decker.

## Bibliografía

- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. Mexico: Pearson .
- Feigenbaum Armand V. (1994). *Control Total de la Calidad*. Mexico : CECSA.
- Kotler P, Armstrong G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Oakland S. John, (2004) *Administración por calidad total* México: CECSA
- Canela L, José, (2003) *La Gestión por calidad total en la empresa moderna* Rama Editorial.
- EH Publishing, Inc . (2013). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW*. Obtenido de <http://www.scmr.com/>
- ISO . (Mayo de 2012). *ISO*. Obtenido de [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)
- Mc Graw Hill Companies. (2014). *Mc Graw Hill Interamericana de España, SL*. Obtenido de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448184068.pdf>
- Mc Graw Hill Companies. (2014). *Mc Graw Hill Interamericana de España, SL*. Obtenido de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8468134068.pdf>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler , J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Bussinees Logistics*, 1-25.
- Stanley Black&Decker Inc. (2013). *Formato de información de proveedores*. Puebla , Puebla, México.
- Stanley Black&Decker Inc. (2014). *Stanley Black&Decker*. Obtenido de <http://www.stanleyblackanddecker.com/company/sustainability>
- Stanley Black&Decker Inc. (2014). *Stanley Black&Decker* . Obtenido de <file:///C:/Users/Marlenne/Downloads/5%20-%20Stanley%20Fulfillment%20System%20-%20Steve%20Stafstrom.pdf>
- Stanley Black&Decker Inc. (Junio de 2013). *Hickory Grade 3 or Different Wood*. Puebla, Puebla, México.

## Páginas de internet consultadas

- <http://www.iso.org>
- <http://www.tc176.org>
- <http://www.iso.org/tc176/sc2>
- <http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>
- <http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=Suppliers&sort=rel&type=simple&published=on>
- [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue/tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue/tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486)
- [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000)
- [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)
- <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:en>
- <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- [www.iso.org/iso/iso-focus-plus](http://www.iso.org/iso/iso-focus-plus)