



LA GESTIÓN DE PROVEEDORES: UNA MIRADA DESDE EL ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS TIC

Sandy Viviana Suavita Pachón
Fundación Universitaria Horizonte
Ssuavita199018@gmail.com
Bogotá, Colombia

Alexandra Blanco Valenzuela
Universidad ECCI
blancovalenzuela.alexandra@gmail.com
Bogotá, Colombia

Recibido: 27/08/2025

Aprobado: 30/11/2025

Resumen:

Este artículo presenta un análisis sobre la gestión de proveedores en las empresas, teniendo como base fundamental la importancia de las redes de comunicación entre clientes y proveedores dentro de la cadena de suministro y los criterios que rigen esta relación. Los proveedores tienen un papel trascendental en la cadena de abastecimiento de las organizaciones, ya que proporcionan materia prima, materiales y servicios a empresas que lo requieran para desarrollar su proceso productivo, a través de la sistematización e implementación de la gestión de proveedores como una estrategia que permite mayor competitividad y productividad en las empresas, disminuyendo las posibilidades de riesgo o incertidumbre en la dirección de las cadenas de suministro. Teniendo en cuenta las deficiencias en esta área de gestión, donde los indicadores de eficiencia relacionados con costos, calidad, temporalidad y servicio son bajos y afectan

de forma directa los objetivos estratégicos de las organizaciones, se evalúan los diferentes métodos y enfoques que permiten gestionar de forma más efectiva la selección y evaluación de proveedores con lineamientos específicos que llevan a una toma de decisiones más acertada en esta área y que garanticen el éxito de la operación y el crecimiento de la industria.

Palabras clave: Cadena de suministro; Calidad; Productividad; Proveedores.

Abstract

This article presents an analysis of supplier management in companies, based fundamentally on the importance of communication networks between customers and suppliers within the supply chain and the criteria that govern this relationship. Suppliers play a crucial role in the supply chain of organizations, as they provide raw materials, supplies, and services to companies that require them to carry out their production processes. This is achieved through the systematization and implementation of supplier management as a strategy that allows for greater competitiveness and productivity in companies, reducing the possibilities of risk or uncertainty in the management of supply chains. Taking into account the deficiencies in this area of management, where efficiency indicators related to costs, quality, timeliness, and service are low and directly affect the strategic objectives of organizations, the different methods and approaches that allow for more effective management of supplier selection and evaluation are evaluated, with specific guidelines that lead to more accurate decision-making in this area and guarantee the success of the operation and the growth of the industry.

Keywords: Supply chain; Quality; Productivity; Suppliers.

Introducción

Una de las principales alianzas estratégicas para cualquier empresa, cuyo proceso productivo lo requiera, son los proveedores. Esta relación permite el desarrollo efectivo y completo de los objetivos de la organización ligados a la cadena de abastecimientos y suministros. Sin embargo, aunque se entiende que este proceso es de gran importancia,

en ocasiones no es manejado de forma efectiva, y se tienen en cuenta principalmente indicadores relacionados con el precio, y no criterios tan relevantes como tiempos de entrega, calidad, servicio post venta, cumplimiento, garantías y demás valores que aseguran un gran resultado y una información fluida entre todos los integrantes de la cadena de suministros de forma bidireccional.

Se desarrolla de esta manera el concepto de Gestión de proveedores, estableciendo ciertos lineamientos basados en artículos de investigación anteriores que permiten tener una visión más amplia sobre este proceso, sus métodos, aplicaciones y resultados; la selección y evaluación de proveedores se validan de forma detallada como una estrategia orientada a la competitividad de la organización.

Dentro del desarrollo de esta investigación no solo se busca definir la gestión de proveedores, también se establecen diferentes métodos aplicables a cualquier proceso productivo que permite un seguimiento efectivo de los proveedores logrando una reducción de costos totales de producción y de retrasos o incumplimientos, optimización de recursos, ventajas competitivas y mejoras en la cadena de suministros. De esta manera se cita (Martín, 2014) indicando que la integración de una cadena de suministro puede reducir costes operativos drásticamente; disminución del tiempo de aprovisionamiento gracias a la comunicación en tiempo real con proveedores; mejoras en la gestión de inventarios; la información en línea de suministros en almacenes, que permite prever las necesidades de producción y optimizar la gestión de stocks; seguimiento de fechas de entrega de suministros, plazos de producción, y fechas de embarque, lo cual garantiza una mayor capacidad de reacción frente a la demanda del mercado.

Metodología

La investigación incluye métodos establecidos según su objetivo, los cuales, en este caso, son la búsqueda sistemática de información con bibliografía aplicada. Luego de identificar el propósito y los problemas relacionados con la investigación se inició un proceso de recopilación de la bibliografía aplicada que podría aportar datos, métodos e información en general de gran apoyo temático para la investigación, a partir de estudios ya realizados por otros autores en el mismo campo. Dentro de la revisión de la literatura y la exploración de dicha bibliografía se realizaron una serie de filtros para reducir la

muestra de datos, al igual que la revisión de las herramientas tic para proveedores, identificando las más utilizadas, que permitieron clasificar la información y obtener una perspectiva clara y definida de referencias para el desarrollo de la investigación, las cuales fueron seleccionadas si cumplían el criterio basado en la gestión de proveedores, con 16 referencias clave para el desarrollo del tema.

Resultados

Ciclo Deming

“El manejo de los proveedores, debe ser un proceso sistemático y metodológico, soportado en análisis técnicos que integren los juicios de las personas. Para esto se estableció un modelo de proveedores el cual toma como estructura central el ciclo Deming” (Quiroa, 2020)

La fase de planificación se enfoca en contar con las herramientas adecuadas para un buen proceso de selección de proveedores. Este paso integra valoraciones objetivas y subjetivas de forma estructurada. Asimismo, realiza un análisis técnico del factor precio, evaluándolo a partir del impacto de la decisión del proveedor en el desempeño de la empresa, con base en las comparaciones de precios ofrecidos.

“El modelo que fue perfeccionado por Edwards Deming, fue desarrollado por Walter A. Shewhart, conocido por sus aportes al control estadístico de la calidad” (Quiroa, 2020)

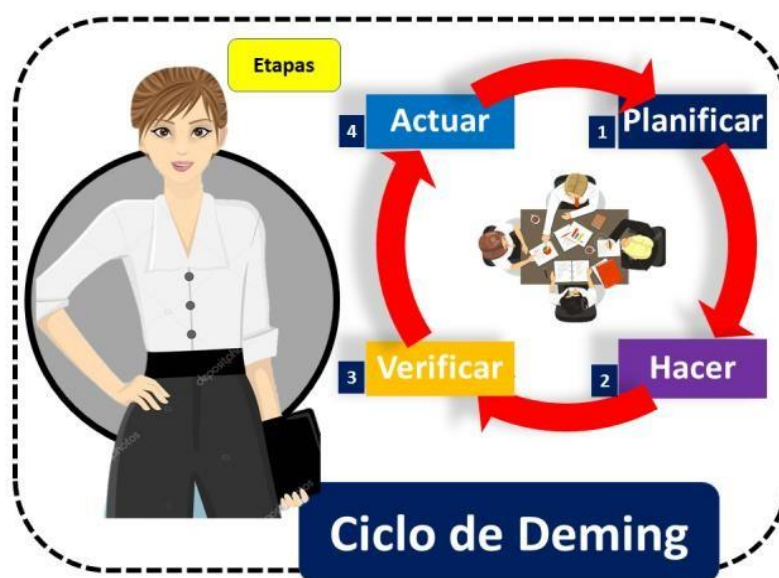


Fig.1. Ciclo de Deming (Quiroa, 2020)

Plan: Lo que se busca en esta fase es principalmente definir las metas del enfoque y los resultados esperados, así como identificar los pasos que se deben dar para alcanzar las metas.

Implementación: En esta etapa se ha hecho lo planificado, constancia de las acciones realizadas registro y salida.

Verificación: En esta etapa se busca seguir el proceso en ejecución. Comparando las metas y resultados esperados, obteniendo la respuesta adecuada.

Acción: En este paso se realizan los ajustes necesarios a las desviaciones surgidas en el proceso, aplicando mejoras y registrando acciones. En muchos casos, este es el punto donde se inicia un nuevo ciclo PHVA sobre el mismo proceso.

Otro de los conceptos relevantes en la gestión de proveedores es el Sourcing, que relaciona todos los procesos incluidos en la cadena de abastecimiento y que permite entender la importancia del proveedor, resaltando la confiabilidad que se le otorga para que los productos terminados cumplan con los requerimientos del usuario final, además del tiempo acordado en la entrega, que debe ser acorde a lo pactado inicialmente con la organización teniendo en cuenta los objetivos de esta.

Los tres aspectos más importantes de esta cadena de suministro son los resultados, la gestión y el proceso. Esto permite determinar de manera integral el impacto de proveedores y productos dentro de la organización mediante la realización de estudios técnico-financieros, análisis de riesgos de suministro, nivel, desempeño y evaluación de procesos internos cuando sea posible. Esta fase finaliza con planes de acción dentro de la empresa y sus fuentes de abastecimiento.



Fig.2. Matriz de Peter Kraljic (Osorio, 2014)

En este artículo de 1983 en Harvard Business Review, Peter Kraljic clasificó las referencias a las compras organizacionales en dos áreas clave: (1) la importancia estratégica del impacto de las compras en los resultados financieros organizacionales; (2) analizar la complejidad del suministro en términos de escasez, como productos, barreras de entrada, costos logísticos y condiciones de monopolio u oligopolio. Basado en ello ha creado una matriz para categorizar los productos e insumos que las empresas deben adquirir para obtener las materias primas necesarias para fabricar sus productos y/o servicios (Bardo, 2020). Kraljic utiliza dos variables de ponderación: Impacto en el resultado y riesgo de suministro:

El impacto en resultados se refiere a la importancia estratégica de las compras en términos de valor agregado de la línea de productos, materias primas como porcentaje del costo total y su impacto en la rentabilidad. El riesgo de suministro se refiere a la

complejidad de la oferta del mercado, medida por la escasez de la oferta, la velocidad de la tecnología y/o la sustitución de materiales, y las barreras de entrada.

Método AHP

“El modelo AHP Analytic Hierarchy Process o Proceso de Análisis Jerárquico establece una metodología para la evaluación de alternativas de decisión” (Moreno, 2002)

El AHP es particularmente útil cuando se desea tomar una decisión frente a varias alternativas disponibles, lo que implica una evaluación objetiva de criterios comparativos, lo suficientemente diferentes, pero idénticos para cada alternativa.

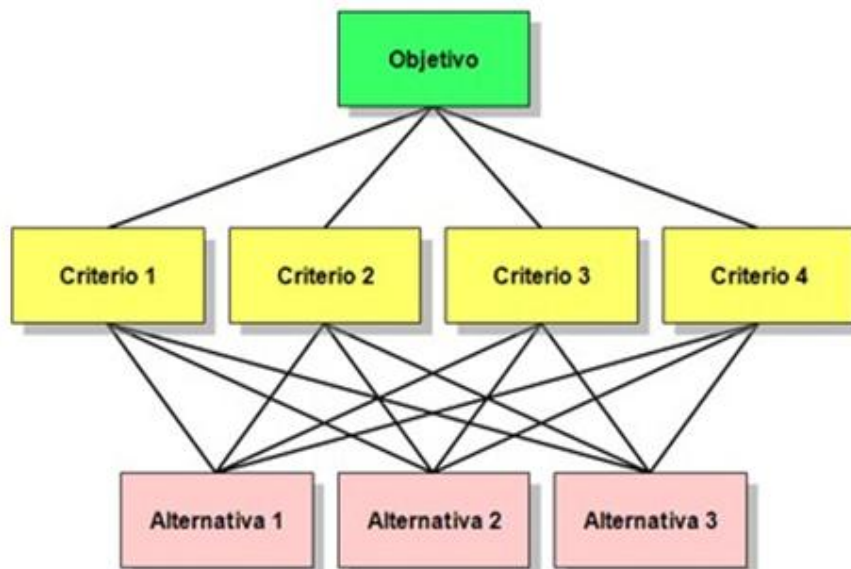


Fig.3. Proceso analítico jerárquico

La actividad más creativa en el proceso de toma de decisiones a través de AHP es seleccionar los factores que son importantes para la decisión. Una vez seleccionados estos factores, se deben ordenar jerárquicamente criterios descendientes del objetivo principal, subcriterios y sustitutos finales en niveles sucesivos (Saaty, 1990).

“La licenciada Elda Monterroso en su publicación La gestión del Abastecimiento, hace referencia al ciclo del proveedor el cual plantea como un proceso que contempla diferentes etapas” (Hendrey y Cañón, 2018)

Herramientas TIC para gestión de proveedores.

En el mundo actual, el uso extensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) dentro de las organizaciones se ha convertido en una herramienta fundamental, lo que lleva a una mejora continua en la capacidad de aplicar procesos y estrategias de gestión, así como en las comunicaciones y expansión comercial. En este sentido, las TIC facilitan la forma en que se gestionan las actividades, ya que estas tecnologías son herramientas que permiten a las empresas competir de manera efectiva y el acceso a información relevante y utilizable en cualquier momento y lugar, por tanto, es un elemento clave para mejorar la eficiencia del trabajo y promover de manera efectiva sus productos en mercados locales e internacionales, permitiendo el seguimiento y control de estos.

Las herramientas de tecnologías de la información y la comunicación son elementos muy importantes para las empresas, ya que pueden comprender el estado real de los procesos, lo que permite tener un control total de la gestión administrativa, permitiendo tomar acciones preventivas y/o correctivas dentro de la organización. La gestión de proveedores se apoya en estos factores tecnológicos con métodos estratégicos y software de gestión que le permitan ser efectivos garantizando un servicio o producto de calidad para el consumidor final.

Se establece además que, frente a la gestión de proveedores, la norma ISO 9001 indica que: “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 criterios para la selección, evaluación y reevaluación. (Herrera y Osorio,2006).

Software para la gestión de proveedores.

Dentro de los instrumentos tecnológicos de gestión se encuentra INTIZA, una herramienta que se implementa para la solución de la gestión de proveedores en la organización, y que le permite automatizar procesos internos y ofrecer un portal de autogestión para proveedores, impulsando la transformación digital en las empresas.

Alcance: la implementación de procesos ágiles en todas las etapas del ciclo, comprendido entre el inicio de un requerimiento y finalmente un pago al proveedor.

Principales funciones:

- ✓ Integración con ERP
- ✓ Portal web de autogestión para Proveedores
- ✓ Gestión de Requerimientos
- ✓ Gestión de Licitaciones y Cotizaciones
- ✓ Altas y Modificaciones de Proveedores vía Portal web
- ✓ Gestión de Órdenes de Compra
- ✓ Recepción y aprobación de Facturas de Proveedores
- ✓ Notificación de Pagos a Proveedores
- ✓ Evaluación de Proveedores
- ✓ Reportes e indicadores

Otra herramienta tecnológica aplicable a la gestión de proveedores es KAWAK, un software amigable que permite a los usuarios simplificar su gestión, ofreciendo confidencialidad, trazabilidad y disponibilidad de la información. Es un software especializado para administrar sistemas integrados de gestión y el manejo seguro y oportuno de la documentación en la nube.

Dichas herramientas brindan servicios óptimos con calidad, al permitir focalizar la empresa en la mejora continua, descentralizar y controlar tareas cotidianas relacionadas con el manejo de documentos, el manejo de acciones correctivas y preventivas, la alimentación y el análisis de indicadores, la elaboración de informes de revisión, entre otras.

Como indica (Martín, 2014) se hace necesario que las empresas implementen programas de desarrollo de proveedores que incluya procesos de selección, evaluación de desempeño, evaluación financiera, evaluación del sistema de gestión de calidad, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, que le aseguren en cada uno de los procesos, proveedores comprometidos a brindar productos y servicios de calidad, entre otros aspectos que contribuyan a generar relaciones gana-gana entre la empresa y sus proveedores.

Ciclo del proveedor

Según lo establecido por Samaniego en su tesis de maestría denominado Modelo de gestión de proveedores para el proceso de compras de la JBG, el ciclo del proveedor se identifica como un proceso que contempla diferentes etapas y criterios de evaluación:

Ciclo:

- ✓ Búsqueda del proveedor.
- ✓ Selección del proveedor.
- ✓ Registro del proveedor.
- ✓ Evaluación del proveedor.
- ✓ Desarrollo del proveedor.
- ✓ Certificación del proveedor.

Criterios del proveedor:

- ✓ Capacidad financiera.
- ✓ Capacidad de producción.
- ✓ Tiempo de reposición.

Criterios del producto:

- ✓ Garantía del producto.
- ✓ Lotes mínimos de compra y transporte.
- ✓ Calidad.
- ✓ Proyección de ventas.
- ✓ Historia de ventas.

Criterios del costo:

- ✓ Cantidad por comprar.
- ✓ Precio de compra.
- ✓ Plazo de pago.
- ✓ Rotación del producto.

Cadena de abastecimiento

La cadena de abastecimiento se entiende como la red y estructura física, virtual y relacional, en la que se desarrollan todas las prácticas comerciales entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores con el objeto de generar valor en la cadena e integrar los múltiples actores, los cuales sólo mediante sistemas logísticos intencionalmente diseñados logran objetivos competitivos de tiempo, valor, modo y lugar, tanto para las compañías como para los individuos; ya que actualmente no compiten las empresas entre sí, sino las cadenas de abastecimiento (Martín, 2014)

Dentro de la relación con proveedores es importante lo expuesto por Figueroa en 2019 en su investigación “Propuesta de implementación de la norma mundial BRC v8 en la gestión de proveedores de materias primas y envasado para empresas del sector atunero de la parroquia Posorja”. Esto menciona algunos factores:

Mantener relaciones ganar - ganar con los proveedores ayuda a generar beneficios compartidos entre la empresa y en el proveedor. Además, garantiza la continuidad en los productos que se suministran, el cumplimiento de plazos de pagos, tiempos de entrega y condiciones de calidad con las especificaciones requeridas. Por el giro de negocio, se debe contar con proveedores de materia prima, materiales e insumos para la producción y de bienes y/o servicios.

Todos los proveedores deberán ser evaluados continuamente para garantizar la calidad, legalidad, inocuidad y seguridad en la cadena de suministro, de acuerdo con las normas establecidas por la empresa.

Trazabilidad: Se entiende como trazabilidad aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el historial, la ubicación y la trayectoria de un producto a lo largo de la cadena de suministro en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.

Selección de proveedores

Aun cuando una empresa tuviera la capacidad y tecnología necesarias para producir un componente o proveer una función, el utilizar un proveedor permite a las organizaciones centrarse en sus competencias y convertirlas en una ventaja competitiva (Ruiz y Ablanedo, 2012). Sin embargo, el depender de proveedores para abastecer componentes o funciones críticas también tiene sus riesgos, los cuales pueden resultar en pérdidas significativas. Por ejemplo, el incumplimiento de proveedores puede interrumpir operaciones, retrasar la terminación o la cancelación de pedidos, e incluso, propiciar la pérdida de clientes. Para esto algunos modelos evalúan los proveedores en función de factores tales como costo, tiempo de entrega, distancia y categoría del proveedor.

Se ha establecido que el proceso de selección de un proveedor puede consistir en cuatro principales etapas (García et al., 2013), esto se define en:

- ✓ Definición del problema.
- ✓ Determinación de los atributos por evaluar.
- ✓ Evaluación de los proveedores.
- ✓ Selección final de un proveedor.

Sugiere además que la empresa realice una serie de cuestionamientos, tales como ¿cuál es la cantidad de productos que se desea adquirir?, ¿cuál es el ciclo de vida del producto que se desea obtener?, ¿cuántos de los proveedores identificados tienen influencia en el área geográfica en que se desarrolla la empresa compradora?, ¿por qué existe la necesidad de seleccionar un nuevo proveedor?, ¿cuáles han sido los problemas que se han tenido con los proveedores anteriores?

Evaluación de desempeño de proveedores

En este proceso se define si se están cumpliendo o no los acuerdos contractuales y si se está cumpliendo con los parámetros de desempeño esperados para el éxito de las operaciones de la compañía (Osorio et al.,2008). Adicionalmente como resultado de la evaluación, se pueden definir planes de mejoramiento y estrategias de negociación con los proveedores, lo cual se orienta a garantizar el éxito de la operación de toda la cadena de abastecimiento.

Criterios:

- ✓ Calidad: Se verifica el cumplimiento de todas las especificaciones de tipo funcional, reglamentario, de seguridad de un producto o servicio.
- ✓ Conformidad: Cumplimiento de las especificaciones de calidad del producto o servicio verificadas al momento de la recepción.
- ✓ Funcionalidad: Verifica el correcto funcionamiento y desempeño de los productos.
- ✓ Reglamentario: Verifica el cumplimiento de especificaciones reglamentarias expedidas por la empresa cliente o por entes reglamentarios en el país o a nivel internacional.
- ✓ Seguridad: Verifica el cumplimiento de especificaciones de seguridad inherentes al producto o servicio.

- ✓ Ambiental y ergonómico: Se refiere al cumplimiento de especificaciones ergonómicas y ambientales que debe poseer el producto o servicio.
- ✓ Servicio post venta: Se verifica el desempeño del proveedor en los aspectos de atención a quejas y servicios después de realizada la venta.
- ✓ Reclamaciones: Califica la gestión del proveedor para dar solución a las no conformidades de calidad, oportunidad y gestión de los bienes y servicios recibidos
- ✓ Requerimientos: Califica la gestión y respuesta efectiva que hace el proveedor a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Garantía: Califica la gestión del proveedor para el cumplimiento de garantías, una vez el producto o servicio no cumpla las especificaciones de funcionalidad prometidas.

Discusión y análisis

La gestión de proveedores es un proceso fundamental en las empresas, que permite tener un control más amplio logrando reducir riesgos y asegurando de esta manera una respuesta efectiva a la demanda del mercado. Es importante que la gestión de proveedores en lo posible sea ejecutada por la compañía y no por agentes externos, comprendiendo que la toma de decisiones debe estar a cargo de personas cercanas a los procesos y objetivos estratégicos de la empresa, y que conozcan de cerca las necesidades y metas de la organización.

Existen diferentes modelos, estrategias, e incluso softwares administrativos diseñados para la gestión de proveedores y que son de gran apoyo en este proceso. Sin embargo, se debe tener en cuenta las necesidades de la empresa para aplicar el modelo más conveniente. Tener un método de ganar-ganar con los proveedores es indispensable para obtener los mejores resultados en ambas partes, entendiéndose que esta relación es de gran valor para dar cumplimiento a las órdenes de los consumidores finales.

Aun igual de importante que la selección es la evaluación de desempeño de proveedores, que debe ser aplicada de forma constante con el fin de identificar falencias y poder ejercer una retroalimentación que permita una mejora continua llevando a una ventaja competitiva de ambas partes.

Referencias

- Bardo, J. (2020, 17 de febrero). *La Matriz de Kraljic*. MeetLogistics. <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/la-matriz-de-kraljic/>
- Colaboradores de Wikipedia. (s/f). *Proceso analítico jerárquico*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proceso_anal%C3%ADtico_jer%C3%A1rquico&oldid=165637415
- Figuroa Gómez, C. M. (2019). *Propuesta de implementación de la norma mundial BRC v8 en la gestión de proveedores de materias primas y envasado para empresas del sector atunero de la parroquia Posorja* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
- García Alcaraz, J. L., Alvarado Iniesta, A., & Maldonado Macías, A. A. (2013). *Selección de proveedores basada en análisis dimensional*. *Contaduría y Administración*, 58(3), 249–278. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71229-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71229-4)
- Hendrey, M., & Cañón, P. (2018). *ANALISIS DE LA GESTION LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y NEGOCIACION CON PROVEEDORES DE REPUESTOS MECANICOS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AUTOR*. Edu.co. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/11f10c56-24ac-4da2-8a35-616cc1d9c21c/content>
- Herrera Umaña, M. F., & Osorio Gómez, J. C. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios Gerenciales*, 22(99), 69–88. https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000200003
- Martín Rodríguez, L. Á. (2014). *Gestión de proveedores, introducción en la metodología ITIL en las cadenas de abastecimiento* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/13353>
- Moreno Jiménez, J. M. M. (2002). *El proceso analítico jerárquico (AHP). Fundamentos, metodología y aplicaciones*. *Rect@ Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, 1, 28–77.
- Osorio Gómez, J. C., Herrera Umaña, M. F., & Vinasco, M. A. (2008). *Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP*. *Ingeniería & Desarrollo*, 23, 43–58. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/2075>

Osorio Vargas, J. I. (2014). *Un modelo para la gestión de proveedores en el área de compras de la empresa Comertex S.A.* Universidad Industrial de Santander.

Quiroa, M. (2020, 9 de noviembre). *Ciclo de Deming*. Economía. <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-deming.html>

Ruiz Torres, A. J., Ablanado Rosas, J. H., & Ayala Cruz, J. (2012). *Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega*. Estudios Gerenciales, 28(122), 29–48. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70192-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70192-4)

Samaniego Camacho, G. E. (2017). *Modelo de gestión de proveedores para el proceso de compras de la JBG* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. REDI. <https://redi.cedia.edu.ec/document/357420>