

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMERCIO JUSTO MEDIANTE TÉCNICAS MULTICRITERIO

Cobo, J.R.^(p); Ortiz, I ; Mataix, C.

Abstract

Fair Trade has consolidated itself during the last decades as a useful instrument in cooperation for development, especially for small producers in the South. However, there is some concern that a situation of dependency between the producing entities and the organisations that market their products in the developed countries may materialise. To avoid this situation of dependency, the producing organisations must progress and develop in order to become strong, sustainable entities even in traditional competitive markets, out of the protective reach of Fair Trade networks. This paper presents the development of a holistic methodology, based on the application of multicriteria techniques, and focused on supporting the selection and assesment process of the Fair Trade Suppliers so as to understand what organisations are ready to enter the Fair Trade Networks and which ones are prepared to make business in the competitive conventional markets.

Keywords: cooperation for development, fair trade, multicriteria analysis

Resumen

Si bien el Comercio Justo se ha consolidado en las últimas décadas como una herramienta de cooperación útil para pequeños productores en el Sur, se detecta el riesgo de que genere cierto grado de dependencia respecto de las organizaciones que en los países desarrollados comercializan sus productos. Para evitar esta situación de dependencia, se debe conseguir que las organizaciones productoras avancen y se desarrollen, siendo cada vez organizaciones más sólidas y sostenibles incluso en el mercado convencional, fuera de la protección de las redes de Comercio Justo. En el documento se expone el desarrollo de una metodología basada en la aplicación de métodos y técnicas multicriterio, enfocada a apoyar el proceso de selección y evaluación de la base de proveedores de Comercio Justo con el fin de conocer qué organizaciones están preparadas para entrar en la red de Comercio Justo y cuáles están preparadas para ser sostenibles en el mercado convencional.

Palabras clave: cooperación para el desarrollo, Comercio Justo, evaluación multicriterio

1. Introducción

Una organización de producción, débil, quizás pequeña, con muchas carencias, se incorpora a los circuitos de Comercio Justo en los que encentra un mercado favorable que le permite un acceso más fácil a los mercados desarrollados. Durante un tiempo la organización productora cambia, mejora, se fortalece y unos años después está en condiciones de valerse por sí misma fuera de ese mercado protegido que constituye el Comercio Justo. Es el momento de saltar al mercado convencional y ceder el puesto a otra organización en un estadio menor de desarrollo.

Frente a la gestión de proveedores, la norma ISO 9001 establece 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”. Precisamente, estos criterios generan cierta

complejidad al proceso, puesto que su carácter en la mayoría de los casos es eminentemente subjetivo, de ahí que se produzcan diferencias significativas en la calificación de un proveedor, lo cual depende de quien esté realizando la evaluación.

Como es tan importante la gestión de los proveedores, es imperativo eliminar la subjetividad, lo cual exige herramientas más concretas que permitan tener la tranquilidad en el proceso de toma de decisión, tanto en lo referente al resultado, como al proceso de llegar a él.

El paradigma multicriterio se presenta, en el entorno organizacional actual, como una ayuda efectiva en la práctica de la toma de decisiones y de la gestión de las organizaciones, ofreciendo un conjunto de técnicas y métodos capaces de considerar las preferencias del centro decisor y que ayudan a la toma de decisiones en cualquier área de la investigación científica y de la vida humana; la selección de proveedores, no es ajena a la aplicación de estas técnicas y métodos.

En el presente documento se expone el desarrollo de una metodología basada en la aplicación de métodos de expertos y técnicas multicriterio, enfocada a apoyar el proceso de selección de la base de proveedores de Comercio Justo. El documento se ha organizado como sigue: una primera parte en el cual se presenta qué es el Comercio Justo y cual es la necesidad de aplicar técnicas de decisión multicriterio para la evaluación de proveedores; más adelante, se presenta el modelo propuesto para resolver el problema de toma de decisión y, finalmente, conclusiones referentes al modelo y a su implementación.

2. Objetivo y alcance.

Este documento tiene por objeto encontrar una estructura jerárquica validada para poder aplicar el método de evaluación multicriterio de las Jerarquías Analíticas (Saaty, 1980) en la evaluación y selección de organizaciones de Comercio Justo que trabajan con pequeños grupos productores en países en vías de desarrollo. La herramienta generada permitirá saber:

- qué organizaciones están preparadas para entrar en la red de Comercio Justo,
- cuáles están preparadas para ser sostenibles en el mercado convencional.

Se presentan en este documento un conjunto de criterios adecuados para el diseño de un modelo de evaluación y calificación de los proveedores de Comercio Justo, que permitirá la identificación de progresos y la detección de las mejores prácticas, que posteriormente podrían difundirse en la red estudiada o en otras redes de Comercio Justo.

La extensión al terreno del Comercio Justo, tanto en el ámbito de la gestión de aprovisionamientos como en la construcción y aplicación de metodologías de decisión multicriterio adecuadas para la evaluación y gestión de proveedores del Comercio Justo, se considera muy interesante por su utilidad práctica – ya confirmada en otros sectores –, así como por su carácter innovador que posibilita su difusión en la comunidad científica.

3. El Comercio Justo. Criterios, situación actual y descripción del problema.

El Comercio Justo se establece sobre unas bases de igualdad y transparencia en las relaciones de trabajo, que permiten mejorar las condiciones de vida de los productores en los países del Sur y garantizar a los consumidores del Norte que los productos que compran han sido elaborados en condiciones de dignidad. La actividad de los productores siempre es sostenible en su ámbito económico, medioambiental y social.

Para conseguir estos objetivos, los productos se adquieren lo más directamente posible a los campesinos y a los artesanos, se ofrece a los productores una retribución más adecuada a sus esfuerzos y los precios de los productos se fijan de acuerdo con los productores. Los

productores del Sur se comprometen a funcionar y tomar decisiones de manera democrática en el seno de sus organizaciones, creando así estructuras más participativas. El Comercio Justo está radicalmente en contra de la explotación laboral infantil y fomenta la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones, partiendo siempre del principio de que por el mismo trabajo, mujeres y hombres reciben el mismo salario.

Por su parte, las organizaciones de Comercio Justo del Norte se comprometen a dar a los productos del Sur acceso directo a los mercados del Norte, y a pagar un precio justo que permita a los productores cubrir sus necesidades vitales y los costes de producción y que deje un margen para la inversión.

Las organizaciones del Norte también se comprometen a pagar por adelantado parte del precio de la producción, para evitar endeudamientos. Las relaciones comerciales que se establecen son siempre de medio y largo plazo, lo que permite el tiempo necesario para que las organizaciones del Sur puedan desarrollarse y ser sostenibles.

Los importadores ofrecen soporte técnico a la producción y distribución del producto, como información y asesoramiento sobre las tendencias y las modas europeas, las normas de seguridad e higiene de los productos, o la presentación final, para facilitar el acceso del productor a los mercados internacionales. De ser necesario, también se les brinda ayuda para el desarrollo de nuevos productos, se les ofrece financiación a través de créditos y formación técnica y administrativa. El objetivo final es dar a los productores del Sur una oportunidad para valerse por sí mismos.

Al mismo tiempo, las organizaciones de Comercio Justo organizan campañas de sensibilización e incidencia política, encaminadas a cambiar las actuales estructuras injustas del comercio internacional. También se trabaja con el objetivo de fomentar la educación de la sociedad occidental en el consumo responsable y en la toma de conciencia de la cultura, la identidad y las condiciones de vida de los productores.

4. Modelo para la integración y evaluación de organizaciones y cooperativas a la red de Comercio Justo.

4.1. Estructura general y desarrollo del procedimiento.

Son 44 las organizaciones de artesanía de Comercio Justo en la red estudiada. Hasta ahora, la relación de aprovisionamiento con estos proveedores se ha sostenido en razón al nivel de desarrollo de la organización; sin embargo, el desempeño en materia de calidad, plazo de entrega y éxito del producto en el mercado no siempre ha sido satisfactorio, afectando notablemente el rendimiento de las ventas.

La solución que se plantea pasa por clasificar las organizaciones dependiendo de su desarrollo como organización, la cuota de mercado de sus productos y la calidad de éstos, con el fin de conocer qué medidas tomar y qué partida presupuestaria se asigna a cada una de ellas en función de los criterios más relevantes para las empresas que compran los productos a estas pequeñas organizaciones y cooperativas.

El procedimiento utilizado para abordar el problema planteado se expone en la siguiente figura y los resultados se explican a continuación.

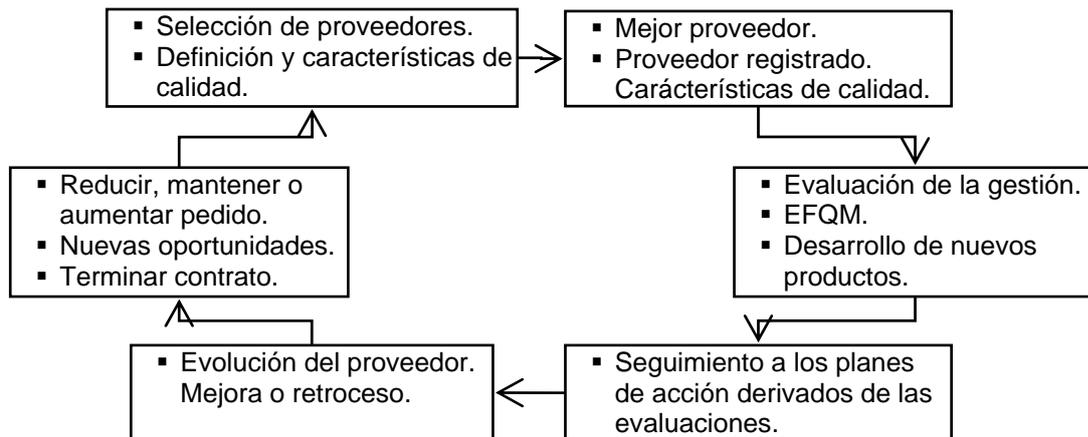


Figura 4.1. Ciclo de mejora continua para aseguramiento y desarrollo de proveedores de Comercio Justo. Etapas y resultados esperados en cada una de las etapas.

La solución que se plantea pasa por clasificar las organizaciones dependiendo de su desarrollo como organización, la cuota de mercado de sus productos y la calidad de éstos, con el fin de conocer qué medidas tomar y qué partida presupuestaria se asigna a cada una de ellas en función de los criterios más relevantes para las empresas que compran los productos a estas pequeñas organizaciones y cooperativas.

El procedimiento utilizado para abordar el problema planteado se expone en la siguiente figura y los resultados se explican a continuación.

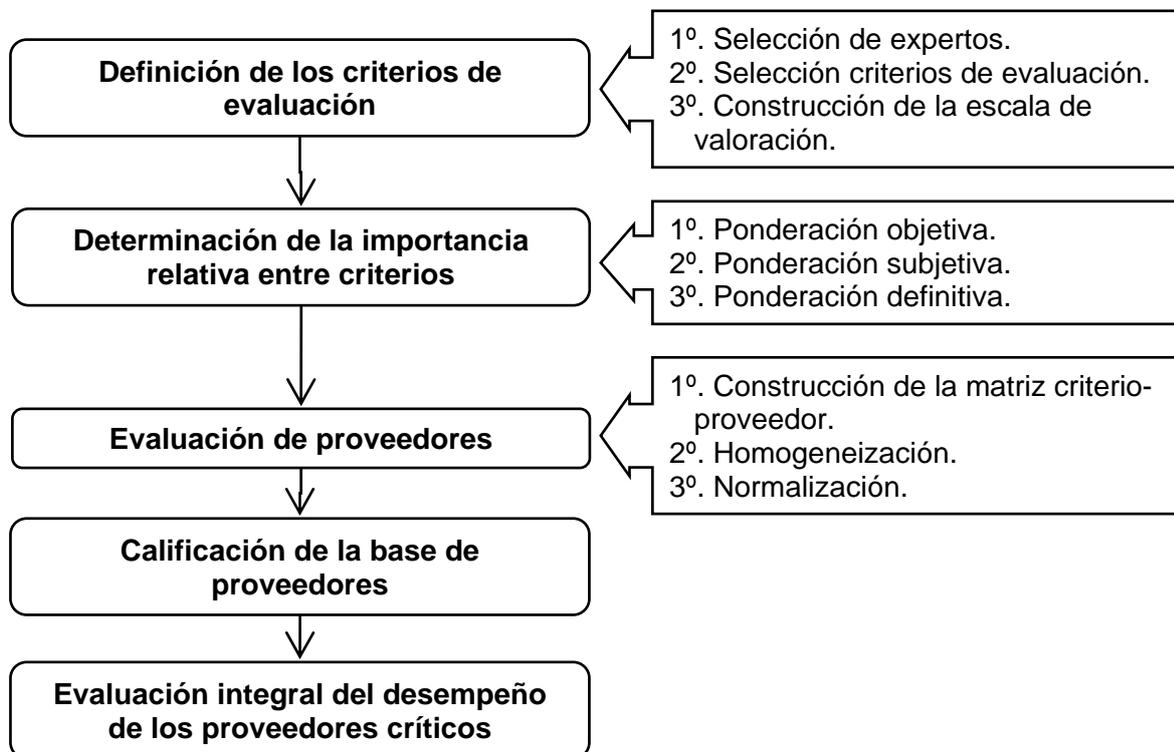


Figura 4.2. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores.

4.2. Definición de los criterios de evaluación.

Las organizaciones que compran los productos de Comercio Justo elaboran un presupuesto de compras anual en el que se decide cuánto se va a comprar a cada organización del Sur. Para tomar esta decisión se basan fundamentalmente en los **criterios comerciales** (capacidad de crecimiento del productor, desarrollo de novedades, potencial de sus productos en el mercado) y en los criterios de desarrollo de cada una de las organizaciones con las que trabaja. Se trata de encontrar un equilibrio entre ambos puntos.

Al valorar una organización según **criterios de desarrollo** se intentan cuantificar los factores clave de desarrollo del grupo. Para ello, se tiene en cuenta el Índice de Desarrollo Humano (IDH) y el Índice de Pobreza Humana del país al que pertenece el grupo u organización, la composición de género del grupo productor así como el nivel de sostenibilidad de la organización. De esta forma, se prioriza la compra a grupos procedentes de países con un bajo nivel de desarrollo, formados por mujeres y grupos pequeños, con poca experiencia, con gamas de productos no muy competitivas y con escasa diversificación de sus ventas.

Otro de los grandes retos a superar consiste en mejorar el cumplimiento por parte de los productores de la fecha de entrega de los productos. Por este motivo, se ha propuesto la integración en el modelo de **criterios de calidad** que aseguran no sólo que los productos llegan a tiempo sino que también cumplen con las especificaciones contratadas.

El modelo, por tanto, se plantea teniendo en cuenta estos criterios:

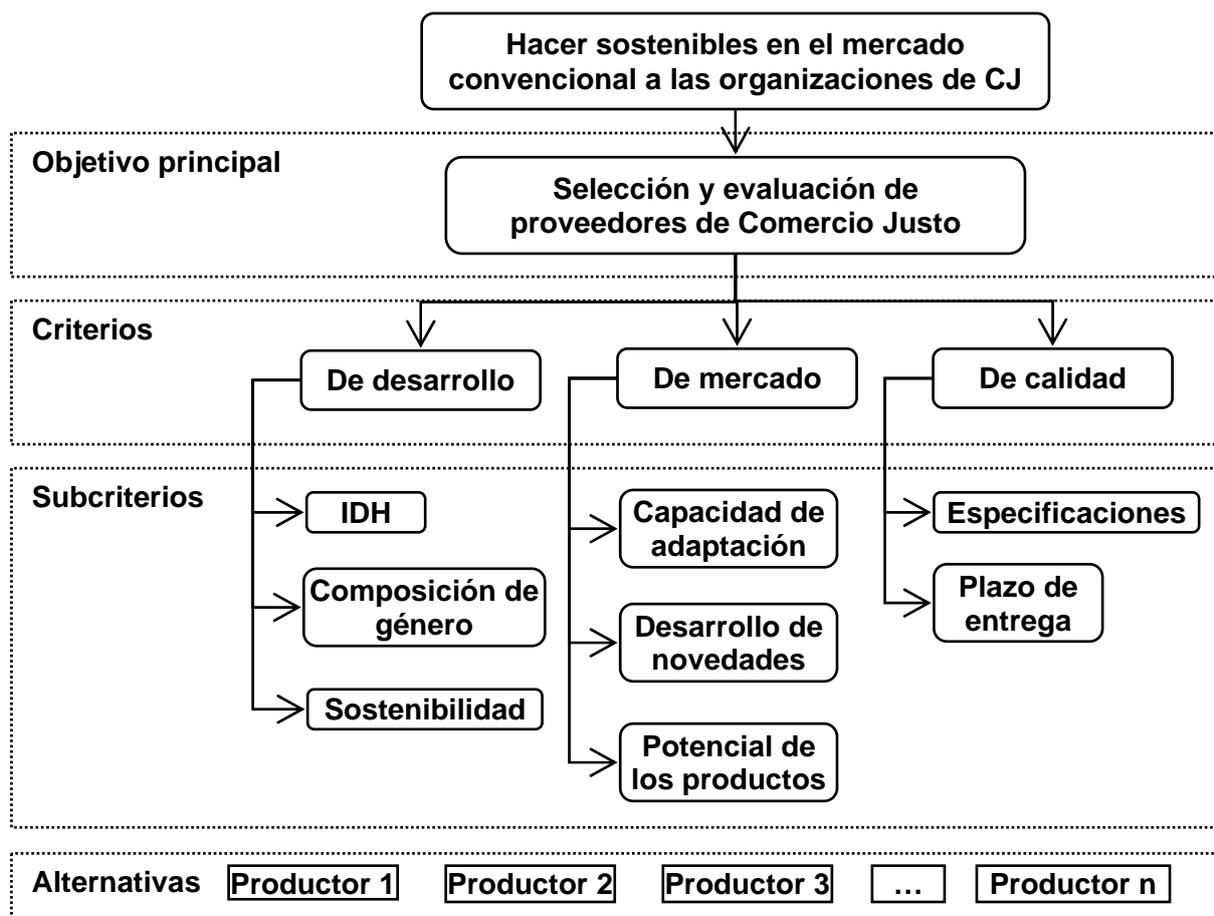


Figura. 4.3. Estructura jerárquica del problema.

4.2.1. Criterio de Desarrollo.

- Subcriterio 'IDH'. El Índice de Desarrollo Humano es una medición por país, elaborada para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable (medida según la esperanza de vida al nacer), educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y terciaria), y nivel de vida digno (medido por el PIB per cápita en USD).
- Subcriterio 'Composición de género'. La cantidad de mujeres con un trabajo remunerado y no relacionado con la agricultura ha seguido creciendo gradualmente. Los mayores aumentos se han registrado en regiones en las que las mujeres tenían menor presencia en el mercado laboral (en Asia meridional, Asia occidental y Oceanía). El centro decisor establece cinco niveles para este criterio dependiendo de la proporción de mujeres que componen el grupo productor. De este modo:

Nivel	% mujeres en el grupo	a_{ij}^*
Muy alto	95-100%	1
Alto	75-94%	0,85
Medio	55-74%	0,65
Bajo	35-54%	0,45
Muy bajo	0-34%	0

Tabla 4.1. Valoración de expertos para el subcriterio 'composición de género'.

- Subcriterio 'Nivel de sostenibilidad' del grupo productor. Para medir el grado de avance organizativo y de gestión de cada grupo productor se ha diseñado una herramienta basada en el modelo de gestión EFQM de Excelencia, compuesta por cinco criterios (liderazgo y estrategia, recursos financieros y materiales, gestión de personal, alianzas y procesos) y cuatro indicadores (resultados en los beneficiarios, resultados en el personal, resultados en los clientes, resultados clave) que permite identificar áreas de mejora de cara a la sostenibilidad en el mercado. El centro decisor podrá puntuar a cada grupo productor de acuerdo al avance anual en puntuación del modelo EFQM diseñado.

Nivel	Δ puntuación EFQM	a_{ij}^*
Muy alto	>100	1
Alto	70 a 100	0,85
Medio	30 a 70	0,65
Bajo	10 a 30	0,45
Muy bajo	<0	0

Tabla 4.2. Valoración de expertos para el subcriterio 'nivel de sostenibilidad'.

4.2.2. Criterio de mercado.

- Subcriterio de 'Capacidad de adaptación' a cambios sugeridos por la organización. Grado de adaptabilidad del grupo productor a los cambios sugeridos por la organización para la mejora continua.

Nivel	Definición	Puntuación	a_{ij}^*
Muy alto	No presenta resistencia al cambio, y rápidamente implanta las modificaciones necesarias y propone nuevas mejoras para ser sostenible en el mercado convencional	5	1
Alto	No presenta resistencia al cambio e implanta las modificaciones propuestas	4	0,85
Medio	Aunque con dificultad, acepta las modificaciones que debe llevar a cabo	3	0,55
Bajo	Presenta resistencia al cambio, y le cuesta adaptarse a las modificaciones	2	0,35
Muy bajo	Presenta alta resistencia al cambio y no acepta realizar modificaciones	1	0

Tabla 4.3. Valoración de expertos para el subcriterio 'capacidad de adaptación'.

- Subcriterio 'Desarrollo de novedades' e innovación. Creación de nuevos productos y capacidad de adaptación a la demanda solicitada por la organización.

Nivel	Definición	Puntuación	a_{ij}^*
Muy alto	El grupo productor propone habitualmente el desarrollo de nuevos productos y se adapta, en la medida de lo posible, a la demanda de nuevos productos con éxito	5	1
Alto	El grupo productor propone habitualmente el desarrollo de nuevos productos y no siempre se adapta a la demanda de nuevos productos con éxito	4	0,85
Medio	En alguna ocasión propone el desarrollo de nuevos productos y no siempre se adapta a la demanda de nuevos productos con éxito	3	0,65
Bajo	Rara vez propone desarrollar nuevos productos y no se adapta a la demanda sugerida por la organización	2	0,25
Muy bajo	Nunca propone desarrollar nuevos productos y no se adapta a la demanda sugerida por la organización	1	0

Tabla 4.4. Valoración de expertos para el subcriterio 'desarrollo de novedades'.

- Subcriterio 'Potencial de los productos'. Nivel de éxito de los productos en ejercicio anterior en base al tipo de producto, canal de ventas, compras, ventas y rentabilidad del producto en los dos ejercicios anteriores.

Nivel	Productos vendidos	a_{ij}^*
Muy alto	95-100%	1
Alto	75-94%	0,85
Medio	55-74%	0,65
Bajo	35-54%	0,45
Muy bajo	0-34%	0

Tabla 4.5. Valoración de expertos para el subcriterio 'potencial de los productos'.

4.2.3. Criterio de Calidad.

- Subcriterio 'Cumplimiento de las especificaciones'. Nivel de calidad de los productos suministrados.

Nivel	Productos conformes	a_{ij}^*
Muy alto	95-100%	1
Alto	90-94%	0,85
Medio	85-89%	0,65
Bajo	75-84%	0,45
Muy bajo	0-74%	0

Tabla 4.6. Valoración de expertos para el subcriterio 'cumplimiento de especificaciones'.

- Subcriterio 'Plazo de entrega'. Con el envío de un pedido, el comprador propone una fecha de embarque. Si el productor la acepta, ésta se considerará la fecha de entrega acordada. Si el productor no acepta la fecha propuesta, se negocia la fecha de entrega propuesta por ellos o se pactan fechas de entrega parciales o una final.

Nivel	Días totales de retraso	a_{ij}^*
Muy alto	0 a 5	1
Alto	6 a 10	0,85
Medio	11 a 15	0,65
Bajo	16-20	0,45
Muy bajo	>20	0

Tabla 4.7. Valoración de expertos para el subcriterio 'plazo de entrega'.

4.3. La evaluación multicriterio aplicada a la evaluación y selección de proveedores. Resultados del modelo.

Los distintos métodos de Evaluación multicriterio cuentan con una serie de características, requerimientos y propiedades que los definen individualmente. De igual manera, el tipo de evaluación, tipo de datos a considerar, las características de los objetivos, así como el punto de vista del centro decisor, inciden en la elección de un determinado método; otras cuestiones, como la capacidad de los sistemas informáticos, también deben ser evaluadas en el momento de decidir el uso de un método concreto; ya que, si bien la información inicial de entrada puede ser ocasionalmente similar utilizando algunos de los métodos, ciertos elementos de la estructura interna de evaluación de los mismos pueden condicionar su utilización.

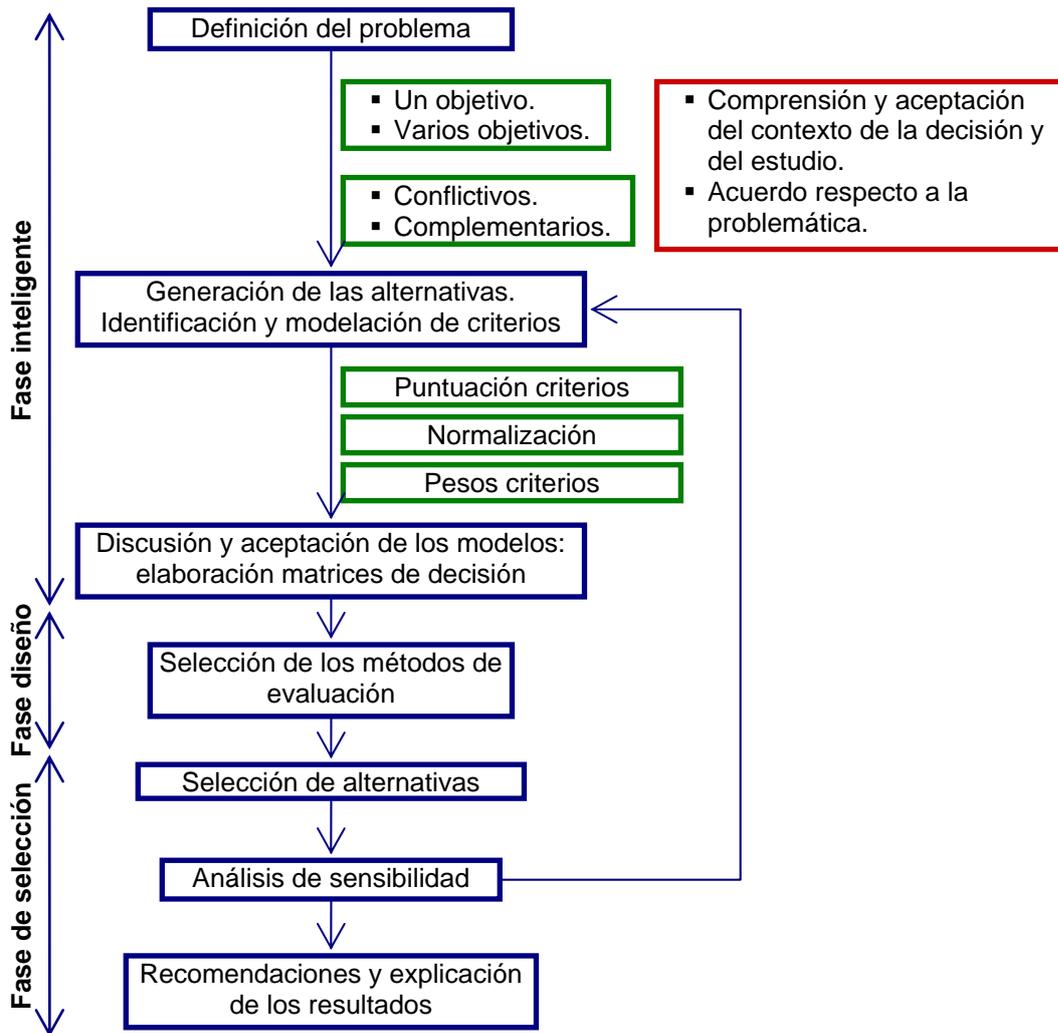


Figura 4.4. Fases de un proceso de Evaluación Multicriterio.
Fuente: Barba-Romero y Pomerol, 1997 y Malczewski, 1999.

El análisis del problema que se plantea ha revelado las siguientes características:

- El número de grupos productores, en este momento, es discreto y reducido (44 en este caso) y se pretende mantener mediante la salida de éstos al mercado convencional y la entrada de nuevas organizaciones más necesitadas a la red de Comercio Justo.
- La decisión implicará no sólo que grupos entran o salen de la red, sino también en qué proporción se distribuirá el presupuesto destinado a compras de Comercio Justo entre las distintas organizaciones.
- Se trabaja con información tanto cuantitativa como cualitativa.
- El centro decisor estará conformado por expertos en Comercio Justo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se utilizará el método de las Jerarquías Analíticas de Saaty para conocer qué peso obtiene cada una de las organizaciones evaluadas respecto a los criterios anteriormente definidos.

Una vez identificado el método de evaluación a utilizar, los distintos criterios que se deben tener en cuenta en el modelo y establecidos los pesos de cada uno de estos criterios, se

puede conocer qué organizaciones están más preparadas para ser sostenibles en el mercado convencional y qué parámetros son mejorables en otras organizaciones para que sigan avanzando en este sentido. En la siguiente figura, se muestran los pesos obtenidos de cada organización una vez aplicada la metodología de las jerarquías analíticas:

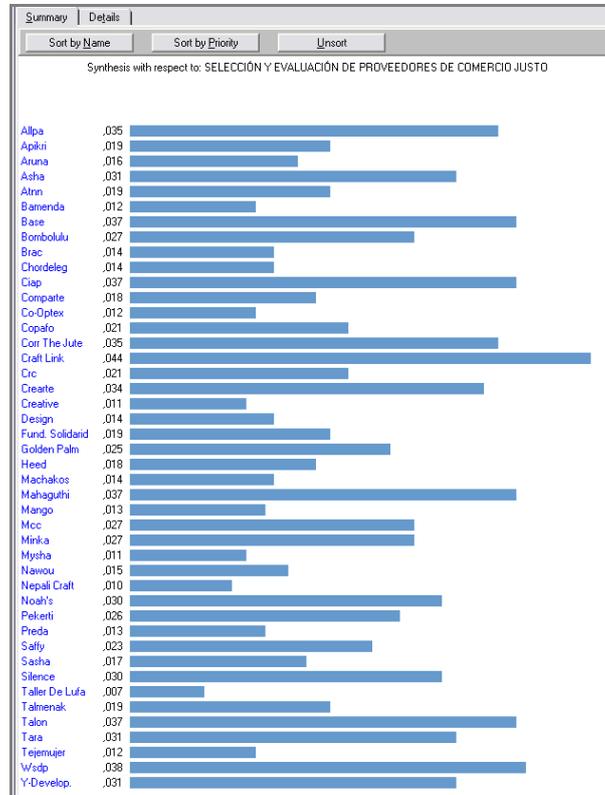


Figura 4.5. Evaluación de alternativas respecto al objetivo general

5. Conclusiones.

Teniendo en cuenta el resultado del modelo, se pueden clasificar las organizaciones en cuatro grupos de acuerdo a su tasa de crecimiento y a la cuota de mercado de sus productos. De este modo, se establecen recomendaciones y pasos a seguir para cada una de estos grupos.

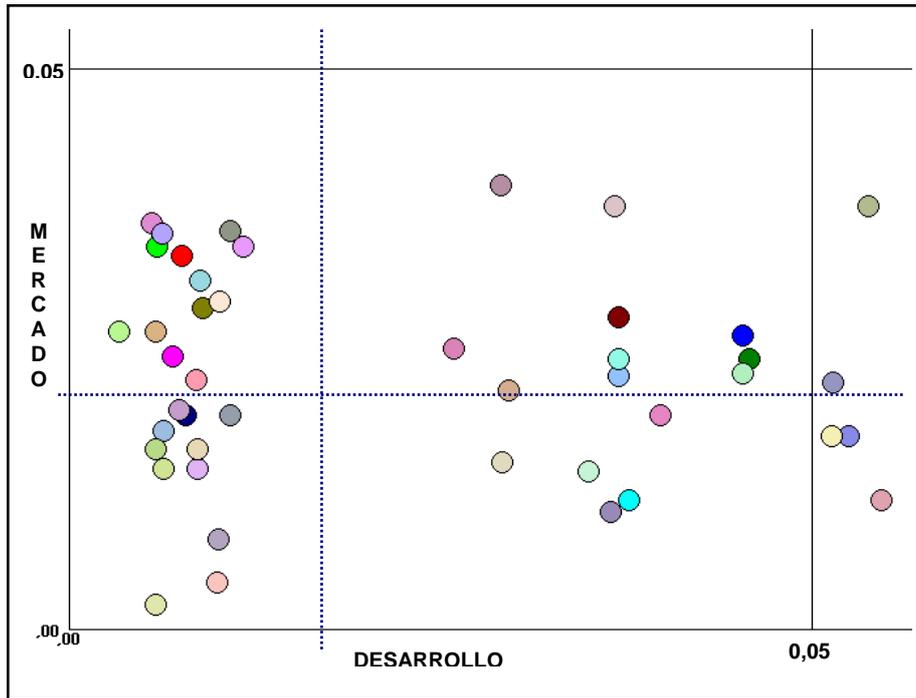


Figura 5.1. Clasificación de las organizaciones respecto a los criterios de Desarrollo y Mercado.

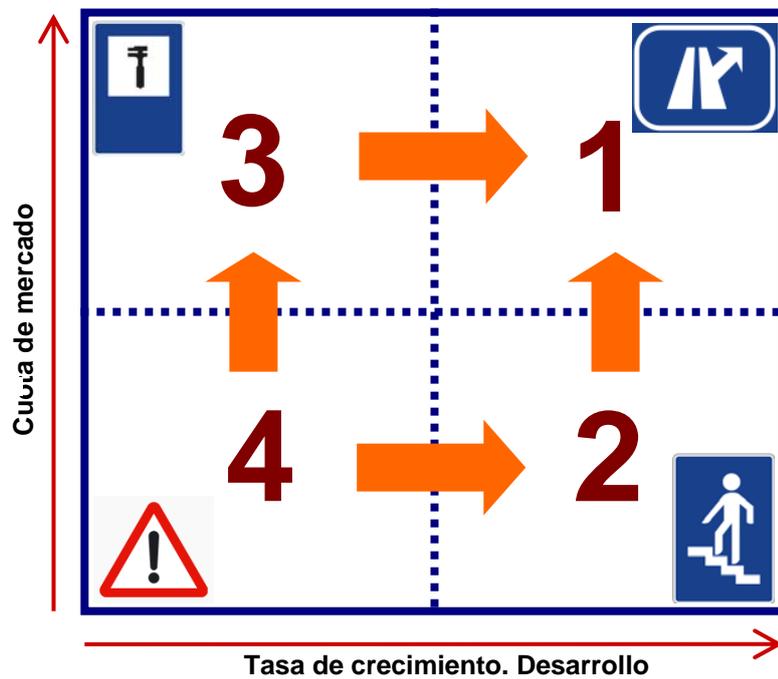


Figura 5.2. Matriz de clasificación de organizaciones de Comercio Justo.

De acuerdo con los resultados del modelo, se puede clasificar a las organizaciones proveedoras de productos de Comercio Justo en 4 tipos:

Organizaciones tipo 1.

- Buen nivel de desarrollo de la organización.
- Alta cuota de mercado de los productos comercializados.
- Organizaciones preparadas para salir al mercado convencional.
- Asesoría en mercados internacionales.
 - Normas de seguridad e higiene de los productos.
 - Certificaciones y sellos de calidad necesarios.

Organizaciones tipo 2.

- Buen nivel de desarrollo de la organización.
- Baja cuota de mercado de los productos comercializados.
- Organizaciones que necesitan mejorar su producto para pasar al nivel 1.
 - Mejora del proceso del producto desarrollado.
 - Nuevas líneas de producto.
 - Asesoría de otros productos con éxito: información y asesoramiento sobre tendencias y modas europeas.

Organizaciones tipo 3.

- Bajo nivel de desarrollo de la organización.
- Alta cuota de mercado de los productos comercializados.
- Organizaciones que necesitan mejorar su sistema de gestión.
- Formación técnica y administrativa.
- Recomendaciones en sistemas de gestión.
- Indicadores de avance de la gestión organizativa.

Organizaciones tipo 4.

- Bajo nivel de desarrollo de la organización.
- Baja cuota de mercado de los productos comercializados.
- Organizaciones con riesgo de salir de la red de Comercio Justo.
 - Necesitan mejorar su sistema de gestión para pasar al nivel 2, ó
 - Necesitan mejorar su producto para pasar al nivel 3.

Referencias

- [1] Anaya Tejero, J. J. "Logística Integral. La gestión operativa de la empresa". Editorial ESIC, Madrid, 2000.
- [2] Ballou, R. "Business Logistics Management. Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain". Fourth edition. Prentice Hall. New Jersey. 1999.
- [3] Barba Romero, S. Y Pomerol, J.: "Decisiones multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica". Colección de Economía. Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá de Henares. Madrid, 1997.
- [4] Beuthe M., Eeckhoudt, L., Scanella, G. "A practical multicriteria methodology for assessing risky public investments". Socio Economic Planning Sciences, 34. 2000.
- [5] Colson y De Bruin. "Models and Methods in Multiple Objectives Decision Making". Pergamon. London. 1989.
- [6] Fernández Fábrega, J.M., Santadreu Capdevilla M. J.: "Claves estratégicas en compras y aprovisionamientos". AERCE, Barcelona, 1ª edición, 2003.
- [7] Herrera Umaña, M., Osorio Gómez, JC. "Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso". Universidad ICESI. 2006.
- [8] Hwang, C., Yoon, K. "Multiple attribute decision making methods and applications". Berlin. Springer Verlag. 1998.
- [9] Informes de Newsletters: "La revolución de la gestión de compras. Cadena de proveedores, Gestión logística y Nuevas tecnologías". Editorial Recolectos S.A. 1997.
- [10] Jankowski, P., Nyerges, T.L., Smith, A. Moore, T.J., Horvath, E. "Spatial group choice: a SDSS tool for collaborative spatial decision making". International Journal of Geographical information Science, 11 (6). 1997.
- [11] Malczewski, J. "GIS and multicriteria decision analysis". New York. John Wiley and Sons Inc. 1999.
- [12] Mareschal, B.: "Stochastic multicriteria decision making and uncertainty". European Journal of Operational Research, vol. 26, pp. 58 - 64, 1986
- [13] Prida Romero, B., Gutiérrez Casas, G. "Logística de Aprovisionamientos. El cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI". Mc Graw Hill, Madrid. 1996.
- [14] Qureshi, M.E., Harrison, S.R., Wegener, M.K. "Validation of multicriteria analysis models". Agricultural Systems, 62. 1999.
- [15] Romero, C. "Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones". Alianza. Madrid. 1993.
- [16] Saaty, T. L.: "The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority setting, resource allocation." Mc Graw Hill, New York, 1980.
- [17] Saaty, T. L.: "Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Hierarchy Process", Volume VI the Analytic Hierarchy Process Series, RWS Publication, 1994.
- [18] Voogd, H. "Multicriteria Evaluation For Urban and Regional Planning". Pion. London. 1983.

Correspondencia (Para más información contacte con):

José Ramón Cobo Benita
Departamento de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Área de Proyectos.
Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.
Universidad Politécnica de Madrid.
C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28016. Madrid (España).
Phone: +34 91 336 3146
Fax: + 34 91 336 3145
E-mail: joseramon.cobo@upm.es