

Evaluación de proveedores en una PYME

Silvia Vázquez

SILVIA VÁZQUEZ: Profesional en Tecnología Industrial de los Alimentos, egresada de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), la autora es docente en las asignaturas y universidades siguientes: Legislación Alimentaria y Ambiental (UADE); Calidad y Procesos Industriales (USAL - Rosario); Ciencias II (USAL - Rosario); Complejo Agroindustrial (USAL - Rosario); Oleaginosas - Tecnología de Aceites (USAL - Pilar); Tecnología de Dulces y Comidas Preparadas (USAL - Pilar), y Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (USAL - Pilar). En la actualidad, se desempeña como Directora Técnica en PYMES y como Gerente Técnico en Estudio SEV, donde desarrolla tareas como consultora externa en diversas empresas del rubro, de pequeña y gran escala, tanto nacionales como internacionales, y en empresas afines. Realiza Inscripciones de Establecimientos e Inscripciones de Productos ante Entes Oficiales, Capacitación (In Company), Auditorias e implementaciones de Sistemas de Gestión de la Calidad (BPM - HACCP - ISO 9001:2000 - ISO 22000), Desarrollo de Productos, Controles Físico-químicos y Microbiológicos, y Control de Proveedores. Presta asistencia a exportadores e importadores, asesoramiento y capacitación a Institutos de Tecnología Industrial y de Cooperación para la Agricultura (INTI - IICA). Manejo de Normativa Nacional e Internacional, Consultora externa de Organismos No Gubernamentales, Manejo de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento.

Introducción

Ante la realidad de los cambios que se producen en tecnología, conceptos de productos y envases, todo en un marco de estricta globalización, las empresas buscan, cada día más, herramientas que faciliten las operaciones técnicas y comerciales para ser exitosas.

Es por eso que, tanto sea una gran empresa nacional o multinacional, como mediana o pequeña, cuentan con necesidades básicas para llevar a cabo tales acciones.

Si se toma como referencia el análisis de mercados, uno de ellos, tan importante como los otros, es el *mercado proveedor*. (Porter M., c1980).

En particular, después de algunos años de tratar con pequeñas y medianas empresas, se ha observado que algunos de los problemas con que estas se enfrentan son, justamente, la elección y posterior evaluación de proveedores.

En este trabajo, se explican, no solo la importancia de una correcta elección y posterior evaluación, sino también las ventajas y desventajas derivadas del conocimiento o desconocimiento sobre el tema.

Antes de dar comienzo al trabajo, queda decir que este análisis está inserto en la problemática de una empresa que, además de lo expuesto y aun teniendo un Sistema de Seguridad Alimentaria implementado, sus dueños, aunque profesionales, presentan, generalmente, una resistencia más que particular a todo lo que se refiere a Calidad.

La calidad, en muchos casos, se entiende como gasto y no como inversión para aumentar la rentabilidad y mejorar la parte operativa y funcional de cada sector de la compañía.

Análisis y pautas para la elección y posterior evaluación de un proveedor. Antecedentes

En el estudio de este tema, se han encontrado frecuentemente (sobre todo en los últimos años) con situaciones económico-financieras que dificultaban la posibilidad de cualquier comentario sobre el tema, ya que las urgencias del día a día sacaban de foco cualquier razonamiento sobre acciones de Calidad que pudieran siquiera mellar la relación proveedor-empresa-cliente.

Es a la luz de los resultados, con datos que fundamentan lo expuesto, que los pequeños y medianos empresarios, motivados por la posibilidad de ganar participación en el mercado, tanto interno como externo, han tenido que rever su postura estricta y subjetiva para orientarse hacia la Calidad en forma profesional y conceptual con la velocidad que exigen los mercados flexibles y dinámicos.

Desde la década de 1950 hasta nuestros días, las cosas han cambiado mucho. Nuevos hábitos, avanzadas tecnologías (freezer, microondas) distintos conceptos de salud, aparición de productos orgánicos y, además, la toma de conciencia en nuestro país sobre productos Kosher y Halal han puesto sobre el tapete necesidades que, si bien siempre han estado presentes, como el concepto de inocuidad, ahora se ven mucho más evidentes en un marco de Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP y Normas ISO, entre otras.

Si se toma lo expuesto y se analiza a los sectores involucrados, se ve que nin-

gún sector funciona aislado del resto en una compañía. Hoy más que nunca, la interacción es primordial para el correcto funcionamiento técnico-comercial.

Compras - Producción - Calidad - Marketing - Ventas - Logística - Tesorería - Costos - Recursos Humanos - Finanzas, etc., son partes totalmente integradas que dejan atrás el concepto de "quintas" o "parcelas estancas".

Durante mucho tiempo, la consigna ha sido, y lamentablemente todavía es, comprar barato o con la mayor financiación, sin invertir demasiado en productos de calidad, con entregas en tiempo y forma que decide el proveedor y sin ningún tipo de respaldo físico-químico y microbiológico; a lo que se debe sumar, además, la característica funcional del insumo y/o materia prima. Debemos destacar que no es menos importante la prestación de un servicio a la empresa, cosa que también tiene su impacto positivo o negativo.

¿Qué hacer y cómo comenzar?

La pregunta más frecuente, antes de intentar conocer la facilidad y/o dificultad de una elección y evaluación de proveedores, es cuánto cuesta.

Entonces, comienza nuestro trabajo diciendo lo siguiente:

¿Cuánto cuesta la No Calidad como resultado de un mal proveedor? pregunta que generalmente deja pensativos a los empresarios y personal jerárquico, pero que nunca llegan a responder.

Cuando hacemos este análisis, también debemos tener en cuenta la posibilidad de disminuir costos mejorando la eficiencia en nuestras compras, aunque el proveedor tenga un cumplimiento aceptable. El primer paso es establecer cuáles son las materias primas, insumos o servicios críticos para la empresa. Son críticos aquellos que inciden en la calidad del producto y/o servicio que reciben los clientes.

Los tres elementos básicos que hacen a la satisfacción de los clientes son:

1. Las características del producto / servicio.
2. El precio.
3. El plazo de entrega.

Estos tres elementos, que son requeridos a la empresa por sus clientes, son, a su vez, los que la empresa debe requerir a sus proveedores.

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto, el plazo y el precio.

Criterios para la evaluación de proveedores

Cada empresa establece los criterios que se han de emplear para la evaluación, así como su ponderación relativa.

Habrán quienes aún sostienen que el único criterio valedero para definir una compra es el precio. Parecería que el dicho “lo barato sale caro” no vale cuando se trata de adquirir materias primas, insumos o servicios. Sin embargo, es donde más vigencia tiene.

Los costos que puede generar el atraso en la entrega son los debidos a:

No cumplimiento de las fechas de entrega de otros productos.

Compra urgente de la materia prima/insumo requerido.

Modificaciones en el plan de distribución.

Fletes adicionales.

Puede desarrollarse un análisis similar de los Costos de la No Calidad provocados por:

Devolución/uso de materias primas o insumos que no cumple los parámetros de calidad requeridos.

Falta o demora en la asistencia técnica.

Reclamos no resueltos.

Suspensión de las entregas por siniestro.

Suspensión de las entregas por problemas financieros.

Si bien no es posible tener un solo proveedor, es posible “minimizar el costo total”. Minimizar el costo total implica considerar otros criterios de evaluación junto con el precio.

Algunos de los más empleados son:

Calidad de los productos/servicios que provee, o sea, cómo se ajustan las características de los productos/servicios del proveedor a nuestras necesidades y expectativas.

Condiciones legales frente a la Normativa Nacional.

Existencia/características del Sistema de Gestión de la Calidad.

Metodología para resolver reclamos.

Capacidad de producción.

Tecnología empleada.

Características del control en proceso.

Existencia y/o características de la Asistencia Técnica.

Existencia/características del Sistema de Higiene y Seguridad.

Existencia/características del Sistema Gestión Ambiental.

- Cumplimiento con los plazos de entrega acordados.
- Velocidad de respuesta.
- Precios.
- Solidez financiera.
- Formación del personal.
- Desempeño histórico.
- Facilidad de comunicación.
- Características del trato comercial.
- Innovación.

Los criterios a emplear serán diferentes si se trata de un proveedor ya existente o de uno nuevo.

Es conveniente ponderar los criterios, estableciendo así su importancia relativa.

Antes de comprar, se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar.

Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización; de ahí que el proceso "SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR" reciba información del proceso "EVALUACIÓN DE PROVEEDORES". La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, y responder al diseño de un método que asegure una transmisión completa y eficaz de tales requisitos.

La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, si tenemos presente lo que indica la Norma ISO 9001:2000 en el punto 7.4 – Compras, deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. La intensidad de los controles aplicados durante la inspección puede variar desde un simple control administrativo de entrada (verificación de cantidades y tipo de producto) hasta la realización de controles de verificación de especificaciones "in situ" o la toma de muestras para analizar en un laboratorio.

Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores. Es importante tener presente que la información para evaluar a los proveedores no solo proviene de los procesos de inspección, sino también de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos. La organización debería aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, hacer fuerte toda la cadena de suministro, y no únicamente un eslabón. En este sentido, pueden aplicarse con los proveedores las siguientes acciones:

Entablar un contacto fluido y sincero, crear una relación de mutua confianza y colaboración.

Solicitar del proveedor que indique qué se puede mejorar para ayudarlo a cumplir con más eficacia los requisitos del producto suministrado.

Establecer un sistema de medición de la competencia de los proveedores fiable y que permita el seguimiento particular de los proveedores más importantes.

Establecerles objetivos a los proveedores. Con un sistema de medición robusto, su organización puede estimar los "costos de la no calidad" derivados de los errores de cada proveedor. Se deberán establecer objetivos basados en este indicador, y el proveedor debe ser consciente de los efectos de la ineficacia.

Evaluación

Una vez definidos los criterios de evaluación se confecciona un cuestionario / encuesta que los contenga, lo que permitirá evaluar el grado de cumplimiento del proveedor. Se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada.

Siempre es conveniente llevar a cabo una auditoría al proveedor a fin de verificar que la interpretación de los criterios es común para ambas partes. Y en el caso de que los procesos que afecten la calidad del producto/servicio se realicen a través de terceros, la auditoría es ineludible.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras.

Esta categorización se mantiene actualizada a través de la evaluación continua.

Periódicamente, se reevalúa a los proveedores a fin de determinar si, en base a la evaluación continua, deben llevarse a cabo cambios en sus categorías.

Sistema de Verificación de Productos Comprados

Este es uno de los puntos más complejos en el diseño del procedimiento de evaluación de proveedores. Lo primero que debemos tener claro es que inspecciones hay muchas y que todas son válidas para la Norma ISO 9001:2000, siempre que:

- 1.- Se hayan definido. (Que alguien con la debida autoridad y responsabilidad haya definido qué inspección se debe aplicar a cada producto del proveedor).
- 2.- Tengan una intensidad razonable. Recordemos que la Norma (y la lógica) indica que "el Tipo y el Alcance del control aplicado al proveedor y al producto debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final".

Tipos de inspecciones más utilizados

Algunos autores estructuran toda inspección en dos etapas:

1.- *Inspección administrativa*: comprobar que la organización ha realizado la compra que se dispone a recibir, verificar que la documentación que porta la carga es conforme, esto es, que diga que nos han traído lo que hemos pedido, y que nos han traído lo que dicen que traen.

2.- *Inspección técnica*: en esta etapa, se comprueban las especificaciones técnicas, funcionales, de aspecto u otras del producto. El departamento de Control de Calidad es el que va a determinar los métodos de control que se usarán. En función del producto a inspeccionar, se puede decidir hacer solo una inspección administrativa, o una administrativa y técnica.

Debe quedar bien claro que es la organización la que decide el alcance de las inspecciones; por ejemplo, decide si se debe inspeccionar 1 producto de cada 100, o el 100% de todo lo que llegue. Y lo mismo podríamos decir de aquello que se va a verificar; por ejemplo, si debemos controlar todos los parámetros de un producto o tan solo uno en concreto.

Sistema de evaluación de proveedores

La evaluación de los proveedores es uno de los requisitos peor asimilados por las organizaciones que implantan ISO 9001:2000. Es habitual que la traducción de este requisito se plasme en el mantenimiento de registros papel llamados "Evaluación de proveedores" o algo similar, donde cada cierto tiempo ponemos nota a los proveedores basándonos en los criterios más variados, registros que a nadie interesan (salvo al auditor) y que no se utilizan. Ante situaciones como la descrita, es normal que el sentido común nos haga preguntar: ¿es esto la Norma ISO?; claro está que no, seguro que algo estamos haciendo mal.

Si algo de lo que dice la Norma no funciona, hay 3 alternativas:

1. La Norma requiere algo que perjudica, que no funciona con nuestra actividad.

2. Se interpreta mal lo que la Norma pide, probablemente se está viendo su aplicación desde una perspectiva limitada.

3. No se es capaz de trabajar de acuerdo con el modelo ISO 9001:2000.

Si se realiza una estimación aproximada, y según la experiencia personal del autor, se podría encontrar a un 60% de organizaciones en la segunda opción y a un 40% en la tercera.

¿Cómo se implementa un buen sistema de evaluación de proveedores?

Cualquier modelo puede ser válido.

Lo importante es que responda a la estrategia específica de la empresa y del mercado (tanto de clientes como de proveedores) en el cual se desenvuelve y que genere resultados en cuanto al grado de confianza que merece cada proveedor a fin de actuar en consecuencia. Básicamente, se deberían tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Seleccionar a los posibles proveedores a través de un método simple, pero ajustado a la criticidad de lo que se compra, obtener informaciones válidas y confiables del mercado (no solo por una evaluación técnica y financiera) y referencias y antecedentes reales de desempeños históricos.

2. Definir correctamente y acordar la necesidad específica con el proveedor. Esto implica normalmente establecer características de calidad y entrega (y de control, ver más detalles en punto 6). Esto puede realizarse a través de documentos, tales como órdenes de compra, contratos marco, acuerdos o convenios de provisión (SLA – Service Level Agreement).

3. Definir un método de evaluación justo y que incluya las características fundamentales que influyen en nuestra gestión. Esto puede ser realizado a través de una combinación de verificaciones, en instalaciones del cliente, de cumplimiento de las entregas, de certificaciones de calidad de productos o de sistema de gestión.

4. Evaluar el desempeño del proveedor en cada una de sus entregas. Además, si existen evaluaciones generales, integrarlas. La información para la evaluación debe obtenerse de aquellos usuarios reales del producto o servicio, no analizando el cumplimiento a través de facturas, remitos o guías de despacho. Tener en cuenta que el grado de confiabilidad de un proveedor es una composición entre lo que es capaz de hacer y lo que realmente hace. Esto se puede evidenciar a través de una calificación con puntajes cuantitativos o cualitativos.

5. Analizar periódicamente esta evaluación y sacar conclusiones para la toma de acciones correctivas, planificación de compras, desarrollo de proveedores y características de los controles a efectuar (ver punto 6). Esta es la etapa más importante del proceso de evaluación de proveedores. Y si de aquí no es posible sacar información útil para la toma de decisiones en las compras, entonces, esto significa que el sistema implementado no es efectivo.

6. Establecer un sistema de verificación de los productos comprados que tenga relación con el grado de confianza adquirido con el proveedor a través de la evaluación del punto 5, y de las consecuencias y los riesgos que una falla puedan tener en

nuestra cadena de suministros al cliente. Es decir, un sistema flexible y dinámico.

Ya que no se calculan los costos involucrados en malas compras (los famosos "costos de la No Calidad"), no podemos evaluar la relación costo-beneficio de una inversión en la evaluación efectiva de los proveedores. Estos costos, además, podrían formar parte del sistema de evaluación. Entonces, una primera recomendación es llevar un cálculo de cuánto cuesta cada problema de calidad con un proveedor, y ahí decidir ¿Cuál es el proveedor más barato (global)?, ¿Cuál es la mejor manera de controlar y evaluar?

Pero esta evaluación también puede encargarse a terceros, compenetrados de las necesidades de la empresa, especialistas en auditar y en detectar situaciones de mejora.

Conclusiones

Las actividades relacionadas con el abastecimiento o Gestión de Compras tienen ahora, aparte de su rol táctico tradicional, un rol estratégico en el desarrollo del negocio debido a su sustancial potencial de ahorro.

Su importancia ha crecido frente al reconocimiento de que las organizaciones han logrado mejores desempeños cuando se enfocan en el núcleo de su negocio mientras trabajan con un enfoque hacia sus proveedores que potencia el éxito mutuo.

Pero esto solo es posible cuando, a través de un cuidadoso proceso de evaluación, el número de proveedores por producto o servicio se ha llevado al mínimo.

La evaluación de los proveedores permite al comprador reducir la incertidumbre cuando debe tomar una decisión de compra.

De los requisitos que componen la Norma ISO 9001:2000, los que afectan la realización de las compras y el control de los proveedores son los que más pueden contribuir a mejorar los resultados de las organizaciones y, también, muy probablemente, los peor interpretados y asimilados.

Queda expuesto, entonces, que toda organización con un sistema de Seguridad Alimentaria implementado, y no necesariamente certificado, debe incluir en su Manual de Calidad la Evaluación de Proveedores de productos y servicios siguiendo las directrices de la Norma ISO 9001:2000 independientemente del tamaño y/o facturación de la organización, lo cual demuestra la posible coexistencia y la interacción entre los diferentes Sistemas de Calidad y Gestión en beneficio del proveedor-organización-cliente.

Bibliografía

- Norma ISO 9001:2000. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Traducción certificada.*
- Everett, A., Jr.; Ronald, E. *Administración de la producción y las operaciones.* Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 4° Edición. México, 1991.
- Rico, R. *Calidad Estratégica Total.* Ediciones Macchi, 2° Edición. Buenos Aires, 1992 .
- Peters, T. y Waterman, R.. *En busca de la Excelencia.* Editorial Atlántida. Buenos Aires, 1982.
- Porter, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press. New York, c 1980.