

## Cátedra de Gestión de la Calidad

# Gestión de proveedores

**Ing. Fabrizio Perazzo**

**Curso 2023**

### **Objetivos:**

Comprender el concepto de gestión de proveedores y su relevancia en el funcionamiento de las organizaciones

Identificar los roles y responsabilidades clave en la gestión de proveedores dentro de una organización.

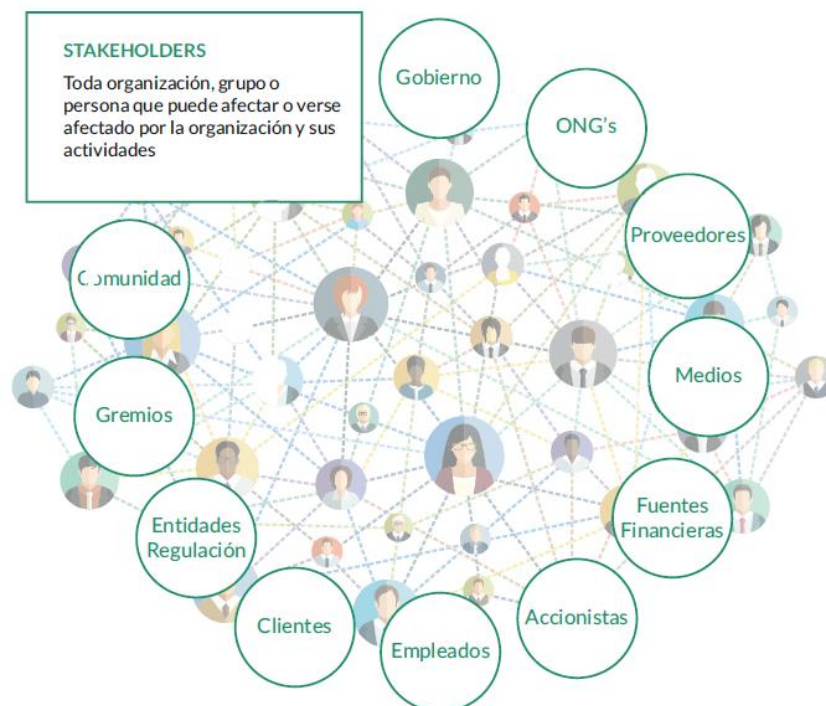
Conocer los beneficios de una gestión efectiva de proveedores, como la mejora de la calidad, la reducción de costos y la minimización de riesgos.

Familiarizarse con los procesos típicos de selección, evaluación y seguimiento de proveedores

### **¿Qué es un proveedor?**

Un proveedor es una organización o una persona que nos entrega un producto o un servicio

Si lo vemos desde el punto de vista del análisis de contexto propuesto por las nuevas normas de calidad como la ISO 9001:2015, podemos apreciar que un proveedor es una de las partes interesadas que puede afectar o verse afectado por la organización y sus actividades.



En el entorno de una empresa, la estructura organizativa puede variar significativamente según su tamaño, industria y cultura corporativa. En algunos casos el departamento de Gestión de Calidad puede depender de la dirección de operaciones, mientras que en otros puede reportar directamente a la alta dirección.

La dirección de operaciones se ocupa de administrar recursos con la finalidad de obtener un producto y/o servicio, es el área que se encarga de llevar adelante la propuesta de valor de una empresa, que son los motivos por los cuales el cliente elige una determinada compañía.

Se entiende entonces que los recursos a administrar son los siguientes

- **Personas:** Todas las operaciones gestionan personas. Las bibliografías modernas indican que hoy en día las personas no se gestionan, si no que se lideran, pero en definitiva el área de operaciones tiene a cargo gran parte del personal de la empresa.
- **Insumos:** Muy relevantes para las actividades industriales y en menor medida para las actividades comerciales y de servicios
- **Bienes de Capital:** Desde oficinas para un servicio de call center, maquinaria para la producción de la industria, tendido de fibra óptica. La gran mayoría de los bs de capital de una empresa los gestiona el área de operaciones, ya sea porque las utiliza directamente o porque es el encargado de mantener las mismas.
- **Información:** Este recurso toma cada vez más relevancia en la optimización de las operaciones. Se hace referencia a información interna de la compañía como ser indicadores de roturas, nivel de satisfacción de clientes, tiempos de respuesta y además datos externos como proveedores y competidores.
- **Proveedores:** normalmente no se encuentra enumerado como un recurso a gestionar, pero, es imprescindible para lograr los objetivos de la organización, que el área de operaciones gestione activamente la cadena de abastecimiento completa con el objetivo no solo de lograr el mejor precio, sino de traccionar a todos los involucrados a una mejora constante

## **Cadena de abastecimiento**

Se puede definir como cadena de abastecimiento a todos los actores que se encuentran desde la materia prima o servicio base hasta que dicho producto o servicio llega al consumidor final.

En términos generales, una cadena está compuesta por el productor de la materia prima, la persona que la procesa para obtener un insumo, el sujeto que produce un determinado producto, el transportista que lleva al distribuidor, el minorista y, por último, el consumidor final.

El impacto de toda la cadena sobre el producto es realmente importante y, para peor, cuando se analizan las cadenas de abastecimiento de diferentes productos y servicios, se ve que estas son realmente largas y a veces muy complejas.



Podemos tomar el ejemplo de una aerolínea cuya propuesta de valor radica en la puntualidad de su servicio. Para que un avión despegue a tiempo intervienen muchísimos proveedores tales como el servicio de manejo de equipaje, el servicio de mangas o escaleras para el ingreso del personal, el servicio de revisión técnica del avión para que pueda despegar, el servicio de limpieza, el de viandas, el proveedor de combustible, etc. Cualquiera de ellos que falle hará que el avión no salga a tiempo y, por ende, que no se cumpla con la promesa de valor agregado.

Se puede observar que cumplir con la propuesta de valor requiere un enorme esfuerzo para alinear a todos los proveedores involucrados.

Lo mismo vale para cualquier industria. Deben estar alineados los proveedores de insumos en tiempos de entrega, calidad de insumo y precio acorde al producto. Asimismo, el proveedor de transporte logístico debe llegar a tiempo y cuidar correctamente la mercadería que transporta, el distribuidor debe ser eficiente y mantener las condiciones del producto requeridas, el minorista debe presentarlo, conservarlo correctamente y atender al cliente. Cualquiera de ellos que falle hará que la propuesta de valor no llegue a su destinatario final, el consumidor.

Se observa que el cumplimiento del objetivo no depende solo de la organización, sino que depende también de todos los intervinientes en la cadena, y esa cadena es realmente grande, por lo que, para llegar con la propuesta de valor al cliente, se debe accionar fuertemente para alinear a toda la cadena con la misma. Para cumplir con la propuesta de valor, se necesita que toda la cadena trate al producto y a los clientes como lo hace la compañía.

### **La cadena de abastecimiento y los desafíos actuales**

los desafíos de la Dirección de Operaciones actual es ser, además de eficiente y entregar calidad, flexible, moverse rápidamente y estar atenta a las necesidades de los clientes.

Sumando ahora el concepto de cadena de abastecimiento, el desafío es mucho mayor, ya que, si el producto debe ser económico para competir, quiere decir que tanto la empresa como toda la cadena de abastecimiento debe ser sumamente eficiente; si el producto debe ser de calidad, se necesita el compromiso con la misma desde el productor hasta el proveedor de servicio logístico y el minorista que tiene el contacto final con el cliente

Actualmente, el desafío radica en lograr que la cadena funcione como un bloque único para poder moverse igual de rápido que el mercado. Para lograr este objetivo, se deben generar mecanismos al interior de las empresas para gestionar a todos los intervinientes en la cadena, se deben realizar esfuerzos por conocerlos y que conozcan a la organización, por entender sus necesidades y que conozcan las de esta, por mantenerlos alerta respecto a las tendencias que se observan en el mercado y sumamente alineados con qué aspectos se requieren de ellos para cumplir con la propuesta de valor.

Es necesario lograr que todos los elementos de la cadena piensen como la compañía, actúen y ejecuten como ella lo haría en función de la propuesta de valor.

### **Clasificación de proveedores**

Se mencionó anteriormente que se debe ser eficiente y rápido. ¿Cómo se hace entonces para realizar semejante tarea de alineación y trabajo constante de manera eficiente?

Un buen ejercicio es realizar la siguiente clasificación de proveedores en relación con su nivel de criticidad en la cadena de valor. De esta manera, se le destina a cada proveedor la energía que merece según sea su impacto en la propuesta de valor y, además, se divide la tarea en diferentes áreas de la organización.

**Proveedores clase I o proveedores convencionales:** en esta clasificación entrarán proveedores cuyo impacto en el costo total del producto, en la calidad de este o en la disponibilidad del mismo no sean críticos en relación con la propuesta de valor. El contacto entre las compañías será a nivel de ejecutivos de compra.

**Proveedores clase II o partnership operativo:** relaciones a largo plazo, calidad garantizada, lotes de entrega pequeños y trabajos conjuntos para la mejora continua. Para el caso pueden ser las cajas para empacar los frascos o bolsas de café. Tienen buen impacto en el costo, pero no tienen valor adicional para el consumidor por lo que no están sujetas a los vaivenes del mercado. La relación entre empresas es entre jefes o gerentes de área.

**Proveedores clase III o estratégicos:** además de los puntos anteriores, los proveedores estratégicos son una especie de socios del negocio. Miran juntos al mercado, buscan nichos, hacen inversiones para desarrollar nuevos productos y, como el beneficio es mutuo y los volúmenes de dinero implicados son similares, se comparte el riesgo también. Se comparten costos en tecnología, publicidad, etc. Como ejemplo, un proveedor estratégico es el proveedor de envases. En este caso, la relación entre las empresas es a nivel de Gerencia General o superior.

## El bienestar individual versus el bien común

### Relaciones Ganar-Ganar

Aún presente en estos días, existe una configuración de contraposición entre proveedores y clientes donde la relación es puramente transaccional, se mira calidad, precio, características de producto o servicio. Se trata de relaciones donde la negociación se centra principalmente en el precio para determinadas características del producto o servicio y la negociación tiene como único objetivo lograr el menor precio del proveedor.

En este tipo de relaciones se pierde de foco el objetivo común de todos los intervinientes en la cadena que es incrementar las ventas y el beneficio para todos. Se funciona y razona en pos de los objetivos individuales, cada uno tira para su lado y, por ende, la cadena se rigidiza y termina perdiendo la flexibilidad que el mercado exige.

El siguiente cuadro resume algunas características que contraponen la visión tradicional de la relación cliente-proveedor versus la visión que plantea la cadena de abastecimiento.

PRODUCTOR	CADENA DE ABASTECIMIENTO
Mira la relación puntual cliente-proveedor	Mira al consumidor final de la cadena, sus necesidades y la propuesta de valor que se pretende entregarle.
Visión con prioridad en la transacción puntual. Corto plazo	Visión con prioridad en el largo plazo
Foco en el precio	Foco en el valor
Calidad requerida vs entregada	Políticas de mejora continua
No se plantean desarrollos o inversiones conjuntas	Se comparten riesgos en desarrollos e inversiones
La relación se reduce a entregar y recibir	Transparencia en información

Tabla N.º 1: Características que contraponen la visión tradicional de la visión de la cadena de abastecimiento

## Control de proveedores externos en ISO 9001

Según la norma ISO 9001:2015 “la organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, supervisión del rendimiento y la reevaluación de proveedores externos, en función de su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo a las necesidades”.

Es decir, se indica que la gestión de proveedores en ISO 9001:2015 está determinada por un cambio de enfoque, que, a su vez, está relacionado muy de cerca con el contexto de la organización como hemos visto anteriormente.

Estos proveedores, pueden generar diversos impactos en la organización, ya que el producto o servicio prestado, puede involucrar un alto componente de procesos externalizados, que tienen una influencia directa en la calidad.

La gestión de proveedores en ISO 9001:2015, no se limita a evaluar una documentación con determinada frecuencia. El contexto que la norma describe es mucho más complejo, y va desde una

primera selección, pasa por la supervisión del rendimiento del proveedor y termina con la reevaluación y calificación.

Tomemos como ejemplo un restaurante, que tiene su proceso de cocina, donde se preparan los platos para clientes finales.

Para realizar los platos se necesitan carnes verduras, pastas, pan etc. El jefe de compras llama a los proveedores y realiza los pedidos de insumos o materia prima que necesita. El proveedor recibe el pedido confecciona el empaque y lo entrega o bien el cliente lo retira.

En este punto podemos diferenciar:

- Proveedor externo: El supermercado.
- Proveedor Interno: el área de la cocina es el proveedor interno del mesero, quien es en el proceso un cliente interno y a su vez es el proveedor del cliente final, o cliente externo.

El criterio 8.4 de la norma ISO 9001:2015 trata acerca del “**Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente**”. El hilo principal es que los productos y servicios proporcionados por terceros deben cumplir los requisitos que la organización establezca. Por lo tanto, es la organización receptora la que determina el tipo y el alcance de los controles y la información que necesita proporcionar a las empresas externas para asegurar que la entrega coincide con sus necesidades o requisitos.

Cabe aclarar que los requisitos tanto para productos y servicios, dependerán en lo particular de cada organización, por ejemplo, en un laboratorio se podrán establecer requisitos técnicos como pureza, concentración, trazabilidad, marca, fechas de vencimiento de productos químicos, etc., y del mismo modo para los servicios podrán ser tiempos de respuesta adecuados, asistencia técnica, certificados de calibración trazables, etc.

*Surge la pregunta: ¿Debe la organización aplicar controles a todos los productos, procesos y servicios que le suministran externamente?*

La respuesta es NO.

Los controles se deben aplicar a los proveedores cuya materia prima o servicios sean directamente relacionados con el cliente o con los productos finales.

La norma nos indica 3 instancias:

a] los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización.

b] los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización.

c] un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

Una vez definidos los controles, La organización debe determinar y aplicar criterios para **la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos**, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

Es decir, debemos conservar evidencia de la selección, seguimiento de desempeño y evaluación.

El criterio “8.4.3-**Información para los proveedores externos**” de la norma, establece los puntos a tener en cuenta para el control de proveedores.

La organización **debe** asegurar que los requisitos son adecuados antes de comunicárselo al proveedor y tiene que comunicar a los proveedores externos los requisitos necesarios para:

- a) Conocer los procesos, productos y servicios que proporciona.
- b) La aprobación de:
  - Productos y servicios.
  - Métodos, equipos y procesos.
  - Liberación productos y servicios.
- c) La competencia, esto incluye la calificación requerida de las personas, por ejemplo, al solicitar personal calificado para un service de un equipo.
- d) La interacción del proveedor externo con la organización.
- e) El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo para ser aplicado por parte de la empresa.
- f) Todas las actividades de verificación o validación que la organización pretenda realizar en las instalaciones del proveedor externo.

La gestión de proveedores es un componente crítico dentro del marco de la norma ISO 9001:2015, ya que las organizaciones deben mantener una vigilancia constante sobre los procesos, productos y servicios que provienen de fuentes externas, asegurando que cumplan con requisitos específicos.

### Criterios generales para la selección, evaluación y seguimiento de proveedores

**Selección:** los proveedores se podrán seleccionar entre aquellas compañías que yan han trabajo con la organización y con quienes se hayan establecido relaciones comerciales.  
En el caso de proveedores nuevos, la selección se basa en los resultados de búsqueda y análisis de mercado pertinente.

**Evaluación:** Existen centenares de métodos y criterios de evaluación los cuales deben ser determinados por la organización

### EJEMPLOS DE CRITERIOS PARA PROVEEDORES DE INSUMOS O PRODUCTOS:

(ver ejemplo con archivo Excel adjunto)

<p><b>Dispone de las cantidades requeridas:</b></p>
---

- |  |
|--|
| <p>3: Siempre<br/>2: En general.<br/>1: Nunca.</p> |
|--|

<p><b>Calidad del producto:</b>  3: Cumple.  2: Cumple parcialmente.  1: No cumple.  ---: No evaluado/ No aplica/ No requiere</p>	
<p><b>Tiempo de respuesta:</b>  3: Entrega conforme a lo pactado.  2: Entrega tarde, pero comunica.  1: No cumple el plazo de entrega.  ---: No evaluado/No aplica/ No requiere.</p>	
<p><b>Productos certificados:</b>  3: Si.  2: Cuando se solicita.  1: No.  ---: No requiere/No aplica/No evaluado</p>	
<p><b>Asistencia técnica:</b>  3. Asiste técnicamente, asesora.  2. Asiste técnicamente por requerimiento.  1. No brinda asistencia.  ---: No evaluado/No aplica/ No requiere.</p>	
<p><b>Precio:</b>  3. Tiene menor precio que la competencia  2. Precio comparable  1. Mas caro que la competencia  ---: No evaluado/No aplica/ No requiere</p>	
<p>En cada parámetro evaluado se establece el criterio para seleccionar este puntaje</p>	
<p>Como resultado de la evaluación se puede calificar al proveedor como:</p>	
>70%	<b>Aprobado</b>
51 a 69%	<b>En seguimiento</b>
< 50%	<b>Desaprobado</b>

**EJEMPLOS DE CRITERIOS PARA PROVEEDORES DE SERVICIOS**

<p><b>Dispone de los servicios requeridos</b>  3: Si  2: Generalmente  1: No  ---: No evaluado/ No aplica/ No requiere</p>
--



**La calidad del servicio**

- 3: Si
- 2: Generalmente
- 1: No
- : No evaluado/ No aplica/ No requiere

**Entrega certificados**

- 3: Si
- 2: Cuando se solicita
- 1: No
- : No requiere/No aplica/No evaluado

**Tiempo de respuesta adecuados**

- 3: Entrega conforme a lo pactado
- 2: Entrega tarde pero comunica
- 1: No cumple el plazo de entrega
- : No evaluado/No aplica/ No requiere

**Brinda asistencia técnica**

- 3. Asiste técnicamente, aserora
- 2. Asiste técnicamente por requerimiento
- 1. No brinda asistencia
- '---: No evaluado/No aplica/ No requiere

**Precio**

- 3. Tiene menor precio que la competencia
- 2. Precio comparable
- 1. Mas caro que la competencia
- : No evaluado/No aplica/ No requiere

**Posee un SGC**

- 3: Tiene SGC Acreditado
- 2: Tiene un SGC
- 1: No tiene SGC
- : No Evaluado/No aplica/No requiere

En resumen, la gestión de proveedores según la ISO 9001:2015 implica una evaluación exhaustiva de los riesgos, la capacidad de control y la eficiencia de los proveedores externos, junto con una comunicación clara de los requisitos aplicables. Esto garantiza que los productos y servicios adquiridos se ajusten a los estándares de calidad establecidos por la organización.