Evaluación y verificación de las acciones





TABLA DE CONTENIDO

- Contextualización
- Integración de los procesos logísticos
- Logística de proveedores
- Modelo de gestión de proveedores
- Sistema integrado de gestión de proveedores
- Gestión de la información de los proveedores
- Calificación de actitudes, valores y principios de los
- Principios para el desarrollo de proveedores
- ¿Como se implementa un plan de desarrollo de prov
- Ventajas del desarrollo de proveedores
- Plan de evaluación de proveedores
- Conclusiónes
- Fuentes
- Créditos

CONTEXTUALIZACIÓN

A fin de obtener resultados de mayor alcance, en relación con el precio y la calidad de los bienes y servicios, la competitividad, en la actualidad, requiere de empresas que cuenten con una visión integradora de los actores participantes en la cadena de suministro. En este sentido, tanto el consumidor como el proveedor de las empresas asumen el rol de actores relevantes dentro de la estructura, con el objetivo de lograr una cadena de abastecimiento competitiva y colaborativa.

Asimismo, para alcanzar una acertada evaluación y verificación de las acciones de los proveedores, es importante preguntarse sobre las estrategias empleadas a la hora de seleccionarlos, a fin de garantizar la calidad de los productos o servicios propios de su aprovisionamiento.

Consecuentemente, con el desarrollo de este material de formación, se espera estructurar un plan para la evaluación y verificación de funciones ejecutadas por proveedores definidos. Este propósito partirá de la estructuración del plan de trabajo y de los indicadores de gestión establecidos.

De la misma forma, se reflexionará sobre aspectos que inciden en el éxito de las operaciones empresariales y en el desarrollo de la cadena de suministros, donde se involucran los subsistemas de aprovisionamiento, producción y distribución.

Ello será posi
de evaluación
proveedores.

Se espera, de
en el éxito de
la cadena de s
aprovisionam
los procesos
das por prove
tir responsab
a la política en

INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS

Los retos que afrontan las empresas para el logro de su competitividad ha generado la necesidad de transitar hacia el perfeccionamiento e integración de los procesos claves del negocio, para el logro de los mejores desempeños y en función de la satisfacción de los clientes. Elementos esenciales de ello: precio, calidad, velocidad y servicio.

Desde esta intencionalidad toma fuerza la logística integral como elemento rector de la acertada interacción de los actores y unidades estratégicas de negocio en la cadena de suministro.

De acuerdo con Krajewski, L y Ritzman, L. (2000), el logro empresarial está favorecido desde su enfoque estratégico y contempla la unificación funcional de cada área de la empresa y la integración interna entre las áreas funcionales. Dichas combinaciones forjan una cadena de suministro interna y la unificación externa entre los proveedores, la cadena de suministro y los clientes

Por tanto, en la actualidad, el enfoque sistémico de la logística se convierte en un agente generador de valor, a partir de una sólida integración de la tríada proveedor - empresa- cliente

En este senti
empresarial
cuales incluye
proveedores.

Para la gestió
trategias conf
sados, a parti
aras de logra
dor-cliente. D
buena práctic



El éxito de las acciones colaborativas a largo plazo se basa en la evaluación y selección continua de los mejores proveedores, en función de la capacidad de respuesta ofrecida por ellos y frente a los criterios que la estrategia de operaciones de la empresa (cliente) traza a futuro. Por lo tanto, la selección de proveedores se convierte en un factor clave y estratégico en el logro la competitividad empresarial en los mercados.

Para la evaluación y desarrollo de proveedores, es importante considerar la línea de tiempo de cada proveedor. A su vez, es vital tener como base la hipótesis de trabajo cualitativa, proyectada a todo tipo de ambiente en el que se pueda valorar el comportamiento de la ejecución de esta evaluación, con factores claves, tales como los factores económicos, administrativos, tecnológicos y la trayectoria en el mercado.

LO

Tomando con
gún Sarache,
mas fundame

- Modelo d
de cad
- Calificació
como dec
competitiv
- Principios

MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

Como estrategia esencial en el desarrollo de un modelo de gestión de proveedores, se requiere analizar el contexto y las particularidades de la cadena de abastecimiento, así como la estrategia empresarial para el aprovisionamiento de materias primas e insumos, los criterios de decisión y los métodos de selección que las apoyan. Lo anterior se basa en los procesos de planeación, ponderación, evaluación de desempeño y políticas de desarrollo de proveedores, los cuales garantizan el flujo permanente de bienes y servicios con responsabilidad empresarial, definidos desde la ética, el medio ambiente y los estándares de calidad.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

El sistema integrado de gestión de proveedores permite evaluar sistemáticamente su comportamiento, el cual identifica tanto las situaciones de riesgo que puedan requerir acciones correctivas como aquellos proveedores con capacidad de innovación, colaboración, compromiso, fiabilidad.

De esta manera, una acertada gestión de proveedores garantiza que la empresa reconozca fácilmente en cada uno de ellos, el desarrollo de las buenas prácticas de logística empresarial ajustadas a las políticas de la empresa, buena sinergia con los actores, instalaciones y el medio ambiente apropiado para garantizar la calidad de su gestión de aprovisionamiento.

GESTIÓ

La efectividad
acercamiento
sus servicios.
portante con
para la gestió

Esto permite
procesos de
planificación
tión de la inf
des, valores, a
sabilidad corp

CALIFICACIÓN DE ACTITUDES, VALORES Y PRINCIPIOS DE LOS PROVEEDORES

Es importante reforzar persistentemente el proceso de calificación de proveedores con directrices que permitan una reflexión permanente del compromiso empresarial y comportamental, a la luz de los derechos humanos de todos los actores de la cadena de suministros, incluyendo a los proveedores mismos. Para ello, es importante:

- La aplicación, para el proceso de calificación de proveedores, del instrumento de calificación incluyendo el componente comportamental, con preguntas problematizadoras asociadas a los niveles de criticidad bajos, medios o altos.
- La valoración ética y el compromiso empresarial con el desarrollo de acciones encaminadas a garantizar la integralidad de los derechos humanos en los procesos de calificación, a partir del conocimiento de las normas y protocolos que definen esta condición específica de la intención comercial entre la empresa y el proveedor.
- Para la preparación de la documentación de la auditoría y para la calificación en rubros de criticidad alta de los proveedores, se requiere incluir un apartado específico que permita la verificación de las evidencias mostradas en las visitas, en aspectos relativos a condiciones laborales, equidad de género, libertad de asociación o trabajo infantil, así como sobre la ley anti soborno, entre otros.

- Mantener
servicios c
ración de
- Todos esto
pendiendo
dores y co
baja, medi
- El aument
como me
largo plaz
des que p
dades cer

PRINCI

Toma relevan
parte de la m
llo de proyec
tecnológicas,

Estos proyect
mite desarroll
a mejorar la
impacto en su

Además, dicho plan exige de una inversión en recursos y tiempos. Su flexibilidad permite considerar ciertos niveles de empoderamiento en relación con los objetivos, alcance y resultados esperados, así como de los niveles, proporciones y mecanismos de comunicación en la triada: compradores - usuarios- proveedores. Este plan estratégico permite desarrollar acciones, que con un buen enfoque, mejoraran la competitividad de la cadena de valor, y, consecuentemente, procuraran un alto impacto en sus procesos productivos.

Para un logro de mejores resultados, es necesario conformar un equipo de desarrollo de proveedores, el cual estará integrado por clientes, que privilegian calidad y tiempos de entrega, así como de clientes, que privilegian el precio y quienes deberán desarrollar consensos y mecanismos para seleccionar proveedores y proponer las acciones pertinentes de mejora. Además, en el caso de ser necesario, pueden formar parte de este equipo, expertos externos.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA UN PLAN DE DESARROLLO DE PROVEEDORES?

Para la implementación de un plan de desarrollo de proveedores es importante considerar, el tipo de empresa, el sector y su radio de acción. Las características y experiencia del equipo de desarrollo de proveedores determinan los métodos a adoptar para el cumplimiento de esta intención y son los responsables de la efectividad

de cada una c
de los meca
aprovisionam

Algunos aspe
Los productos
La definición
tivo de la tran

Las especifica
necesidades
dades propias
las partes, pa

Se define no
can los valor
relación con l
luación del de
tos relevante
define como
criterios estal
procesos de

Para garantiz
ble establecer
de decisiones
como la decis
actividades d
empresariales

La determinación de los criterios de evaluación, tanto de los proveedores como de la empresa y su importancia relativa de cada uno de ellos, es definitiva en el desarrollo de planes de mejora en la cadena de abastecimiento. En esta intención, se tiene en cuenta, no sólo los aspectos a evaluar en los proveedores sino también aquellos relacionados al propio proceso de compras, adquisiciones y control de suministros de la empresa. (Osorio, Herrera & Vinasco, 2008).

Entretanto, es importante considerar los criterios establecidos para el desarrollo de proveedores y su importancia relativa en relación con las necesidades y requerimientos de cada unidad estratégica de negocio o departamento, los rubros o productos y servicios requeridos, las posibilidades operativas del departamento o unidad estratégica de negocio de adquisiciones; las reglamentaciones internas de compras y presupuestos; las especificidad de la producción de la empresa y su radio de acción; y, las capacidades tecnológicas, administrativas y capacidad económica de los proveedores.

Asimismo, en este aparte de la gestión organizacional, se definen los criterios para el logro de la acertada administración de los proveedores.

Es importante tener en cuenta:

- El compromiso en el cumplimiento de requisitos legales, impositivos y reglamentarios del departamento de compras y adquisiciones de la empresa
- La garant
  conforme
- La sosteni
- La efectivi
- La exactitu
- La pronta
- El plan de
  post venta
- La capacid
  to o prest
- La capacid
- La capacid
  co, 2008).

- En relació
  tante cons
- La definici
  tos-servici
- Los plazos
- El apoyo
  al proveed
- El entrena
- El plan y p
- Medición

Esta acción se desarrolla desde enfoques asociados a:

- La medición de la satisfacción con los proveedores actuales
- El análisis de las ofertas de aprovisionamiento en el mercado
- El diagnóstico de las capacidades tecnológicas, administrativas y económicas del proveedor

La medición de la satisfacción con los proveedores actuales se efectúa con los usuarios y compradores de le empresa, lo que permite considerar en qué aspectos son considerados importantes estos y qué puntos deberían mejorar según sus experiencias particulares con los mismos.

El análisis de las propuestas de aprovisionamiento en los mercados globalizados, para este enfoque, permite identificar un referente que mide la situación competitiva en que se encuentran los proveedores actuales.

El diagnóstico de las capacidades tecnológicas, administrativas y económicas del proveedor se determina a través del uso de un método de medición y de las actuales capacidades del proveedor (diagnóstico momento cero). Toda esa información es relevante a la hora de analizar si se mantiene la relación con el proveedor o se buscan otras opciones.

PL

Una vez defi
tación del pla
diagnóstico, s
considerados
en la estructu
un cronogra
en que se veri

SEGUIM

El acompañar
proveedor es
acordado. Est
corporar nue
ditoría, esta
nóstico, a fin
momento inic
tico momento
El resultado t
los diagnóstic
continua del p
sa para el logr

SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ENTREGADOS POR EL PROVEEDOR

Independientemente de la aplicación del plan de mejora, es necesario realizar un seguimiento a los productos y servicios que entrega el proveedor durante la aplicación del mismo. Esto permite contar con la información de los impactos en las operaciones del proveedor, a través de los datos que aportan los usuarios y compradores de la empresa.

VENTAJAS DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES

La aplicación de esta metodología ofrece a las empresas ventajas competitivas, relacionadas con:

- El cumplimiento de las condiciones definidas entre las partes, en relación con los atributos de precio, calidad y tiempos de entrega por parte de los proveedores
- La disminución de costos relacionados con la no calidad, (paradas de producción o servicios, logística reversa, informes técnicos de no conformidad, descuentos, reproceso y multas al proveedor)

- La estand
quisitos ex
partir de l
eduría
- La genera
pradores
tes recípro
- La amplitu
más opera
- La incorp
como una
ductos y s
- La entrega
tores indu

P

La ejecución
determinante
sidy. Sus cara

Evaluación y verificación de las acciones
Contenido

Componente	¿Qué?	¿Cómo?
El objetivo de la evaluación y verificación de las funciones ejecutadas por los proveedores	Establece los diferentes métodos de selección, evaluación y seguimiento de los proveedores basados en la prioridad de requerimientos determinados por la empresa	Define las condiciones y especifi asumidas por las partes y los requerimientos de producto y se esperados
Evaluación de su desempeño	Es una herramienta indispensable dentro de la gestión de proveedores	Definición de los indicadores de relacionados con los niveles de e y cumplimiento de los mismos, d en las condiciones de negociació responsabilidad social derivada términos acordados en el desarr actividad comercial
La evaluación y verificación	Permite el mejoramiento continuo de las estrategias de negociación con el proveedor.	Mediante la aplicación de té herramientas que permitan el a los resultados valorativos compromisos de los proveedor los términos establecidos negociación
Existen diferentes modelos para la evaluación de desempeño de proveedores	Determinando la definición de los criterios para la evaluación de proveedores	Manejando modelos evalua aplicando escalas de c relacionadas con cada proveedor
El procedimiento para la selección y clasificación de los proveedores consta de las siguientes f		
Selección de Proveedores	El proceso de selección de proveedor se determina de acuerdo con la necesidad del proceso de compra	Mediante la implementación de l procedimientos establecidos por organizaciones para la validació aprobación de los proveedores establezcan lineamientos favorab

Evaluación y verificación de las acciones
Contenido

Evaluación de proveedores	Se ejecuta los procesos de evaluación de proveedores de acuerdo con el comportamiento en los periodos de tiempo acordados entre las partes	La medición y análisis del comportamiento de cada u criterios de evaluación prop tipo de evaluaciones
Periodo de la calificación	La calificación del proveedor será exclusiva de cada uno, reflejando el desempeño del mismo en todo su portafolio como unidad de negocio ofrecido para la empresa	El seguimiento del dese proveedores en periodos es bien pueden ser anuales y
Reevaluación de proveedores	Se entiende como reevaluación al proceso posterior de la evaluación del proveedor	Estableciendo calificación lineamientos para identific del proveedor; y, para e con esto, se procede normalidad en el proceso
Valoración Integral	Permite la retroalimentación entre empresa, cliente y proveedor	Si se llegase a establecer algún actor de la negociaci

CONCLUSIONES

En la evaluación y verificación de las acciones de los proveedores es importante el comp
los proveedores, así como del desarrollo de la logística a la luz de la política de gestión c

Es importante considerar los procesos de selección, contratación, evaluación y los plan
calidad de los procesos logísticos y lograr así la satisfacción de los clientes según la polít

El desarrollo de proveedores permite garantizar la fidelidad de los clientes a través de
acuerdo con la naturaleza que requiere un compromiso estratégico para lograr la fideliz



FUENTES

Garrido, S. (2003). Dirección estratégica. McGraw Hill. Madrid

Harrington, H. J. (2005). Administración total del mejoramiento continuo la nueva gener
Krajewski, L y Ritzman, L.(2000) . Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis.
2013
en: http://books.google.com.co/books?id=B6LAqCoPSeoC&printsec=frontcover&hl=es
f=false
Beltrán, G. (2009). ¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico.
Recuperado en noviembre del 2013
en: http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico
Sarache, Castrillón & Ortiz. (2009). Selección de proveedores: Una aproximación al es
Colombia.
Osorio, Herrera & Vinasco. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de lños pr
versidad del norte. Recuperado en noviembre del 2013
en: http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Modelo+para+la+evaluaci%C3%B3
do+AHP&btnG=&lr=

CRÉDITOS

Expertos temáticos:

ASESOR PEDAGÓGICO:
EDNA LUCIA PERILLA
Centro de gestión de mercados logística y teleinformática
Virtualización RDC

ASESOR DIDÁCTICO:
SANDRA VIVIANA CRUZ PULIDO
Centro de gestión de mercados logística y teleinformática
Virtualización RDC

DISEÑADOR GRÁFICO:
JEICKSON GIL HERRERA
Centro de gestión de mercados logística y teleinformática
Virtualización RDC