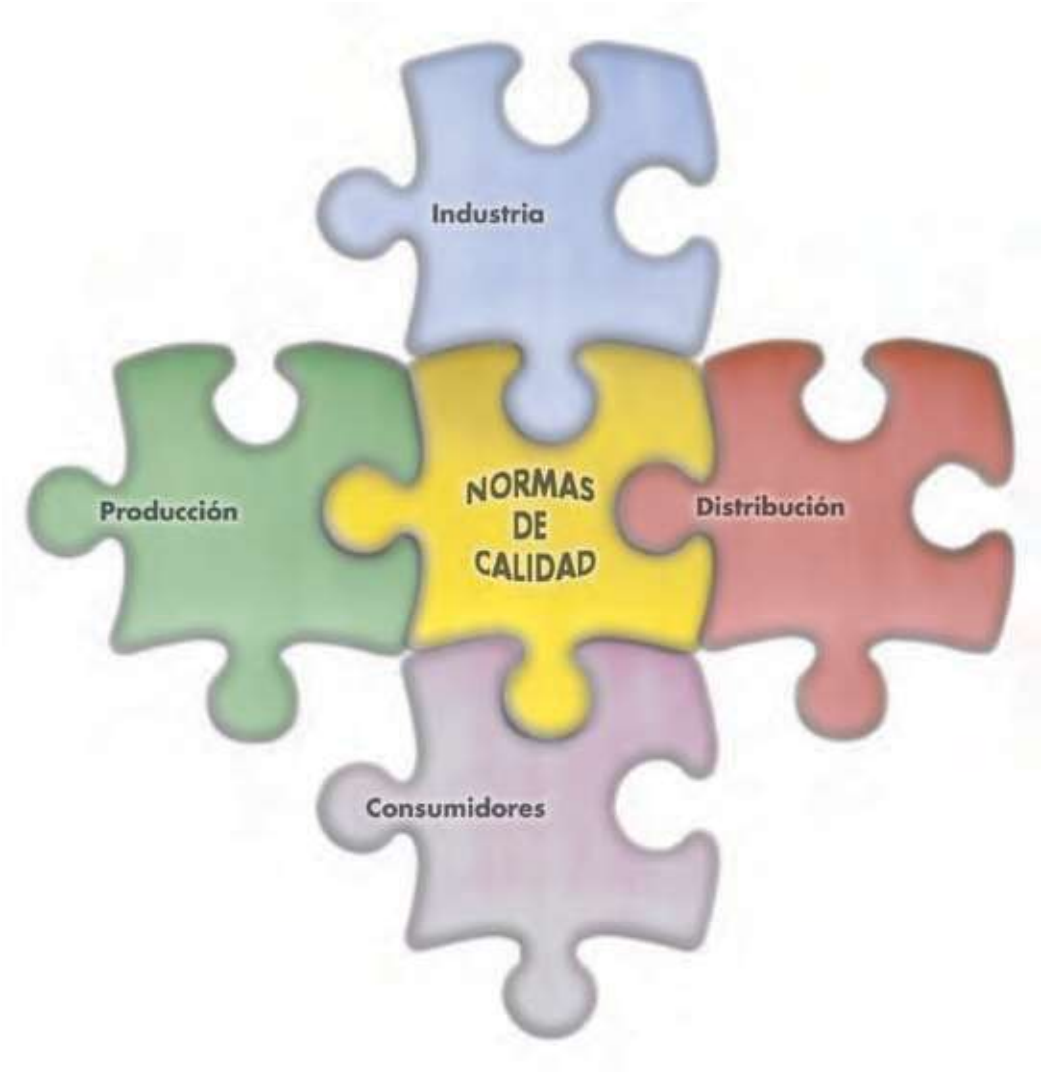
Evaluación y desarrollo de proveedores



Ing. María Laura García
Dirección de Promoción de la Competitividad y Valor Agregado

Las exigencias competitivas llevan a las empresas a tener una visión más integradora de los actores que forman la cadena de suministros, con el objeto de obtener resultados que van más allá del precio.

El concepto de "*evaluación de proveedores*" consiste en analizar y seleccionar los proveedores de una organización, a fin de garantizar la estandarización de los productos que elabora, teniendo en cuenta diferentes características. Apunta a optimizar varios aspectos, entre los cuales ocupan un lugar relevante la calidad de los productos y la reducción de costos. El desarrollo de proveedores, pasa así a constituirse en una herramienta de crecimiento para los elaboradores de suministros basado en el fortalecimiento de su relación con las organizaciones "*clientes*" a fin de mejorar el proceso productivo en su conjunto.

El tema fue cobrando relevancia con la aparición de los Estándares ISO 9000, y forma parte de un requisito clave cuando se implementa la 9001 (en todas sus versiones) para que los procesos productivos funcionen de manera eficaz y eficiente. Los proveedores son considerados como "*aliados de negocios*" con los cuales se debe tener una estrategia conjunta, pero además, la cuestión se ha convertido en un elemento crucial para otros estándares internacionales específicos de la industria agroalimentaria como por ejemplo, BRC (*British Retail Consortium*) e ISO 22000).

Para llevarlo a cabo

En primer lugar es importante que los directivos de la empresa se comprometan con la adopción del programa, puesto que aplicarlo demandará recursos (tiempo, insumos, etc.) que ellos deberán gestionar de forma tal de alcanzar los objetivos esperados. Además, la Dirección debería establecer las relaciones con los proveedores y los aliados de negocios para promover y facilitar la comunicación, con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor1[1].

En segundo lugar, más allá que habrá interacción entre todos los sectores de la organización, una de las más fuertes se dará entre las áreas de "*Compras*" (quienes probablemente den prevalencia al precio) y "*Calidad*" (quienes privilegian los estándares de calidad de los productos). Por lo tanto resultda indispensable que ambos sectores puedan lograr acuerdos con el objeto de seleccionar el proveedor que se ajuste a las necesidades de la organización. Para ello, será de gran ayuda formar un equipo de Desarrollo de proveedores integrado por personal de distintos sectores de la empresa y, en caso de ser necesario, por especialistas externos.

¿Cómo se implementa?

Generalmente las normas y estándares indican cuál es el requisito a cumplir pero no el procedimiento para llevarlo a cabo. Es aquí donde los responsables de la implementación deben encontrar el método más dinámico y eficiente de acuerdo al tipo de organización.

Dentro de los factores a tener en cuenta para llevarlo a cabo pueden mencionarse los siguientes:

- **Definir las características de las materias primas o insumos a adquirir.** Dependerá de las especificaciones del producto final, determinadas en base a lo que la empresa desea ofrecer a sus clientes.
- **Determinar los criterios de evaluación tanto de los proveedores como de la empresa y la importancia de cada uno de ellos**. A la hora de estudiar la mejor manera de optimizar el sistema productivo en relación con el suministro de materias primas e insumos, es recomendable no sólo reparar en los aspectos relacionados con los proveedores sino también en las fallas que puede tener el esquema de compra de la empresa.

Criterios a tener en cuenta con los proveedores:

- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.
- Calidad de la Materia Prima / Insumo.
- Precio.
- Desempeño (rapidez en la entrega, respuesta a consultas, predisposición a mejoras, servicio "*post venta*", etc.).
- Capacidad logística y comercial.

Y para la política de compra de la empresa:

- Comunicación adecuada de las especificaciones.
- Plazos y formas de pago.
- Soporte técnico y capacitación a sus proveedores.
- Programación de las compras.

1. ISO 9004:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño

- Considerar el grado de satisfacción con los proveedores actuales y analizar otras propuestas del mercado. Esto permite no sólo estudiar otras opciones del mercado a fin de evaluar la conveniencia de mantener o no los proveedores usuales, sino también conocer en qué situación se encuentran frente a sus competidores. En este punto, las capacidades del proveedor actual son un factor a considerar ante la posibilidad de elegir uno nuevo.
- Verificar inicial y periódicamente a cada proveedor seleccionado. En referencia a la toma de decisiones respecto de los proveedores que serán los "*aliados de negocio*", es necesario realizar una evaluación inicial a partir de la primera compra; y re-evaluaciones programadas para hacer el seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo.
- Una herramienta útil para ambas tareas es la Auditoría, ya que permite verificar "*in situ*" el cumplimiento de los requisitos solicitados e identificar los aspectos que requieren una mejora. Otro recurso que puede emplearse, es el análisis de los criterios anteriormente mencionados mediante la confección de escalas de valor, en donde se asigna puntaje a cada uno. Un ejemplo meramente ilustrativo de ello sería el siguiente:

GRADO	PUNTAJE	CONFORMIDAD
Alta	1	90-100%
Media	2	70-89%
Baja	3	50-69%
Mala	4	0-49%

- Calidad de la Materia prima (de acuerdo a la cantidad de productos finales conformes).La cantidad y relevancia de los criterios seleccionados depende de aquellas cuestiones que la empresa considera críticas para la realización de sus productos. A la hora de definirlos, es importante detectar los que otorgarán información valiosa del comportamiento del proveedor para evitar así la medición de indicadores de relativa importancia y lograr un programa eficiente.

Ventajas de evaluar proveedores

Entre las ventajas que una empresa puede obtener a partir de la aplicación adecuada de esta metodología, pueden destacarse:

- La optimización de los proveedores.
- La generación de confianza.
- El fortalecimiento de las relaciones comerciales.
- La reducción de costos relacionados con la Baja Calidad (de análisis de materias primas, de productos No Conformes, reprocesos, devoluciones, etc.).
- La estandarización de los productos.
- La adopción de una cultura de calidad y mejora continua.

El éxito en la aplicación de este sistema no radica únicamente en la elección del "***mejor proveedor***" en base al cumplimiento de lo exigido por parte de la empresa, sino en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de ambas partes mediante una comunicación bilateral fluida.

Fuentes consultadas:
ISO 9004:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño - Norma Global BRC Alimentos. Enero 2005 - ISO 22000:2005: Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos - Requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria - *Scientia et Technica Año X*, No 24, Mayo 2004.

MILES DE PROVEEDORES EN UN SOLO LUGAR

A fin de contribuir con el sector privado, facilitando la búsqueda y clasificación de materias primas, insumos y servicios necesarios para aplicar las distintas normas de calidad agroalimentaria, la Dirección Nacional de Agroindustria ha elaborado el "*Directorio de Proveedores para la Industria Agroalimentaria*". Se encuentra dividido en distintos rubros según la norma a implementar (BPA, BPM, HACCP. Etc.), y brinda la información de contacto de miles de compañías proveedoras.

Esta herramienta permite a las empresas productoras de alimentos elegir, dentro de una amplia base de datos, el producto y/o servicio que mejor se ajuste a sus necesidades y por qué no, aportar "*insumo*" para el desarrollo de sus proveedores.

Si desea formar parte del Directorio u obtener mayor información:

proveerdna@minprodn.gov.ar
http://www.alimentosargentinos.gov.ar