

Propósito de la sesión: Desarrollo del contenido temático A/B; estrategias propuestas en la guía pedagógica del módulo para el R.A. 1.2 Determina el desarrollo de proveedores para asegurar que las materias primas, productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios de acuerdo con la estructura documental del sistema de calidad.

#### A. Descripción de desarrollo de proveedores

##### Proveedores

Persona u organización que abastece a otra persona o empresa de material necesario para que desarrolle su actividad principal.

##### Características

- ❖ Experiencia
- ❖ Infraestructura
- ❖ Capacidad de respuesta
- ❖ Organización y planeación
- ❖ Facilidades de pago
- ❖ Ética y responsabilidad social
- ❖ Precio

Por lo tanto, el proveedor abastece de recursos materiales (materias, primas, equipo, refacciones, herramientas), recursos humanos (empleados-trabajadores) y recursos financieros (dinero para operar).

##### Selección de proveedores

1. Evaluar la importancia del insumo para el negocio
  - Relevancia estratégica
  - Aliado estratégico
2. Analizar el perfil general del proveedor
  - Ubicación geográfica
  - Tamaño
  - Experiencia en el rubro
  - Reconocimiento en el mercado
  - Estándares de calidad
3. Referencias y clientes
  - Investigar clientes actuales o previos del candidato a proveedor
4. Tecnología , infraestructura y logística
  - Ciertos insumos pueden afectar costos, gestión de la calidad total
5. Filosofía y forma de trabajo
  - Orientación al cliente
  - Importancia de la calidad
  - Cumplimiento de plazos

-Flexibilidad

6. Postventa

-Garantías extendidas

-Servicio técnico

-Atención de consultas

-Aseguramiento productivo

-Cambio y devolución de las mercancías

7. Precios y cuestiones financieras

-Importancia del ítem a corto y largo plazo

-Evaluar posibilidades de pago

-Comparar los requisitos de cobranza con nuestro propio ciclo de cortes

Evaluación del sistema de gestión de calidad del proveedor

Con respecto al requisito de ISO 9001:2008 - 7.4 Compras, éste afecta a todas las compras de productos tangibles o servicios, aunque los controles establecidos sobre los proveedores y sus productos deben ser proporcionales a la importancia de sus productos para la calidad final de las prestaciones a los clientes.

De este modo, el procedimiento de gestión de compras para el instituto de enseñanza debería ser sencillo, o incluso ni siquiera documentado.

Para la adecuada gestión de compras es muy importante el proceso de evaluación de proveedores, el cual debería tener en cuenta aspectos tales como:

- Experiencia pertinente
- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro

Esta evaluación es un proceso muy importante e interesante en el modelo de desarrollo y aseguramiento de proveedores. Mediante ésta se efectúa un diagnóstico al sistema de trabajo o gestión del proveedor a partir del cual éste debe presentar un plan de acción para mostrar mejoramiento.

La evaluación es un proceso que debe aplicarse sólo a proveedores críticos, debido al tiempo y al costo que representa el proceso y a la importancia que se le debe dar al aspecto que un proveedor tenga un sistema de gestión de calidad montado que esté alineado con los de sus empresas clientes. Este proceso debe ser una herramienta para desarrollo de proveedores, es decir, que es un proceso en el cual la empresa invierte tiempo y dinero para evaluar el estado del sistema de gestión de calidad del proveedor para solicitar luego planes de acción de acuerdo con el resultado encontrado. Es entonces fundamental que se establezcan acuerdos claros frente a las negociaciones con los proveedores antes de iniciar este proceso, pues no tendría sentido desarrollar todo este trabajo para estar cambiando los proveedores en el corto plazo. Sin embargo, debe aclararse que el sistema no se ha diseñado para que se convierta en una barrera que impida el ingreso de nuevos proveedores, pero sí es claro, a la luz de los sistemas de gestión de la calidad, que deben construirse relaciones mutuamente beneficiosas

con los proveedores y ésta sería una manera de lograrlo.

La empresa debe hacer un acompañamiento al proveedor y exigirle resultados en un periodo, como condición para continuar con los contratos; esto obliga al proveedor a mejorar si quiere continuar en el negocio, y esto implica desarrollo. La clasificación propuesta es la siguiente:

- Proveedores Clase A: Son proveedores confiables que tienen un sistema de calidad reconocido, que pueden desarrollar productos o servicios u ofrecer otra clase de servicios sin ninguna restricción.
- Proveedores Clase B: Es un proveedor apto, pero con un plan de mejoramiento a verificar en un periodo determinado (máximo un año).
- Proveedores Clase C: Es un proveedor con un sistema de calidad en proceso de desarrollo, donde el plan de mejoramiento debe cumplirse en un corto plazo (máximo seis meses).
- Proveedores Clase D: Es un proveedor en situación crítica, donde su plan de mejoramiento es URGENTE, con necesidad de ayuda y apoyo fuerte.

La etapa siguiente del modelo propuesto consiste en los seguimientos a los planes de acción, derivados de las evaluaciones de desempeño y del sistema de gestión de calidad.

- ✓ Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas
- ✓ Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes

También, la dirección de la empresa debería considerar las acciones necesarias para mantener el adecuado desempeño de la organización para satisfacer a las partes interesadas en el caso de que falle.

#### Evaluación del desempeño del proveedor

Al momento de establecer un método para la evaluación de proveedores, resulta conveniente que además de considerar los aspectos mencionados anteriormente, se definan determinados criterios que favorezcan una evaluación adecuada del desempeño de los proveedores.

Ejemplo de tales criterios son:

- Análisis de los Plazos de Entregas: se verifica si el producto o servicio comprado está disponible en el momento acordado, ni antes ni después.
- Cumplimiento de estándar de especificaciones técnicas: se comprueba si el producto o servicio comprado alcanza el estándar exigido.
- Calidad del Servicio que presta: se analiza si la gestión del proveedor ocasiona o no inconvenientes, cómo responde a reclamos o solicitudes, etc.
- Confiabilidad: demostración de que lo suministrado es confiable repetitivamente.

Además, las actividades de evaluación de los proveedores se deben llevar a cabo en forma continua, partiendo de una evaluación inicial y continuando con re-evaluaciones periódicas, para garantizar que éstos continúan cumpliendo con los requisitos establecidos y que mejoran de acuerdo con las expectativas de la organización.

También resulta bastante conveniente integrar el sistema de evaluación de proveedores con el propio sistema de mejora continua de la organización, en virtud de que la obtención y el tratamiento de información relativa a los proveedores es una parte más del sistema que permitir mejorar la performance general de una empresa.

### Calificación y homologación de proveedores

Homologación: Reconocimiento de la conformidad de un producto, de un proceso, de una empresa respecto a otra.

La homologación de proveedores es el proceso por el cual una empresa define aquellos proveedores que están cualificados para suministrarle productos o servicios.

Un proveedor que desee trabajar con una empresa que disponga de un sistema de homologación de proveedores deberá conseguir esta homologación antes de poder comenzar a suministrar sus productos o servicios.

La homologación de proveedores puede realizarse a través de diversos métodos:

- Auditoría. Este sistema consiste en la realización de una visita al proveedor, en el transcurso de la cual se evalúa una serie de factores, previamente definidos y recogidos en un cuestionario de auditoría. Como resultado de esta auditoría, el proveedor obtendrá una puntuación, en función de la cual será aceptada o rechazada su homologación.
- Test de producto. Consiste en la realización de una prueba de los productos que desea suministrar el proveedor. La prueba consiste en utilizar el producto en el proceso productivo y verificar su comportamiento. Al final de la prueba se homologa o no al proveedor.
- Homologación por histórico. Este método se utiliza para homologar a proveedores que llevan trabajando con la empresa desde hace tiempo de manera satisfactoria. Consiste en analizar los resultados históricos de la relación con el proveedor: cantidades suministradas, número de envíos, número y gravedad de las reclamaciones, resultados de controles, calidad del servicio, etc. En función de estos resultados se procede a conceder o denegar la homologación.
- Cuestionario de homologación. Este sistema es similar al de auditoría, pero sin realizar visita al proveedor. En este caso, la empresa elabora un cuestionario en el que se preguntan los datos importantes sobre la actividad, organización, medios, proceso productivo y gestión de la calidad del proveedor. Este cuestionario se envía al proveedor, y en función de sus respuestas se procede a su homologación.

En el proceso de homologación de proveedores deben participar representantes de los departamentos de la empresa afectados: el responsable de compras, el responsable de calidad y el responsable del departamento usuario del producto comprado (producción, si son materias primas o auxiliares; almacén, si es el transporte).

El proceso de homologación da lugar a una lista de proveedores homologados. Esta lista debe ser difundida a todas las personas de la empresa que tengan responsabilidades de compra de productos o servicios, de manera que no puedan comprar a proveedores que no estén incluidos en la lista.

El hecho de que un proveedor esté homologado no supone que la empresa esté obligada a comprar sus productos; significa que la empresa puede comprarlos. La selección de los proveedores a los que comprar en cada momento se realiza a través del sistema de evaluación de proveedores.

Una vez definidos los criterios que van a tenerse en cuenta a la hora de evaluar a los proveedores, es necesario darles un peso a cada uno de ellos, ya que no todos los criterios tienen la misma importancia para cada empresa.

Una posible ponderación sería la siguiente:

- Calidad suministros 50%
- Fiabilidad suministros 20%
- Flexibilidad proveedor 20%

- Flexibilidad información 5%
- Competitividad 5%

El siguiente paso es definir el sistema de evaluación a utilizar para cada uno de los criterios: puntuación de 0 a 10; puntuación de 0 a 5; valoración A, B, C, así como los casos en que se pone una puntuación u otra.

En el caso de calidad de los suministros, si se ha elegido un sistema de puntuación de 0 a 5 habrá que definir en qué casos se pone un 5, un 4, etc. Una posible escala de valoración sería la siguiente:

- Puntuación 5. Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.
- Puntuación 4. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 1% y el 2% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 3. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 3% y el 5% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 2. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 6% y el 10% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 1. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 11% y el 20% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 0. Cuando los incumplimientos de especificaciones superan el 20% de las cantidades suministradas.

#### Seguimiento a los planes de acción derivados de las evaluaciones

En el caso de la evaluación del sistema de gestión, el proveedor debe presentar un plan de acción basado en las no conformidades encontradas en la auditoría hecha por la empresa cliente; este plan de acción debe contener la acción a implementar por cada no conformidad encontrada, la fecha de implementación de la acción y el responsable. La empresa cliente debe hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones en las fechas estipuladas al proveedor y al final de la ejecución del plan de acción hacer una nueva auditoría para clasificar al proveedor.

Para la evaluación de desempeño la idea, es que los proveedores cuyo desempeño sea riesgoso o crítico presenten un plan de acción enfocado a mejorar la calificación baja de los criterios cuya contribución a la calificación final es alta; el seguimiento a la implementación de este se haría observando la mejoría en los mismos, en el siguiente periodo de evaluación.

Esta información de seguimiento a los planes de acción debe ingresarse a la base de datos de proveedores, los cuales deben consultarse periódicamente para hacer revisión al cumplimiento de las acciones propuestas; los resultados de las revisiones también deben ingresarse en la base de datos.

Llegando a esta etapa, toda la información arrojada por el programa estaría incluida en una base de datos. Después que el proveedor ha comenzado a hacer parte del programa y se ha evaluado por un periodo, se hace necesario tomar decisiones a partir de los resultados. En el siguiente punto se propone el tipo de acciones a tomar según los resultados obtenidos de las evaluaciones.

#### Administración de la información del proveedor y toma de decisiones

Hasta este momento están culminadas todas las etapas, excepto qué hacer con los resultados, qué decisión tomar, ¿certificar al proveedor?, ¿no negociar más con él?, ¿terminar el contrato para un producto o servicio específico?, ¿darle otra oportunidad?

En el desarrollo del modelo hay una base de datos de la información de los proveedores, mediante la cual la empresa podrá hacer útiles consultas de la información del proveedor que le faciliten la toma de una decisión.

La dinámica de certificación de proveedores estará validada por las siguientes políticas:

- Las certificaciones se harán por producto y por proveedor.
- Sólo se podrá certificar productos de proveedores clasificados en A.
- Para que un proveedor pueda obtener certificación de su sistema, debe tener certificados todos sus productos y servicios ofrecidos a la empresa y estar clasificado en A.
- Si un proveedor A certificado y/o con un producto certificado disminuye su desempeño en seis meses, se retiran ambos certificados.

Los casos presentados están soportados en cuatro datos importantes que son: la clasificación de la evaluación de aptitud, el seguimiento del plan de acción resultado de la evaluación de aptitud, la clasificación de la evaluación de desempeño en un periodo de seis meses y el seguimiento del plan de acción derivado de la evaluación de desempeño. Es claro que el ciclo de mejoramiento y por tanto debe continuar su aplicación y definirse las mejoras que surjan en su desarrollo y aplicación.

#### B. Descripción de la estructura documental del sistema de calidad

Al diseñar un Sistema de Gestión (SG) que cumpla los requisitos de las normas ISO, se deben de tomar decisiones fundamentales a la hora de organizar la documentación de la empresa de forma clara y consistente.

##### \* Sistema documental y su gestión

Ante todo, hay que definir los diferentes tipos de documentos de que costará el SG. Normalmente tendrá un Manual del Sistema, Procedimientos e Instrucciones. Pero puede haber otros tipos de documentos, como Protocolos, Manuales, Pliegos tipo, Contratos tipo etc. Todos y cada uno de estos documentos pueden tener documentos relacionados como Anexos e Impresos o formatos.

##### \* El manual de calidad y el manual de procedimientos

##### Manual del SG:

Es el documento más general y de más nivel de la documentación del SG. La lectura de su contenido debe situar exactamente al lector en cada uno de los documentos que se han diseñado y su relación con los requisitos de la Norma ISO.

##### . Procedimientos:

Son los documentos que describen cómo se realizan los procesos. Para cada uno de los procesos identificados puede haber uno o más procedimientos.

##### . Instrucciones:

Son documentos en los que se describen con mucho detalle las tareas que hay que realizar. Son de rango inferior a los procedimientos.

##### . Protocolos, Manuales, Pliegos tipo o Contratos tipo:

Son documentos que pueden ser necesarios para documentar el SG, que tienen el rango de procedimiento pero que tienen otros objetos, como su mismo título indica.

##### . Anexos y formatos:

Los Anexos son documentos que descargan de contenido a los documentos de los cuales dependen.

Los Formatos o impresos son documentos que estructuran la forma de cumplimentar requisitos del SG de los cuales hay que dejar registro.

\* Aspectos relacionados con el proceso de implantación

Una vez decididos los diferentes tipos de documentos del SG hay que establecer la forma en la que se van a entrelazar, las relaciones entre ellos y sus dependencias.

- Procedimientos: Están relacionados con los Procesos, pero son documentos que en la jerarquía documental estarán a segundo nivel, por debajo del Manual del SG y serán documentos independientes.
- Instrucciones: Casi siempre estarán relacionadas con procedimientos, pero puede haber excepciones. Pueden estar a tercer nivel, dependiendo de cada procedimiento o ser documentos independientes y por tanto estar a segundo nivel en el rango documental.
- Protocolos, Manuales etc.: Tendrán el mismo tratamiento que los Procedimientos
- Anexos y formatos:

Los Anexos dependerán estrechamente del documento con el que se relacionan. Recordemos que su contenido, de hecho, descarga el texto del Procedimiento o instrucción etc. del cual dependen.

Los formatos o impresos estarán relacionados con los documentos del SG y estarán citados en ellos. La relación de estos figurará en el apartado “Anexos” del documento madre.

\* Norma ISO 9001:2008

Archivo PDF



<b>Nombre del Alumno:</b>		<b>Grupo:</b>	
<b>Unidad de Aprendizaje:</b>	Aseguramiento de la calidad		
<b>Resultado de Aprendizaje:</b>	1.2. Determina el desarrollo de proveedores para asegurar que las materias primas, productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios de acuerdo con la estructura documental del sistema de calidad.		
<b>Actividad de Evaluación:</b>	1.2.1. Elabora un registro de proveedores y aspectos a evaluar.		

1. Elige una Pyme para trabajar sobre ella.
2. Gestiona la realización de la actividad en la Pyme.
3. Identifica y registra el número de materias primas e insumos que ocupa la empresa
4. Interpreta los criterios de aceptación de la organización para aceptarlos como proveedores
5. Identifica las características a cumplir como proveedor
6. Elabora la lista de puntos a evaluar de los proveedores.
  - Revisión del contrato.
  - Manejo de especificaciones técnicas del proceso y servicio.
  - Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente.
  - Evaluación de la capacitación y experiencia técnica del proveedor.
  - Inspección y prueba del proceso o servicio.
  - Sistema documental.
7. Elabora formato que relacione criterios y subcriterios para aceptarlos como proveedor oficial
8. Elabora reporte en tiempo y forma establecidos.

Referencias cibergráficas

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000200003#figura5](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000200003#figura5)

<http://www.macbrabant.com/estructura-documental-de-un-sistema-de-gestion/>