

Módulo 3

Aplicación de los principios de la gestión de la calidad en la pequeña y mediana agroindustria

Tema 4

Gestión de la calidad y la inocuidad a partir de los proveedores



Nuevo enfoque de la gestión empresarial- la cooperación



Mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz, hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad. Una forma es a través de la cooperación entre el cliente y los proveedores.

El establecimiento de mecanismos de cooperación entre la empresa agroindustrial y los diferentes actores con los cuales interactúa, resultan fundamentales para mejorar la gestión de los procesos que son vitales para la empresa pero que no están bajo su control directo.

Factores fundamentales para el desarrollo de relaciones de cooperación duraderas y sostenibles

- La confianza, el respeto, la inclusión, la transparencia y la responsabilidad compartida.
- El establecimiento de metas claras y realistas.
- Las relaciones basadas en el beneficio mutuo.

Elementos a considerar en el fortalecimiento de la relación empresa-proveedor (es)

En el interior de la empresa - **el área de compras**

¿Qué funciona bien? ¿Qué funciona mal? ¿Cómo podríamos mejorar?

En el exterior de la empresa - **los proveedores**

Identificar los proveedores «socio-estratégicos» con los cuales se podrían desarrollar relaciones confiables a largo plazo para la proveeduría de materias primas de calidad consistente y en las condiciones requeridas por la empresa

Evaluación y selección de proveedores

La tendencia es contar con pocas fuentes de proveedores (socios estratégicos), previamente evaluados y seleccionados de tal manera que el producto o servicio se entregue justo a tiempo. Bajo este enfoque, las relaciones serán estables y a largo plazo.

Es importante que tanto el proveedor como el cliente sean responsables por la calidad e inocuidad de los productos agroindustriales.

Evaluación y selección de proveedores

El cliente, en este caso el empresario, debe ser capaz de especificar claramente y documentar, cuales son las características del producto o servicios requeridos.

Cuando existe una relación permanente, ya sea para el abastecimiento de frutas u hortalizas, transporte, entre otros, es aconsejable tener un contrato formal entre las partes. Esto no es común en el sector agroindustrial, pero al menos es deseable tener un acuerdo de trabajo, donde se especifican las obligaciones y las responsabilidades de las partes.

¿Qué sucede en las pequeñas y medianas empresas?

No hay cultura de evaluar formalmente a los proveedores

Los proveedores tampoco tienen una cultura de calidad y en general no tienen conciencia de la importancia de sus productos en la cadena agroindustrial

Los empresarios buscan los proveedores que quedan más cerca, que son conocidos, que los han abastecido por mucho tiempo.

¡Es necesario trabajar el tema en forma conjunta !

¿Qué es un proveedor confiable ?

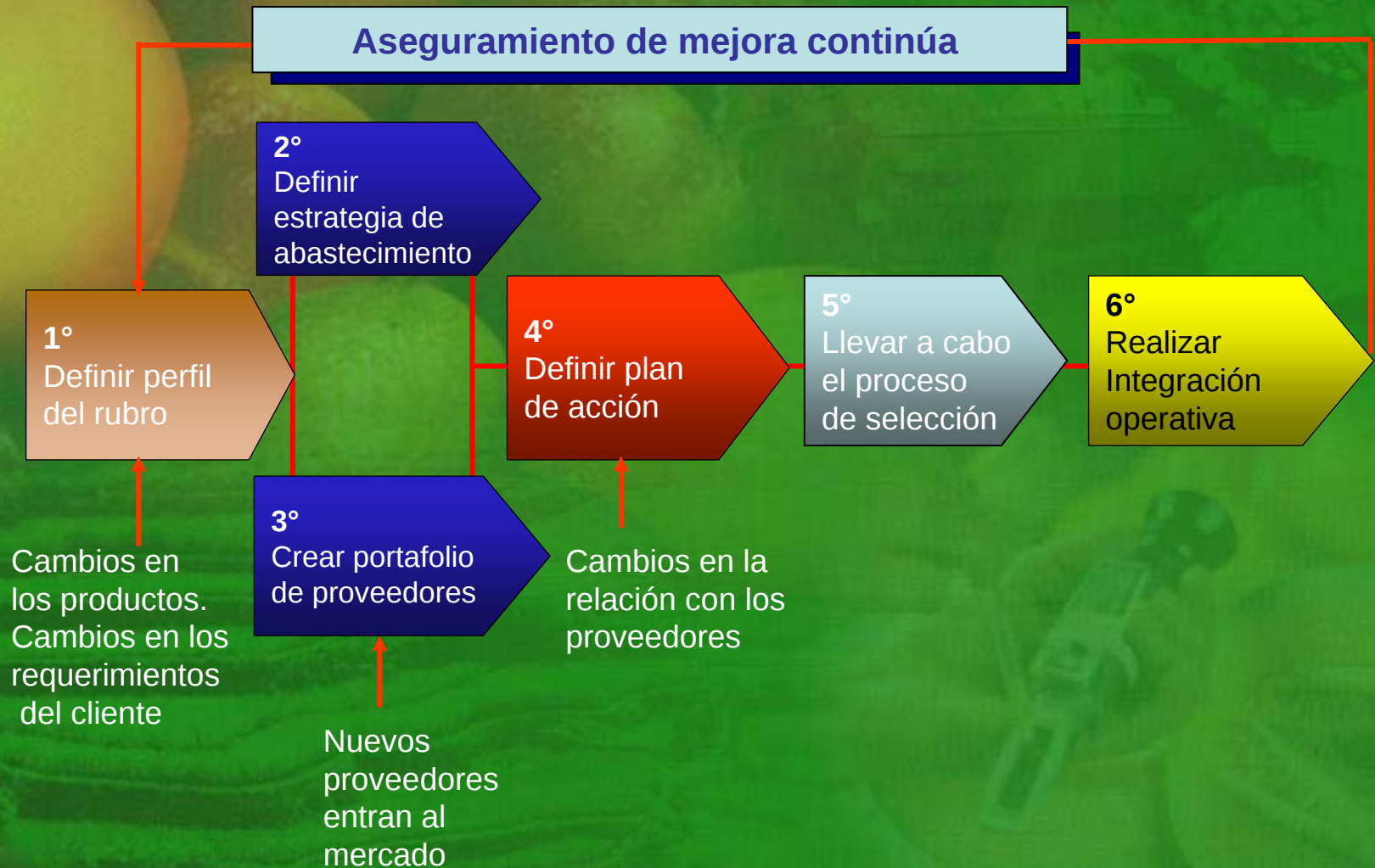
Es aquel que logra abastecerme del producto que necesito, en el tiempo requerido y con la calidad y el precio adecuado.

El proveedor debe considerarse como una extensión de la empresa, es decir como un socio estratégico.

Desarrollar una relación “gana-gana”

Plan de Acción para seleccionar y evaluar proveedores

9



Primera fase

Entender claramente **¿qué comprar o qué estamos comprando?** y **¿a quién comprar o a quién estamos comprando?**

Previo a la búsqueda de proveedores, tener muy claro cuales son los productos que se desean adquirir, de que calidad y en que cantidad, para que la selección se realice comparando productos de iguales o muy similares características.

¿qué comprar?

- ✓ Volúmenes por área
- ✓ Especificaciones técnicas del producto o servicio
- ✓ Necesidades logísticas
- ✓ Requisitos de calidad y estándares
- ✓ Precios actuales e históricos

¿ De quién comprar?

Cada empresa establece los criterios para el proceso de selección y evaluación de sus proveedores potenciales o actuales. No existe un patrón definido.

Según ISO 900:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de compras

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Criterios para la selección de proveedores.

Los proveedores pueden abastecernos de insumos y servicios:

✓ **Estratégicos**

Ubicación, experiencia, disponibilidad, sistema de gestión de calidad, imagen, cumplimiento.

✓ **Técnicos**

Respuesta al incumplimiento, infraestructura, capacitación del personal, parque automotor, operación.

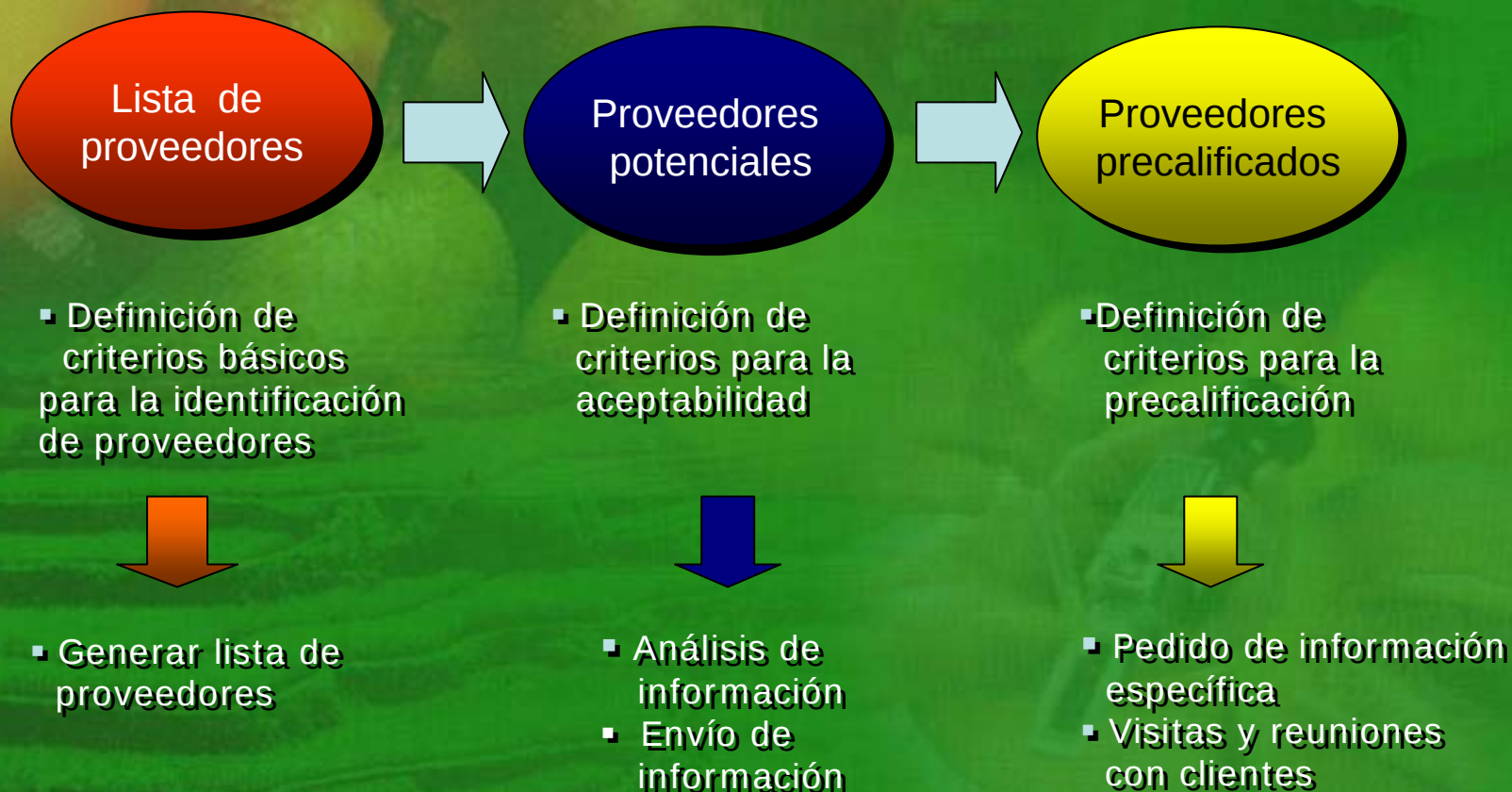
✓ **Comerciales**

Precio, servicio al cliente.

Definir la estrategia de abastecimiento

Generar listado (portafolio) de proveedores precalificados

PORTAFOLIO DE PROVEEDORES PRECALIFICADOS



Cuarta fase

Definir un plan de acción para:

a. Evaluación y selección de proveedores

Los criterios para la selección de proveedores se pueden agrupar de la siguiente manera:

- ✓ Estratégico, ubicación, experiencia, disponibilidad, sistema de gestión de calidad, otros.
- ✓ Técnicos, respuesta al incumplimiento, infraestructura, capacitación del personal, otros.
- ✓ Comerciales, precio, servicio al cliente, comunicación con el cliente, otros.

b. Plan para el desarrollo de proveedor (proceso posterior a la selección y evaluación)

Quinta fase

El proceso de selección de proveedores.

Luego se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a los datos o información obtenidos y a la ponderación realizada. Con los resultados, se agrupa a los proveedores en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras.

Sexta fase

Se realiza la integración operativa entre el cliente (agroindustria) y proveedor

En el caso de los proveedores de materia prima, agricultores, se conoce como **Programa de Desarrollo de Proveedores.**

Reevaluación

Se basa en la evaluación de los proveedores como medida de prevención para el sistema de calidad de la empresa y como herramienta para conseguir una mejora continua en los suministros.



El desempeño de los proveedores es evaluado constantemente, cada vez que sus productos ingresan a planta y esporádicamente auditados en su planta, con el fin de verificar que la interpretación de los criterios sea común para ambas partes.

Cómo empezar?

18

- ✓ 1. hacer un listado exhaustivo de todos los proveedores actuales o potenciales
- ✓ 2. definir cuales productos o servicios son considerados críticos para mi empresa

Insumos	Servicios
Naranjas	Mantenimiento de la jugosidad
Mangos	Calibración de balanzas
Envases de cartón para mercado	Transporte al mercado y clientes
Azúcar para los jugos	Limpieza y desinfección de la planta
Cera para fruta	Mantenimiento computadora
Tarimas de madera	Control de plagas
Productos de limpieza y desinfección	Laboratorio de análisis de residuos
Equipos de seguridad de los trabajadores	Autoelevadores para carga producto final

¿Cómo empezar?

19

✓ 3. obtener información sobre su comportamiento:

- ✓ De empleados de mi empresa
- ✓ De mi experiencia
- ✓ De información de otras empresas
- ✓ De control de calidad de mi empresa
- ✓ De auditorías de calidad

✓ 4. llenar el formato de evaluación por proveedor

✓ 5. utilizar la calificación como herramienta para la mejora de compras de mi empresa

Ejemplo 1: para pequeñas empresas que se están iniciando

Ficha de evaluación por proveedor			
Proveedor: AV S.A.		Producto: Mangos	
Criterio	Evaluación	Ponderación	Total
Calidad	80	0,8	64
Precio	100	0,8	80
Servicio	70	0,5	35
Atención	70	0,5	35
Evaluación ponderada			214

PUNTAJE	EVALUACIÓN	ACCIÓN A SEGUIR
200-500	MUY CONFIABLE	Aceptable-Revisar puntos débiles
100-200	CONDICIONAL	Trabajar en un plan de mejora
MENOS DE 100	NO CONFIABLE	No Aceptable

Ejemplo 2: para empresas con más experiencia

20

ASPECTOS		Nombre del Proveedor:		Producto:								
		CRITERIOS			ESCALA 1= insatisfactorio 5= muy satisfactorio					PUNTAJE		
					1	2	3	4	5			
ESTRATÉGICO	Experiencia											
	Disponibilidad											
	Calidad											
	Imagen											
	Mejora											
TÉCNICO												
	Infraestructura											
	Personal											
	Equipo											
	Operación											
COMERCIAL	Servicio al cliente, cumplimiento de plazo de entrega											
	Comunicación con el cliente											
	Planificación											
	Precio											
	Respuesta frente a reclamos											
		TOTAL										

PUNTO

60 –

40 –

MENOS DE 40

- ✓ Puntear entre 1 y 5 de acuerdo a las pautas
- ✓ Definir relación puntaje-evaluación

PUNTAJE	EVALUACIÓN	ACCIÓN A SEGUIR
60 – 70	MUY CONFIABLE	Aceptable-Revisar puntos débiles
40 – 60	CONDICIONAL	Trabajar en un plan de mejora
MENOS DE 40	NO CONFIABLE	No Aceptable

Criterios para calificar proveedores

21

<u>Concepto a evaluar</u>	<u>Cómo</u>
<u>Calidad del servicio / producto</u>	<u>Calidad por debajo del mercado: 1</u> <u>Calidad de mercado: 3</u> <u>Calidad encima del mercado: 5</u>
<u>Precio</u>	<u>Precio por encima del mercado: 1</u> <u>Precio de mercado: 3</u> <u>Precio por debajo del mercado: 5</u>
<u>Predisposición a encontrar soluciones (proactividad)</u>	<u>No encuentra soluciones: 1</u> <u>Encuentra soluciones: 3</u> <u>Encuentra muchas soluciones: 5</u>
<u>Cumplimiento de plazo de entrega estipulado</u>	<u>Entrega tardía: 1</u> <u>Esporádicamente cada 10 entregas incumple una: 3</u> <u>Siempre en plazo requerido: 5</u>
<u>Respuesta ante reclamos</u>	<u>No soluciona el reclamo: 1</u> <u>Soluciona reclamo pero no en plazo requerido: 3</u> <u>Atiende en tiempo y forma el reclamo ó no hay reclamos: 5</u>
<u>Cantidad de reclamos</u>	<u>Muchos (5 a 10):1</u> <u>Pocos (hasta 5):3</u> <u>Nada (0): 5</u>
<u>Planificación</u>	<u>Incorrecta planificación (tiempo y forma):1</u> <u>Correcta pero con algún error (tiempo y forma):3</u> <u>Muy satisfactoria (tiempo y forma):5</u>