



GESTIÓN DE PROVEEDORES

ISO 9001:2015

Ing. Eduardo NIEVES PIAZZA

Auditor Líder de
Sistemas de Gestión de la Calidad

GESTIÓN DE PROVEEDORES

NORMA ISO 9001:2015

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015 *“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”*. Toda vez que la Norma menciona la palabra “debe”, está indicando que el texto que figura a continuación de la misma es un requisito. En esta nueva versión de ISO 9001 existe un mayor foco sobre la gestión de proveedores, por tratarse de una de las partes interesadas (stakeholders) que influye en el desempeño de la organización y se la relaciona directamente con el Contexto de la misma.

Lo que ahora se denomina como “productos y servicios suministrados externamente”, es lo que antes conocíamos como “gestión de compras”. Igualmente se entiende que los “proveedores externos”, son los socios que la organización necesita para desarrollar sus procesos, y que le permiten satisfacer las necesidades de sus clientes con respecto a la calidad, cantidad y entrega de sus productos y/o servicios.

Ahora bien, los productos y/o servicios suministrados por la organización a sus clientes pueden estar constituidos por una muy amplia gama de componentes, comprados o fabricados por ella y, que tienen una influencia directa en la calidad de los mismos.

La gestión de proveedores en ISO 9001:2015, no se limita a evaluar una determinada documentación con una dada frecuencia. El contexto que la norma describe es mucho más complejo, y va desde una primera selección, pasando por el seguimiento del desempeño del proveedor y termina con la reevaluación y calificación de los mismos.

La organización debe decidir que controles aplicará sobre la recepción de productos durante el proceso de fabricación o la aceptación de servicios durante la prestación de los mismos, antes de la entrega por parte del proveedor.

EVALUACIÓN INICIAL DE LOS PROVEEDORES

Como norma general, se debe solicitar al proveedor la documentación necesaria para garantizar el desarrollo de sus actividades de conformidad con los requisitos legales y reglamentarios, tales como datos de registro en la IGJ, permiso de habilitación municipal o aquellos específicos de su actividad, incluidas las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, si las posee.

En la etapa de evaluación inicial, es aconsejable pedir al proveedor que responda un cuestionario de evaluación elaborado por la organización, con la finalidad de

determinar su capacidad de cumplimiento y para conocer su historial de suministro a otras organizaciones.

También es oportuno considerar, el impacto que el proveedor va a tener sobre el producto o servicio producidos por la organización, con la finalidad de identificar los puntos relevantes a analizar para su aprobación como nuevo proveedor. En muchos casos, una visita a las instalaciones del proveedor resulta imprescindible, ya que permite identificar problemas potenciales que no es posible percibir mediante el análisis de la documentación. Este es uno de los criterios más utilizados para la evaluación inicial de un proveedor.

Trabajar con proveedores certificados en conformidad con ISO 9001 garantiza confianza, ya que tendremos la seguridad que periódicamente son sometidos a las auditorías por parte de los organismos de certificación, en donde se comprueban y ajustan los procesos y la documentación correspondiente.

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES

En forma periódica deben ser revisados y monitoreados algunos requisitos de la norma y se debe verificar como ha sido la actuación del proveedor con respecto a:

- el cumplimiento de la fecha pactada,
- la concordancia entre la orden de compra y el remito/factura,
- la calidad de los materiales recibidos,
- la calidad del servicio,
- el precio,
- la garantía,
- el posicionamiento en el mercado,
- la ubicación geográfica respecto a la de la organización,
- naturaleza del tipo de suministro (producto / servicio), y
- otros factores, que deben ser evaluados de acuerdo con el impacto que tenga en la organización el producto suministrado por el proveedor.

Vemos a continuación un ejemplo de planillas de evaluación de proveedores.

EVALUACION PERIODICA

PROVEEDOR MATERIAS PRIMAS

PROVEEDOR: _____ N° DE LEGAJO: _____

PERIODO: _____ EVALUADORES: _____

AREA	ITEM	PUNTAJE INDIVIDUAL 0 a 10	VALOR RELATIVO %	PUNTAJE TOTAL
LOGISTICA	Puntualidad de las entregas	10	20	20
	Embalaje y presentación del producto	7	3	2,1
	Respuesta a los pedidos urgentes	5	15	7,5
COMERCIAL	Competitividad en el precio	5	17	8,5
	Condiciones de pago	7	5	3,5
	Crédito otorgado a la compañía	10	5	5
CALIDAD	Posee Certificado ISO 9001	10	6	6
	Entrega del Certificado de lote	10	4	4
	Calidad en el procesamiento	7	20	14
	Respuesta del soporte técnico	8	5	4

100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	74,6
-------------------------------	-------------

0 - 70

NO APTO

71 - 85

APTO A MEJORAR

86 - 100

APTO

RESULTADO : **APTO A MEJORAR**

OBSERVACIONES	
ACCIONES DE MEJORA NECESARIAS	
RESPONSABLE IMPLEMENTAR ACCIONES	PLAZO
FECHA ____ / ____ / ____	

¿Qué problemas se pueden presentar en la gestión de proveedores?

Entre los principales factores a tener en cuenta al momento de evaluar a un proveedor se debe considerar: la imagen que tenga en el mercado, la dependencia

que tenga la organización con relación a los productos y servicios suministrados, el tipo de proveedor, etc.

Trabajar con un proveedor que no cumple con los requisitos legales y reglamentarios, puede acarrear sanciones ambientales o laborales. Esto puede generar un impacto negativo en la imagen de la organización por la difusión de la noticia en los medios de comunicación y redes sociales.

Los atrasos en las entregas de materiales que envía el proveedor, pueden tener un efecto tan negativo en la producción que llegue a paralizarla. Los proveedores que suministran materias primas o componentes para la elaboración de alimentos, pueden causar problemas de salud en los clientes de la organización.

Cada evento negativo que aparezca, puede ser causa de una mala imagen del producto o servicio que la organización entrega a sus clientes. Estas situaciones son de difícil resolución y normalmente derivan en bajas de precios que le permiten a la organización recuperar el mercado perdido, pero siempre con una consecuente baja de rentabilidad del negocio.

Al momento de evaluar y clasificar a los proveedores de la organización, encontraremos que los mismos pueden estar: APTOS, APTOS A MEJORAR y NO APTOS.

Con los APTOS A MEJORAR, la organización debe encarar acciones concretas que permitan la recuperación de estos proveedores, llevándolos a ser APTOS en un plazo acorde a las necesidades de la organización.

Los proveedores NO APTOS deben ser sustituidos en el plazo más breve posible, salvo que los mismos tengan un valor estratégico para la organización y se deba convivir con esta situación. Esto no libera a la organización de responsabilidades en la entrega de sus productos o servicios, para lo cual deberá tomar los recaudos necesarios que le permitan cumplir con los requisitos implícitos y explícitos de los clientes, además de los legales y reglamentarios.

ACCIONES A TOMAR CON PROVEEDORES APTOS A MEJORAR

Por razones estratégicas, se recomienda a las organizaciones tener siempre tres proveedores del mismo tipo que sean APTOS.

Para subsanar una situación de APTO A MEJORAR, la acción nunca deberá ser la de reemplazar al proveedor, que no cumple con los requerimientos de ISO 9001:2015, por otro nuevo.

La mejora continua es parte esencial de la diaria tarea de la organización y, en consecuencia, también se aplica a los proveedores. El primer paso será identificar los problemas en forma conjunta con el proveedor, y de este modo fortalecemos la asociación que la organización ya posee con él. Quizás hasta tengamos que llegar a entrar en la propia organización del proveedor para ayudarlo a mejorar sus procesos.

Las reevaluaciones son importantes porque garantizan que la calificación del proveedor continúe vigente, y que el mismo puede seguir proporcionando productos y servicios aptos para el proceso de la organización.

Por lo general, este tipo de reevaluaciones se producen cada año o cada semestre. En el caso de proveedores APTOS A MEJORAR, esa frecuencia debe ser menor con la finalidad de un mejor seguimiento de los mismos. Se debe conservar información documentada como registro que proporcione evidencias sobre el seguimiento que la organización realiza sobre sus proveedores. Después de algún tiempo, esta documentación permite obtener información estadística que lleva a realizar análisis de los riesgos y oportunidades que enfrenta la organización, útiles para definir objetivos e indicadores asociados a dicho objetivos.

AUDITORÍA A PROVEEDORES

En la actualidad, las organizaciones adquieren bienes y servicios de proveedores que se encuentran a miles de kilómetros del lugar en el que se desarrolla el proceso principal de las mismas, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia de sus costos y con una perspectiva de mayor globalización. Esta deslocalización de la producción lleva a la organización a querer conocer diversos aspectos relacionados con la calidad, el medio ambiente, la ética, la seguridad, los derechos humanos, etc., en fin, con los factores de entrada a un proceso que plantea Ishikawa en su diagrama de 6M.

Debemos ser conscientes que la deslocalización de la producción por motivos económicos trae aparejados otros tipos de riesgos. Frecuentemente, aquellas regiones en donde los costos de producción requieren una menor inversión, seguramente cuentan con legislaciones más blandas que no aseguran el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias del país en el que la organización desarrolla sus actividades.

Por otra parte, dada la fácil accesibilidad a los medios de comunicación y a las redes sociales, cualquier información negativa sobre el no cumplimiento de determinados aspectos vinculados sobre todo a los recursos humanos en las empresas proveedoras causaría un daño irreparable sobre la imagen de la organización.

La tendencia de contenidos negativos en los medios de comunicación pone de relieve que las organizaciones necesitan una gestión integrada de sus operaciones externalizadas, pudiendo aparecer puntos críticos que no se encuentran bajo el control directo de la organización.

Una herramienta a disposición de las organizaciones que contratan globalmente, es la auditoría a proveedores realizada por una certificadora de tercera parte.

No obstante, pueden aparecer ciertas incógnitas alrededor de su ejecución y funcionamiento. Una de estas dudas es el costo que puede llegar a suponer a la organización llevar a cabo una auditoría a proveedores. Los costos de la auditoría en sí representan la parte visible del iceberg, en cambio aquellos que pueden causar daño en la imagen y la marca, y que no son cuantificables por tratarse de riesgos ocultos de difícil valoración representarán la parte oculta de dicho iceberg. Hemos dicho ya que la auditoría a proveedores es una evaluación periódica del nivel de rendimiento de la cadena de suministros con la intención de alcanzar una mejora continua de los productos y servicios o de cualquier otro parámetro que la organización pretenda verificar. Esta auditoría a proveedores facilita la labor de identificación de socios comerciales estratégicos y de confianza.

Dependiendo del objetivo que la organización esté buscando, han ido surgiendo distintas clases de auditoría a proveedores. Esta clasificación está directamente relacionada con las tendencias que a nivel mundial han ido apareciendo en materia de consumo responsable por parte de la población. Entre las auditorías a proveedores más comunes encontramos:

- Auditorías de calidad del producto (relacionadas a normas nacionales o internacionales sobre los requisitos de uso para cada aplicación)
- Auditorías de Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)
- Auditorías de Gestión Ambiental (ISO 14001)
- Auditorías de Gestión de la Seguridad Alimentaria (ISO 22000)
- Auditorías de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001 y OHSAS 18001)
- Auditorías de Responsabilidad Social (ISO 26000, no es certificable)
- Auditorías de códigos de conducta internacionales o específicos de la empresa.

DIRECTIVAS DE ISO PARA AUDITORÍA DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS¹

También ISO insiste a los auditores sobre el hecho de que *es necesario que existan evidencias suficientes para evaluar la conformidad con la norma, comprobando que:*

- *hay información documentada (por ejemplo, una lista) que indica cuáles son los proveedores externos aprobados y que esta información documentada se mantiene actualizada,*
- *los pedidos se han realizado a proveedores externos que satisfacen los criterios definidos,*

¹ Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: External Providers - 13 January 2016" de ISO

- *existe un seguimiento efectivo del desempeño de los proveedores de procesos externalizados,*
- *se llevan a cabo las actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de los requisitos especificados.*

Se debe verificar que el pensamiento basado en el riesgo ha sido aplicado por la organización para determinar los controles apropiados sobre los proveedores externos.

En la verificación del proceso para la gestión de las compras, debe considerarse lo siguiente:

- *La compra comienza durante el diseño y desarrollo de un producto y servicio cuando se prepara una especificación;*
- *Se llevan a cabo debates interdepartamentales para asegurar que los potenciales proveedores externos puedan proporcionar un proceso, productos o servicios que cumplan con las especificaciones de diseño al costo requerido;*
- *La organización debe asegurarse de que los requisitos de compra especificados son correctos antes de su comunicación al proveedor externo;*
- *Se han incluido requisitos legales y reglamentarios en los requisitos de compra;*
- *Se ha evaluado el grado de riesgo asociado con un componente, un producto o parte del servicio, y los controles necesarios para asegurar que cumple con la especificación de diseño.*

ISO recomienda a sus auditores realizar el siguiente análisis. *Las auditorías de evaluación y selección de proveedores externos consisten simplemente en una revisión de la lista de dichos proveedores externos aprobados por la organización, y si esta lista se ha revisado a intervalos regulares. En muchos casos esto puede no ser suficiente para asegurar que la organización tenga un control efectivo de todos los proveedores externos dentro de su cadena de suministros. Los temas a considerar son:*

- *¿Se seleccionan proveedores externos de componentes de productos críticos, o servicios críticos, basados únicamente en su capacidad para suministrar a un precio económico, o su capacidad para suministrar de manera consistente con las especificaciones también es tenido en cuenta?*
- *¿Se consideran los procesos de tercerización en la cadena de suministro y los niveles relevantes de controles están correctamente ubicados?*
- *¿Se incluye a los proveedores externos únicamente en listas aprobadas en un registro continuo contra un estándar de calidad reconocido, o se examina el alcance de este registro?*

Nota: En algunos casos, puede ser ventajoso para la organización auditar al proveedor externo para establecer líneas claras de comunicación, especificaciones del producto, parámetros de entrega, etc.

- *¿Con qué frecuencia las notas de crédito que inicialmente son rechazadas por la organización para productos o servicios, posteriormente son aceptadas?*
- *¿Cuántas concesiones se han planteado permitiendo a la organización aceptar productos o servicios previamente rechazados?*