

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

La información que se presenta en este capítulo ha sido tomada de documentos de ILC, obtenidos durante la investigación.

#### 3.1 Gestión de proveedores de ILC

##### 3.1.1 Selección y aprobación de proveedores

El proceso de selección, aprobación e ingreso de nuevos proveedores de materiales podrá originarse bajo dos situaciones:

- a) Por iniciativa propia del distribuidor para formar parte de los productos utilizados en la empresa.
- b) Cuando se necesiten nuevas alternativas de suministro de bienes y/o servicios que cumplan con los requerimientos internos y externos; con el objetivo de buscar mejora en las operaciones, reducción de costo, etc.

Para ingresar a la lista, es indispensable que acepten y se comprometan al respeto de los siguientes principios rectores:

- a) Someterse y aprobar las evaluaciones para ser autorizado.
- b) Contar con un sistema de calidad implementado.
- c) Permitir el acceso del autor de calidad o personal de Supply Chain Management o Administración de la Cadena de Suministros (SCM) a sus instalaciones, para la realización de auditorías.
- d) Apegarse a lo dispuesto en los Principios de Abastecimiento Responsable de SABMiller.
- e) Cumplir con la política de ética y negocios.
- f) Apegarse a las leyes vigentes, incluyendo las referentes al medio ambiente.
- g) Respetar totalmente el derecho de propiedad intelectual de las marcas SABMiller, Coca Cola Company e ILC.
- h) Garantizar la confidencialidad de la información.
- i) Cumplir los demás requisitos que defina la Dirección de Abastecimiento acorde a la normativa ISO 9001-2000 y demás normas aplicables.

Los pasos y los responsables para la selección son los siguientes (*Ver Anexo 1*):

**Paso 1:**

El comprador verifica el listado de materiales clasificados/aprobados, si existe el material y así conocer cuales divisiones de la empresa utilizan el material.

**Paso 2:**

Si el comprador no encuentra el material en el sistema, consulta al área responsable que utilizará dicho material sobre los requisitos que debe tener el mismo.

**Paso 3:**

El comprador busca alternativas en el mercado nacional, regional e internacional apoyándose, si es viable, en las redes de SABMiller.

**Paso 4:**

El comprador responsable de evaluaciones verifica que los materiales ofrecidos por el proveedor entren en la categoría “A” o “B”.

**Paso 5:**

El comprador responsable de evaluaciones solicita al proveedor que complete el cuestionario para selección de proveedores (*Ver anexo 2*) y que entregue especificaciones del material, ficha técnica, hojas de seguridad, etc.

**Paso 6:**

El comprador responsable de evaluaciones para los casos de productos químicos y empaques utilizados en el proceso productivo envía a los jefes de seguridad industrial de cada planta la información del material para que sea evaluado de acuerdo a la reglamentación ambiental local.

**Paso 7:**

El jefe de seguridad industrial de cada planta recibe y revisa la hoja de seguridad y/u otro requerimiento aplicable, para conocer si cumple con las normas de seguridad y medio ambiente.

**Paso 8:**

El jefe de seguridad industrial de cada planta si está de acuerdo con la información notifica al comprador, vía correo electrónico o por medio de documentos físicos, que cumple con las normas de seguridad y medio ambiente, de lo contrario finaliza el proceso. Esto deberá ser informado como máximo cinco días después de recibida la información proporcionada por el proveedor y/o el comprador.

**Paso 9:**

De ser necesario los compradores solicitan muestras para que sean analizadas por el laboratorio de calidad y/o para que realicen pruebas en el proceso de producción (las muestras deben ser enviadas junto con las especificaciones del material).

**Paso 10:**

El analista de aseguramiento de calidad de las diferentes divisiones/área solicitante recibe muestra, analiza de acuerdo a los criterios de calidad definidos en cada área. El material debe ser analizado por aseguramiento de calidad y luego probado en el proceso de manufactura.

**Paso 11:**

Para los casos de insumos o empaque (Tipo “B” o “C”) que no se puedan realizar análisis físico-químico debido a su naturaleza ingresarán por medio de un certificado de calidad.

**Paso 12:**

Se realizan pruebas para verificar el desempeño del material en el proceso de producción, para los materiales que aplican.

**Paso 13:**

El analista solicitante, de ser necesario, coordina una visita (apoyado por el departamento de compras), con el objetivo de observar el proceso, controles y el cumplimiento de normas básicas de las buenas prácticas de manufactura y ambientales.

**Paso 14:**

El analista/Jefe de aseguramiento de calidad de las diferentes divisiones/área solicitante comunica por escrito al comprador, responsable de evaluación y al comprador respectivo, el resultado de las pruebas de calidad efectuadas. El tiempo para realizar la comunicación dependerá de la programación de producción y del material.

**Paso 15:**

Cuando el material no es aceptable, los compradores notifican al proveedor que no fue aprobado y archiva el documento (ya sea electrónico o en papel) finaliza el proceso.

**Paso 16:**

Cuando el material es aceptable, los compradores prosiguen con el proceso de compra y solicitan la creación del mismo a la base de datos de proveedores autorizados por ILC (expediente, registro de evaluación, cotización, tiempo de entrega, precios, etc.)

**Paso 17:**

Los compradores solicitan al proveedor copia extra de la especificación del producto y de la hoja de seguridad para que sea archivado por el comprador responsable de evaluación, el jefe de aseguramiento de calidad y el jefe de seguridad industrial o el área solicitante.

**Paso 18:**

Se notifica al proveedor que fue aprobado, y le definen el período y los estándares de calidad bajo los cuales será evaluado periódicamente.

**Paso 19:**

El responsable de evaluación archiva por planta y proveedor toda la documentación recibida (fichas técnicas, certificados de calidad, hoja de seguridad, etc.) de los materiales aprobados.

**Paso 20:**

Se envía por correo electrónico al área de políticas y procedimientos cada vez que se incluya un nuevo proveedor, para que esté disponible en la base de datos y sea consultado exclusivamente por el personal involucrado en dicho proceso.

Proceso finaliza.

### **3.1.2 Métodos para la selección de proveedores**

Se cuenta con una extensa data de proveedores que intervienen en cada línea de productos, que se divide en tres categorías:

- a) Envasado.
- b) Empacado.
- c) Productos que no mezclan en la producción.

Luego el área de compras reduce la data de 1,000 a 200, los cuales se clasifican mediante el monto monetario consumido que se coloca en tipos de distribuidores A, B y C.

- Tipo A: Son aquellos que concretan un 80% del total de compras, y son los principales comercializadores y los de mayor importancia.
- Tipo B: Forman un 15% del total de los compras.
- Tipo C: Abastecedores que se les compra pocas veces en el año, que representan un aproximado del 5% del total de las compras.

La empresa cuenta con una serie de criterios para la evaluación de proveedores, los cuales son:

- Precio: Se evalúan dos componentes:
  - a) El nivel, consiste en medir si existe un valor de mercado en el sistema, en el que se compara el precio efectivo del registro para cada material del proveedor con el precio del mercado y se establece una variación en porcentaje para dicho registro, y así se determina la nota individual.
  - b) El comportamiento, éste compara el precio del mercado del año anterior con el del año en curso, y establece una diferencia en porcentaje.
- Entrega: Se evalúan los siguientes componentes:
  - a) Cumplimiento de fecha: Es un requisito que cada abastecedor debe poseer para cumplir con las fechas de entregas establecidas, y el cumplimiento de estas.
  - b) Cumplimiento de cantidad: El proveedor deberá respetar la cantidad de materia prima que el departamento de compras solicita.

- Calidad e inocuidad: Se evalúa todo lo relacionado a las características de un producto y/o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas, el proveedor deberá garantizar que el producto no causará daño al consumidor
- Servicio asociado: Se valoran aspectos como atención, información del producto, agilidad, servicio al cliente, iniciativas, flexibilidad, respeto a políticas y cumplimiento de metas.
- Desarrollo sostenible: Se consideran los siguientes aspectos:
  - a) Principios de abastecimiento responsable: Cada proveedor deberá cumplir con los principios de abastecimiento responsable que la empresa espera de ellos.
  - b) Conducta de negocios: En sus operaciones empresariales tanto ILC como sus distribuidores negocian abierta y justamente, adhiriéndose a los términos contractuales.
  - c) Condiciones laborales: Los abastecedores deberán establecer políticas y procedimientos para proteger la salud y seguridad de sus empleados que asegure el bienestar de los mismos.
  - d) Empleo: Los empleados de los suministradores no deben ser forzados a realizar labores involuntarias y deberán recibir pagos y beneficios que sean al menos los requeridos por la ley.
  - e) Medio Ambiente: Los encargados de abastecer deberán cumplir con las leyes ambientales locales y deberán mostrar sensibilidad a otros aspectos medioambientales que puedan impactar a la comunidad local o a ILC/SABMiller.

Una vez definidos los tipos y los criterios, se prosigue a la selección de proveedores a través de dos métodos, los cuales son:

#### 1) Homologación de proveedores

En este método únicamente se considera el criterio de desarrollo sostenible debido a que ILC El Salvador es el encargado de velar por el manejo de dicho criterio, el cual se efectúa través de una ficha que contiene los detalles de los distribuidores (*Ver anexo 3*) y un cuestionario de evaluación de desarrollo sostenible (*Ver anexo 4*), documentos que se hacen llegar al abastecedor vía correo electrónico y que a partir de la información que se obtiene la empresa toma la decisión si trabajar con ellos o no.

Una vez se tiene definido al proveedor se elige al azar a quienes se les realizará las auditorías de calidad que se evalúan de acuerdo a la Norma ISO 9001-2000 que consideran los procesos, productos y/o servicios. Para llevar a cabo dichas auditorías se utiliza el material conformado por la ficha de los datos del distribuidor y el cuestionario antes mencionado.

## 2) Factores ponderados

En este método se consideran los criterios de precio, entrega, calidad e inocuidad y servicio asociado, cabe mencionar que esta evaluación se realiza a través de registros obtenidos del sistema que maneja el Centro Latinoamericano de Servicios ubicado en Honduras (CLASS) elegidos por SABMiller.

Se realiza la puntuación del desempeño de los proveedores de materiales de elaboración, empaque, bienes y de gastos generales. Esta se ejecuta por adición de puntos de acuerdo a las ponderaciones de los criterios y sub-criterios definidos (*Ver anexo 5*).

El resultado define la acción a seguir con los distribuidores, de la siguiente manera:

**Tabla 2: Clasificación de proveedores de acuerdo a su rango de calificación**

<b>Clasificación</b>	<b>Rango de calificación</b>	<b>Acción a seguir</b>
Excelente	91-100	Carta de felicitación y reconocimiento
Bueno	71-90	Carta de felicitación
Aceptable	51-70	Carta de invitación a superar
Inaceptable	0-50	Sustitución del proveedor

Fuente: ILC

Las acciones a seguir con los proveedores de acuerdo a la calificación de bueno a excelente son ejecutadas semestralmente y se presentan los resultados anuales.

Si un distribuidor obtiene una nota inferior a 71 puntos, se le envía una carta de aceptación a superar, mostrándole el criterio con bajo desempeño.

Aquellos abastecedores que obtengan una valoración inferior o igual a 50 puntos y que suministran algún material crítico para la empresa, son clasificados como alto riesgo.

Una vez definido los tipos se procede a la evaluación de los comercializadores calificados dentro de la data.

### **3.1.3 Proceso de evaluación de proveedores**

Corresponde a un plan de conocer el desempeño de éstos y lograr el desarrollo de los mismos; esta evaluación integral la debe realizar la gerencia de proyectos (GP) y la gerencia de procesos (SCM), en este contexto, la capacidad de los encargados de la mercancía se calificará como mínimo cada cuatro meses para medir si los materiales son entregados en la calidad, cantidad y precio pactado y para potenciar el desarrollo de éstos.

Pasos para la evaluación y reconocimiento a suministradores realizados por GP y SCM (Ver anexo 6):

**Paso 1:**

Se define el universo de proveedores a evaluar al inicio de cada año fiscal SABMiller, este listado es derivado de la categorización A, B, C de distribuidores en el que se toma como base la información de compras del año anterior y los que fueron seleccionados, también se considera los suministradores nuevos solicitados por la gerencia de abastecimiento y el universo de proveedores de Procurement Way (Procedimientos o guías que cada departamento debe de cumplir).

**Paso 2:**

Comunican a la gerencia de abastecimiento el listado de proveedores, ésta podrá sugerir adiciones o eliminación.

**Paso 3:**

El gerente de abastecimiento, el gerente de categoría de abastecimiento y el director de SCM firman y aprueban listado final de proveedores.

**Paso 4:**

Comunican el listado final a calificar y los criterios de evaluación a CLASS, y aseguramiento de calidad.

**Paso 5:**

Se informa los criterios, y las fechas claves de la evaluación al proveedor de acuerdo al listado definido, dicho proceso se realiza cada cuatro meses.

**Paso 6:**

Aseguramiento de calidad evalúa los ingresos de mercadería versus especificaciones técnicas.

**Paso 7:**

Aseguramiento de calidad registra el índice de aceptación de las evaluaciones de los ingresos de materiales, según los rechazos obtenidos mediante el dictamen de calidad, calificando los proveedores más representativos los cuales son los que poseen mayor número de rechazo, este análisis se realiza para una mejor toma de decisiones.

**Paso 8:**

Aseguramiento de calidad envía cuatrimestralmente a la GP y SCM el reporte de los resultados de las evaluaciones de los materiales recibidos y de los distribuidores según el universo definido.

**Paso 9:**

El Supervisor Ejecutivo de Cuenta extrae del sistema SAP y Workview la evaluación de los pedidos para los comercializadores definidos correspondientes a los cuatro meses pasados.

**Paso 10:**

El supervisor ejecutivo de cuenta envía cuatrimestralmente la información de SAP y workview, correspondiente a la evaluación de proveedores definidos.

El gerente de transporte primario (T1), hace llegar la información de las auditorías realizadas a los equipos de T1 para el período evaluado y la información de los criterios que se calificarán a la empresa proveedora del servicio de T1 (*Ver anexo 7*).

**Paso 11:**

Durante los cuatro meses siguientes se efectúa la evaluación de los proveedores en el criterio de desarrollo sostenible, que verifica el cumplimiento de los distribuidores a los principios de abastecimiento responsable a través de una ficha de los detalles del mismo (*Ver anexo 3*) y un cuestionario preciso para tal fin (*Ver anexo 4*).

**Paso 12:**

Se consolidan los resultados en la base de evaluaciones y se obtienen las calificaciones cuatrimestrales para los criterios a ser calificados en dicho período.

**Paso 13:**

Se comunican los resultados de las evaluaciones cuatrimestrales a los comercializadores. Aquellos con notas menores a 80% se les envía una carta de invitación a superar indicándole el/los criterios con bajo desempeño o dependiendo del caso se solicita un plan de acción (*Ver anexo 8*).

**Paso 14:**

El proveedor recibe los resultados de la evaluación y efectúa una revisión de su proceso e identifica las causas de raíz que están generando desviaciones a lo requerido.

**Paso 15:**

Posteriormente se recibe del suministrador un plan de acción por cada criterio evaluado con oportunidad de mejora.

**Paso 16:**

Se revisa el plan y lo aprueban u observan para comunicar resolución al proveedor y se establece un calendario de reuniones de seguimiento a los avances en los planes de trabajo.

**Paso 17:**

Efectúan una evaluación final del criterio de desarrollo sostenible.

**Paso 18:**

Consolidan resultados de las evaluaciones para obtener una nota promedio final mediante la tabla de criterios y pesos que corresponda según el tipo de abastecedor (*Ver anexo 5*).

**Paso 19:**

Se valida el resultado de las evaluaciones al área de abastecimiento y T1.

**Paso 20:**

Abastecimiento y T1 revisan dichos resultados por categoría y/o proveedor.

**Paso 21:**

Reciben validación de los resultados y proceden según los siguientes criterios:

- Si no es aceptable: Efectúa una revisión de los resultados por proveedor de acuerdo a lo requerido por el área de abastecimiento. El proceso regresa al paso 18.
- Si cumple: Comunica los resultados a los proveedores que conformaron la muestra.

**Paso 22:**

Efectúan reconocimiento para aquellos distribuidores con calificaciones mayores a 80%.

**Paso 23:**

Se publican los resultados en la intranet de SCM en la sección de evaluación de proveedores y se acepta trabajar con ellos.

Proceso finaliza.

### **3.2 Conclusión**

ILC es una empresa sólida que cuenta con un proceso definido para la selección y evaluación de sus proveedores. Debido a que ésta se encuentra acreditada bajo la Norma ISO 9001:2000 este procedimiento se lleva a cabo de una manera consciente y responsable, que permite una mayor eficiencia en su ejecución.

A través de la investigación realizada en la compañía, se pudo verificar que no existe un orden en cuanto a lo que señala la teoría sobre las fases del proceso de selección de distribuidores, ya que la organización realiza en primer lugar la selección, sin embargo, dentro de dicho desarrollo se deben cumplir con requisitos y evaluaciones de calidad que deberán aprobar para ser elegidos, luego se efectúa la evaluación periódicamente para verificar si se efectúa con los requerimientos necesarios.

Existen métodos para la selección de abastecedores, y dentro de la empresa se identifica el de homologación y el de factores ponderados.

Mediante el análisis realizado se confirmó que el de homologación es aplicado en la entidad, tal y como se detalla en la teoría. Sin embargo, en lo que respecta al de factores ponderados, no se obtuvo la información de manera completa para hacer el análisis, ya que este método es realizado por una corporación externa a ILC.

**“Sistema de evaluación y selección de proveedores,  
Caso práctico: Industrias la Constancia, S.A DE C.V”**

---

Una vez definidos los distribuidores gracias a los dos métodos, se procede a la evaluación de éstos. ILC cuenta con un procedimiento definido mediante el cual se califica a los proveedores por medio de criterios establecidos, los que son considerados como un indicador que garantiza que el distribuidor es el mejor calificado para trabajar con la empresa.

Al finalizar la calificación, la entidad brinda un seguimiento minucioso a sus suministradores, en la cual se realizan auditorías al azar, que permiten verificar si éstos cumplen con los requerimientos establecidos. Siendo el procedimiento una garantía para cerciorarse de la materia prima que se les está abasteciendo y que luego se transforma en los productos de la compañía, que deben cumplir con los estándares de calidad solicitados.

Para aquellos abastecedores que durante el proceso de selección y evaluación resultan con no conformidades, ILC se preocupa por informarles sobre sus puntos débiles a través de una actitud de apoyo para motivarlos a mejorar y así poder llegar a la calificación que la organización demanda para poder aplicar y formar parte de la base de datos de encargados de suministrar mercancías.

La compañía informa sobre los resultados y se le reconoce la buena gestión a aquellos que ejecutan las exigencias a conformidad lo que permite entrar al grupo de proveedores.