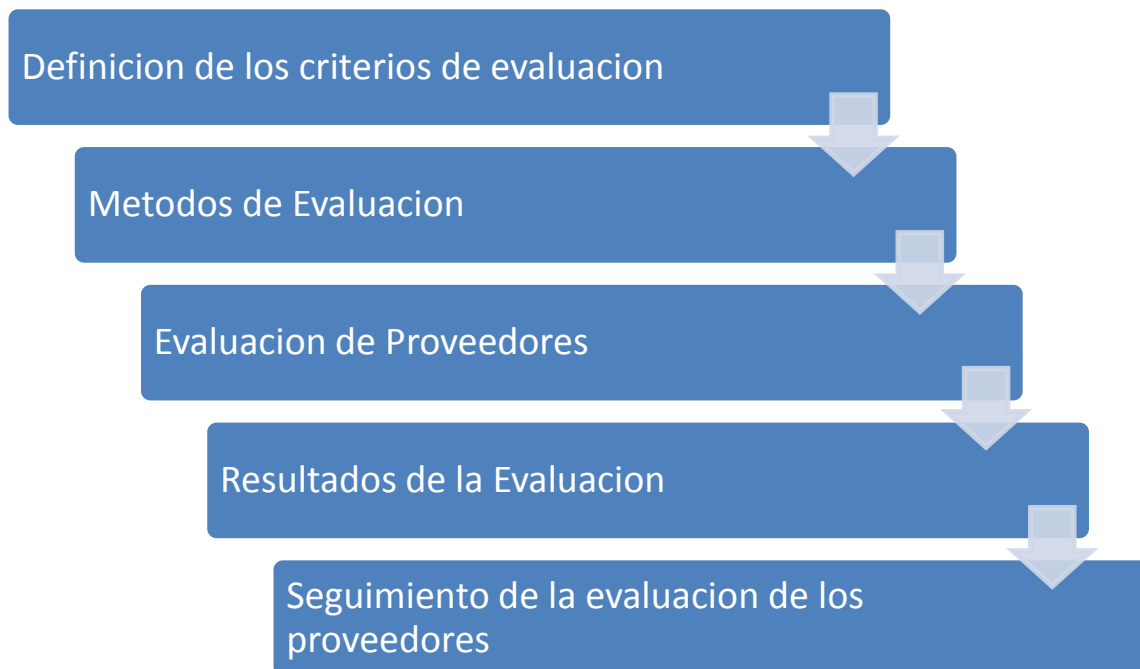


## CAPÍTULO 4: Evaluación de proveedores

Para poder conocer cuáles son los proveedores que se encuentran mejor posicionados y así satisfacer los requisitos solicitados por la empresa tales como características del producto, el plazo y el precio, se debe realizar el proceso de evaluación de proveedores, éste consta de (Ver figura 3):

**Figura 3 Procedimiento para la evaluación de proveedores<sup>16</sup>**



### 4.1 Importancia de la evaluación de proveedores

Es importante la evaluación de los proveedores de cada una de las organizaciones para poder tomar en cuenta cada detalle desde el momento que se les contacta, el envío de la cotización, la entrega del producto y el seguimiento post-venta; ya que reducir la incertidumbre del servicio a la hora de tomar una decisión de compra en cuanto a tiempo de entrega, cantidades entregadas según especificaciones, etc.

### 4.2 Criterios para la Evaluación de proveedores

Para evaluar a los proveedores se deben tomar en cuenta una serie de criterios específicos que le permitirán a la organización hacerlo de forma más objetiva.

---

<sup>16</sup> Procedimiento para la selección de proveedores, Selección proveedores multicriterio, [http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion\\_proveedores\\_multicriterio.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion_proveedores_multicriterio.pdf). [Consultada 11/11/09]

La calidad, entendida como cumplimiento de las especificaciones y adecuación al uso de los productos suministrados por los proveedores, es uno de los factores más importante para la evaluación de los mismos.

El nivel de servicio en cuanto a rapidez, eficacia y flexibilidad en las entregas es otro factor importante, que afecta directamente al nivel de satisfacción de los clientes y que deberá influir fundamentalmente en la evaluación de un proveedor, hay que tener en cuenta el factor precio, siempre que un menor coste no conlleve al incumplimiento de requisitos que impliquen un descenso en la calidad.

Otros factores que se deben tener presentes son la capacidad financiera y tecnológica del proveedor, la facilidad de comunicación y cooperación, la flexibilidad y rapidez para adaptarse a las demandas y requisitos de la organización.

En base a lo anterior, algunos de los criterios más empleados son:

- Calidad de los productos/servicios que provee, es decir, como se ajustan las características de los productos/servicios del proveedor a las necesidades y expectativas de la organización
- Existencia/características del Sistema de Gestión de la Calidad
- Metodología para resolver reclamos
- Capacidad de producción
- Tecnología empleada
- Características del control en el proceso
- Asistencia Técnica
- Sistema de Higiene y Seguridad
- Sistema Gestión Ambiental
- Cumplimiento con los plazos de entrega acordados
- Velocidad de respuesta
- Precios
- Solidez financiera
- Formación del personal
- Desempeño histórico
- Facilidad de comunicación (Traking)
- Trato comercial
- Innovación
- Flexibilidad

Ya que se han determinado los criterios de evaluación se procede a elaborar una matriz que contenga cada uno de los criterios, a los cuales se les otorgará una determinada calificación, y de esta forma se podrá evaluar el grado de cumplimiento

para el proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación otorgada.

### 4.3 Métodos de evaluación de proveedores<sup>17</sup>

Los métodos comúnmente usados por las organizaciones son:

- Método de definición de criterios de evaluación

Selección de los expertos: Se consideran expertos a los directivos de la empresa el cual se puede optar por elegir a los involucrados en el proceso de compra dependiendo del número de directivos dentro de la organización.

Selección de los criterios de decisión: En esta parte los expertos son los que eligen o definen los grupos nominales en cuanto a los criterios seleccionados con anterioridad entre los cuales podremos citar como ejemplo:

Criterio 1: Nivel de calidad de los productos suministrados

Criterio 2: Tiempo de Entrega

Criterio 3: Ubicación del Proveedor

Criterio 4: Grado de adaptabilidad a los cambios sugeridos a la empresa

Luego se construye una escala de valoración, se asignan rangos de calificación de los proveedores en base a los criterios, partiendo de la valoración de aspectos importantes por parte de los expertos ejemplo (Tabla 2):

Tabla 2: Escala de valoración

NIVEL	PUNTOS	PRODUCTOS CONFORMES POR DESPACHO
<b>Excelente</b>	1	95-100%
<b>Buena</b>	2	75-94 %
<b>Regular</b>	3	0-74%

Tabla 3: Criterio 1 Nivel de calidad de los productos suministrados

<sup>17</sup> Métodos de evaluación, Selección proveedores multicriterio, [http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion\\_proveedores\\_multicriterio.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/810/20080324-Seleccion_proveedores_multicriterio.pdf). [Consultada 11/11/09]

NIVEL	PUNTOS	PEDIDOS DESPACHADOS A TIEMPO
<b>Excelente</b>	1	95-100%
<b>Buena</b>	2	75-94 %
<b>Regular</b>	3	0-74%

**Tabla 4: Criterio 2 Tiempo de Entrega**

NIVEL	PUNTOS	PRODUCTOS CONFORMES POR DESPACHO
<b>Muy alto</b>	1	San Salvador
<b>Alto</b>	2	Zona Central
<b>Medio</b>	3	Zona Occidental
<b>Bajo</b>	4	Zona Oriental

**Tabla 5: Criterio 3 Ubicación geográfica**

NIVEL	PUNTOS	DEFINICION
<b>Alto</b>	1	No presenta resistencia al cambio y rápidamente implanta las modificaciones necesarias
<b>Medio</b>	2	Aunque con un poco de dificultad acepta las modificaciones que deba llevar a cabo.
<b>Bajo</b>	3	Presenta alta resistencia al cambio y le cuesta adaptarse a las modificaciones

Del grado de importancia de la materia prima o servicio a adquirir con el proveedor, dependerá la escala de valoración.

- Evaluación Interna

Se evalúa al proveedor a través de los datos históricos obtenidos, con la participación de los diferentes departamentos que pueden aportar información concreta. Es por tanto, un método muy apropiado para proveedores habituales.

- Evaluación de muestras

La evaluación de las muestras de materiales o productos suministrados es un método siempre eficaz para seleccionar proveedores, es una forma sencilla pues las

organizaciones pueden tener los productos tangibles antes de la compra y de esta forma conocer si cumple los requisitos.

- Visita o Auditoria

La visita o auditoria a un proveedor proporciona información sobre los métodos de trabajo, la tecnología y el sistema de calidad del proveedor y, por tanto, es un método al que se puede recurrir como garantía complementaria en proveedores críticos y/o nuevos.

#### **4.4 Partes de la evaluación de proveedores**

La evaluación se divide en dos partes: la parte inicial y el seguimiento de proveedores.

##### **4.4.1 Evaluación inicial**

La Evaluación inicial tiene por objeto la aprobación inicial de un proveedor potencial o la ratificación de compra de suministros de proveedores habituales.

- Proveedores Habituales:

La capacidad para cumplir con los requisitos definidos por un proveedor habitual será determinada mediante la evaluación de los resultados obtenidos en pedidos o servicios anteriores. Se considera habituales a los proveedores a los cuales se les haya realizado más de tres pedidos sin incidencias.

Se tendrá en cuenta la documentación y registros disponibles en la empresa, relativos al proveedor, que serán básicamente:

1. Catálogos de productos y servicios
2. Resultados del producto/servicio
3. Incidencias detectadas
4. Tiempos de entrega

Independientemente de estos criterios, el responsable de calidad y compras, en base a la importancia del producto o servicio, podrá decidir complementar la valoración mediante la realización de visitas o auditorias a las instalaciones del proveedor.

- Proveedores Nuevos:

Para la evaluación de los proveedores nuevos se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Producto certificado
2. Empresa certificada

3. Capacidad de producción
4. Prestigio en el mercado y/o referencias de clientes
5. Importancia relativa del suministro
6. Resultados de visitas a las instalaciones del proveedor
7. Grado de cumplimiento de la legislación
8. Por realizar tres pedidos sin incidencias

Por otra parte, cuando a un producto se le exija un requisito específico se evaluará si el proveedor cumple con dicho requisito.

- Proveedores en Plaza:

Los proveedores en plaza son aprobados directamente por el solicitante de la requisición interna de compra acorde a la necesidad.

#### **4.4.2 Seguimiento**

Esta etapa consta de los resultados de la evaluación al proveedor por parte de la organización y el seguimiento a realizar en base a esos resultados obtenidos.

##### **4.4.2.1 Resultados de la evaluación**

Las situaciones que se pueden producir como resultado de la evaluación llevan a la siguiente clasificación:

- Proveedor Aceptado

En el caso de ser aceptado, se incluirá una marca en el campo proveedor en la base de datos según criterios de la empresa, lo que indicará que ha sido aceptado y se explicará qué criterio se ha seguido para su aceptación.

- Proveedor Provisional

Se denomina a aquel que está aún en trámite de ser aprobado, es decir, que ha proveído una o dos veces sin incidencia a la organización.

- Proveedor Rechazado:

Si el resultado de la evaluación es de rechazo, es importante la justificación del motivo de la no aceptación. El motivo mencionado se tendrá en cuenta en una futura evaluación, una vez que el proveedor haya solventado las deficiencias detectadas.

Cuando así se determine, se comunicará al proveedor el resultado de la evaluación y se enviará un listado de proveedores rechazados al responsable de compras y calidad, esto con el fin de analizar la conveniencia de informar la necesidad de corregir y/o mejorar ciertos aspectos del producto o servicio.

Por otra parte, si fuese imprescindible que un proveedor catalogado como rechazado, continúe suministrando, se debe de emitir un comunicado interno dirigido a los altos directivos de la empresa.

#### **4.4.2.2 Procedimiento a seguir luego de la evaluación de proveedores**

El seguimiento de proveedores tiene por objeto la comprobación de que el proveedor mantiene regularmente la calidad de los materiales y servicios solicitados, así como las consideraciones medioambientales establecidas.

Para ello el responsable de recibir productos o servicios (Jefe de bodega, Gerentes de producción o Administración), debe notificar al departamento de compras los problemas ocurridos con los mismos, quien a su vez reflejara en la base de datos las observaciones y contabilidad de las incidencias o posibles deficiencias de los mismos.

Si el responsable de recibir los productos o servicios considera que el incumplimiento del proveedor es grave, es decir que puede afectar o ha afectado de manera muy negativa a la calidad del producto final, al transcurso normal del proceso productivo, o a las consideraciones que se deben tener en cuenta, se lo hará saber de forma inmediata al responsable del proceso, quien junto con el responsable de compras pueden proponer al presidente el rechazo de este proveedor.

Si las faltas no son consideradas graves, el encargado de recepción de materiales transmitirá la información recogida al administrativo de compras, quien alimentará la base de datos de incidencias de proveedores.

Se realizará una evaluación que contemple todas las incidencias producidas durante el año, de forma que se pueda tener una visión más amplia del cumplimiento del proveedor. Se aprovechará para revisar la calificación de aquellos proveedores cuyos servicios no se hayan utilizado en el año precedente.

Ejemplos de evaluaciones:

Aprobado: Se han detectado porcentaje de incidencias respecto a pedidos realizados inferior a 10%

Rechazado: Se han detectado porcentaje de incidencias respecto a pedidos realizados superior a un 25%. La última decisión para rechazar a un proveedor será tomado por el presidente de la organización.

Condicionada: Se han detectado porcentaje de incidencias respecto a pedidos a pedidos realizados entre 11% un 24%

El responsable de calidad mantendrá puntualmente informado al presidente de la organización de los posibles proveedores rechazados. En este sentido, si el proveedor resultase rechazado y fuera imprescindible, por diversos motivos, será el presidente de la organización quien decida si se le sigue comprando y durante que periodo.

Así mismo, se podrá efectuar la recalificación del proveedor en los siguientes casos:

- Cuando se produzca un cambio significativo en los medios humanos o productivos del mismo detectado a través de visitas a las instalaciones del proveedores o subcontratistas o por comunicación suya.
- Si variase sustancialmente el producto y/o servicio a suministrar
- Cuando el proveedor comunique la corrección de los aspectos que motivaron la descalificación.

#### 4.5 Período de evaluación de proveedores

Se recomienda a las organizaciones realizar una evaluación periódica de sus proveedores de productos o servicios; es importante mencionar que cuando se realice dicha evaluación, dependerá del tiempo en que se efectúen las compras a determinado proveedor.

Una forma de evaluar a los proveedores puede ser como el mostrado en la Tabla 6

**Tabla 6: Cuadro período de evaluaciones para productos<sup>18</sup>**

Proveedores	Compra promedio al año	Evaluaciones por año	Comentarios
<b>Productos*</b>	de 0 a 3	1	Se deben tomar en cuenta las incidencias ocurridas en cada compra.
	de 4 a 7	2	
	de 8 a 11	4	
	12	6	

\*Nota: Se toma como "producto" cualquier compra que realice la empresa.

**Tabla 7: cuadro período de evaluaciones para servicios<sup>19</sup>**

<sup>18</sup> Criterio propio en base a documento evaluación y selección de proveedores, Portal Calidad, [http://www.portalcalidad.com/docs/332-instructivo\\_evaluacion\\_proveedores](http://www.portalcalidad.com/docs/332-instructivo_evaluacion_proveedores) [Consultada 11/11/09]



Proveedores	Servicio proporcionado al año	Evaluaciones por año	Comentarios
<b>Servicios</b>	1	1	Se deben tomar en cuenta las incidencias ocurridas en cada prestación de servicios.
	de 1 a 3	2	
	de 4 a 6	de 2 a 3	
	de 7 a 9	3	
	de 10 a 12	4	

---

<sup>19</sup> Criterio propio en base a documento evaluación y selección de proveedores, Portal Calidad, [http://www.portalcalidad.com/docs/332-instructivo\\_evaluacion\\_proveedores](http://www.portalcalidad.com/docs/332-instructivo_evaluacion_proveedores)