

Gestión de proveedores bajo la norma ISO 9001:2008
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Iris Yaneth Antuche Carranza

Licda. Elva Marisol Arroyo Carrillo, Asesora

Dr. Luis Roberto García Leiva, Revisor

Guatemala, noviembre de 2011

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**M. Sc. Anabella Cerezo de García
Examinadora**

**Lic. Elio Núñez Aguilar
Examinador**

**Lic. Giovanni Marroquín
Examinador**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Asesora**

**Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor**

REF.:C.C.E.E.0076-2011-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 28 DE OCTUBRE DEL 2011**

De acuerdo al dictamen rendido por, licenciada Marisol Arroyo, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "GESTIÓN DE PROVEEDORES BAJO LA NORMA ISO 9001:2008". Presentada por la estudiante Iris Yaneth Antuche Carranza, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.263, de fecha 10 de octubre del 2,011; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.




Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

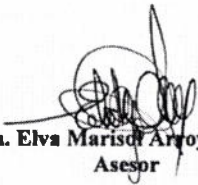
Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 10,728
E-mail: marroyoc@yahoo.com

Guatemala, 19 de agosto del 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Gestión de Proveedores bajo la Norma ISO 9001:2008**”, presentado por el estudiante: **Iris Yaneth Antuche Carranza**, previo a optar el grado académico de “**Licenciada en Administración de Empresas**”, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 92/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


Licda. Elva Marisol Arroyo Carrillo
Asesor

Guatemala, 08 de septiembre de 2011.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad


Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Gestión de Proveedores bajo la Norma ISO 9001:2008** elaborado por la estudiante **Iris Yaneth Antuche Carranza** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho Seminario Integrador.

Al ofrecérme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 674.2011

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **ANTUCHE CARRANZA, IRIS YANETH** con número de carné 1017851, aprobó con **86 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de octubre del año dos mil once. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de octubre del año dos mil once. _____

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vr.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc: Archivo.

Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Marco Teórico	8
1.3 Planteamiento del Problema	26
1.4 Objetivos de la Investigación	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos	27
1.5 Alcance y Límites	28
Alcance	28
Límites	29
Capítulo 2	
Metodología Aplicada	30
2.1 Sujetos	30
2.2 Instrumentos	31
2.3 Procedimiento	31
Capítulo 3	
Resultados	33
Capítulo 4	
Análisis de Resultados	46
Capítulo 5	
Conclusiones	53
Capítulo 6	
Propuesta	55
Referencias	70
Anexos	71

Contenido de Figuras

Figura No. 1	Estructura Organizacional D.E. Guatemala
Figura No. 2	Requisito 7.4 ISO 9001:2008 para el Proceso de Compras

Contenido de Tablas

Tabla No. 1	Análisis FODA D.E. Guatemala
Tabla No. 2	Fuentes comunes de información para la medición del desempeño
Tabla No. 3	Sujetos de Investigación

Contenido de Gráficas

Gráfica No. 1	Expectativas de la empresa en la Gestión de Proveedores
Gráfica No. 2	Metodología para la investigación y búsqueda de proveedores
Gráfica No. 3	Control de proveedores alternos
Gráfica No. 4	Criterios para atender requerimientos de compra
Gráfica No. 5	Procedimiento para invitar a cotizar a proveedores
Gráfica No. 6	Criterios para invitar a cotizar a un proveedor de bienes o servicios críticos
Gráfica No. 7	Documentación requerida a proveedores
Gráfica No. 8	Metodología para seleccionar a un proveedor
Gráfica No. 9	Proceso de selección de proveedores
Gráfica No. 10	Proceso de selección de proveedores de productos o servicios críticos
Gráfica No. 11	Plazo para la inscripción de proveedores
Gráfica No. 12	Seguimiento a la entrega de productos o servicios
Gráfica No. 13	Clasificación de proveedores según tiempos de entrega
Gráfica No. 14	Devolución de productos fuera de especificaciones
Gráfica No. 15	Atención y resolución de reclamos
Gráfica No. 16	Evaluación del desempeño de proveedores
Gráfica No. 17	Criterios para evaluar proveedores de bienes y servicios

Gráfica No. 18	Criterios de selección de proveedores
Gráfica No. 19	Resultados de la evaluación del desempeño de proveedores
Gráfica No. 20	Plazos definidos para la evaluación y reevaluación de proveedores
Gráfica No. 21	Notificación de resultados de la evaluación del desempeño al proveedor
Gráfica No. 22	Retroalimentación de los proveedores sobre su evaluación del desempeño
Gráfica No. 23	Seguimiento al desempeño del proveedor
Gráfica No. 24	Control de empresas sub-contratadas
Gráfica No. 25	Desarrollo de proveedores

Contenido de Anexos

Anexo 1	Cuestionario
Anexo 2	Boleta de Observación
Anexo 3	Tabla de Conclusiones

Resumen

El presente estudio se desarrolló en una empresa dedicada a la generación de energía eléctrica y certificada bajo Norma ISO 9001:2008 y que por motivos de privacidad se denomina D.E. Guatemala para fines de estudio. El objetivo principal fue establecer la importancia y seguimiento que se le da a la *gestión de proveedores*, como un eje principal dentro del proceso de compras y explicar los requerimientos que supone el trabajar bajo estándares ISO 9001, desde el registro de un proveedor en una base de datos o lista maestra hasta el seguimiento a su desempeño y desarrollo.

La norma ISO 9001 establece que la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización y deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación. Es por ello que se consideró importante determinar la situación actual de la empresa en cuanto a la administración y desarrollo de la *gestión de proveedores* implementada, sus beneficios incluyen menores costos, mayor calidad, una mejor previsión y menos tensión entre las dos entidades que resultan en una relación ganar-ganar.

Para llevar a cabo la investigación, se observó el procedimiento vigente, el sistema de compras e inventarios y los registros disponibles en el departamento de Compras. Adicionalmente, se diseñó un cuestionario estructurado para encuestar a usuarios de los diferentes departamentos de la empresa que directa o indirectamente tienen relación con los proveedores, con el propósito de contar con una apreciación más amplia de la gestión actual. Por otro lado, se consultaron diferentes fuentes bibliográficas y estudios relacionados al tema.

Los resultados de la investigación, se presentan en forma gráfica con su respectivo análisis y se establecieron importantes oportunidades de mejora a implementar, entre estas, se considera necesario desarrollar indicadores de gestión que contribuyan a evaluar eficazmente el desempeño de los proveedores, puesto que a la fecha si se realiza dicha evaluación, pero no se gestionan los resultados y por ende, no se emprenden acciones de mejora continua que

promuevan el desarrollo de los proveedores, lo cual repercute en beneficio de la relación cliente-proveedor y se minimiza el riesgo de exponer la operación del negocio por falta de un producto o servicio en tiempo y de acuerdo a las especificaciones requeridas, generan un impacto económico negativo.

En la actualidad se hace necesario que los encargados del proceso de compras y *gestión de proveedores*, cuenten con las herramientas modernas que les permita tomar decisiones objetivas de una forma ágil y oportuna, es por ello que uno de los componentes de la propuesta es automatizar tanto el proceso de inscripción de proveedores como la comunicación de resultados del desempeño a través de la página web de la empresa. Con ello, se permitirá optimizar el tiempo invertido en el envío de requerimientos y permitirá una comunicación más fluida entre ambas partes. Además, la propuesta presentada permite realizar mejoras importantes, utilizando los recursos humanos y tecnológicos disponibles para no demandar fuertes inversiones de dinero.

Cabe mencionar que una empresa certificada en la Norma ISO 9001, busca constantemente la mejora continua de su desempeño y de sus proveedores a través de formular y asumir un compromiso ante los clientes y la misma empresa; concretar el compromiso con objetivos, metas y acciones específicas y lograr lo previsto, de esta manera prevenir fallas, generar ahorros a partir de la optimización y racionalización de los procesos, gestionar los riesgos y cumplir con los requisitos.

Al finalizar esta investigación, se estableció que el éxito de la empresa depende del éxito y la satisfacción de sus clientes finales y el mayor valor para el cliente puede ser logrado en conjunto con los proveedores, quienes deberán cumplir con los más altos estándares de calidad en sus productos y servicios, acuerdos y plazos de entrega, estándares de medio ambiente, salud y seguridad y la normativa legal vigente, de tal forma que se conviertan en socios del negocio.

Introducción

La globalización que cada día adquiere más auge y la ampliación de los mercados, instan a las empresas a crecer y mejorar su situación competitiva estableciendo alianzas estratégicas. Desde esta perspectiva, si las organizaciones cuentan con una estructura que les permita contar con el apoyo de los proveedores, éstos podrán entregarle exactamente lo que requieren y cómo lo necesitan. La complejidad técnica de los productos actuales obliga a los departamentos técnicos de las empresas a especializarse, lo que empuja hacia una dependencia cada vez mayor a los proveedores, ellos conocen mucho mejor el producto. Es preciso tener en mente que todos deben ganar, tanto el proveedor como la empresa y especialmente el cliente final.

Las relaciones con el proveedor van más allá de la calidad de sus productos o servicios. Su estabilidad económica, sus precios, su capacidad para cumplir con los plazos de entrega, su compromiso con el medio ambiente y garantía, influyen en la relación cliente-proveedor. El parámetro de la calidad debe combinarse con los demás para lograr un equilibrio que optimice la relación global. El crear y mantener una alianza con los proveedores permitirá lograr excelentes resultados para las partes involucradas.

El presente caso de investigación se enmarca en los requisitos establecidos por las Normas de Calidad ISO 9000 y 9001 para establecer cuál es la importancia del seguimiento y acompañamiento de un sistema de gestión de proveedores según norma ISO 9001:2008.

La investigación se realizó en los diferentes departamentos de la empresa, cuya actividad principal es la generación de energía eléctrica y que actualmente cuenta con una certificación ISO 9001:2008, de allí se deriva su interés por mantener la calidad de servicio a sus clientes finales y mejorar continuamente sus procesos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña Histórica del negocio

La empresa opera en nuestro país desde el año 2001 genera energía eléctrica y produce aproximadamente el 17% del consumo nacional. Ha desarrollado sus proyectos de plantas generadoras de electricidad en el país, cumple con todas las normas y leyes que Guatemala requiere para este tipo de instalaciones energéticas. Se ha trabajado de la mano con el Ministerio de Energía y Minas, la Comisión Nacional de Energía y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, entidades que han visto con muy buenos ojos el potencial generador de esta empresa internacional y su gran interés de proseguir con la inversión en Guatemala.

Opera actualmente en Guatemala tres plantas de generación utiliza combustible bunker y diesel, con una capacidad instalada para el año 2011 de 346 megavatios, algo que el sector energético de nuestro país valora considerablemente.

Es una empresa comprometida con la salud y seguridad en el lugar de trabajo y con la protección del medio ambiente y se espera que tanto los empleados como los proveedores realicen sus tareas cotidianas con seguridad y de forma tal que cumplan con todos los requisitos aplicables.

Se tiene considerada una Política de Gestión de Medio Ambiente, Salud y Seguridad para Proveedores y Contratistas, la cual debe ser aplicada por las diversas áreas funcionales de la empresa con el objetivo de prevenir o limitar los riesgos potenciales introducidos por los proveedores.

Dentro de las actividades que se realizan está la identificación de riesgos en salud y seguridad que conllevan los servicios prestados por los proveedores y contratistas ante la adjudicación de una compra o servicio, así como otros criterios de desempeño pertinentes con la finalidad de que se apliquen los controles de supervisión adecuados, tanto internos como externos.

Antecedentes de estudios relacionados con el tema de investigación

La investigación bibliográfica consistió en la revisión de literatura y otros documentos existentes afines al tema de estudio. Entre las fuentes consultadas se mencionan las siguientes:

- a. Barrascout de León, Danette (2005). Tesis: “Administración de la cadena de abastecimiento interna en una compañía transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir”. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- b. De Paz Rizo, Ruth (2010). Tesis “Certificación de empresa de servicios marítimos, por medio de la Norma ISO 9001-2000”. Universidad Panamericana de Guatemala.
- c. Mejía, Joaquín E. Poveda, Pedro P. Cañón, Germán y Bohorquez, Luz E. (2006). “Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad”. Guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación de valor. (2ª. ed.). Bogotá, Colombia.
- d. Herrera, María F., Osorio, Juan C. (2006) “Modelo para la Gestión de Proveedores utilizando AHP Difuso”. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

Análisis Foda

A partir de la observación y recopilación de información, se realizó el siguiente análisis a toda la organización para identificar aquellos factores clave que pueden afectar el desarrollo del negocio y para examinar el entorno en el cual se compete. Los resultados del análisis son de utilidad para tomarlos en cuenta en la planeación estratégica de la empresa.

Tabla No. 1
Análisis Foda
D.E. Guatemala

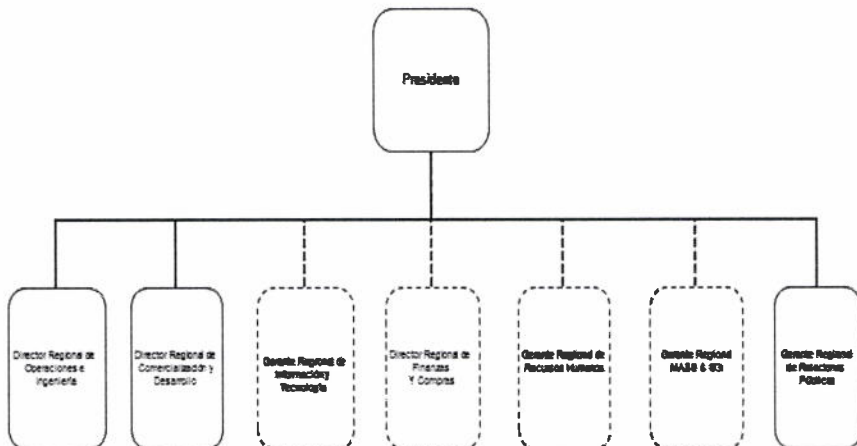
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la capacidad instalada. • Recursos humanos, financieros y tecnológicos. • Oportunidades de expansión en el mercado • Compromiso y apoyo de la Alta Gerencia para la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha de los consumidores industriales. • Indisponibilidad del servicio por parte de empresas co-generadoras.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetividad en las consecuencias de no seguir los procedimientos adecuados de selección de proveedores. • Falta de planificación en requerimientos de compra o servicio, que ocasionan emergencias y que dificulta realizar una adecuada selección y evaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento por parte de los proveedores en suministrar un bien o servicio a tiempo. • Cambios políticos a nivel local e internacional. • Cambios en el marco regulatorio para la industria de electricidad en Guatemala que promueva el Ministerio de Energía y Minas y Ministerio de Medio Ambiente. • Competencia de co-generadores en el país

Fuente: Elaboración propia, febrero 2011

Estructura Organizacional

La empresa está integrada por siete principales áreas: Operaciones e Ingeniería, Comercialización, Información y Tecnología, Finanzas y Compras, Recursos Humanos, Gestión de Calidad y Relaciones Públicas organizadas adecuadamente para el logro de sus objetivos.

Figura No. 1
Estructura Organizacional
D.E. Guatemala



Fuente: D.E. Guatemala, febrero 2011

1.2 Marco Teórico

Importancia del Control en la Gestión de Proveedores

Control

Koontz y Weihrich (2004:640) definen al Control como “La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”.

Robbins y Coulter (2005:458) expresa que “El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función del control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.”

De lo anterior, se puede establecer que controlar es comparar, comparar lo realizado con lo planeado y en su caso corregir las desviaciones. Siendo el último paso del proceso administrativo presupone que hay una planeación que define el rumbo de la empresa y con la que comparamos los resultados e identificamos las desviaciones. Se dice que la planeación y el control son los gemelos del proceso administrativo ya que no pueden darse el uno sin el otro.

El Proceso Básico del Control

Koontz y Weihrich (2004), indican que las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, trátase de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Cualquiera que sea su objeto, el proceso básico del Control implica los siguientes pasos:

- a) Establecimiento de normas (criterios de desempeño, estándares): Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación

de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinados, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control>.

b) **Medición del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Robbins y Coulter (2005), establece que para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre éste. Veamos *cómo* medimos y *qué* medimos.

- **Cómo medimos.** Cuatro fuentes de información que usan con frecuencia los gerentes para medir el desempeño real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. Para la mayoría de los gerentes, el uso de una combinación de enfoques aumenta tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de obtener información confiable. A continuación se resumen las ventajas y desventaja de cada enfoque:

Tabla No. 2
Fuentes comunes de información para la medición del desempeño

	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	-Obtiene información de primera mano. -La información no se filtra. -Cobertura intensiva de las actividades laborales.	-Está sujeta a prejuicios personales. -Requiere tiempo. -Evidente.
Informes estadísticos	-Fáciles de visualizar. -Eficaces para mostrar relaciones.	-Proporcionan información limitada. -Ignoran los factores subjetivos.
Informes orales	-Forma rápida para obtener información. -Permiten retroalimentación verbal y no verbal.	-La información se filtra. -La información no se puede documentar.
Informes escritos	-Completos. -Formales. -Fáciles de archivar y recuperar.	-Requieren más tiempo para su elaboración.

Fuente: Robbins y Coulter, 2005, 461

- Qué medimos. Lo que medimos es probablemente más importante para el proceso de control que cómo medimos. La selección de los criterios erróneos puede ocasionar consecuencias disfuncionales graves. Además, lo que medimos determina, en gran parte, aquello en lo que las personas tratarán de sobresalir. Algunos criterios de control se pueden aplicar a cualquier situación gerencial. Por ejemplo: medir criterios como la satisfacción de los empleados, tasas de rotación y ausentismo, mantener los costos dentro del presupuesto, el porcentaje de productos defectuosos devueltos por los clientes, el número de visitas a clientes por vendedores, etcétera.

La mayor parte de los trabajos y actividades se pueden expresar en términos tangibles y medibles. Sin embargo, cuando un indicador del desempeño no se puede expresar en términos cuantificables, los gerentes deben usar medidas subjetivas. Aunque estas medidas subjetivas tienen limitaciones importantes, son mejores que no tener estándares en absoluto e ignorar la función de control. Si una actividad es importante la excusa de que es difícil de medir es inaceptable.

- c) Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Robbins y Coulter (2005), indica que en esta etapa se determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar cierta variación en el desempeño de todas las actividades es fundamental determinar el margen de variación aceptable. Las desviaciones que exceden este margen se vuelven importantes y requieren la atención del gerente. En esta etapa, los gerentes se interesan de manera particular en el tamaño y la dirección de la variación.

Es decir, las desviaciones excesivas se vuelven significativas. Las variaciones tanto por encima como por debajo del estándar requieren de atención administrativa.

- d) Acción Correctiva o Corrección de Desviaciones: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Koontz y Weihrich (2004:641) indica que “La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. O bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes.”

Robbins y Coulter (2005), los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada; corregir el desempeño real o revisar los estándares.

- Corregir el desempeño real: Si la fuente de variación del desempeño es un trabajo insatisfactorio, se deben tomar acciones correctivas. Por ejemplo: cambios en la estrategia, la estructura, las prácticas de compensación, programas de entrenamiento, rediseño de empleos o despido de empleados. Además se debe decidir, si tomar acciones correctivas inmediatas (resuelve los problemas al instante para que el desempeño retome su curso) o básicas (analiza cómo y por qué se desvió el desempeño y después corrige la causa de la desviación). La diferencia entre ambas, es que una solo puede “apagar incendios” mientras que la otra, analiza las desviaciones y cuando los beneficios lo justifican, los gerentes eficaces se deben tomar el tiempo necesario para señalar y corregir permanentemente las variantes significativas entre desempeño estándar y real.
- Revisar los estándares. Es posible que la variación haya provenido de un estándar poco realista. Esto significa que la meta puede ser demasiada alta o baja. En estos casos, el estándar es el que requiere acción correctiva, no el desempeño.

Desempeño de la Organización

Robbins y Coulter (2005:465) expresa que “Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y las actividades laborales de toda la organización. Es un concepto complejo, pero importante, y los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen con un desempeño alto de la organización. Después de todo, no quieren (ni intentan) obtener un desempeño mediocre, sino desean que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo logren altos niveles de desempeño, sin importar la misión, las estrategias o las metas que se persiguen.”

Medidas del desempeño en la organización:

Los gerentes deben saber qué medidas de desempeño le proporcionarán la información que necesitan. Entre las medidas usadas con mayor frecuencia están:

- La productividad de la organización: la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar la producción.
- Eficacia de la organización: es una medida de qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización logra esos objetivos.
- Clasificaciones de la industria.

Importancia del Control

El control es importante porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración: verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.
Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/control>

Sistemas de Gestión de Calidad. Conceptualización

- **Gestión**

Mejía, et. al (2006) indican que es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Estas actividades se desarrollan en una secuencia lógica que comprende la planificación, la ejecución según lo planificado, la retroalimentación y las acciones de ajuste o mejora requeridas para el cumplimiento de los objetivos previstos.

- **Calidad**

Mejía, et. al (2006), expresan que "Calidad es el grado en el que un conjunto de características propias del producto o servicio, cumplen con las expectativas establecidas por el cliente.

Es decir, este criterio se verifica el cumplimiento de todas las especificaciones de tipo funcional, reglamentario, de seguridad, entre otras, de un producto o servicio.

- Normas de Calidad

Franklin, E (2001:388) “La congruencia en la calidad de una auditoría administrativa está cifrada en la solidez y puntualidad con la que se apege a normas aceptadas.”

Estas normas proporcionan las directrices para el establecimiento e implantación de un sistema de calidad.

- Sistema de Gestión de Calidad

Mejía, et. al (2006), lo definen como la integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en cumplir los acuerdos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y la legislación aplicable, prevenir la generación de fallas y riesgos, y tener un enfoque proactivo que apunte hacia las causas de falla, y mejorar continuamente el desempeño.

El propósito fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad es: a) formular y asumir un compromiso ante los clientes y la misma empresa; b) concretar el compromiso con objetivos, metas y acciones específicas y c) lograr los objetivos y metas previstas, y de esta manera prevenir las fallas, gestionar los riesgos, cumplir los requisitos y mejorar continuamente el desempeño.

- Gestión de Proveedores

La norma ISO 9001 establece que “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 criterios para la selección, evaluación y reevaluación”. Los beneficios incluyen menores costos, mayor calidad, una mejor previsión y menos tensión entre las dos entidades que resultan en una relación ganar-ganar.”

- Normas ISO

Por sus siglas en inglés ISO (International Organization for Standardization). Mejía, et. al (2006:19), la definen como “una federación mundial de organismos de normalización, establecida para promover el desarrollo de Normas Internacionales de fabricación, comercio y comunicación.”

El propósito de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y de las actividades relacionadas del mundo para facilitar el intercambio internacional de mercancías y de servicios, y para desarrollar la cooperación en actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. Los resultados del trabajo técnico de la ISO se publican como estándares internacionales.

- Historia de las Normas ISO:

La Organización Internacional de Normalización, nace tras la Segunda Guerra Mundial (23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 163 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza que coordina el sistema. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. El contenido de los estándares está protegido por derechos de copyright y para acceder ellos el público corriente debe comprar cada documento.

Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como *normas ISO* y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio,

el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías. Disponible en <http://www.bqconsulting.com.mx>

- Norma ISO-9001:

Mejía, et. al (2006:2) la define como “una norma internacional de aplicación voluntaria, que establece los requisitos que debe cumplir una empresa para demostrar que tiene la capacidad de cumplir los requerimientos de sus clientes, que tiene un enfoque proactivo enfocado hacia las causas de falla y el control de riesgos, y que mejora continuamente en su desempeño.”

- Certificación ISO-9001:

Mejía, et. al (2006) indican que es el reconocimiento oficial ante el mundo, que realiza una entidad acreditada internacionalmente, acerca de la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de una empresa con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001. El proceso de prepararse, obtener y mantener la certificación sirve para consolidar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa.

- Beneficios que se obtienen con la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Mejía, et. al (2006), consideran que las empresas obtienen beneficios económicos a partir de:

- El dominio y la gestión eficaz y eficiente de los requisitos y compromisos contractuales y legales aplicables en cuanto a los productos ofrecidos.
- Ahorros generados a partir de la optimización y racionalización de los procesos.
- Identificar las prioridades y fijar objetivos de calidad alineados con la estrategia de la empresa.
- Una cultura de enfoque hacia el cliente, que facilita el cumplimiento de las obligaciones con los clientes.

- La gestión técnica y de planificación de productos y procesos, con sus implicaciones tanto en la identificación y prevención de riesgos, como en la identificación de alternativas que generen mayor valor agregado y sean menos costosas en cuanto a materiales, productos y procesos.
 - Acceder a mercados competitivos que exigen un Sistema de Gestión de Calidad acorde con los requisitos de la norma ISO 9001, como condición contractual o mínima de acceso.
- Desventajas de la implementación de las Normas ISO-9000
 - Largo plazo para su implementación.
 - Dificultad en la interpretación de la Norma.
 - Costo para obtener y mantener la certificación.
 - Se puede perder flexibilidad en el Sistema.
 - Resistencia al cambio del personal.
 - El estar certificado no garantiza entrar a nuevos mercados.
 - El estar certificado no siempre garantiza producir productos de calidad.

Gestión de Proveedores bajo la Norma ISO 9001:2008

Principios de Gestión de Calidad

(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2000). Según inciso 0.2 Introducción Norma ISO 9000, se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) Enfoque al cliente
- b) Liderazgo
- c) Participación del personal
- d) Enfoque basado en procesos
- e) Enfoque de sistema para la gestión

- f) Mejora continua
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos ocho principios constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 y el principio “h” se refiere a que una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Requisitos ISO 9001:2008 para el Proceso de Compras

(ICONTEC, 2000) Según inciso 7.4.1 Proceso de Compras. Norma ISO 9001:2008 “La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

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 re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.”

En resumen, se refiere a la evaluación del proceso de compra, para asegurarse que el producto y/o servicio adquirido está en conformidad con los requisitos de la organización y selección de proveedores.

(ICONTEC, 2000) Según inciso 7.4.2 Información de las Compras. Norma ISO 9001:2008 “La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.”

Se refiere a los requisitos del producto, descripción clara del producto, documentación de las compras para la adecuación de las especificaciones de los requisitos, previamente a su circulación.

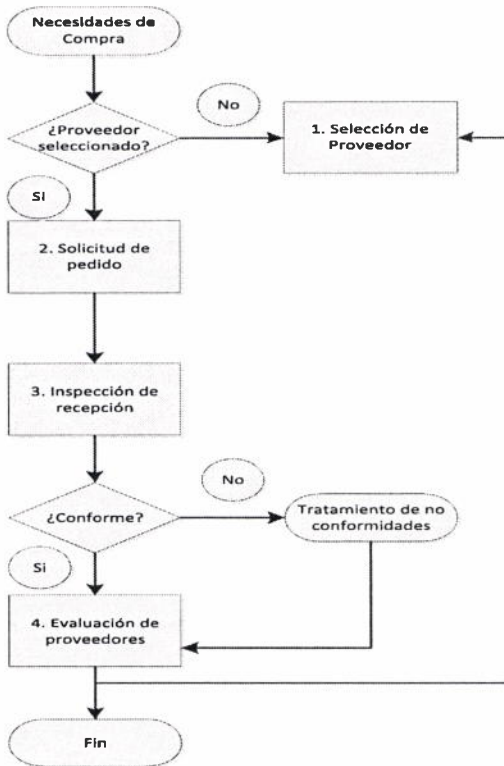
(ICONTEC, 2000) Según inciso 7.4.3 Verificación de los productos comprados. Norma ISO 9001:2008 “La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.”

Una vez tomadas e implementadas las disposiciones necesarias, cuando se requiera verificar al proveedor, la organización deberá especificar las disposiciones y el método de la verificación requerida.

Los requisitos básicos a tener en cuenta en el proceso de compras son la selección de proveedores, la determinación de los requisitos a solicitar a los proveedores, la inspección en recepción y la evaluación del desempeño de los proveedores a lo largo del tiempo. El control y la metodología del proceso de compra deben ser adecuados al tipo de organización, al tipo de producto comprado y a la influencia del producto o servicio adquirido en la satisfacción del cliente final.

Figura No. 2
Requisito 7.4 ISO 9001:2008 para el Proceso de Compras



Fuente: www.hederaconsultores.com. Recuperado abril, 2011

La figura No. 2 esquematiza el proceso de compras, considerando las siguientes etapas y aspectos:

(1) Selección de proveedor. Las empresas deben tener disponible un “listado de proveedores” seleccionados que puedan satisfacer las necesidades de compra de la organización. Todas las compras realizadas por la empresa deben realizarse a proveedores

incluidos en este listado. La organización debe establecer los criterios o parámetros que deben cumplir los proveedores para poder ser incluidos en este listado. Estos criterios pueden ser: disponer de certificaciones o acreditaciones, completar el formulario diseñado por la organización y que documente apropiadamente sus respuestas, ser proveedor único, etc.

(2) Solicitud de pedido u Orden de Compra. La organización debe establecer la metodología y responsabilidades para comunicar las necesidades de compra a los proveedores. Estos pedidos de compra deben identificar con detalle los productos solicitados y condiciones pactadas durante una negociación previa.

(3) Inspección en recepción. Los productos entregados por los proveedores deben ser verificados y/o inspeccionados antes de ser incluidos en los procesos de la organización. La empresa debe establecer la metodología de inspección y dejar registros o evidencias de la misma. Un ejemplo de metodología de inspección puede ser realizar una comprobación física de que el número de bultos y referencias entregadas coinciden con las presentes en la nota de entrega del proveedor y, después, realizar una inspección documental, en la que se verifique que la información presente en la nota de entrega se corresponde con lo realmente solicitado en el pedido de compra. Todo error detectado en estas inspecciones debe ser tratado como una incidencia o no conformidad dentro del sistema de gestión de la calidad.

(4) Evaluación y re-evaluación de proveedores. La empresa debe evaluar periódicamente, por lo menos una vez al año el desempeño de sus proveedores. Una forma sencilla de llevar a cabo esta evaluación es obtener un indicador de calidad de cada proveedor, este indicador puede ser el resultado de dividir el número de reclamos de cada uno de los proveedores entre el número de pedidos. Los datos de evaluación deben ser incorporados al listado de proveedores para poder utilizar esta información en el momento de seleccionar a un proveedor. Disponible en <http://www.hederaconsultores.com>

Gestión Actual de Proveedores en la empresa D.E. Guatemala

El procedimiento P-102 de la empresa establece que el departamento de Compras es el área responsable de inscribir, seleccionar, evaluar y re-evaluar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar bienes y servicios de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa. El tipo de control y alcance se aplica indistintamente a todos los proveedores por medio de:

- Procedimiento de selección y evaluación de proveedores
- Registro de inscripción de proveedores
- Registro de evaluación para inscripción de proveedores
- Registro de evaluación de proveedores
- Lista maestra de proveedores
- Expedientes de proveedores

Desarrollo del Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores

• Inscripción de Proveedores

Para iniciar un proceso de cotización, el departamento de Compras se asegura de cumplir con los siguientes pasos:

- Revisar la lista maestra de proveedores
- Invitar a los proveedores existentes y aprobados a participar en el proceso de cotización.
- Inscribir a los proveedores no existentes y que se desean invitar a participar en el proceso, enviándole los requisitos de inscripción.
- Evaluación de la documentación presentada por los proveedores nuevos para su aprobación o rechazo.

• Selección de Proveedores

La organización debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos establecidos.

La selección de proveedores adecuados no es una tarea sencilla, involucra múltiples criterios, por lo que la selección entonces se debe realizar sobre aspectos muy claros:

- Calidad de productos y/o servicios
- Desempeño en salud, seguridad y medio ambiente
- Precios
- Condiciones de pago
- Plazos de entrega
- Garantía
- Atención a reclamos
- Referencias comerciales

Por tanto, siempre que se tenga que elegir un proveedor se deberá asignar el tiempo necesario, comparar y evaluar bien las diferentes alternativas que existan, teniendo siempre presente los criterios de selección.

- Evaluación y Re-evaluación de Proveedores

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características de calidad del producto, plazo de entrega, precio, desempeño en salud, seguridad y medio ambiente, garantía, entre otros. Los criterios a emplear para la evaluación dependen de lo que la empresa establece o considera que son prioritarios, así como la ponderación relativa de los mismos.

Las categorías de los proveedores pueden ser las siguientes:

- Bueno
- Aceptable
- En observación
- Deficiente

La confirmación de una correcta selección está en los resultados del proceso de evaluación que debe estructurarse y realizarse a cada proveedor seleccionado.

Los resultados de la evaluación de se comunicarán anualmente y cuando se considere conveniente por medio de una carta al Proveedor. A los proveedores cuya evaluación resulte “en observación” se establecerán acciones para mejorar el nivel de desempeño y para aquellos proveedores que su evaluación resulte como “deficiente” serán retirados de la *lista maestra de proveedores* por bajo desempeño o incumplimiento.

Una herramienta útil para el seguimiento a la evaluación de proveedores es llevar a cabo auditorias a fin de verificar que la interpretación de los criterios es común a ambas partes. Este se convierte en un requisito indispensable en el caso que el proveedor subcontrate a terceros que afecten la calidad del producto y/o servicio.

1.3 Planteamiento del Problema

La empresa debe cumplir con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 que le sean aplicables y mejorar continuamente sus procesos para ser competitiva y garantizar la satisfacción de sus clientes y partes interesadas. Se consideró importante establecer cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a su *gestión de proveedores*, como un eje principal dentro del proceso de compras que permite asegurar el suministro de productos y servicios de calidad que repercuten en el proceso de generación de electricidad.

De acuerdo al requisito 7.4.1 de la norma, la organización debe establecer criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores. Debe mantener registros de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. Además, el tipo y grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido dependerá del impacto del producto adquirido a la posterior realización del producto final.

Si la organización presenta síntomas que no se han podido corregir de raíz, como es el caso de compras o contrataciones de emergencia que dificultan realizar una adecuada selección de proveedores, incumplimiento en los plazos de entrega pactados que pueden ocasionar indisponibilidad de las unidades generadoras, productos o servicios de mala calidad que pueden provocar daños severos a los equipos, se hace necesario evaluar que es lo que no se está cumpliendo a cabalidad o qué acciones deben implementarse para mejorar la gestión.

Todo lo anterior se traduce en pérdidas económicas para la empresa poniendo en riesgo la inversión del sistema de gestión de calidad y la misma operación del negocio. Por esta razón es importante que la empresa establezca la metodología que mejor se adapte a sus procesos para mantener un sistema de aseguramiento de proveedores, que facilite las herramientas necesarias para la toma de decisiones en la selección de un proveedor, la medición de resultados que permita evaluar el producto o servicio prestado y planes de mejora que contribuyan a una relación gana-gana entre la organización y sus proveedores.

En función de lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué acciones deben implementarse para mejorar continuamente la Gestión de Proveedores bajo norma ISO 9001:2008?

1.4 Objetivos

Objetivo General:

Establecer acciones que permitan mejorar continuamente la gestión de proveedores bajo norma ISO 9001:2008.

Objetivos Específicos:

1. Revisar los criterios de aceptación de un proveedor y evaluar su cumplimiento.
2. Conocer los puntos de control y analizar los posibles riesgos y amenazas al suministro de un producto o prestación de un servicio.
3. Evaluar los métodos de seguimiento y desarrollo de proveedores
4. Evaluar la comunicación entre los proveedores y las partes interesadas en la cadena de suministro.
5. Desarrollar planes de acción como resultado de la evaluación periódica de los proveedores y del sistema de gestión implementado en una empresa compradora.

1.5 Alcances y Límites

Alcance:

La presente investigación de tipo descriptiva se llevó a cabo en la empresa D.E. Guatemala, ubicada en la zona 14 de la ciudad de Guatemala y su objetivo primordial fue evaluar la actual *gestión de proveedores* y el cumplimiento de los requisitos exigidos al trabajar bajo estándares ISO 9001, desde la inscripción de un proveedor hasta su evaluación del desempeño.

El período empleado fue de seis meses distribuidos de la siguiente manera:

Actividades	Feb	Mar	Abr	Jun	Jul	Ago	Sept
Fase 1: Investigación preliminar							
Selección de la empresa							
Aprobación del tema							
Observación y recopilación de fuentes de información							
Planteamiento del problema							
Estructura de un modelo administrativo							
Diseño de instrumentos de investigación							
Alcances y Límites							
Fase 2: Informe Final de la PED							
Recolección de la información							
Análisis de Resultados							
Elaboración del informe final PED							
Dictamen del Asesor							
Dictamen del Revisor							
Entrega del informe final PED							

Fuente: Elaboración propia, febrero 2011.

Esta investigación es no probabilística debido al tamaño de la población sujeta a investigación, por lo que se encuestó a todos los miembros del departamento de Compras, Gestión de Calidad y se seleccionó a usuarios del resto de departamentos de la empresa que tienen relación directa con los departamentos antes mencionados y principalmente reciben productos y/o supervisan directamente el trabajo que llevan a cabo los proveedores dentro de nuestras instalaciones.

Límites:

La presente investigación se enfoca específicamente en la *gestión de proveedores* en una empresa certificada bajo norma ISO 9001:2008 debido a que es una parte importante dentro de la cadena de suministro, que permite cumplir con los requisitos de calidad establecidos para el cliente.

Hoy en día el tema de la *gestión de proveedores* es un elemento muy importante dentro de la administración moderna de las organizaciones, porque permite seleccionar, evaluar y tomar decisiones más objetivas acerca de sus proveedores, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es por ello que se hace necesario recalcar la importancia del proceso y facilitar a los encargados de compras las herramientas necesarias que contribuyan a mejorar los resultados de su operación.

La mayor limitante que se observa es el plazo de ejecución asignado a la presente investigación (6 meses) y el poco tiempo disponible de las personas a encuestar en la organización debido a sus múltiples actividades. Es por ello que no se desarrollará el proceso completo del Departamento de Compras, por lo extenso del tema, por lo que se limitó la investigación específicamente al proceso de Gestión de Proveedores.

Capítulo 2

Metodología Aplicada

Según Sandoval Franco, en todo tipo de investigación se recomienda empezar por realizar una investigación preliminar, sobre todo para un estudio descriptivo, debido a que permite acercarnos y obtener conocimientos antes de determinar los aspectos a medir y los instrumentos a utilizar.

2.1 Sujetos

La presente investigación se llevó a cabo en D.E. Guatemala, una compañía generadora de electricidad con operaciones en el departamento de Escuintla, Guatemala y oficinas centrales en la zona 14 de la ciudad capital. Las áreas involucradas en el proceso de investigación son las siguientes:

Tabla No. 3
Sujetos de Investigación

Departamento	Cantidad	Puestos
Compras	7	Gerente Regional de Compras Supervisor de Compras y Combustibles Compradores
Gestión de Calidad	3	Gerente Regional del Sistema de Gestión y Coordinadores del SG
Operaciones & Mantenimiento	8	Gerente de Operaciones Gerente de Mantenimiento Mecánico Gerente de Mantenimientos Mayores Ingenieros de Planta Gerente de Mantenimiento Eléctrico e Instrumentación Supervisor Área Eléctrica
Administración	6	Jefe de Administración Asistentes de Departamento Repcionista
Comercial	1	Comercializador de Energía
Relaciones Públicas	1	Gerente de Relaciones Públicas
Finanzas	2	Contador Analista de Contabilidad
Sistemas de Información	2	Supervisor de Análisis y Desarrollo Técnico en Sistemas
Total personas encuestadas:	30	

Fuente: Elaboración propia, abril 2011

2.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recolectar los datos que posteriormente se analizarán y que forman parte de los Anexos son los siguientes:

- **Boleta de Observación:** Es un instrumento para facilitar el registro de lo observado en el Departamento de Compras y posteriormente facilitar el procesamiento de resultados.
- **Cuestionario:** Es un instrumento para obtener información acerca del proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores que realizan los Compradores, que son los colaboradores que más contacto directo tienen con los proveedores y también está dirigido a usuarios de los diferentes departamentos que participan en el proceso. Se utilizarán preguntas cerradas y espacio para plasmar sus comentarios.

2.3 Procedimiento

La presente investigación se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se seleccionó la empresa D.E. Guatemala, una empresa del sector privado cuya actividad principal es la generación de energía eléctrica, con operaciones en Escuintla, Guatemala enfocándonos principalmente en los departamentos de Compras, Gestión de Calidad, Operaciones, Mantenimiento y Administración. Se realizó una entrevista al Gerente de Compras para solicitar la autorización correspondiente para desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida.
2. Se inició con la observación y recopilación de fuentes de información para llevar a cabo un análisis previo de la problemática en general e iniciar con los preparativos de la investigación preliminar. Se contó con el apoyo en obtener la información requerida.
3. Preparación del análisis FODA para la preparación del anteproyecto y poder llevar a cabo el planteamiento del problema.

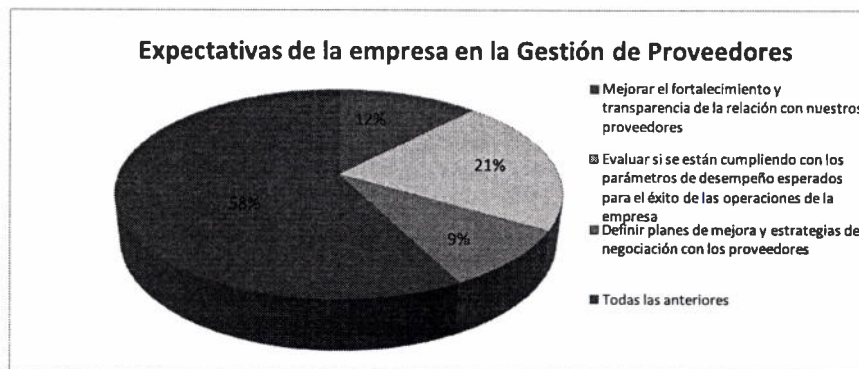
4. Definir el modelo administrativo sujeto a investigación, los alcances y límites de la Práctica Empresarial Dirigida, con este paso queda cubierta la investigación preliminar.
5. Se recolectó información con los instrumentos que se procesarán e interpretarán los datos, generando así la obtención de resultados.
6. Se elaboró el informe de la Práctica Empresarial Dirigida conforme el avance de cada una de las etapas programadas.

Capítulo 3

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de un cuestionario dirigido a treinta colaboradores de diferentes departamentos de la empresa.

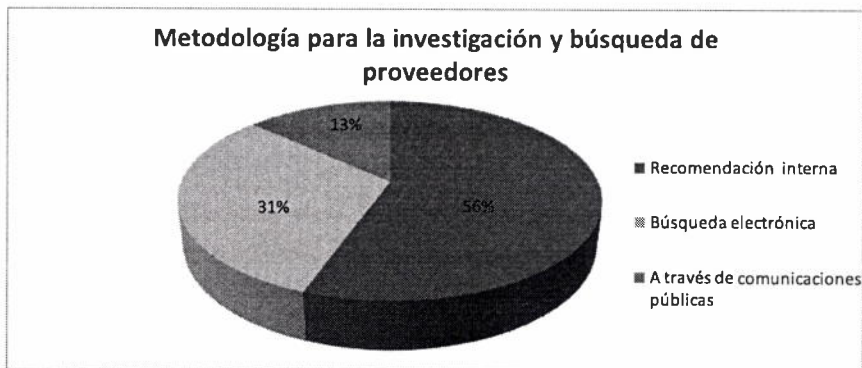
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia, julio 2011. Encuestadas 30 personas

La Gerencia y colaboradores de la empresa consideran necesario mejorar la gestión de proveedores por medio del establecimiento de controles y planes de acción para alcanzar el desempeño esperado.

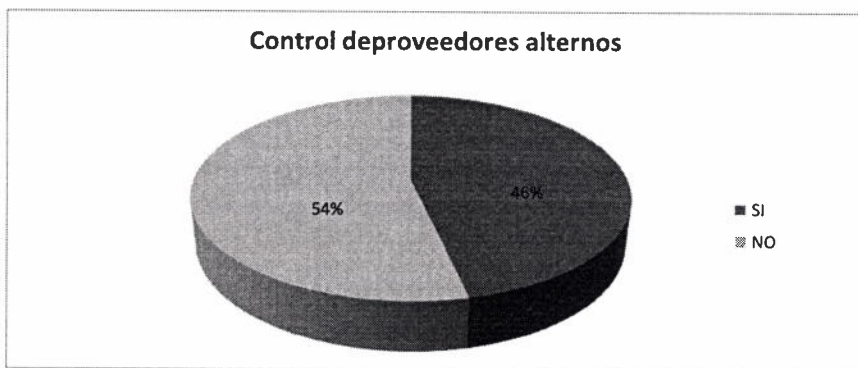
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas.

La identificación de nuevos proveedores se realiza de forma combinada a través de: recomendación interna, es decir, por sugerencia de usuarios técnicos que poseen experiencia al utilizar determinadas marcas comerciales; internet y fuentes externas, como guías telefónicas, revistas, periódicos, etc.

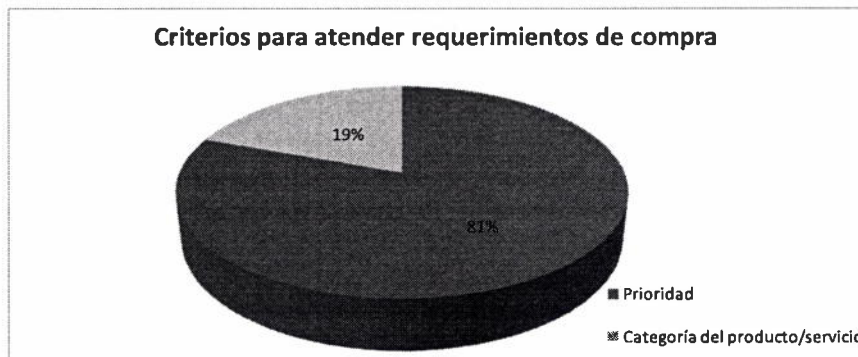
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

No existe un control de proveedores alternos, lo cual permitiría agilizar el proceso de cotización.

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

El parámetro principal que utilizan los Compradores para atender los requerimientos de compra o servicio es la prioridad asignada (normal o emergencia).

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de los encuestados considera que el procedimiento actual cumple con las expectativas, siempre y cuando se comuniquen adecuadamente los requerimientos al proveedor.

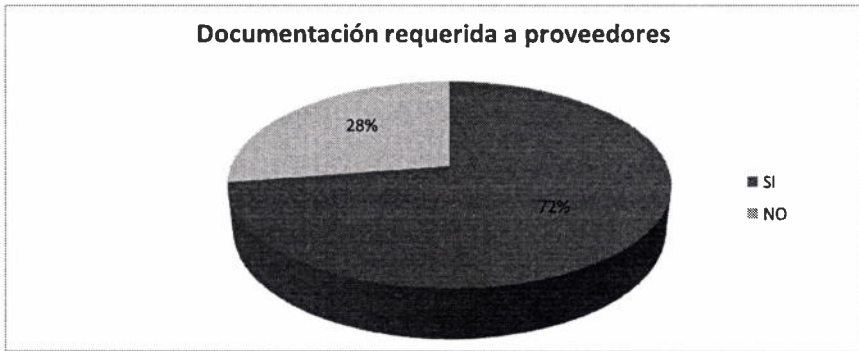
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores opina que se aplican criterios para invitar a cotizar a un proveedor de productos o servicios críticos

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

Se considera que la documentación requerida a los proveedores para inscribirse en la base de datos se recibe oportunamente.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

El personal encuestado considera que la evaluación técnico-económica es la metodología más efectiva que permite a la organización seleccionar adecuadamente a sus proveedores.

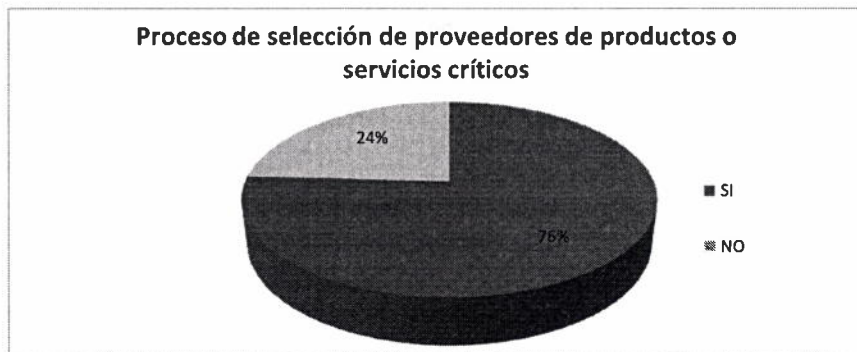
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

El proceso de selección se adecúa y se aplica uniformemente a los proveedores de productos críticos y no críticos.

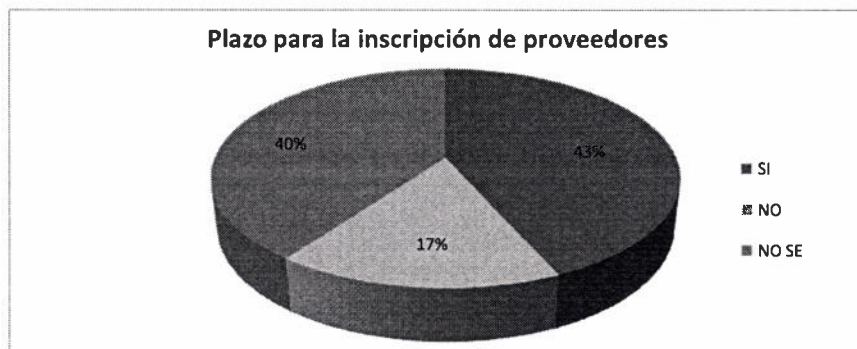
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de los encuestados está de acuerdo porque consideran que crear un procedimiento específico para proveedores de productos o servicios críticos permitiría tener un mejor control sobre el desempeño de este tipo de proveedores.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

Una porción de los encuestados opina que el plazo para la inscripción contribuye al proceso de selección de proveedores, mientras que el resto de encuestados desconoce si existe un plazo definido y si esto permite agilizar o no el proceso.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

El personal encuestado considera que es importante el seguimiento a la entrega de productos de bienes o servicios por parte de los proveedores en tiempo y al menor costo para evitar riesgos en la operación del negocio.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

No existe una clasificación de proveedores en cuanto a sus tiempos de entrega, lo cual es muy importante para evaluar su desempeño.

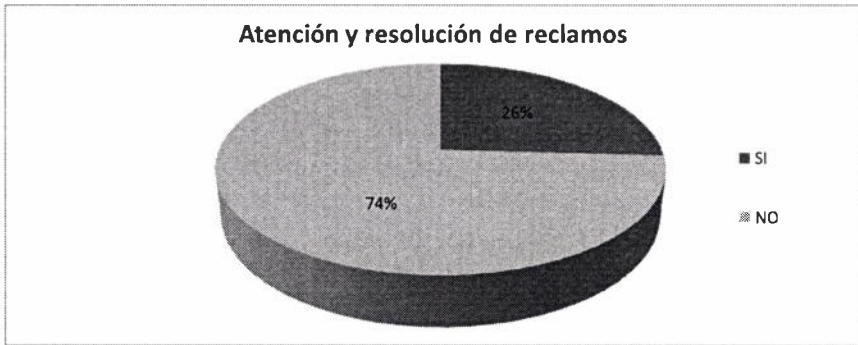
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de los encuestados considera que existe un control de devoluciones de productos que no cumplen con las especificaciones de la organización, mientras que el resto desconoce o asegura que no existe ningún tipo de control.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

No existe un adecuado control de los tiempos de atención y resolución de reclamos por parte del proveedor, aspecto que se considera muy importante para la calificación del desempeño del proveedor.

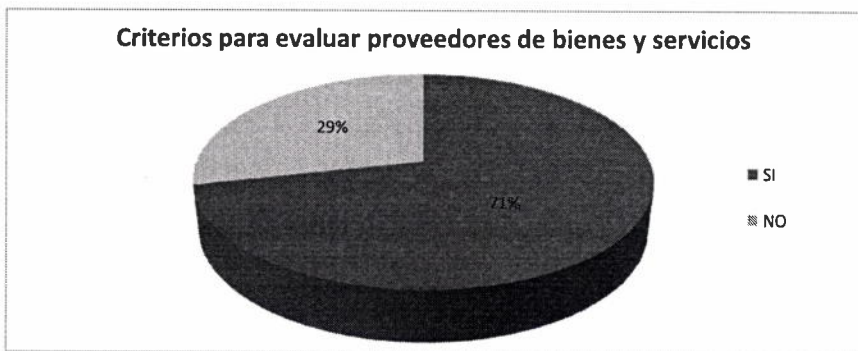
Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

Según los datos obtenidos, se realiza la evaluación del desempeño a todos los proveedores por igual, siempre y cuando se encuentren registrados en la lista maestra de proveedores.

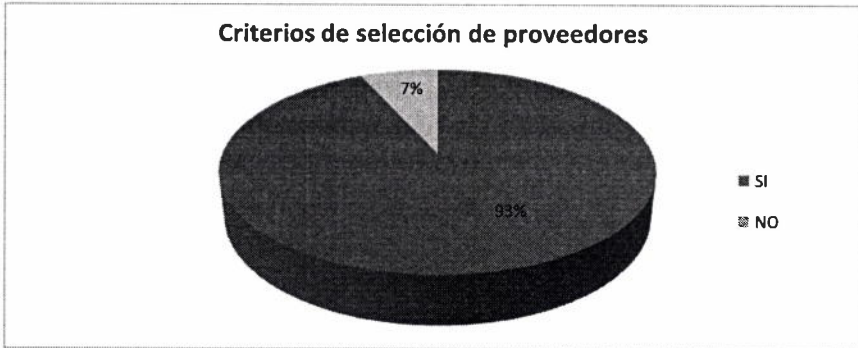
Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

En la organización existen diferentes criterios establecidos para evaluar a los proveedores de bienes como a los de servicios.

Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La Gerencia y los colaboradores encuestados están de acuerdo con los criterios establecidos (plazo de entrega, precio, calidad y desempeño en salud, seguridad y medio ambiente) para seleccionar proveedores y los mismos se adecúan al tipo de producto o servicio requerido.

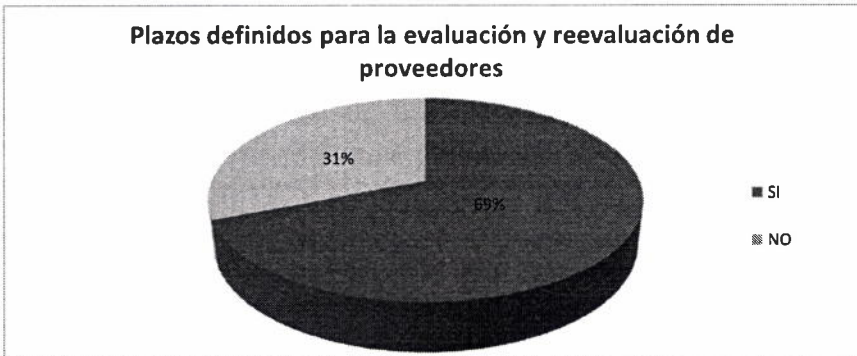
Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La Gerencia y colaboradores encuestados está de acuerdo con la actual clasificación de resultados: Bueno; Aceptable; En Observación y Retirar de la Lista Maestra de Proveedores.

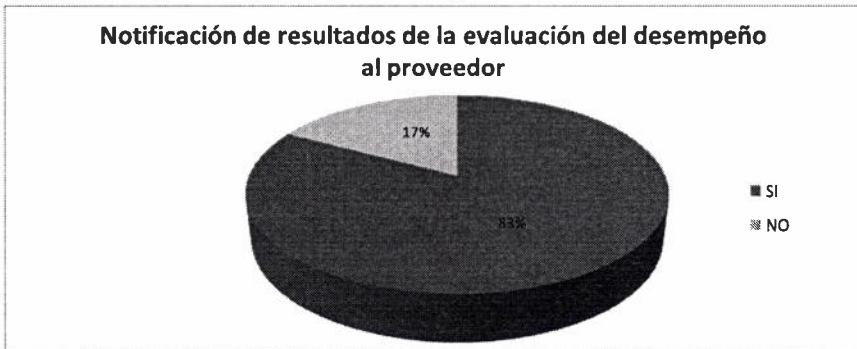
Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de encuestados está de acuerdo con los plazos actualmente establecidos: Bueno (18 meses); Aceptable (12 meses) y En Observación (6 meses).

Gráfica No. 21



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de colaboradores considera que la notificación de resultados por medio de cartas, debería generar oportunidades de mejora y medir la capacidad de respuesta de los proveedores para corregir las debilidades identificadas, mientras que el resto opinó que se debe tener una comunicación más directa y frecuente con el proveedor.

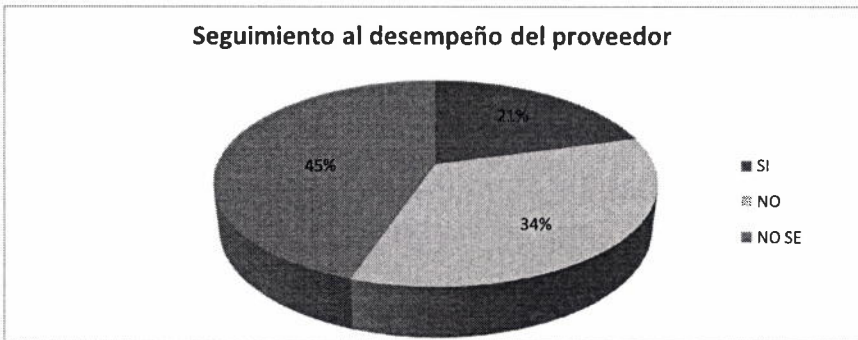
Gráfica No. 22



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

Normalmente no se obtiene retroalimentación por parte del proveedor al recibir los resultados de su evaluación del desempeño.

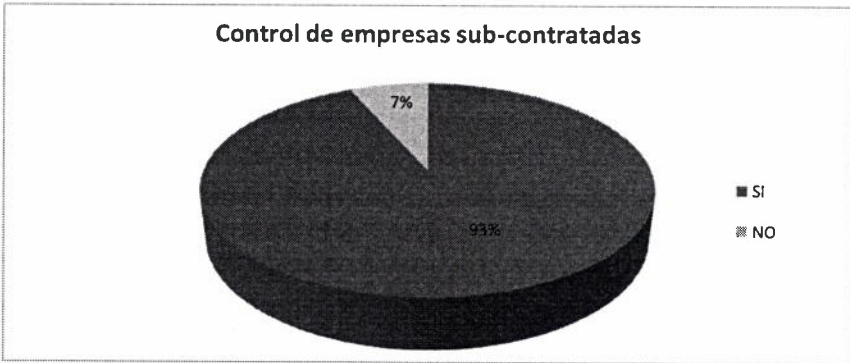
Gráfica No. 23



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

Según los datos obtenidos, una pequeña porción de los encuestados considera que sí se realiza el seguimiento al desempeño del proveedor, mientras que el resto desconoce o asegura que no se realiza dicho seguimiento y por ende, no se toman acciones de mejora en conjunto.

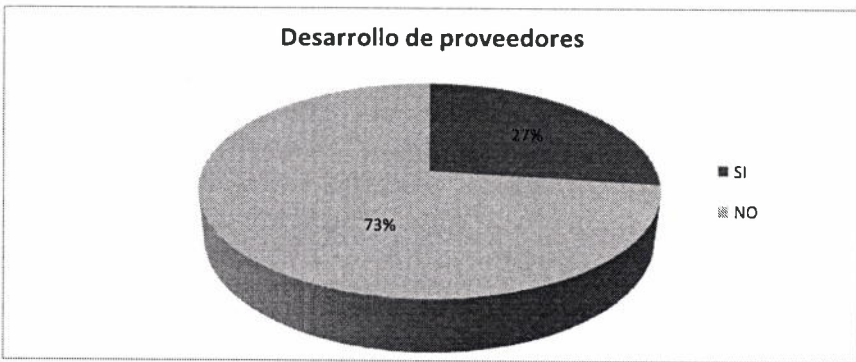
Gráfica No. 24



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de los encuestados opina que se deben controlar a las empresas sub-contratadas que trabajan en nombre de los proveedores principales porque deben cumplir con los mismos requisitos para poder ingresar a las instalaciones de la empresa.

Gráfica No. 25



Fuente: Elaboración propia julio 2011. Encuestadas 30 personas

La mayoría de los colaboradores encuestados afirma que actualmente no se realizan actividades que permitan promover el desarrollo de los proveedores, recomendando que se debe tener una comunicación más estrecha y el resto opina que si se realizan aunque esporádicamente.

Capítulo 4

Análisis de Resultados

En la actualidad las Normas ISO 9000 han tomado gran importancia en las organizaciones interesadas en invertir en un sistema de gestión de calidad eficaz, que les permita cumplir con los requisitos de sus clientes y la Gestión de Proveedores es un elemento muy importante dentro de la administración moderna de las organizaciones, permite seleccionar, evaluar y tomar decisiones más objetivas acerca de sus proveedores contribuyen a generar buenas relaciones comerciales.

Lo anterior se basa en los Principios de Gestión de Calidad (inciso 0.2 Introducción Norma ISO 9000), específicamente el principio “h” el cual se refiere a que una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Como resultado de la presente investigación, se evidenció el compromiso de la Gerencia y colaboradores de la empresa en mantener una gestión de proveedores como parte del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, que les permita mejorar el fortalecimiento y transparencia de la relación comercial con los proveedores, sin embargo, en algunas respuestas se refleja que hace falta desarrollar controles y planes de acción que permitan evaluar eficazmente el desempeño de un proveedor y si es recomendable incluirlo en futuros procesos de compra.

Se analizó la gestión de proveedores en dicha empresa, se tomaron en cuenta las siguientes fases: Inscripción y proceso de cotización, selección, evaluación del desempeño, seguimiento y desarrollo de Proveedores.

Inscripción de Proveedores y Proceso de Cotización

Para cumplir con el Requisito 7.4 Proceso de Compras, Norma ISO 9001:2008, la empresa tiene implementado un procedimiento para la adquisición de bienes o servicios y un

procedimiento específico para la selección y evaluación de proveedores, así como su respectiva *lista maestra de proveedores*.

En cuanto a las respuestas obtenidas, el procedimiento actual para invitar a cotizar a un proveedor es considerado completo, exigente y permite seleccionar a los proveedores previamente registrados en la *lista maestra de proveedores*, los cuales en su mayoría son sugeridos por usuarios técnicos, debido a que un gran número de proveedores realizan visitas de campo a las diferentes plantas de generación para dar a conocer sus productos o servicios y también a raíz de la experiencia previa del usuario técnico con determinadas marcas comerciales. Asimismo, se detectó que la efectividad de dicho procedimiento, depende del criterio del Comprador para comunicar los requerimientos al proveedor y de la información detallada que proporciona el solicitante del bien o servicio al departamento de Compras. Esto último se puede relacionar con el inciso 7.4.2 Información de las Compras, Norma ISO 9001:2008, el cual se refiere a los requisitos del producto, descripción clara del producto, documentación de las compras para la adecuación de las especificaciones de los requisitos, antes de comunicárselos al proveedor.

Actualmente no se cuenta con un control de “proveedores alternos”, es decir, proveedores agrupados por categoría de productos o servicios, lo cual permitiría a la empresa agilizar su proceso de cotización y también evitaría contratiempos en los casos que un proveedor por cualquier circunstancia no pueda suministrar el producto o servicio ofrecido, de esta forma sería más ágil reemplazarlo.

El inciso 7.4.1 Proceso de Compras. Normas ISO 9001:2008 indica que “La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. El tipo y grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.”

Al tomar en cuenta el párrafo anterior, en el Procedimiento P-102 Selección y Evaluación de Proveedores de la empresa, se define como “proveedores críticos” a aquellos que ofrecen productos o servicios que afectan directamente la operación del negocio o el desempeño en medio ambiente, salud y seguridad ocupacional y a la comunidad. De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se cree que existen criterios establecidos para invitar a cotizar a este tipo de proveedores y que dichos criterios permiten seleccionar al proveedor adecuado. Sin embargo, se identificó que algunos usuarios aún no tienen definido claramente el concepto de productos o servicios críticos, normalmente se confunde con productos o servicios requeridos con urgencia. En este punto, también se detectó, que el único requerimiento adicional para registrar a un proveedor crítico es la solicitud de estados financieros. Para el caso de proveedores de servicios críticos si se tienen implementados mayores controles.

También se consultó acerca de la importancia de controlar o no a las empresas sub-contratadas como se hace con los proveedores principales y si se considera conveniente, principalmente, aquellos sub-contratistas que realizan servicios críticos o de alto riesgo para la operación del negocio, trabajan en nombre de los proveedores principales y deberían cumplir con los mismos requerimientos que ellos para poder ingresar a las instalaciones de la empresa. Asimismo, son fuente potencial de incumplimientos e incidentes que ponen en riesgo las operaciones.

El proceso de inscripción de un proveedor en la *lista maestra de proveedores*, inicia con el envío de los requerimientos al proveedor vía e-mail por parte de los Compradores y cada vez se debe detallar cuál es la documentación que deberá presentar debido a que la misma no se encuentra especificada en el formulario de inscripción y también se deben enviar adjuntos los documentos corporativos que se quieren dar a conocer al proveedor antes de iniciar una relación comercial. Con base a las respuestas obtenidas, la documentación solicitada a los proveedores se recibe oportunamente, también se identificó que en algunos casos se desconoce por parte de los usuarios si existe un plazo definido para completar el proceso de inscripción, no está claramente especificado en el procedimiento y porque dicha actividad se realiza conforme cada uno de los involucrados completa la parte que le corresponde. Adicionalmente,

se identificó que existen proveedores activos en la *lista maestra de proveedores* y que se han utilizado para una única compra.

Selección de Proveedores

El inciso 7.4.1 Proceso de Compras. Normas ISO 9001:2008 indica que la empresa debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

Se estableció que el actual proceso de selección de proveedores se adecúa a las necesidades del negocio y se aplica uniformemente a los proveedores de productos o servicios “críticos” y “no críticos”, se considera necesario que debería existir un procedimiento específico para los proveedores de productos o servicios “críticos”, lo cual facilitaría su selección y se tendría mejor controlado su desempeño. Existen opiniones contrarias, que consideran que todos los productos y servicios tienen la misma importancia y deben pasar por el mismo proceso.

Además, se identificó que en el sistema de compras actualmente no se tiene habilitado el campo para identificar si un proveedor es crítico, de igual manera sucede con los ítems de un requerimiento de compra.

Evaluación del Desempeño

Robbins y Coulter (2005), definen al desempeño como el resultado final de una actividad y establecen que para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre éste. Es necesario evaluar cómo se mide y qué se mide.

La evaluación del desempeño de los proveedores es el seguimiento del comportamiento en el tiempo de los proveedores, conforme el cumplimiento de los criterios de evaluación como calidad, precio, plazo de entrega, desempeño en salud, seguridad y medio ambiente y garantía. En otras palabras, permite establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos definidos por la organización.

En la empresa, la evaluación del desempeño del proveedor se realiza de forma anual como parte del Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores, se dejan registros de dichas evaluaciones, sin embargo, no se mide periódicamente el plazo de entrega pactado con los proveedores, lo cual ayudaría a identificar cuáles son los proveedores que pondrían en riesgo la operación del negocio al no entregar un producto o servicio en el tiempo estipulado, generan un impacto económico negativo para la empresa.

También se consultó si se lleva un control de devoluciones por productos fuera de especificaciones, se tomó en consideración que el inciso 7.4.3 de la Norma ISO 9001:2008 Verificación de los productos comprados indica que “La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.”

Las respuestas obtenidas en cuanto al párrafo anterior, establecen que los productos o servicios son inspeccionados y/o verificados contra la información consignada en el Pedido, antes de ser aceptados por los usuarios autorizados para tal efecto. Para los casos en los cuales se detecta inconformidad de un bien, el personal de Almacenes registra las inconsistencias en un formulario de Reclamo a Proveedores y para el caso de servicios que no se ejecuten conforme lo pactado, el usuario envía la calificación del desempeño del proveedor al Comprador para coordinar las acciones pertinentes. El formulario Reclamo a Proveedores es utilizado únicamente por los Almacenes de Planta, no así para bienes no inventariables y algunas respuestas reflejan que se desconoce si la empresa lleva este tipo de control. Ahora bien, la empresa no mide el tiempo en que se comunica el reclamo al proveedor y el tiempo de resolución del mismo por parte del proveedor, así como las causas más frecuentes de incumplimientos y cuáles son los proveedores que reinciden en este tipo de inconformidades que ponen en riesgo el buen funcionamiento de los equipos y continuidad en la operación del negocio.

Con respecto a los criterios de evaluación del desempeño establecidos por la empresa, la Norma ISO 9001:2008 inciso 7.4.1 indica que “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 re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.”

El departamento de Compras realiza anualmente la evaluación del desempeño a todos los proveedores inscritos en la *lista maestra de proveedores* “críticos” y “no críticos” de acuerdo al alcance del Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores, aunque en una sección del procedimiento se refiere únicamente a los “críticos” lo cual contradice al alcance.

También se consultó, si se estaba de acuerdo con la actual escala de clasificación del desempeño y las respuestas obtenidas indican que es considerada justa tanto para proveedores de bienes como de servicios, aunque cabe mencionar que la evaluación del desempeño generalmente se realiza de forma anual y no de acuerdo a los resultados obtenidos según la escala de desempeño del proveedor.

Asimismo, se obtuvo retroalimentación por parte de los usuarios indicando que cuando un proveedor ha sido reportado por no cumplir con los requerimientos establecidos por la empresa en un determinado centro de trabajo, no se comunica oportunamente al resto de departamentos y éstos últimos continúan la relación comercial con dicho proveedor.

Seguimiento y Desarrollo de proveedores

En la medida en que las empresas compradoras no hacen seguimiento y acompañamiento a los planes de mejora que se generan como resultado de las evaluaciones periódicas hechas al proveedor, si no se llevan registros de dichos procesos, todo esto impactará negativamente en futuras negociaciones con el proveedor hasta el punto de interrumpir la relación comercial,

generación de no conformidades al sistema de gestión de calidad y en algunos casos extremos poniendo en riesgo la operación de la empresa.

Por lo anterior, con el apoyo de un cuestionario estructurado y observación directa, se estableció cuál es la importancia que se le da a esta etapa de la *gestión de proveedores* en la empresa:

Se observó que la notificación de resultados de la evaluación del desempeño de los proveedores, se realiza anualmente a través de cartas enviadas vía e-mail a cada proveedor por parte del Departamento de Compras. Esta actividad debería generar oportunidades de mejora, retroalimentación de doble vía y hasta se podría utilizar para medir la capacidad de respuesta del proveedor para corregir las debilidades identificadas a raíz de la evaluación del desempeño. Normalmente, no se obtiene ningún tipo de retroalimentación por parte del proveedor, en otras palabras, existe un proceso de evaluación realizado pero no gestionado.

Para concluir con el análisis, las respuestas obtenidas reflejan que no hay seguimiento posterior a la evaluación y reevaluación del desempeño del proveedor y por lo tanto, no se emprenden acciones de mejora continua que permitan promover el desarrollo de los proveedores y establecer una metodología para tal efecto, se considera una importante oportunidad de mejora para la *gestión de proveedores*, al generar buenas relaciones comerciales, se garantiza que los proveedores entreguen exactamente lo que se requiere y cumplan con los estándares de calidad, lo cual repercute en la satisfacción del cliente final.

5. Conclusiones

1. Los criterios para la aceptación de un proveedor, son diferentes para un proveedor de bienes y para uno de servicios y como resultado de la investigación se detectó que la mayoría de colaboradores aun no tiene claramente definido el concepto de proveedores “críticos”, es decir, aquellos que afectan directamente la operación del negocio o el desempeño en medio ambiente, salud y seguridad ocupacional y a la comunidad, debido a que actualmente no existe un tratamiento diferente para este tipo de proveedores.
2. La evaluación del desempeño de proveedores se realiza anualmente, sin embargo, no se cuenta con controles que permitan medir el plazo de entrega de bienes o servicios pactado, lo que dificulta identificar cuáles son los proveedores que ponen en riesgo la operación del negocio. Tampoco se mide el tiempo en que se comunica un reclamo al proveedor y el tiempo de resolución del mismo, lo cual permitiría identificar cuáles son las causas más frecuentes de incumplimiento y cuáles son los proveedores que reinciden en este tipo de inconformidades.
3. Como resultado de la investigación se refleja que no hay seguimiento posterior a la evaluación y reevaluación del desempeño del proveedor, no se emprenden acciones de mejora continua que permitan promover el desarrollo de los proveedores y establecer una metodología para tal efecto, se considera una importante oportunidad de mejora en beneficio de ambas partes, además permitiría contar con una lista maestra de proveedores depurada.
4. El departamento de Compras comunica a los proveedores inscritos en la lista maestra, los resultados de la evaluación del desempeño por medio de cartas, esta actividad debería generar oportunidades de mejora, retroalimentación de doble vía, realizar el seguimiento a la capacidad de respuesta del proveedor para corregir las debilidades identificadas. Por lo general, no se obtiene retroalimentación por parte del proveedor y

en los casos en que sí se recibe respuesta, la retroalimentación a los usuarios de la organización es casi nula.

5. Adicional a los resultados de la evaluación del desempeño que se comunican a los proveedores, actualmente no se realizan actividades que permitan promover el desarrollo de los proveedores en función de las características del bien o servicio, así como las características propias del proveedor, no se discuten planes de mejora a raíz de los resultados de las evaluaciones y reevaluaciones del desempeño del proveedor. Esta es una importante oportunidad de mejora a la *gestión de proveedores*, el generar buenas relaciones comerciales, garantiza que entreguen exactamente lo que se requiere cumpliendo con los estándares de calidad, lo cual repercute en la satisfacción y credibilidad del cliente final.

6. Propuesta

**Plan de implementación de actividades que promuevan el seguimiento a la Gestión de
Proveedores bajo Norma ISO 9001:2008**

Contenido

Introducción	57
Capítulo 6	
Propuesta	
6.1 Objetivos	58
6.1.1 General	
6.1.2 Específicos	
6.2 Alcance	59
6.3 Contenido	59
6.3.1 Componente 1: Automatización Inscripción de Proveedores	59
- Descripción	
- Desarrollo	
- Diseño	
6.3.2 Componente 2: Automatización Comunicación de Resultados de la Evaluación del Desempeño de Proveedores	61
- Descripción	
- Desarrollo	
- Diseño	
6.3.3 Componente 3: Indicadores de Gestión	62
a) Cumplimiento Plazos de Entrega	63
- Descripción	
- Estructura	
b) Gestión de Reclamos a Proveedores	65
- Descripción	
- Estructura	
6.4 Presupuesto	66
6.5 Cronograma de implementación	68

Introducción

La presente propuesta de mejora a la Gestión de Proveedores, se desarrolló con el propósito de contribuir con la empresa D.E. Guatemala y con su Sistema de Gestión ISO 9001:2008, a través del diseño de un plan de implementación de oportunidades de mejora continua que permitirán ejecutar el seguimiento a la evaluación y reevaluación de proveedores, gestionando relaciones exitosas a largo plazo con los proveedores que se convierten en socios estratégicos del negocio.

De acuerdo a los hallazgos de la investigación realizada, se hace necesaria la creación de controles internos y alternativas de comunicación que busquen hacer más eficiente la gestión, como parte del acercamiento a proveedores para estar monitoreando su desempeño en beneficio mutuo y de la satisfacción de los clientes de la empresa.

La propuesta se caracteriza por contemplar diferentes aplicaciones de software que se pueden implementar de forma independiente a discreción de la empresa, pero que agrupados provocarán cambios generalizados en la *gestión de proveedores*. Asimismo, esta propuesta pretende aprovechar los recursos disponibles (humanos y tecnológicos) de la organización, para no demandar fuertes inversiones de dinero.

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo General

Desarrollar controles internos e implementar oportunidades de mejora identificadas durante la presente investigación, en beneficio de la Gestión de Proveedores y al mismo tiempo que permitan cumplir con los requisitos estipulados en la Norma ISO 9001:2008.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Automatizar el proceso de inscripción y selección de proveedores, lo cual permitirá comunicar efectivamente los requerimientos de la empresa al proveedor que desee formar parte de la Lista Maestra de Proveedores.
- Generar un control interno de proveedores alternos, es decir, proveedores agrupados por categorías de productos o servicios, tomar de referencia los datos ingresados a la página web por los diferentes proveedores.
- Obtener información relevante de cada empresa de una manera ordenada y resumida a través de la página web.
- Comunicar los resultados de la evaluación y reevaluación del desempeño de proveedores de forma ágil y oportuna con el propósito de generar retroalimentación de doble vía, generar planes de mejora que permita a ambas partes corregir las debilidades identificadas.
- Medir periódicamente el plazo de entrega pactado con los proveedores, lo cual permitiría identificar cuáles son los proveedores que ponen en riesgo la operación del negocio al no entregar un producto o servicio en el tiempo estipulado.
- Medir periódicamente el tiempo en que se comunica el reclamo al proveedor y el tiempo de resolución del mismo por parte del proveedor, así como las causas más frecuentes de incumplimiento. Esta medición permitirá identificar a los proveedores que reinciden en este tipo de incumplimientos.

6.2 Alcance

- La propuesta aplica a todos los proveedores de bienes o servicios, críticos o no críticos y sub-contratistas que presten servicios críticos dentro de las instalaciones de la empresa.
- Aplica también a los colaboradores de la empresa involucrados en la *gestión de proveedores*.

6.3 Contenido

6.3.1 Componente 1: Automatización del Proceso de Inscripción y Selección de Proveedores

- **Descripción:**

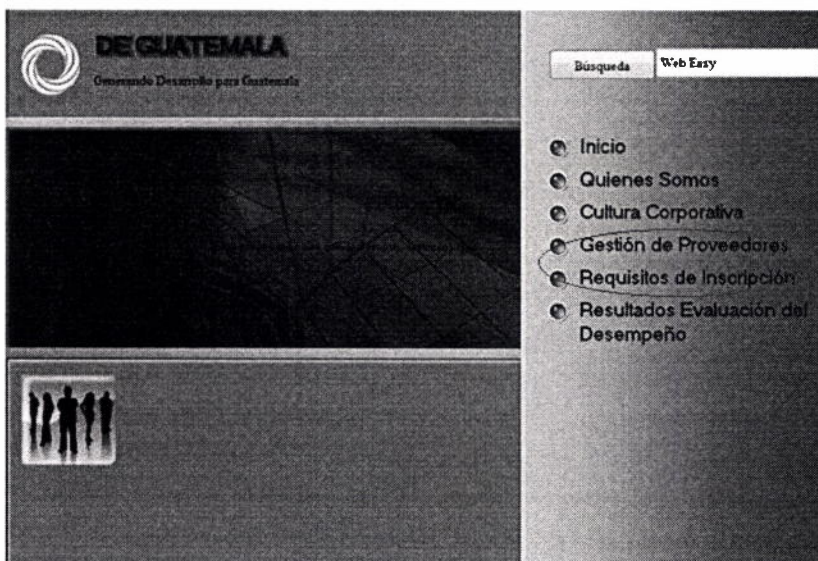
Automatizar la tarea que realizan los Compradores, la cual consiste en detallar y enviar vía e-mail los requerimientos de inscripción a un proveedor que desee formar parte de la Lista Maestra de Proveedores y en su lugar, el proveedor podrá obtenerlos directamente desde la página web de la empresa.

- **Desarrollo:**

No.	Responsable	Descripción de la actividad
1	Proveedor	Ingresa a la página web de la empresa y selecciona el menú Gestión de Proveedores / Requerimientos de Inscripción. Se desplegará un mensaje de bienvenida, con las instrucciones para descargar los diferentes documentos de referencia en inglés y español: - Formulario de inscripción - Documentos corporativos que se necesita sean del conocimiento del proveedor antes de iniciar la relación comercial
2	Proveedor	Ingresar al menú Gestión de Proveedores / Registrarse como proveedor - Seleccionar la categoría y sub-categoría que mejor se asemeje a su producto o servicio

		<ul style="list-style-type: none"> - Completar la información general requerida - Enviar la documentación requerida a la dirección física o electrónica que sea indicada por la empresa
3	Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de documentos para su proceso de inscripción y calificación correspondiente. - Evaluar si se requiere coordinar una visita a las instalaciones del proveedor, previo a inscribirlo en la Lista Maestra de Proveedores. - Notificar si el proveedor ha sido inscrito o rechazado.

- **Diseño de página web:**



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Componente 2: Automatización de la Comunicación de Resultados de la Evaluación del Desempeño de Proveedores

- **Descripción:**

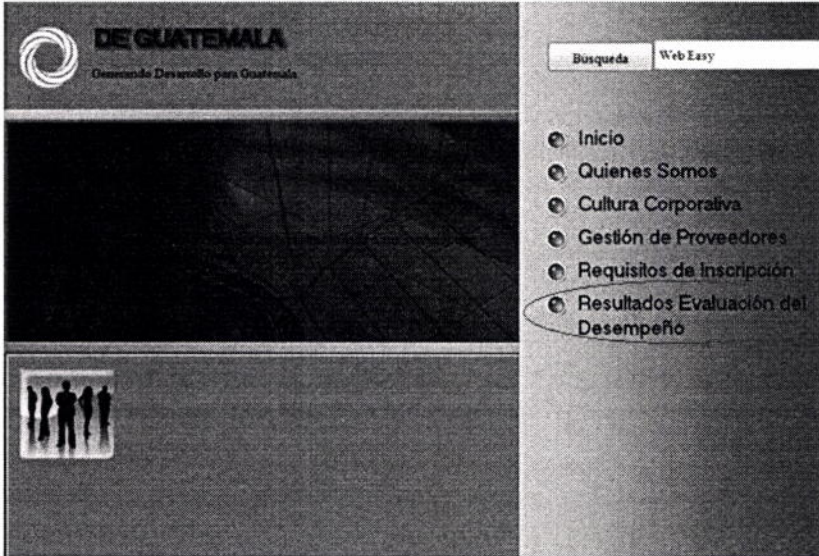
Comunicar los resultados de la evaluación y reevaluación del desempeño de proveedores a través de la página web de la empresa para que los proveedores puedan consultar de forma ágil y oportuna su resultado y que al mismo tiempo puedan enviar desde la página su retroalimentación al departamento de compras y generar planes de acción para corregir sus debilidades identificadas. Si se prefiere, para no desplegar los nombres de las compañías en la comunicación de resultados podrían desplegarse los códigos de proveedor asignados por el sistema de compras.

Los empleados de la empresa también podrían consultar dichos resultados desde la página intranet.

- **Desarrollo:**

No.	Responsable	Descripción de la actividad
1	Proveedor	<p>Ingresa a la página web de la empresa y selecciona el menú Gestión de Proveedores / Evaluación del Desempeño.</p> <p>Se desplegará un mensaje con una explicación de la escala de calificación del desempeño y un link para acceder al registro que contiene los resultados de la evaluación de todos los proveedores para que pueda ubicarse fácilmente.</p> <p>También aparecerá un link “Retroalimentación por parte del Proveedor” para que desde la página web pueda enviar sus comentarios al departamento de compras.</p>
2	Compras	<p>Recibirá una cuenta de correo específico con la retroalimentación enviada por el proveedor para iniciar acciones de mejora.</p>

- Diseño de la página web:



Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Componente 3: Indicadores de Gestión

La medición del desempeño de los proveedores tiene como fin evaluar lo que se hace y el desempeño esperado. Para determinar cuál es el desempeño real se debe obtener información sobre éste y puede obtenerse por medio de informes estadísticos, los cuales son fáciles de visualizar, eficaces para mostrar relaciones. Su desventaja es que proporcionan información limitada e ignoran factores subjetivos.

Los indicadores de gestión son unidades de medición o valoración del comportamiento de una o varias variables que definidas bajo criterios determinarán el logro de los objetivos propuestos.

Estructura propuesta de los indicadores de gestión

Nombre: Qué es lo que se evalúa?	
Descripción	Explicar qué se busca medir
Fórmula	Forma de usar variables para medir con el indicador
Unidad de medición	Resultado de la fórmula, puede ser cualitativo y cuantitativo
Periodicidad	Frecuencia con la que se debe usar el indicador
Responsable	Nombre del cargo que realiza la recopilación y análisis de los resultados
Acciones correctivas	Acciones que se deben tomar para controlar el indicador y mejorar el proceso, en caso de que la medición sea negativa.

Fuente: Elaboración propia

Nota: Para efectos del cálculo de indicadores que tengan variables expresadas en horas o días se manejan días hábiles.

Para lograr los resultados esperados se deberá dar seguimiento a la ejecución de los indicadores formulados.

a) Cumplimiento Plazos de Entrega

- **Descripción**

Implementar un indicador desde el sistema de compras e inventarios que permita medir periódicamente el plazo de entrega pactado con los proveedores, con el propósito de identificar cuáles son los proveedores que ponen en riesgo la operación del negocio al no entregar un producto o servicio en el tiempo estipulado.

- **Estructura propuesta:**

Cumplimiento Plazos de Entrega	
Descripción	Medir el plazo de entrega pactado desde que se despacha o envía el Pedido al proveedor hasta la entrega del producto puesto en el Almacén.
Fórmula	<p>Proveedores Locales: Fecha de recepción del Pedido por Ítem – Fecha de despacho del Pedido por ítem = No. de días hábiles</p> <p>Proveedores Internacionales: Fecha de recepción del Pedido por Ítem – Fecha de despacho del Pedido por ítem = No. de días hábiles</p>
Unidad de medición	<p>Escala de Resultados Proveedores Locales: Cumple = Menor o igual a 28 días No Cumple = Mayor a 28 días</p> <p>Escala de resultados Proveedores Internacionales Cumple = Menor o igual a 75 días No Cumple = Mayor a 75 días</p> <p>Nota: Estos parámetros no incluyen compras de emergencia</p>
Periodicidad	Se generará mensualmente desde el sistema
Responsable	Departamento de Compras Departamento de Sistemas de Información
Acciones correctivas	Generar mensualmente el reporte por parte de la Gerencia de Compras para que cada Comprador pueda dar seguimiento a aquellos pedidos que están atrasados con el (los) proveedor (es) identificados y tomar nota para la correspondiente evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

b) Gestión de Reclamos a Proveedores

- **Descripción**

Rediseñar el cuadro de control y seguimiento a reclamos por productos fuera de especificaciones que se genera en Excel por personal de Almacenes, con el propósito de que éste sea compartido con el personal de Compras y que cada usuario sea responsable de alimentar la información que le corresponda. Los usuarios de ambos departamentos, necesitarán tener acceso a una carpeta electrónica compartida, con esta información se podrán generar indicadores que permitan medir el tiempo en que se comunica el reclamo al proveedor y el tiempo de resolución del mismo por parte del proveedor, así como las causas más frecuentes de incumplimiento. Con esta gestión, es posible identificar a los proveedores que reinciden en este tipo de incumplimientos.

- **Estructura propuesta:**

Gestión de Reclamos a Proveedores	
Descripción	-Medir el tiempo en que se comunica un reclamo por productos fuera de especificaciones al proveedor y el tiempo en que éste presenta una resolución a dicho reclamo. -Medir el porcentaje de reclamos por proveedor. -Determinar las causas más frecuentes de incumplimiento.
Fórmula	a) Tiempo en que se comunica un reclamo al proveedor: Fecha de envío al proveedor - Fecha de ingreso del reclamo al cuadro control = Cantidad de días b) Porcentaje de Reclamos por Proveedor: <u>No. de Reclamos por Proveedor</u> = % de Reclamos No. de Pedidos por Proveedor

	<p>c) Causas más frecuentes de incumplimiento: Fórmula automática de Excel que calcule la moda de una serie de datos. Se deberá contar con un menú de las posibles causas, para que únicamente se puedan seleccionar los criterios disponibles.</p>
Unidad de medición	<p>a) Tiempo en que se comunica un reclamo al proveedor En tiempo = Menor o igual a 3 días Fuera de tiempo = Mayor o igual a 4 días</p> <p>b) Cantidad de reclamos por Proveedor Aceptable = Menor o igual a 20% No Aceptable = Mayor a 20%</p> <p>c) Causas más frecuentes de incumplimiento Las causas más frecuentes se identificarán por medio de porcentajes.</p>
Periodicidad	Se generará mensualmente
Responsable	Departamento de Inventarios, Compras y Sistemas de Información
Acciones correctivas	Generar el reporte por parte de la Gerencia de Compras para que cada Comprador pueda dar seguimiento a aquellos reclamos que no han sido resueltos y tomar nota de los resultados para la evaluación del desempeño correspondiente.

Fuente: Elaboración propia

6.4 Presupuesto

Para llevar a cabo las oportunidades de mejora propuestas, se hace necesario contratar los servicios de asesoría administrativa para la coordinación y supervisión de cada una de las actividades a desarrollar con las diferentes áreas involucradas en la implementación.

La propuesta se caracteriza por contemplar diferentes aplicaciones de software que se pueden implementar en paralelo, aprovechando los recursos disponibles (humanos y tecnológicos) de la organización, para no demandar fuertes inversiones de dinero.

Recursos Tecnológicos

Componente 1 y 2:

- Se tiene conocimiento que la empresa tiene disponible enlaces de internet dedicado y página publicada en la web, además este servicio cuenta con conexión a bases de datos, por lo tanto, se tendría que invertir únicamente en el desarrollo de la aplicación para publicarlo en la web.
- Categorías de bienes y servicios definidas.
- Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores definido.

Componente 3:

- Se cuenta con un sistema de compras y control de inventarios, que permite incorporar los indicadores de gestión del desempeño de proveedores propuestos a los indicadores del sistema.

Recursos Humanos:

Recursos internos:

- Supervisor de Operaciones y Soporte – Sistemas de Información
- Analista de Sistemas de Información
- Personal de Compras
- Personal de Almacenes

Recursos externos:

- Asesor externo a cargo del proyecto de implementación. Los servicios incluyen asesoría, coordinación con el equipo asignado al proyecto, supervisión de actividades para el logro de los resultados y entrega de informe final.

Inversión Estimada:

Componente de la Propuesta	Inversión Estimada US\$
Componente 1 y 2	\$ 1,500.00
Componente 3	\$ 600.00
Honorarios asesoría externa para la implementación de la propuesta: - 10 horas de asesoría - \$40.00/ Hora	\$ 400.00
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 2,500.00

Fuente: Elaboración propia

6.5 Cronograma de Implementación

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta se recomienda trabajar en paralelo el desarrollo de cada uno de los componentes propuestos para aprovechar los recursos disponibles y optimizar el tiempo de asesoría externa.

Actividades	Responsable	Semanas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Reunión de apertura del proyecto	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado al proyecto								
2. Explicación de la Propuesta	Asesor externo								
3. Asignación de responsabilidades	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
Componente 1 y 2 de la propuesta:									
4. Desarrollo de la aplicación de software	Supervisor de Op. y Soporte								
5. Pruebas de la aplicación	Supervisor de Op. y Soporte								
6. Reuniones de avance	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
7. Explicación de la aplicación	Supervisor de Op. y Soporte								
8. Aprobación de resultados	Gerencia								
9. Implementación	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
Componente 3 de la propuesta:									
10. Desarrollo de los indicadores de gestión en el sistema de compras e	Analista de Sistemas								
11. Pruebas	Analista de Sistemas								
12. Reuniones de avance	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
13. Explicación de los indicadores	Analista de Sistemas								
14. Aprobación de resultados	Gerencia								
15. Implementación	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
16. Desarrollo de los indicadores de gestión en Excel	Personal de Compras								
	Personal de Inventarios								
	Analista de Sistemas								
17. Pruebas	Miembros del equipo asignado								
18. Reuniones de avance	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
19. Explicación de los resultados	Miembros del equipo asignado								
20. Aprobación de resultados	Gerencia								
21. Implementación	Asesor externo								
	Miembros del equipo asignado								
22. Entrega informe final de resultados	Asesor externo								

Fuente: Elaboración propia

Referencias

1. Chávez, J. (2003). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. (3ª. ed). Módulos de Autoaprendizaje. Guatemala.
2. Franklin, E. (2001). *Auditoría Administrativa*. (1ª. ed). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-* (2011). Universidad Panamericana de Guatemala.
4. Hernández, R. Fernández, C. Bapista, P. (2006). *Metodología para la Investigación*. (4ª. ed). McGraw-Hill.
5. Herrera, María F., Osorio, Juan C. (2006). Modelo para la Gestión de Proveedores utilizando AHP Difuso. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Cali, Colombia.
6. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2000). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001*.
7. Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
8. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Universidad Panamericana de Guatemala.
9. Mejía, J. Poveda, P. Cañón, G. Bohorquez, L. (2006). *Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad*. (2ª. ed.). Bogotá, Colombia.
10. Procedimiento P-102 *Selección y Evaluación de Proveedores* (2009). Empresa D.E. Guatemala.
11. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed). México: Pearson Educación, Prentice-Hall.
12. *Etapas e Importancia del Control*. Recuperado el 4 de abril, 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control>.
13. Hedera Consultores. *Requisitos 7.4 Proceso de Compras*. Recuperado el 11 de abril, 2011 en <http://www.hederaconsultores.com/documents>
14. Pérez, A, Gil M. y Roque, Esnayra (2009). *Gestión de Proveedores: Punto Crítico de la gestión empresarial*. Recuperado el 4 de marzo, 2011 en <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.htm>.

Anexos

Anexo 1



Universidad Panamericana
Curso: Práctica Empresarial Dirigida
Investigación: Gestión de Proveedores bajo Norma ISO 9001:2008
Entrevistador: Iris Antuche

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Objetivo: Obtener información acerca del seguimiento y acompañamiento a la gestión de proveedores en la empresa D.E. Guatemala certificada bajo Norma ISO 9001:2008

Entrevistado(a): _____

Puesto que desempeña: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, favor de marcar con una "X" la que más se acerque a su experiencia en esta empresa.

1. ¿Cuáles son las expectativas de la empresa respecto a la Gestión de Proveedores?

- _____ Mejorar el fortalecimiento y transparencia de la relación con nuestros proveedores.
- _____ Evaluar si se están cumpliendo con los parámetros de desempeño esperados para el éxito de las operaciones de la empresa.
- _____ Definir planes de mejora y estrategias de negociación con los proveedores.
- _____ Todas las anteriores

2. ¿Qué metodología se aplica para la investigación y búsqueda de proveedores?

- _____ Recomendación interna
- _____ Búsqueda electrónica
- _____ A través de comunicaciones públicas (periódicos, revistas, etc.)

Otros:

3. ¿Se cuenta con un control de proveedores alternos?

SI _____ NO _____

4. ¿Cuáles son los criterios para atender requerimientos de compra o servicio?

_____ Prioridad (Normal o Emergencia)
_____ Categoría del producto o servicio

Otros:

5. ¿Considera que el procedimiento para invitar a cotizar a un proveedor permite cumplir con los requerimientos de atención de una compra o servicio?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

6. ¿Los criterios que se aplican para invitar a cotizar a un proveedor de **productos o servicios críticos** permiten seleccionar el proveedor adecuado?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

7. ¿Se recibe oportunamente la documentación solicitada a proveedores para el proceso de inscripción y selección?

SI _____ NO _____

8. ¿Qué metodología considera la más efectiva para seleccionar a un proveedor?

_____ Evaluación técnico-económica
_____ Proveedor Único
_____ Adjudicación Directa

9. ¿El proceso de selección de proveedores establecido se adecúa a los productos o servicios requeridos?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

10. ¿Debería existir un proceso de selección específico para proveedores de productos o servicios críticos?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

11. ¿Considera que el plazo definido para la inscripción de proveedores contribuye a la gestión de selección de proveedores?

SI _____ NO _____ NO SE _____

12. ¿Se realiza el seguimiento a la entrega de productos o servicios en tiempo y al menor costo?

SI _____ NO _____

13. ¿Se cuenta con una clasificación de proveedores en función a los tiempos de entrega?

SI _____ NO _____

14. ¿Se lleva un control de devoluciones por productos fuera de especificaciones?

SI _____ NO _____ NO SE _____

15. ¿Se han evaluado los tiempos de atención y resolución de reclamos?
 SI _____ NO _____
16. ¿Se realiza la evaluación del desempeño a todos los proveedores inscritos en la Lista Maestra de Proveedores?
 SI _____ NO _____
17. ¿Se tienen establecidos diferentes criterios para evaluar proveedores de bienes y proveedores de servicios?
 SI _____ NO _____
18. ¿Los criterios de selección de proveedores establecidos a continuación se adecúan a los productos o servicios requeridos?
 Plazo de entrega
 Precio
 Calidad
 Desempeño en salud, seguridad y medio ambiente
 SI _____ NO _____
19. ¿Está de acuerdo con la siguiente clasificación de resultados de la evaluación del desempeño de proveedores?
 Bueno
 Aceptable
 En Observación
 Retirar del Maestro
 SI _____ NO _____
20. ¿Está de acuerdo con plazos definidos para la evaluación y reevaluación de proveedores?
 Bueno (18 meses)
 Aceptable (12 meses)
 En Observación (06 meses)
 SI _____ NO _____

21. ¿Considera que la notificación de resultados de la evaluación al proveedor por medio de cartas, contribuye a mejorar su desempeño?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

22. ¿Obtiene retroalimentación del proveedor al recibir su resultado de evaluación del desempeño?

SI _____ NO _____

23. ¿Considera que el seguimiento al desempeño del proveedor se realiza de una manera efectiva que contribuye a la gestión de proveedores?

SI _____ NO _____ NO SE _____

¿Por qué? (En cualquiera de los casos)

24. ¿Se debe controlar a las empresas sub-contratadas como proveedores y realizar selección y evaluación de los mismos?

SI _____ NO _____

¿Por qué? (En cualquiera de los casos)

25. ¿Se realizan actividades que promuevan el desarrollo de los proveedores?

SI _____ NO _____

Mencione o proponga algunas

26. Comentarios adicionales que puedan ayudar a mejorar la Gestión de Proveedores

Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 2



Universidad Panamericana

Curso: Práctica Empresarial Dirigida

Investigación: Gestión de Proveedores bajo Norma ISO 9001:2008

Entrevistador: Iris Antuche

BOLETA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Obtener información acerca de la gestión de proveedores en una empresa certificada Norma ISO 9001:2008 en Guatemala

Lugar observado:

Fecha de realización de la observación:

Aspectos a observar:

- Registros de proveedores
- Expedientes físicos

Registro de información:

Anexo 3
Tabla de Conclusiones

Objetivo	Conclusión
<p>Revisar los criterios de aceptación de un proveedor y evaluar su cumplimiento</p>	<p>Los criterios para la aceptación de un proveedor, son diferentes para un proveedor de bienes y para uno de servicios y como resultado de la investigación se detectó que la mayoría de colaboradores aun no tiene claramente definido el concepto de proveedores “críticos”, es decir, aquellos que afectan directamente la operación del negocio o el desempeño en medio ambiente, salud y seguridad ocupacional y a la comunidad, debido a que actualmente no existe un tratamiento diferente para este tipo de proveedores.</p>
<p>Conocer los puntos de control y analizar los posibles riesgos y amenazas al suministro de un producto o prestación de un servicio.</p>	<p>La evaluación del desempeño de proveedores se realiza anualmente, sin embargo, no se cuenta con controles que permitan medir el plazo de entrega de bienes o servicios pactado, lo que dificulta identificar cuáles son los proveedores que ponen en riesgo la operación del negocio. Tampoco se mide el tiempo en que se comunica un reclamo al proveedor y el tiempo de resolución del mismo, lo cual permitiría identificar cuáles son las causas más frecuentes de incumplimiento y cuáles son los proveedores que reinciden en este tipo de inconformidades.</p>
<p>Evaluar los métodos de seguimiento y desarrollo de proveedores</p>	<p>Como resultado de la investigación se refleja que no hay seguimiento posterior a la evaluación y reevaluación del desempeño del proveedor, no se emprenden acciones de mejora continua que permitan promover el desarrollo de los proveedores y establecer una metodología para tal efecto, se considera una importante oportunidad de</p>

	mejora en beneficio de ambas partes, además permitiría contar con una lista maestra de proveedores depurada.
Evaluar la comunicación entre los proveedores y las partes interesadas en la cadena de suministro.	El departamento de Compras comunica a los proveedores inscritos en la lista maestra, los resultados de la evaluación del desempeño por medio de cartas, esta actividad debería generar oportunidades de mejora, retroalimentación de doble vía, realizar el seguimiento a la capacidad de respuesta del proveedor para corregir las debilidades identificadas. Por lo general, no se obtiene retroalimentación por parte del proveedor y en los casos en que sí se recibe respuesta, la retroalimentación a los usuarios de la organización es casi nula.
Desarrollar planes de acción como resultado de la evaluación periódica de los proveedores y del sistema de gestión implementado en una empresa compradora.	Adicional a los resultados de la evaluación del desempeño que se comunican a los proveedores, actualmente no se realizan actividades que permitan promover el desarrollo de los proveedores en función de las características del bien o servicio, así como las características propias del proveedor, no se discuten planes de mejora a raíz de los resultados de las evaluaciones y reevaluaciones del desempeño del proveedor. Esta es una importante oportunidad de mejora a la <i>gestión de proveedores</i> , el generar buenas relaciones comerciales, garantiza que entreguen exactamente lo que se requiere cumpliendo con los estándares de calidad, lo cual repercute en la satisfacción y credibilidad del cliente final.