

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN CUBA. UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE.

Ing. Antonio Llanes Arias

Empresa de Servicios Profesionales y Técnicos, ESAC. República de Cuba

e-mail: antonio@esac.cu

MSc. Organización de la Producción y Servicios. Auditor líder IRCA por 9001

Especialista Principal División de Consultorías y Auditorías a Sistemas de Gestión

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Antonio Llanes Arias (2020): "Selección y evaluación de proveedores en Cuba. Una aproximación al estado del arte", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 13 (noviembre 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/proveedores-cuba.html>

Resumen

Es conocido que en la actualidad existe un gran interés por la gestión o administración de los proveedores dentro de una empresa, ya que han sido considerados como factores fundamentales en la generación e incremento de utilidades debido a que el costo de la materia prima y componentes ensamblados constituyen el principal costo en el producto que se fabrica, lo cual impacta directamente en la generación de utilidades de una empresa. Es por ello que la selección de proveedores eficientes se ha convertido en uno de los principales procesos de toma de decisiones en una organización.

El enfoque tradicional de compras en Cuba utiliza el precio como uno de los criterios más influyentes de decisión y, aplica políticas de asignación de la casi totalidad de los bienes y servicios a un solo proveedor, lo cual no contribuye, ni por asomo, con el fin de promover la competencia y disminuir el riesgo de comportamientos oportunistas de los proveedores, no ofreciendo a la empresa cubana estatal ni a los emprendedores privados un aumento de poder de negociación y protección contra la incertidumbre que representa la dependencia de un proveedor único

La situación de la selección de proveedores en Cuba es mucho más compleja debido a las restricciones financieras, desabastecimientos de insumos y materias primas, y seguimiento a proveedores de empresas cubanas y extranjeras radicadas en el territorio cubano o fuera de este. Solo en este caso, o en casos en que no hay otra alternativa (mercado monopolista) o cuando no

se dispone del tiempo o recursos para buscar y negociar con alternativos proveedores, se suele asignar el 100% de los artículos a un único proveedor.

El trabajo propone una metodología para evaluar a los proveedores teniendo en cuenta el contexto actual del país.

Palabras claves: proveedor, selección del proveedor en Cuba, evaluación del proveedor en Cuba.

Summary

It is known that there is currently a great interest in the management or administration of suppliers within a company, since they have been considered as fundamental factors in the generation and increase of profits due to the cost of raw materials and assembled components. they constitute the main cost in the product that is manufactured, which directly impacts the generation of profits of a company. That is why the selection of efficient suppliers has become one of the main decision-making processes in an organization.

The traditional purchasing approach in Cuba uses price as one of the most influential decision criteria and applies policies for assigning almost all of the goods and services to a single supplier, which does not contribute, not even remotely, to the In order to promote competition and reduce the risk of opportunistic behavior of suppliers, not offering the Cuban state company or private entrepreneurs an increase in bargaining power and protection against the uncertainty that dependence on a single supplier represents.

The situation of the selection of suppliers in Cuba is much more complex due to financial restrictions, shortages of inputs and raw materials, and monitoring of suppliers of Cuban and foreign companies located in or outside Cuban territory. Only in this case, or in cases where there is no other alternative (monopoly market) or when the time or resources are not available to search and negotiate with alternative suppliers, 100% of the items are usually assigned to a single supplier.

The work proposes a methodology to evaluate suppliers taking into account the current context of the country.

Key words: supplier, supplier selection in Cuba, supplier evaluation in Cuba.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en una organización se relaciona directamente con los colaboradores de la organización y la comunicación externa hace énfasis sobre todo en los clientes, la comunidad, los proveedores, entre otros, y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización. La

importancia de los **proveedores** es vital debido a que inciden en gran medida en la oferta de la empresa, pudiendo transformarse las relaciones establecidas con ellos en una ventaja competitiva; de ellos dependerá que la calidad de sus productos y servicios contribuya a que la operación de la organización o el emprendedor privado sean exitosos y por supuesto que sus productos y servicios también lo sean.

La **evaluación de proveedores** existente en las organizaciones estudiadas no posibilita la realización de un análisis estadístico y estudio de tendencias del comportamiento de los resultados en el desempeño de estos.

Conocer cómo se selecciona y evalúa a los proveedores y elaborar una herramienta destinada a evaluarlos permitirá identificar las principales tendencias en el comportamiento del desempeño de los mismos, lo cual es de vital importancia; es por ello que evaluar el desempeño de los proveedores es una necesidad para todas aquellas empresas que trabajan con miras a la sostenibilidad y el crecimiento continuo. Por ello, no solo se trata de mejorar las relaciones con los actuales proveedores, sino también, de encontrar criterios para evaluar el desempeño de ellos con el fin de que ambas partes puedan salir beneficiadas. La selección de proveedores eficientes se convierte en uno de los principales procesos de toma de decisiones en una empresa, ya sea estatal o privada.

2. METODOLOGÍA

2.1 Definición del marco teórico

Se realizará en el marco teórico un análisis del estado del arte de evaluación de proveedores del país, lo cual nos permitirá conocer cuáles son las herramientas que están siendo utilizadas por las organizaciones cubanas en el desempeño de sus misiones u objetos empresariales aprobados por el gobierno cubano. Se revisarán los métodos utilizados más recientes en el mercado internacional y por último se diseñará uno o más modelos propios para seleccionar, evaluar y reevaluar a los proveedores tanto internos como foráneos.

2.2 Definición del método de muestreo

Para darle seguimiento a los objetivos planteados por este trabajo la muestra tomada es no probabilística y a juicio del investigador.

Para la selección de la muestra se siguieron, además, los siguientes criterios:

- Todas las organizaciones clientes que desde el año 2015 formaron parte de la cartera de servicios del autor del trabajo hasta enero del 2020. Esta cartera la conformaron 14 empresas.
- Empresas seleccionadas y que tengan las Etapas de Auditoría Diagnóstico vencidas de la cartera de clientes de la División de Consultoría y Auditoría a Sistemas de Gestión. Esta cartera la conformaron 8 empresas.

- La muestra total de asciende a 22 empresas.

La distribución geográfica de las empresas estudiadas representa fundamentalmente la zona occidental del país. El perfil de las empresas estudiadas fue amplio, desde elaboración de alimentos y otros productos, hasta institutos de investigaciones, logística de aprovisionamiento, servicios de proyectos y de seguridad y protección, entre otros. Las empresas estudiadas serán identificadas con los dígitos del 1 al 22 para preservar su identidad corporativa y así proteger la propiedad del cliente y de otras partes interesadas.

2.3 Proposición del diseño de los modelos de evaluación de proveedores

Se diseñarán al menos dos modelos para evaluar eficazmente a los proveedores. Dichos modelos serán diseñados en una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel y darán la posibilidad de tener información sobre la evaluación, reevaluación y el desempeño de los proveedores.

3. DESARROLLO DEL TEMA

3.1 Análisis del contexto externo.

El proceso de selección de proveedores está cambiando desde que las necesidades del mercado han evolucionado. En el mercado, la búsqueda de nuevos proveedores es una actividad prioritaria con el fin de optimizar los costes y mejorar la variedad de su gama de productos para satisfacer las necesidades del consumidor. El enfoque tradicional de compras utiliza el precio como criterio de decisión y, con el fin de promover la competencia y disminuir el riesgo de comportamientos oportunistas de los proveedores, suele establecer políticas de asignar a varios proveedores para un mismo artículo sin ordenar a un proveedor más del 15 al 25% de las necesidades de un producto, lo cual da a la empresa más poder de negociación y la protege contra la incertidumbre que representa la dependencia de un proveedor único. Solo en casos en que no hay otra alternativa (mercado monopolista) o cuando no se dispone del tiempo o recursos para buscar y negociar con alternativos proveedores, se suele asignar el total de los artículos a un único proveedor. De esta manera, el principal esfuerzo es encontrar proveedores que sean capaces de cumplir todas las restricciones y se selecciona el proveedor basado en el precio (el único criterio de selección). Si hay errores en esta decisión, se puede resolver cambiando de proveedor (algo factible en un mercado abierto plenamente competitivo), puesto que el costo del cambio de proveedor es relativamente bajo. Sin embargo, el nuevo enfoque de gestión estratégica de aprovisionamiento procura mantener una relación estable con determinados proveedores. Se tiende a reducir el número de proveedores e incluso mantener relaciones con un proveedor único para un producto. Se define en la **Tabla 1** las características de este nuevo enfoque aunque el proceso de selección de proveedores puede llegar a ser muy distinto [4].

Tabla No.1 Características del proceso de evaluación de proveedores.

| Varios proveedores | Proveedor único |
|--|---|
| Se asegura la continuidad del suministro en caso de problemas. | Mayor facilidad para coordinar las relaciones y para manejar los flujos de materiales e información. |
| Se evita el riesgo de excesiva dependencia del proveedor si nos convertimos en su único cliente. | Menor tiempo y esfuerzo para promover relaciones más estrechas con el proveedor y para evaluar su actuación. |
| Se disminuyen los costes de cambio de proveedor. | Calidad, plazos y servicio más uniformes. |
| Posibilidad de contratar proveedores cuya capacidad no podría absorber toda la demanda. | Se mejora la responsabilidad del proveedor. Es posible utilizar mejor la capacidad de los proveedores. |
| | Disminución de los costes de transporte y distribución, así como la posibilidad de reducir el inventario total en el proceso. |
| | Posibilidad de concentrar útiles, herramientas e instalaciones específicas costosas en una sola fuente. |
| | Aumento del volumen de compras permitiendo usar economías de escala y reducción de precios. |

La falta de criterios bien definidos, que realmente describan el desempeño de individuos y de la propia organización, evita que los esfuerzos gerenciales para motivar sus funcionarios sean fructíferos [2]. La definición de tales criterios es un desafío para muchas empresas, el cual es acrecentado cuando se busca evaluar el desempeño de la cadena de suministros [5, 3, 6]. Según Van Hoek [8], tal desafío consiste en diseñar un conjunto de indicadores SPE (Supplier Performance Evaluation) que permita que los gerentes visualicen las áreas afectadas por el desempeño de sus proveedores [7, 1].

La importancia de trabajar conjuntamente con los proveedores y de utilizar métodos adecuados para su evaluación aumenta proporcionalmente con la tendencia de tercerizar actividades que no forman parte del know-how productivo de la organización.

En ese contexto las actividades del departamento de compras toman características estratégicas en la elección, control y manutención de los varios tipos de proveedores contratados por la empresa [9]. Existe insuficiente literatura que aborde las dificultades comúnmente encontradas en la implementación de indicadores SPE. En ese sentido, las diferencias funcionales que los indicadores de desempeño tienen entre los niveles estratégicos, táctico y operacional son confundidas en la práctica, especialmente cuando las mediciones provienen de fuentes externas, como es el caso de la evaluación del desempeño de proveedores.

3.2 Análisis del contexto interno.

Como antecedentes al estudio podemos citar que el requisito relacionado con la evaluación de los proveedores fue objeto de análisis y cambios durante la revisión de las normas que comenzó con las modificaciones conocidas de la Alta Estructura de la norma ISO 9001 en el año 2015. Antes de este momento, al menos en la población estudiada; las organizaciones de nuestro país, el acercamiento a la evaluación de los proveedores lo realizaban de manera monótona y sin los objetivos e importancia reales que posee este requisito.

De la población estudiada, en cinco de las empresas, los órganos certificadores dictaron al menos una no conformidad en el proceso de transición y en otras tres durante el proceso de certificación inicial, para un 36 % del total de la muestra. La **Tabla No.2** muestra el resultado.

Tabla No.2 No conformidades direccionadas al requisito 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

| Nomenclatura de la Empresa | Cantidad de no conformidades determinadas | Total de no conformidades determinadas |
|----------------------------|---|--|
| 5, 9,16,18,19,22 | 1 | 6 |
| 8, 12 | 2 | 4 |
| | Total | 10 |

Fuente: Propia del autor.

Es menester tener en cuenta que durante el proceso de consultoría de la población estudiada, cinco organizaciones no tenían correctamente implementado el requisito de referencia al comenzar dicho proceso; situación revertida durante la realización de las visitas a los mismos corrigiendo los errores de diseño del cliente.

Como se puede apreciar, **13 organizaciones** presentaron dificultades en la implementación del requisito referido al Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, lo que representa el **59 %** de las organizaciones estudiadas. Es por eso que uno de los objetivos específicos de este trabajo es el diseño de una herramienta para el análisis de los proveedores.

En el estudio realizado se obtuvieron datos interesantes relacionados con la cantidad de proveedores utilizados por las organizaciones. Se especifica el término de utilizados, porque ya demostramos que en 13 de las 22 empresas estudiadas tenían alguna no conformidad relacionada con la implementación y cumplimiento del **requisito 8.4 de la NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos**. La **Tabla No.3** muestra los resultados relacionados con los proveedores de las organizaciones estudiadas.

Tabla No.3 Cantidad de proveedores utilizados.

| Nomenclatura de la Empresa | Cantidad de proveedores utilizados | Nomenclatura de la Empresa | Cantidad de proveedores utilizados |
|---|---|-----------------------------------|---|
| 1 | 160 | 12 | 76 |
| 2 | 89 | 13 | 98 |
| 3 | 65 | 14 | 132 |
| 4 | 111 | 15 | 88 |
| 5 | 94 | 16 | 118 |
| 6 | 32 | 17 | 80 |
| 7 | 79 | 18 | 78 |
| 8 | 97 | 19 | 249 |
| 9 | 124 | 20 | 91 |
| 10 | 113 | 21 | 170 |
| 11 | 117 | 22 | 86 |
| Total de Proveedores | | | 2347 |
| Media aritmética de proveedor/organización | | | 106 |

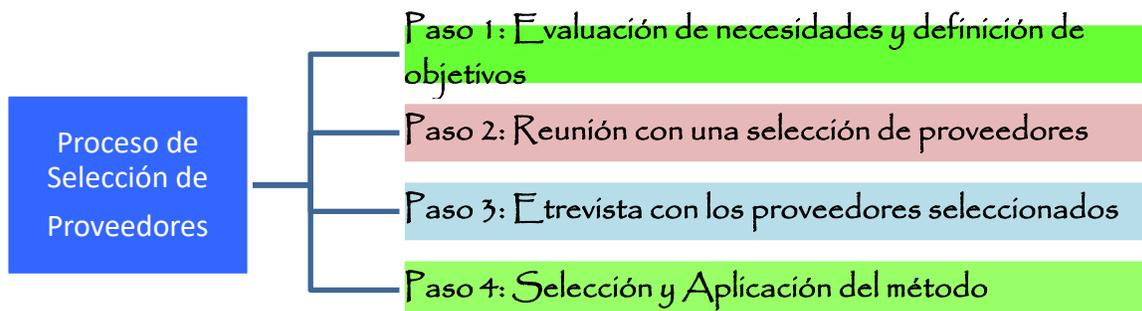
Fuente: Propia del autor.

Como puede apreciarse, la cantidad de proveedores para las organizaciones es numerosa, complejizando el proceso de selección, contratación de los mismos, así como la evaluación del desempeño. Muchos de ellos proveen a la organización de los mismos materiales, insumos y equipos tecnológicos. Esto, en la actualidad del contexto cubano, ha estado fundamentado en la inestabilidad de los mismos, el desabastecimiento del mercado nacional y la poca posibilidad de realizar inversiones y compras de suministros en el exterior del país. A partir de este análisis puntual, y teniendo en cuenta las no conformidades determinadas, se considera entonces diseñar una herramienta para realizar la selección de los proveedores y su posterior evaluación del desempeño.

3.3 Diseño de una metodología para la evaluación, reevaluación y desempeño de los proveedores externos.

El proceso de selección de proveedores tiene cuatro pasos importantes, los cuales están representados en la **Figura 1**.

Figura No.1 Proceso de selección de proveedores.



Fuente: Propia del autor

3.3.1 Evaluación de necesidades y definición de objetivos

Se definieron los siguientes objetivos:

- ✓ Existe la necesidad de disminuir la base de proveedores, de tal manera que esta incluya apenas proveedores de confiabilidad asegurada;
- ✓ Es necesario clasificar a los proveedores en función de su desempeño, identificando aquellos proveedores que cumplieron correctamente con las expectativas de la empresa, diferenciando que proveedores cuentan con las características de un “aliado estratégico” e identificando a los proveedores que cumplen con los requerimientos necesarios para atender compras de bienes o servicios de alto impacto para la organización;
- ✓ Es preciso establecer un lenguaje de comunicación estructurado para dar a conocer a los proveedores cuál es su nivel de desempeño en relación a las expectativas de la empresa, buscando vías para incentivar la participación del proveedor en el proceso de mejora continua de los procesos de servicios de la organización;
- ✓ Es preciso cerrar las no conformidades detectadas por el órgano certificador de la República de Cuba (ONN), el órgano certificador internacional. Actualizar los procedimientos de compras y reestructurar la alta dirección de la organización donde fuese permitido.

A partir de estos objetivos se diseñaron los **indicadores SPE** (Supplier Performance Evaluation) o Indicadores de Evaluación del Desempeño del proveedor. Esto permite:

- ✓ Retirar los proveedores con desempeños no aceptables, es decir, identificar que proveedores no deben ser convocados para nuevas cotizaciones o licitaciones;
- ✓ Realizar suspensiones o llamadas de atención de aquellos proveedores que den indicios de decaimiento en su desempeño;
- ✓ Reconocer públicamente, si es autorizado, y privilegiar a los proveedores de mejor desempeño;
- ✓ Formar alianzas estratégicas con los proveedores que están en la misma línea de trabajo y demuestren que son capaces y confiables;
- ✓ Cerrar la no conformidad dictada por el órgano regulador.

Las características de las mediciones correspondientes a tales necesidades y decisiones esperadas son:

- ✓ Las mediciones del desempeño de los proveedores será realizado solo durante las etapas de pos-compra, es decir, desde que se concreta la negociación con el proveedor seleccionado hasta la entrega del producto y durante los servicios pos-venta, según lo estipule el procedimiento que se actualizará;
- ✓ Aspectos relacionados al estado financiero de la empresa proveedora deben ser considerados en la evaluación de su capacidad para mantener un suministro estable;
- ✓ Aspectos relacionados a la calidad y entrega de los productos y servicios ofertados son de importancia primordial para la medición del desempeño de los proveedores.

3.3.2 Evaluación de necesidades y definición de objetivos

En esta etapa se realizó el levantamiento de informaciones externas (verificación de los indicadores y atributos de los SPE utilizados en el mercado con el uso de la herramienta de Benchmarking, e internas (conocimiento de la realidad de la empresa, mediciones formales e informales, así como los procesos y herramientas de informática que las soportan). Se utilizó, además, el conocimiento de los expertos de una empresa dedicada a la consultoría en Sistemas de Gestión.

3.3.3 Entrevistas con los proveedores seleccionados

En esta etapa se realizó trabajo de mesa con los proveedores seleccionados y se entrevistaron con vistas a definir Indicadores de Evaluación del desempeño (SPE). La propuesta del autor del estudio fue discutida y analizada en dos sesiones de trabajo de mesa, uno con el sector de compras de bienes y otra con el sector de servicios. Fue utilizado el método de consenso para guiar las discusiones relacionadas a la definición del conjunto de indicadores y sus respectivos atributos propuestos, así como sub indicadores, objetivos, clase de medida utilizada (cuantitativa o cualitativa), metas y fórmulas de cálculo, responsables por las etapas de medición y análisis, y la forma como se llevarían a cabo las revisiones de los indicadores.

3.3.4 Selección y aplicación del método

En esta etapa se logró la validación del conjunto de indicadores propuestos. Para eso fue desarrollado, en una hoja de cálculo (Excel), un prototipo que permitió modelar la base de datos e informaciones históricas de las empresas y simular los principales informes que resultarían a partir de los indicadores. Se realizaron dos reuniones de validación, la primera a nivel de la alta dirección, con los mismos participantes de etapas anteriores y la segunda a nivel de proceso para ajustar algún detalle o información adicional como salida de la hoja de cálculo.

Paralelamente a ello se trabajó en las modificaciones del procedimiento que genera el registro de evaluación de los proveedores de la organización:

- ✓ Se asignan nuevas responsabilidades a la Dirección Comercial (Proceso de Gestión Comercial) de reciente creación como rectora de la atención a la actividad de proveedores (donde fue autorizado).
- ✓ Se incorporan además responsabilidades no solo a los administradores de presupuestos, sino también a los Técnicos y especialistas de Aseguramiento Técnico Material y capacitación para la evaluación de los proveedores de gestión del conocimiento.
- ✓ Se modifica el período evaluativo de trimestral a semestral permitiendo esto emitir un criterio valorativo más certero sobre el comportamiento de las compras ejecutadas.
- ✓ Se establece la realización de acciones de mejoras con los proveedores cuando se observe una tendencia decreciente en el promedio acumulado, estableciéndose contactos por diferentes vías dejando siempre evidencias de las acciones realizadas.
- ✓ Se regulan los períodos en que el responsable de la atención a proveedores solicitará a economía la información necesaria sobre las compras del período para definir los proveedores a evaluar y cómo proceder para la ejecución de las evaluaciones con los involucrados.
- ✓ Se introduce la elaboración de un informe resumen con los datos aportados por las evaluaciones ejecutadas para su análisis en las Revisiones al Sistema de los meses determinados, definiéndose los aspectos a tratar.

3.3.5 Diseño y selección de indicadores de desempeño

Inicialmente se sabía que las medidas de calidad y entrega formarían parte del conjunto de **indicadores SPE**. Indicadores referentes a la confiabilidad necesaria de los proveedores para poder ser considerados “aliados estratégicos”, a la flexibilidad para atender cualquier tipo de variación durante la ejecución de la compra, y a la capacidad financiera necesaria para soportar los servicios y productos comercializados sin crear dependencias económicas con la organización, también fueron incluidos como indicadores principales. A raíz de las particularidades de ambos sectores de compras (bienes y servicios) y a la variedad de tipos de proveedores con los que se trabajaban, el autor del estudio estableció la premisa de definir indicadores, que sean relevantes y satisfagan las necesidades de la empresa en forma homogénea y simple teniendo en cuenta el contexto económico en que se encuentra el país. Ver **Tabla No.3**

Tabla No.3 Indicadores de desempeño para proveedores de bienes.

| No. | Requisito A Evaluar | Puntos a Obtener | Real Obtenido |
|---|---|------------------|---------------|
| CONDICIONES COMERCIALES (CC) | | | |
| CC₁ | PRECIO | | |
| | Precio similar a la competencia | 4 | |
| | Precio más caro que la competencia en 3% | 3 | |
| | Precio más caro que la competencia que el 3% | 2 | |
| CC₂ | PLAZOS DE PAGO | | |
| | Se adapta a nuestras condiciones comerciales | 4 | |
| | Exige pago a 60 días | 3 | |
| | Exige pago a 30 días | 2 | |
| | Exige pago al contado por anticipado | 0 | |
| CC₃ | DATOS A CONSTAR | | |
| | Consta No.de Contrato, pedido y otros. | 5 | |
| | Ocasionalmente omiten el No. de Contrato y pedido. | 3 | |
| | Omiten el No. de Contrato, pedido u otra información. | 0 | |
| CC₄ | FACTURAS | | |
| | Siempre vienen correctas | 6 | |
| | Ocasionalmente hay que devolver facturas | 4 | |
| | Frecuentemente hay que devolver facturas | 0 | |
| CALIDAD DE LOS BIENES O PRODUCTOS (CA) | | | |
| | Alta calidad, no ha habido problemas dentro del año. Productos Biodegradables. Cumplimiento de todos los requisitos pactados. Emiten certificado de Calidad o Certificado de Conformidad. | 15 | |
| | Alta calidad, cumplimiento de todos los requisitos pactados, integridad del embalaje, identificación y cantidad coincidentes con las solicitadas. | 13 | |
| | Ha habido problemas en el 3% de los productos comprados. | 11 | |
| | Los problemas exceden el 5%. | 7 | |
| | Emiten Certificado de Conformidad, productos frecuentemente con problemas. | 3 | |
| | Los problemas exceden el 10% del total comprado. | 0 | |
| SISTEMAS DE GESTIÓN (SG) | | | |
| | Disponen de alguna certificación de Sistemas de gestión (9001, 14001, etc.) | 10 | |
| | El proveedor está en fase de certificación | 6 | |
| | Dispone de otro tipo de certificación | 5 | |
| | Tiene previsto certificarse | 0 | |
| ENTREGAS (ES) | | | |
| ES₁ | PLAZOS DE ENTREGAS | | |
| | Cumple el plazo de entrega pactado | 6 | |
| | Sufre desviaciones máximo hasta 1 semana | 5 | |
| | Sufre desviaciones máximo hasta 2 semanas | 4 | |
| | Sufre retrasos superiores a 2 semanas | 3 | |
| | Incumple los plazos de entrega de forma habitual | 0 | |

| ES₂ | INFORMACIÓN DE LOS PLAZOS | | |
|--|---|-----------|--|
| | Acusan recibos del pedido con información | 5 | |
| | Informan ocasionalmente en caso de variación del plazo | 3 | |
| | No acusan recibo del plazo pero se presupone | 1 | |
| | No informan | 0 | |
| SUMINISTROS (SS) | | | |
| | No hay problema con las cantidades pactadas | 8 | |
| | Ocasionalmente efectúan suministros parciales | 6 | |
| | Frecuentemente efectúan suministros parciales | 3 | |
| | Necesidad de comprar lotes mínimos | 0 | |
| SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS | | | |
| | Los puede resolver nuestro personal | 7 | |
| | Hace falta intervención de personal del proveedor | 5 | |
| | Hay que enviar el producto a origen para solucionar el problema | 2 | |
| | No Tienen en cuenta las sugerencias de los clientes para solucionar las no conformidades de origen. | 1 | |
| | No tiene solución a corto plazo de los problemas detectados | 0 | |
| SERVICIO PRE VENTA | | | |
| | Soluciona los problemas en el plazo esperado | 7 | |
| | Soluciona los problemas cuando puede, pero los soluciona | 5 | |
| | No soluciona ningún problema | 0 | |
| SERVICIO POS VENTA | | | |
| | Dispone de red de Asistencia Técnica | 7 | |
| | Dispone únicamente de una oficina o taller | 4 | |
| | No ofrece Asistencia Técnica | 0 | |
| GARANTÍAS DECLARADAS (GD) | | | |
| | Ofrece garantía de 24 meses | 10 | |
| | Ofrece garantía de 12 meses | 7 | |
| | No Ofrece garantías | 0 | |
| COMPETENCIAS DEL PERSONAL QUE INTERACTÚA (CP) | | | |
| | Desempeño y ética adecuados a las necesidades de nuestra organización | 6 | |
| | Existen quejas de la organización sobre la conducta y desempeño | 2 | |

Fuente: Propia del autor

Con relación a los indicadores de desempeño para los **proveedores de servicios de capacitación**, se mantuvieron los indicadores:

✓ Condiciones Comerciales, Sistema de Gestión y Entregas

Se incorporan los indicadores declarados en la Tabla No.4

Tabla No.4 Indicadores de desempeño para proveedores de servicios de capacitación.

| No. | Requisito A Evaluar | Puntos a Obtener | Real Obtenido |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| COMPETENCIAS DEL PROFESOR (CP) | | | |

| | | | |
|-----------------------|---|-----------|--|
| CP₁ | CONOCIMIENTOS DEL PROFESOR | | |
| | Domina a plenitud los temas a impartir y otros temas relacionados con el contexto del contenido del curso. Transmite confianza. | 20 | |
| | Sólo domina los temas a impartir, le es difícil moverse del contexto de referencia del curso. | 11 | |
| | No domina a plenitud los temas a impartir. Responde a preguntas relacionadas con dificultades. | 5 | |
| CP₂ | HABILIDAD PARA TRANSMITIR | | |
| | Es muy hábil transmitiendo conocimientos. | 15 | |
| | Demuestra habilidad transmitiendo conocimientos pero carece de cadencia e impronta. | 8 | |
| | No es muy hábil transmitiendo conocimientos pero se le entiende de manera general. | 5 | |
| CP₃ | HABILIDAD PARA MOTIVAR | | |
| | Motiva a los participantes en la participación, discusión de temas o puntos sugeridos | 15 | |
| | Poca motivación durante el curso, cuesta mantener el ritmo y la motivación. | 8 | |
| | No motiva a los cursantes durante la impartición de los temas a tratar | 1 | |
| CP₄ | ORGANIZACIÓN | | |
| | Es organizado. Encuentra lo que busca en el momento que lo intenta. | 10 | |
| | No es organizado, Pasa trabajo para encontrar el material buscado para mostrar | 2 | |

Fuente: Propia del autor

4. CONCLUSIONES

- Se confirma que de la población estudiada, **13** organizaciones presentaron dificultades en la implementación del requisito referido al Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, lo que representa el **59 %** del total estudiado.
- Con relación a los métodos de calificación, el estudio muestra que aunque sea recomendado disminuir el número de indicadores subjetivos, en la práctica resulta difícil prescindir de la percepción del evaluador, siendo que tanto el uso de índices cuantitativos como el uso de conceptos cualitativos tienen el mismo porcentaje de uso (cerca del 60%). Se comprueba que el criterio fundamental en el momento de las compras en las empresas estudiadas es el precio.
- Con la herramienta como resultado de este estudio se logró dar cierre oportuno a las no conformidades dictadas por el órgano certificador internacional y la ONN.
- Se logra garantizar una adecuada Evaluación de los Proveedores desde la óptica de la nueva versión de la Norma NC ISO 9001:2015 lo cual nos asegura, no solo de que estamos mitigando

el riesgo de incumplir requisitos sino que, además, nos permitirá contar con una base de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de compra o contratación.

- Se logra evitar que proveedores no calificados participen en la cadena de producción y en el camino crítico de las prestaciones a los clientes.
- Se asegura que los proveedores cuentan con los recursos necesarios para garantizar entregas de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- La herramienta actualmente se utiliza de manera exitosa logrando grandes beneficios a las organizaciones, tanto en términos de coste, calidad y tiempos de entregas de la cadena de suministro.
- Mediante el uso de esta herramienta se está aplicando un pensamiento basado en riesgos, permitiéndonos resolver los problemas que se presenten de manera oportuna, establecer programas de mejora continua para los proveedores, planificar y considerar futuros contratos.
- Se mantuvo la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en cinco de las organizaciones estudiadas y que se encontraban en período de transición así como se aseguró el cumplimiento del requisito en el proceso de certificación inicial en otras tres, lo cual constituía uno de los objetivos estratégicos de las mismas.
- Se confirma que evaluar a los proveedores y conocer su desempeño constituye, además de un requisito regulatorio de la NC ISO 9001, una necesidad para la organización en su logro de los objetivos estratégicos y su estabilidad en el mercado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] CEBI, F. & BAYRAKTAR, D. An integrated approach for supplier selection. *Logistics Information Management*, v.16, n.6, p.395-400. 2003.
- [2] GLOBERSON, S. Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, v.23, n.4, p.639 - 646. 1985.
- [3] HARRISON, T. P., LEE, H. L. & NEALE, J. J. The practice of supply chain management: Where theory and application converge. 2003. 62 - 73 p. (International series in Operations Research & Management Science)
- [4] LAURA V. Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores. Linköpings Universitet 2011; 1:2-3.
- [5] LAMBERT, D. M. & POHLEN, T. L. Supply chain metrics. *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.1, p.1-19. 2001.
- [6] SHEPHERD, C. & GÜNTER, H. Measuring supply chain performance: Current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.55, n.3/4, p.242-258. 2006.

[7] TRACEY, M. & TAN, C. L. Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction and firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.6, n.4, p.174-188. 2001.

[8] VAN HOEK, R. I. "Measuring the unmeasurable" - measuring and improving performance in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.3, n.4, p.187-192. 1998.

[9] WAGNER, S. M. & JOHNSON, J. L. Configuring and managing strategic supplier portfolios. *Industrial Marketing Management*, v.33, n.8, p.717-730. 2004.