
Evaluación de Proveedores

La gestión moderna de una organización comprende una intensa relación con proveedores de bienes o servicios. Para algunas empresas la cantidad de proveedores que deben manejarse hace necesaria una gestión que comience por la ponderación de una importancia global de los mismos que conjugue diversos factores para disponer de un criterio preciso y fundamentado bajo el cual decidir.

Un caso similar ocurre con las organizaciones que por la naturaleza de sus operaciones dependen a tal nivel de sus proveedores que se configura un profundo desbalance en cuanto al poder de negociación lo que evidentemente atenta contra la eficaz gestión de las operaciones, en otros casos si bien el nivel de dependencia es menor no por ello significa que se puedan efectuar simplificaciones extremas en las cuales la valoración de los diferentes proveedores se debe ejecutar bajo un único criterio.

Una adecuada gestión de proveedores debe comenzar por la clasificación de la cartera, esta clasificación es la que ha de permitir la toma de decisiones acerca de opciones reales o potenciales que ofrecen o pueden llegar a ofrecer éstos. Un esquema simplificado de clasificación es el propuesto por Kraljic en el número de septiembre-octubre de 1983 del Harvard Business Review y que conjuga el valor de los bienes adquiridos con su importancia dentro del proceso de manufactura o servicio del que forman parte en una división de dos etapas para cada uno.

Este esquema básico puede ampliarse hasta una escala cuantitativa que mediante el cruce de posiciones en ejes cartesianos en la que la posición gráfica de un proveedor particular muestra su importancia relativa respecto a los demás.

Cada uno de los grupos en los que la matriz de Kraljic divide a los proveedores tiene definidas una serie de estrategias para fundamentar la relación cliente-proveedor. Estas metodologías buscan maximizar las ganancias tanto de la organización como de los distintos proveedores en relaciones a largo plazo.

Superada la etapa de segmentación es necesario definir los mecanismos específicos de la relación de compras, términos que deben abarcar desde las políticas y procedimientos para el ingreso de proveedores a la cartera, el seguimiento del desempeño en el tiempo, las actividades encaminadas al mejoramiento de proveedores críticos, la definición consensuada de estrategias de mejora y las reglas para la exclusión de proveedores del registro.



El objetivo subyacente en esta actividad es disminuir el riesgo de paralización de actividades, ocurrencia de fallos o descontento de los clientes mediante el aseguramiento de la adquisición de bienes y servicios adecuados a los requisitos de nuestros clientes y nuestras operaciones internas.

El seguimiento del desempeño de proveedores se basa en efectuar una evaluación de la capacidad de respuesta y prestación de servicios del proveedor. Esta evaluación debe responder efectivamente a las necesidades la organización contratante por lo que es necesario definir con antelación el o los aspectos sobre los cuales se ha de basar específicamente la evaluación ¿qué aspecto del desempeño de mi proveedor me interesa medir o controlar? dentro de estos pueden ubicarse capacidad técnica, tiempo de respuesta, desempeño financiero, gestión de la calidad, gestión medioambiental, gestión en seguridad y salud ocupacional o responsabilidad social.

En evaluaciones integradas, esto es, aquellas en las que se evalúa más de uno de estos parámetros se debe, con base en la naturaleza específica de las operaciones de la organización, otorgar distintos pesos ponderales a cada uno de los parámetros evaluados, esto permite concentrar en un único número el desempeño de un proveedor y compararlo con sus análogos

El seguimiento en el tiempo del desempeño mediante la reevaluación continua de los proveedores a través de un programa debe considerar los efectos que en los resultados tiene la implantación del programa a lo largo del tiempo ya que en distintas fases temporales del programas se van a obtener resultados típicos relacionados con la madurez tanto del proveedor como de los ejecutores dedicados a su evaluación.

La última etapa consiste en el desarrollo de proveedores, en la que con criterios basados en el resultado de su desempeño previo se selecciona a los proveedores cuyo desempeño por su importancia queremos potenciar para llevarlo a los estándares que requerimos para satisfacer a nuestros clientes.

En esta etapa es vital no perder de vista que el desarrollo de proveedores debe apuntar a aumentar su productividad mediante el incremento del valor de agregado para garantizar una relación ganar-ganar.