

Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000

Monográfico ISO 9001

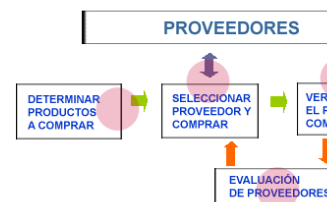
Fecha de publicación: 25/11/05

De los requisitos que componen la Norma, los que afectan a la realización de las compras y el control de los proveedores son de los que más pueden contribuir a mejorar los resultados de las organizaciones y también, muy probablemente, los peor interpretados y asimilados. En este artículo explicamos punto por punto aquello que pide la Norma, será esto representado gráficamente para ayudar a su comprensión, y daremos algunas pistas y consejos para orientar su aplicación hacia la obtención de resultados.

¿Son importantes las compras para mi organización? Las [compras](#) afectan a la calidad de la mayoría de organizaciones, aunque no en la misma medida. Para darnos cuenta de ello observemos el siguiente esquema:



Somos una cadena!. No hay organización que no requiera de algún producto ajeno para realizar sus actividades. Ciertamente, los productos que compra una academia de inglés no tienen tanta importancia para la calidad como una empresa que fabrica motores de barco. En el primer caso, si los profesores forman parte de la plantilla de la academia, los productos comprados serán básicamente material de oficina, mobiliario, y servicios varios poco relevantes frente a la importancia de disponer de un buen material de trabajo y profesores capacitados para desarrollarlo. Sin embargo, el caso de la empresa de fabricación es diferente, ya que su propio producto incorpora los productos comprados a proveedores. La pregunta planteada es importante para acertar con el procedimiento de gestión de compras. Si la respuesta es rotundamente NO, dicho procedimiento debería ser sencillo, o incluso, ni siquiera documentado. Si la respuesta no es tan negativa, entonces deberemos reflexionar sobre muchos de los aspectos que se indican a continuación. **¿A qué tipo de compras afecta ISO 9001:2000?** A todos, productos tangibles o servicios, aunque los controles establecidos sobre los proveedores y sus productos deben ser proporcionales a la importancia de sus productos para la calidad. **¿Cuáles son los requisitos de ISO 9001 para las compras?** El siguiente esquema ilustra de forma genérica los principales procesos que intervienen en la compra, ya sea de productos o servicios. El proceso de **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES** no se ejecuta en todas las organizaciones, pero ya adelantamos que es un requisito de la Norma, así que debemos incorporarlo al proceso.



Los círculos en rojo del esquema denotan dónde hay requisitos, que resumidos en pocas palabras solicitan lo siguiente: Antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere. Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso «SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR» reciba información del proceso «EVALUACIÓN DE PROVEEDORES». La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos. La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la Norma que deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. Estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad, y depender también de la competencia demostrada por el proveedor (histórico de entregas del proveedor). La intensidad de los controles aplicados durante la inspección puede variar desde un simple control administrativo de entrada (verificación de cantidades y tipo de producto), hasta la realización de controles de verificación de especificaciones «in situ» o la toma de muestras para analizar en un laboratorio. Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores. En el esquema se ha significado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos. Más adelante abordamos con más detalle este proceso.

¿Cómo se aplican estos requisitos en favor de mi organización?

Ya hemos comentado la importancia de las compras de la Calidad, en especial si los productos comprados se incorporan en el producto proporcionado al cliente. Pues bien, si este es el caso de su organización, lo primero que se debe hacer es recordar uno de los [8 principios](#) que fundamentan el modelo ISO 9001:2000, aquel que alude a las «relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor». Su organización deberá aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, hacer fuerte toda la cadena de suministro, y no únicamente un eslabón. En este sentido, pueden aplicarse con los proveedores las siguientes acciones: Entablar un contacto fluido y sincero, crear una relación de mutua confianza y colaboración. Solicitar del proveedor que indique qué se puede mejorar para ayudarle a cumplir con más eficacia los requisitos del producto suministrado. Quizás la comunicación de los requisitos no es del todo completa, o también puede ser necesario planificar mejor las compras para facilitar al proveedor cumplir los plazos de entrega. Establecer un sistema de medición de la competencia de los proveedores fiable y que permita el seguimiento particular de los proveedores más importantes. La información obtenida se debe utilizar no sólo para seleccionar a los proveedores, sino para ayudarles a mejorar lo que no está bien. Envíeles la información sobre su nivel de calidad y solicite mejoras. Ofrezca la colaboración de su organización. Establecer objetivos a los proveedores. Con un sistema de medición robusto, su organización puede estimar los «costes de la no calidad» derivados de los errores de cada proveedor. Establezca objetivos basados en este indicador, que el proveedor sea consciente de los efectos de la ineficacia.

Sistema de verificación de productos comprados

Este es uno de los puntos que originan más dudas respecto a su diseño. Lo primero que debemos tener claro es que inspecciones hay muchas, y que todas son válidas para ISO 9001:2000 siempre que se hayan definido. Que alguien con la debida autoridad y responsabilidad haya definido qué inspección se debe aplicar a cada producto de proveedor. Tengan una intensidad razonable. Recordemos que la Norma (y la lógica) indica que el Tipo y el Alcance del control aplicado al proveedor y al producto debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

¿Qué tipos de inspecciones

existen? Tipos de inspecciones hay tantas como desarrolle la imaginación humana. Esta respuesta tratará de dar una visión global de lo más usual y algunos consejos. Algunos autores estructuran toda inspección en dos etapas: **Inspección administrativa:** comprobar que la organización ha realizado la compra que se dispone a decepcionar, verificar que la documentación que porta la carga es conforme, que dicen que nos han traído lo que hemos pedido, y que nos han traído lo que dicen que traen. **Inspección técnica:** en esta etapa se comprueban las variables técnicas, funcionales, de aspecto, u otras del producto. Estas actividades pueden ser, por ejemplo: realizar verificaciones dimensionales, tomar muestras para analizar, efectuar una verificación visual de aspecto con la ayuda de un patrón de color o de defectos, etc. En función del producto a inspeccionar, se puede decidir hacer sólo una inspección administrativa, o una completa (A+T). Determinados tipos de actividades hacen posible introducir metodologías de inspección técnica basadas en [muestreos](#). El antecedente más famoso de esta técnica son las famosas tablas MIL (Military Standard), y ya más actual tenemos la internacional ISO 2859-1:1999, o UNE 66020-1 en España. Debe quedar bien claro que es la organización la que decide el alcance de las inspecciones, por ejemplo, decide si se debe inspeccionar 1 producto de cada 100, o el 100% de todo lo que llegue. Y lo mismo podremos decir de aquello que se va a verificar, por ejemplo, si debemos controlar todas las cotas de un producto, o tan sólo una en concreto.

¿Qué métodos de gestión existen para definir los controles a realizar y documentar sus resultados? Esta respuesta debe empezar también como la anterior, la imaginación es la única frontera. Vamos a continuación a comentar las técnicas más habituales. Si se quieren, o se tienen, que hacer las cosas con papel, los documentos típicos son: [Registro de entrada de material:](#) registro donde se apunta la información básica para conocer qué productos han llegado y si ha habido algún problema. [Pauta de inspección:](#) especificación documentada donde se definen los controles de calidad a realizar con uno o más productos provenientes de proveedores. Opcionalmente, en función de las necesidades (motivadas por la complejidad de los controles y la competencia del personal), las pautas de inspección se pueden apoyar en instrucciones o procedimientos donde se describa paso a paso cómo realizar los controles especificados: instrucciones de verificación, procedimientos de análisis de muestras, procedimientos para la selección de tamaños de muestra y criterios de aceptación del producto, etc. Hacer uso de la informática aumenta considerablemente la agilidad del proceso de recepción e inspección de productos, se mejora el control del stock en tiempo real, y se facilita la construcción automática de indicadores de competencia de los proveedores y conformidad de sus productos. Para realizar correctamente la recepción e inspección de productos haciendo uso de la informática, deberíamos disponer de un sistema que permita acceder a la información pertinente sobre los productos comprados, que permita registrar la entrada de los productos, que contenga la descripción de los controles de calidad a realizar con cada producto (la pauta de inspección) y, opcionalmente, alguna funcionalidad para registrar los resultados de las inspecciones. Asociados al proceso de verificación de los productos comprados, debe notarse que también hay procesos de identificación de los productos, de gestión de stocks, y si se detectan no conformidades, procesos de gestión de los productos no conformes. Los procedimientos establecidos deben definir cómo se realizan estas actividades. En general, los procedimientos deben prever el detalle del qué hacer ante cualquiera de las posibles situaciones.

¿Sistema de evaluación de proveedores La evaluación de los proveedores es uno de los requisitos peor asimilados por las organizaciones que implantan ISO 9001:2000. Es habitual que la traducción de este requisito se plasme en el mantenimiento de registros papel, llamados "Evaluación de proveedores" o algo similar, donde cada cierto tiempo ponemos nota a los proveedores basándonos en los criterios más variopintos, registros que a nadie interesan (salvo al auditor), y que no se utilizan. Ante situaciones como la descrita, es normal que el sentido común nos haga preguntar: ¿es esto la ISO?, claro está que no, seguro que algo estamos haciendo mal. Si algo de lo que dice la Norma no funciona,

tenemos 3 posibles culpables: La Norma requiere algo que nos perjudica, que no funciona con nuestra actividad. Interpretamos mal lo que la Norma pide, probablemente estamos viendo su aplicación desde una perspectiva limitada. Nosotros no somos capaces de trabajar de acuerdo con el modelo ISO 9001:2000. Sin exculpar completamente a la Norma, ya que en otros artículos hemos advertido aspectos que pueden ser mejorados, realizando una estimación a bulto y según nuestra experiencia, podremos encontrar a un 60% de organizaciones en la segunda opción y un 40% en la tercera.

¿Cómo implanto un buen sistema de evaluación de proveedores? Es necesario advertir que no todos los sectores de actividad y coyunturas permiten a una organización sacar el mismo provecho a un sistema de evaluación de proveedores. De hecho, nos atrevemos a decir que en algunos casos el beneficio puede ser casi nulo. Por ejemplo, hay casos en los que más que ser evaluados, lo que le conviene a los proveedores es formación y ayuda. También se da el no poco frecuente caso de tener como **proveedores** a organizaciones **con mucha fuerza**, contra las cuales vale de poco la evaluación, y más la persuasión o la diplomacia, ya que somos "prisioneros" de nuestros proveedores. También se puede dar la posibilidad de disponer de **un único proveedor**, con el cual más vale proporcionarle apoyo extra, como a un alumno que necesita refuerzo. Y es que la evaluación ¿para qué sirve?, pues para poner nota a los proveedores, y así seleccionar aquellos que cumplen los estándares de calidad, y descartar aquellos que son declarados "no aptos". Ya lo dice la Norma: "la Organización debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización". El siguiente esquema representa un proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores

Sobre un **mercado de proveedores**, aquellos que disponen del producto que necesitamos, la empresa evalúa preliminarmente y selecciona aquellos que, en principio, más se ajustan a nuestros requisitos (calidad, precio, etc.). Aquello que superan el filtro inicial pasan a formar parte de nuestro **panel de proveedores**. Este panel lo conforman el conjunto de proveedores a los que compramos. Estos proveedores son evaluados (reevaluados) continuamente para garantizar que

continúan cumpliendo nuestros requisitos y que mejoran de acuerdo con nuestras expectativas. Lo que la Norma nos pide es que montemos algún sistema de evaluación de los proveedores que nos permita saber en qué medida cumplen nuestros requisitos. Normalmente se suele estructurar la evaluación (en lo que respecta a la calidad) en 2 ámbitos: Evaluación del plazo de entrega (el servicio). Evaluación de la "calidad" del producto (el producto en sí). En automoción y otros sectores de producción serie se asimilan estas categorías a los famosos MPM (Miss Delivery per Million, número de piezas enviadas por el proveedor fuera de plazo por cada millón de piezas enviadas) y PPM (Part per Million, número de piezas defectuosas enviadas por el proveedor por cada millón de piezas enviadas). Se suelen calcular estos 2 indicadores con todos los proveedores, hasta el punto que podemos ver en la recepción de muchas grandes empresas listados con los X peores proveedores expresados en PPM (estrategias intimidatorias, suponemos). El mantenimiento y la utilización de estos 2 indicadores pueden ser los elementos principales de un sistema de evaluación y selección de proveedores. Estos indicadores pueden ser substituidos, como es normal, por otros que se ajusten mejor a las necesidades de la organización, incluso asignar indicadores distintos en función del proveedor o el producto. Por ejemplo, se pueden desarrollar criterios para ponderar las no conformidades de los proveedores (asignar un nivel de gravedad a cada problema), y posibilitar estableciendo indicadores del tipo: número de puntos de demérito por cada 100 horas de servicio o por cada 100 productos enviados. En otro plano que nos parece menos eficaz, podemos encontrar la confección de encuestas. No nos parece un buen método de evaluación a no ser que se quiera obtener información sobre su capacidad, su gama de productos, etc., en la fase inicial de aceptación (proveedores nuevos). Con la aquiescencia de muchos auditores de certificación, también se estila el método de **aceptar todo proveedor que está certificado ISO 9001**, sin más cortapisas. Desde luego, será muy bueno para la imagen de las entidades de certificación que sus certificados fueran garantía absoluta de satisfacción con el cliente, pero no es este el caso, y no lo será por razones que se escapan al control de estas entidades. Consejo final: es bastante conveniente integrar el sistema de evaluación de proveedores con el propio sistema de mejora continua de la organización. La obtención y el tratamiento de información relativa a los proveedores es una parte más del sistema que nos ha de permitir mejorar. Recordemos el ciclo: Recoger información y (tratarla indicadores)-> Analizarla / revisarla -> Tomar decisiones / iniciar acciones y proporcionar recurso.