

¿Scrap, No conforme, Fallo, PPM o Ventaja competitiva?

¿Y si Hablamos de Calidad Proveedores?

Gestión de la calidad de los proveedores:
¿Qué es? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde?

Autores:

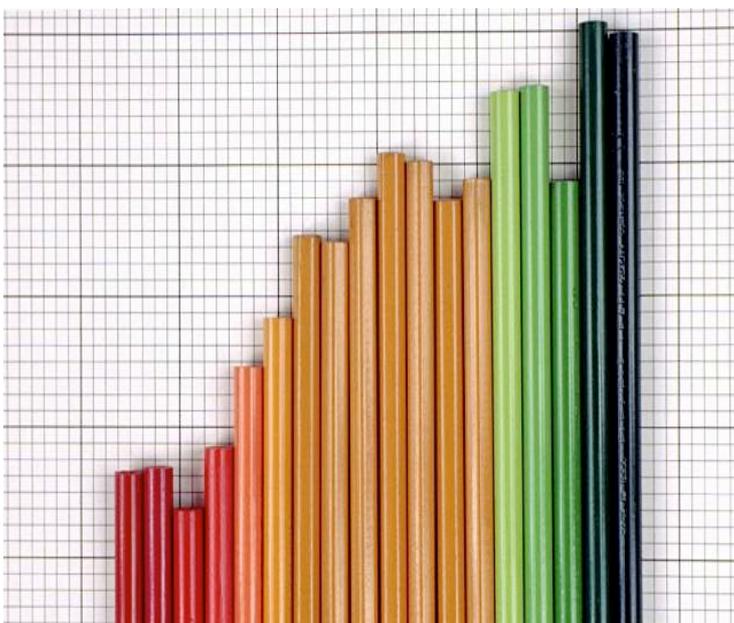
Stephane Morel, Autor del Blog Provoc@ccion Compras

Clotilde Hanneltel, Directora de Achaz Consulting

Noviembre 2013

¿Qué es?

La gestión de la calidad es una filosofía de trabajo orientada hacia la satisfacción del cliente, basada en la implicación de todos los empleados de la empresa. Mediante el análisis de los datos y de las causas de los problemas, persigue la mejora continua en todos los procesos diarios de trabajo: diseño, desarrollo, fabricación, distribución y comercialización.



El objetivo final sigue siendo la entrega de productos y/o servicios a los clientes según sus requisitos y con el menor coste para la empresa (menos fallos, menos re-trabajos, y menos residuos).

La gran mayoría de las empresas tienen departamentos de Calidad. Inicialmente, este departamento suele enfocarse hacia la propia empresa y, en particular, hacia su proceso productivo. Rápidamente, la función amplía su ámbito de responsabilidad asegurando la calidad de todos los procesos de la compañía y pasa a gestionar también la calidad de los proveedores.

¿Por qué?

Los beneficios de una gestión eficaz de la calidad de los proveedores son múltiples:

- 1- Es una absoluta necesidad para **conseguir la fidelización de los clientes**, así como costes productivos competitivos. La gestión de la calidad de los proveedores impacta tanto el "bottom line" como el "top line" de la cuenta de resultados de las empresas.
- 2- Consigue la **mejora de la fiabilidad a lo largo de toda la cadena de suministro**: los proveedores más importantes empezarán a aplicar la gestión de la calidad a sus propios proveedores y así sucesivamente.
- 3- Permite **evaluar**, de forma muy sencilla mediante respuestas sobre calidad, **la voluntad del proveedor para progresar**, así como su motivación para trabajar con nuestra empresa a largo plazo. Es un elemento clave de los programas de Supplier Relationship Management.
- 4- Apoya firmemente la **optimización del panel de proveedores**, coincidiendo plenamente con los objetivos de numerosas estrategias de compras.
- 5- Se enfoca hacia el **desarrollo de los proveedores**, siendo éstos cada vez más proactivos a la hora de buscar soluciones o nuevas ideas que permitan:
- 6-La **mejora de la productividad** dentro de nuestra propia empresa
- 7- La **optimización de los recursos** de nuestra organización dedicados al seguimiento de los proveedores.

¿Cómo?

Para poner en marcha la función de Calidad Proveedor, se suelen seguir las siguientes etapas:

Etapa 1 : Segmentación de proveedores y priorización. Como es imposible controlar, vigilar o pilotar a todos los proveedores, es necesario priorizar y segmentar por categorías. Las de nivel 1 son las categorías que tendrán un impacto directo e inmediato en la satisfacción final del cliente; las de nivel 2, tendrán un impacto importante en nuestra organización (ciclo productivo principalmente); y las de nivel 3, tendrán un impacto medio/bajo. Según el sector de actividad y los requisitos de los clientes finales, todos o algunos de los proveedores "activos" de la categoría considerada estarán controlados. Si para las categorías más críticas, se prevé una carga de trabajo demasiado alta dado el número de proveedores, puede que sea un momento oportuno para revisar el panel y optimizarlo.

Etapa 2 : Calidad recepción. En base a la segmentación de proveedores y mediante el control de recepción, el objetivo es evitar que los fallos de calidad de los proveedores impacten en la producción o la calidad final de los productos/servicios que comercializa la empresa. Los incidentes se reportan a los proveedores para pedirles acciones de mejora y se les facturan los costes asociados al fallo detectado. Es una fase de control a posteriori y reactivo de la calidad.

Etapa 3 : Planificación avanzada de la calidad de los productos. En esta fase, y de forma proactiva, compras junto con calidad trabajan en la reducción de las incidencias mediante:

la auditoría de los proveedores, el control de calidad en fase de desarrollo (auditoría de proceso, la validación de muestras), los grupos de trabajo mixtos para la mejora continua, el control de calidad avanzado y planes de acción de mejora. Durante esta fase, se aplican y se transfieren las herramientas más comunes de la gestión de calidad total: Kaisen, 6Sigma, Lean Management, Modos de fallos.



Los proveedores con quienes se puede completar esta tercera etapa suelen ser autónomos. Habrán puesto en marcha todas las herramientas para su propio control y mejora, con o sin necesidad de apoyo de su cliente.

¿Dónde?

Finalmente, hoy no existe debate alguno en cuanto a la necesidad de desarrollar una sólida gestión de Calidad de los proveedores; sin embargo, no queda claro quién debe responsabilizarse de esta gestión: ¿Compras o Calidad? La pregunta sigue abierta. A continuación, se recopilan los pros y contras de cada opción.

	Ventajas	Desventajas
Calidad Proveedores bajo la responsabilidad de Calidad	<p>Objetivos de calidad claros y bien definidos.</p> <p>Total conocimiento de los requisitos de calidad de los clientes finales a transmitir a lo largo de toda la cadena de suministro.</p> <p>Gestión del planning y de las prioridades según los objetivos de la Dirección de calidad.</p> <p>Alineamiento y experiencia en cuanto a herramientas y métodos de trabajo.</p>	<p>Requiere un alineamiento y una coordinación muy estrecha con Compras en cuanto a estrategia, objetivos, reglas, decisiones, comunicación, herramientas, evaluación, re facturación de los costes de no-calidad ...</p> <p>Posible riesgo de falta de alineación de los objetivos de calidad entre ambos departamentos (enfoque prioritario de compras hacia el ahorro o la mejora de la productividad).</p> <p>Posible riesgo de comunicación de mensajes contradictorios a los proveedores.</p>

<p>Calidad Proveedores bajo la responsabilidad de Calidad</p>	<p>Garantía de independencia y neutralidad en las auditorías de proveedores y los planes de mejora.</p> <p>Mejor visión global y control del proceso total de calidad tanto en interno como en externo.</p>	<p>El proveedor se aprovecha de la separación de los roles para negociar.</p>
---	---	---

	Ventajas	Desventajas
<p>Calidad Proveedores bajo la responsabilidad de Compras</p>	<p>La calidad de los proveedores se convierte en un objetivo de los compradores y pasa a ser un criterio decisivo a nivel de creación de valor, de evaluación del proveedor y de definición del panel de proveedores.</p> <p>Al ser el mismo departamento, y con unos objetivos alineados, existe un sólido binomio entre el propio comprador y el responsable de Calidad de los Proveedores, asegurando más reactividad y flexibilidad en cuanto a incidencias de calidad (tanto en fase desarrollo del proyecto como en modo serie).</p> <p>Existe una única voz, más potente, frente al proveedor. El proveedor no consigue "dividir" para vencer.</p>	<p>Pérdida potencial de vínculo o alineamiento con el propio departamento de calidad de la empresa.</p> <p>Posible riesgo de desconexión de la calidad entregada por los proveedores de la calidad global (indicadores verificados por diferentes directores).</p> <p>Posible riesgo de pérdida de independencia y neutralidad en las auditorías de proveedores (el comprador puede influir para conseguir resultados más positivos).</p> <p>Compras puede empezar a "defender" al proveedor delante de su organización.</p>

Conclusión

Independientemente de dónde se quiera ubicar la función de Calidad Proveedores (departamento de Calidad o departamento de Compras), los elementos clave a tener en cuenta son:

- La absoluta necesidad de tener colaboradores expertos en calidad. Así como para los compradores es prioritario no dejar que se hagan compras por no profesionales, las actividades de calidad de proveedores deben ser realizadas por profesionales de calidad.
- La necesidad de conocer en profundidad los requerimientos de calidad de los clientes finales y de la propia organización.
- La necesidad de alineamiento total de los objetivos de calidad de los proveedores con los de calidad de la empresa, dado el impacto directo de los proveedores en el rendimiento de "calidad total" de la compañía .
- El uso de herramientas y la aplicación de procesos de calidad homogéneos.
- Una sintonía / coordinación total en cuanto a la comunicación a los proveedores.

En base a estos criterios, podríamos recomendar que, en las fases de desarrollo de un nuevo producto o servicio, Calidad Compras esté reportando al propio departamento de Calidad manteniendo estrechas conexiones con Compras. En modo "serie", y siempre dentro de organizaciones maduras, se podrían ubicar aspectos del proceso de calidad de proveedores bajo la responsabilidad directa de Compras. En el caso, por ejemplo, de la homologación y auditoría de los proveedores, de la calidad recepción, del seguimiento del rendimiento de la calidad de los proveedores o de la mejora continua de los proveedores.

En fin, la gestión de la calidad de los proveedores influye plenamente en la creación de valor y llega a ser incluso una ventaja competitiva. Por tanto, se debe procurar su correcto cumplimiento.

¿Qué haces y/o qué harás en cuanto a Calidad Proveedores?

Síguenos en :

Stéphane MOREL
<http://provocacioncompras.blogspot.com.es/>

Clotilde HANNETEL
www.achazconsulting.com

PROVOC@CCION COMPRAS

