



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# **LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES: UNA HERRAMIENTA PARA TOMAR DECISIONES**

Trabajo de Investigación

POR

**Sayi Ailin Bravo**

Profesor Tutor

**Lic. Patricia Puebla**

M e n d o z a - 2012

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
Consideraciones generales .....	4
Justificación del tema.....	4
Objetivo general y objetivos específicos.....	5
Metodología y fuentes de información.....	5
Desarrollo del trabajo.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	7
1. LA METODOLOGÍA DE LA DECISIÓN.....	7
1.1. Antecedentes .....	7
1.2. Decisiones en el área de Compras .....	8
2. DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL .....	8
2.1. Clasificación .....	9
2.2. Organigrama empresarial tipo .....	12
3. EL ÁREA DE COMPRAS .....	13
ISO- IRAM 9000.....	15
4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y SU PROCESO.....	22
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE CHANDON ARGENTINA.....	27
1. CONOCIENDO LA EMPRESA.....	27
1.1. Categorización de la empresa.....	27
1.2. Estructura Organizacional .....	28

2.	ÁREA DE COMPRAS DE CHANDON ARGENTINA.....	29
2.1.	Composición y función del área de Compras.....	29
2.2.	Proceso de compras.....	31
3.	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES .....	34
3.1.	Distribución de funciones.....	35
3.2.	Evaluación de Proveedores de Insumos secos o Dry Goods .....	36
3.3.	Evaluación de Proveedores de Insumos y Servicios Enológicos.....	41
3.4.	Evaluación de Proveedores de Servicios.....	42
3.4.1.	Evaluación por antecedentes .....	45
3.4.2.	Proveedor con certificado de calidad.....	49
3.4.3.	Evaluación por trabajos terminados.....	49
4.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	51
5.	LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN EL SISTEMA SAP .....	51
	CONCLUSIONES .....	57
	BIBLIOGRAFÍA.....	59

# INTRODUCCIÓN

## Consideraciones generales

El mundo actual de los negocios, especialmente el efectuado por corporaciones internacionales se encuentra en constante cambio, tanto a nivel económico, cultural, financiero como también organizacional. Lo importante es saber aprovechar estos cambios y buscar la mejora de los procesos existentes en estas organizaciones, alcanzando así niveles más altos de rentabilidad y aceptación por parte de los consumidores.

La función de Compras en el pasado estaba reservada a personas que se dedicaban a suministrar los requerimientos de sus empresas basándose en una postura completamente económica, es decir, se le compraba al proveedor que mejor precio cotizaba. Actualmente pasó a ser un elemento estratégico, especialmente en las organizaciones productivas, donde la calidad de la materia prima es clave para que el producto final sea el esperado. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa cuente con compradores que generen beneficios concretos a través de la reducción de costos y disminución de los volúmenes de inventarios siempre teniendo en cuenta la calidad de los productos y servicios adquiridos.

Es importante resaltar que entre el 40% y 60% de los ingresos de las empresas se consumen en la gestión de Compras, esto quiere decir que desde el área de compras se puede hacer la diferencia, y es lo que buscan hoy en día las organizaciones: distinguirse de la competencia teniendo una ventaja competitiva.

## Justificación del tema

El tema del presente trabajo de investigación surge a partir de una experiencia laboral en el Área de Compras de Chandon Argentina SA, donde existen diversas cuestiones dignas de investigación pero se optó por ahondar en la Evaluación de Proveedores ya que se trata de un tema que se encuentra en auge en organizaciones innovadoras y además ha sido poco investigado, por lo que resulta más interesante. Se trata de una temática novedosa y muy útil para la toma de decisiones estratégicas.

## **Objetivo general y objetivos específicos**

Con esta investigación se pretende presentar el sistema de Evaluación de proveedores que aplica actualmente Chandon Argentina S.A. A su vez se intentará plantear una mejora para lograr una mayor objetividad e implementación por parte de los evaluadores y de esta forma facilitar la toma de decisiones con respecto a los proveedores. Posiblemente la utilización de Sistemas y herramientas de evaluación orientará cada vez más a los empresarios a valorar aspectos relevantes en la función de Compras, la cual se ha podido observar que es clave en todas las organizaciones.

La finalidad concreta de este trabajo es lograr que todas las áreas involucradas en la evaluación de proveedores lleven a cabo esta tarea periódicamente. Chandon Argentina viene aplicando este método de evaluación desde hace 10 años, el cual ha ido evolucionando. El problema que se plantea es que al no estar incorporado en el sistema de gestión corporativo que utiliza la empresa (SAP)<sup>1</sup>, las áreas no se ven obligadas a realizarlo, lo que genera una baja implementación del mismo. Es así, como a través de esta tesis se proporcionarán las bases para diseñar e implementar un Sistema Periódico de Evaluación de Proveedores con la finalidad de mejorar el proceso de Compras en la empresa, esto lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis: “Si se incorporan los procedimientos vigentes al sistema de gestión corporativo, se facilitará la evaluación de los proveedores, incrementando y agilizando la objetividad en la toma de decisiones con respecto a los mismos.”

## **Metodología y fuentes de información**

En función de la hipótesis planteada y dadas las características de la temática, fue necesario aplicar distintas técnicas de relevamiento de información. En un principio se realizó un estudio exploratorio a través del cual se recopiló información secundaria principalmente. El objetivo era la búsqueda de información general sobre el tema para conocer mejor el mismo. Luego se realizó un estudio descriptivo, en el cual se especificaron las características y comportamientos concretos que se analizaron a lo largo del trabajo. Se describieron los procedimientos de evaluación realizados por cada área y se plantearon mejoras para lograr resultados óptimos que permitan tomar decisiones más acertadas de una forma más simple.

Existen dos fuentes de información: primaria y secundaria. En primer lugar se realizaron entrevistas a las personas que llevan a cabo la evaluación de proveedores, por lo que se recopiló información primaria. Se trata de entrevistas no estructuradas debido a que el tema es

---

<sup>1</sup> SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. (Sistema de gestión corporativa)

considerablemente innovador, es de aplicación práctica y además cada área realiza la evaluación de distinta manera. Otra técnica de relevamiento aplicada fue la recopilación de información secundaria, para lo que se consultó bibliografía en libros y medios electrónicos, también se utilizó el Manual de procedimientos de la Bodega, donde se encuentra especificado el proceso de compra de dicha empresa.

## **Desarrollo del trabajo**

Este trabajo de investigación estará compuesto por dos capítulos. El primero presentará el marco teórico del tema que intentará facilitar al lector la comprensión del trabajo, incluyendo las definiciones y lineamientos necesarios para exponer luego, el uso de la evaluación de proveedores como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en Chandon Argentina.

El segundo capítulo presentará la Empresa bajo análisis. Se hará referencia a su historia para poder comprender el porqué de las decisiones estratégicas tomadas respecto a proveedores. Así mismo describirá el área de Compras y su funcionamiento, para finalmente abordar la Evaluación de Proveedores, propiamente dicha, detallando el proceso que siguen las áreas para su aplicación, los criterios considerados y la estrategia utilizada para comunicar los resultados a los proveedores. En síntesis, se mostrará la práctica actual de la empresa. Para finalizar, se presentará el modelo de evaluación sugerido para incorporar al sistema de gestión corporativo (SAP).

El tercer capítulo contendrá las conclusiones que comprobarán la veracidad de la hipótesis planteada.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. LA METODOLOGÍA DE LA DECISIÓN

“Desde sus orígenes, distintos enfoques sobre dirección, han mantenido su foco de atención sobre el tema de las decisiones, tanto en momentos de crisis como de desarrollo; respecto del comportamiento de los individuos como de las organizaciones.” (Jorge Etkin 2010)

Este concepto explica que hay que tomar decisiones importantes tanto cuando aparecen problemas, como también para lograr el desarrollo personal y el progreso empresarial. El proceso de toma de decisiones se dificulta a medida que aumenta la subjetividad y complejidad de la situación.

#### 1.1. Antecedentes

Cuando se trata de decisiones tomadas en niveles operativos, existen métodos precisos y eficaces de aplicación universal que conducen a optimizar el curso de acción. El problema reside en las decisiones no repetitivas, sobre tareas que se realizan con menos frecuencia o sólo una vez. En este caso son insuficientes las técnicas cuantitativas que facilitan este proceso y si más frecuentes las herramientas cualitativas, que arrojan resultados subjetivos que a veces no permiten seleccionar el curso de acción adecuado. La subjetividad igualmente no puede evitarse, ya que un proceso decisorio total y completamente objetivo es una utopía.

La toma de decisiones se encuentra condicionada por factores como la memoria, la percepción, el entorno y el estilo gerencial de quien debe decidir. Por lo general la información con la cual se cuenta es escasa, incompleta y a veces no confiable. La única salida que ante este panorama tiene el decisor, es el método de pensamiento aplicado. Es decir que la toma de decisiones debe ser vista como un proceso integral, donde el correcto desarrollo de cada etapa, tiene un impacto directo en el resultado final y el seguimiento del método apunta a reducir el efecto de los factores mencionados.

Es decir que la única certeza o seguridad que existe en todo proceso de toma de decisiones es el método.

En las empresas se toman decisiones que influyen, en mayor o menor medida en todos los sectores, especialmente en el producto o servicio final ofrecido. Es por esto que antes de decidir, se deben evaluar las herramientas que permitirán llevar a cabo las distintas alternativas de acción, de forma eficiente y objetiva.

## **1.2. Decisiones en el área de Compras**

Una de las áreas con mayor influencia en una empresa, es la de Compras o Abastecimiento. Tiene la responsabilidad de adquirir materia prima, materiales, maquinarias, instalaciones y todo tipo de servicios necesarios para la elaboración del producto final, debiendo enfocar sus decisiones en la obtención de insumos y servicios de calidad al menor costo posible. Se plantean distintos niveles de decisión, no es lo mismo adquirir mobiliario para oficina que una maquinaria o materia prima, que afectan al producto final en forma directa, siendo conveniente realizar un análisis que permita decidir en base a un criterio justo.

Por todo lo expresado, adquiere importancia la toma de decisiones en la compra de insumos y servicios, surgiendo aquí la figura de los proveedores y sus evaluaciones como otro aspecto a considerar en el presente trabajo. No solo se debe decidir qué comprar, sino también a quién, cómo y cuándo.

Para tomar las decisiones correctas es necesario analizar las distintas variables que presenta una situación particular, y en especial, contar con herramientas y métodos que permitan objetivar este proceso. En este trabajo se tratará el tema de Evaluación de proveedores aplicado por una empresa del rubro vitivinícola, de amplia trayectoria y prestigio a nivel nacional e internacional. Seguidamente se definirá el concepto de industria -clasificación y estructura organizacional- como marco de referencia para luego analizar el área que lleva a cabo esta tarea.

## **2. DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

“La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad, transformar las materias primas en productos elaborados”<sup>2</sup>. En este título se analizará la empresa industrial debido a que, como se decía anteriormente, el tema principal será el proceso de Evaluación de proveedores aplicado por una empresa real que pertenece al ámbito vitivinícola. Aquí se marcarán los lineamientos de clasificación y estructura de una organización industrial, para luego en el próximo capítulo aplicar esto mismo a la empresa bajo análisis.

---

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria>

Es importante conocer las características de la empresa en la que se profundizará porque éstas ofrecen una idea general de lo que se puede esperar de la misma, es decir, si se tratara de una empresa pequeña, no sería extraño que aplique métodos informales para evaluar a sus proveedores. Distinto es en el caso de una empresa grande, donde es necesario y generalmente obligatorio llevar un control más estricto y formal de los suministradores de insumos y servicios. De todas formas si se analizará desde el punto de vista de la estrategia que sigue la empresa, pequeña o grande, si busca la calidad, evaluará a los proveedores para asegurarse que los insumos y servicios entregados cumplen con los requerimientos pactados.

A continuación se presenta la clasificación de una empresa industrial y luego la estructura organizacional de la misma y a modo de ejemplo se podrá observar el organigrama de una organización industrial tipo.

### 2.1. Clasificación<sup>3</sup>

**Figura 1.** Clasificación de la industria.



Fuente: Prof. Esteban Conte (2012)...op. cit., pág 9.

<sup>3</sup> Prof. Esteban Conte, disponible en:

<http://organizacion-industrial2.blogspot.com.ar/2010/03/industria.html> [Julio,2012]

Existen distintos criterios para determinar la dimensión de una empresa. Uno de ellos es la dificultad de controlar, el otro la cantidad de empleados que la integran y también de acuerdo a las ganancias obtenidas por año. En este último caso, la Secretaría<sup>4</sup> de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, además tuvo en cuenta el sector al que pertenece (Ver Cuadro 1):

**Cuadro 1.** Clasificación de la industria según las dimensiones.

Resolución N° 21/2010

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
Pequeña	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
Mediana	\$24.100.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

Fuente: Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional.

De acuerdo al criterio de clasificación desarrollado por el Profesor Esteban Conte:

- Según las dimensiones, la industria puede ser:

Pequeña: comprenden a todas las industrias reducidas atendidas por sus propios dueños, que en algunos casos también son los obreros. En este tipo de industria es fácil el control de la producción, porque está dirigido y vigilado por una sola persona. Tienen menos de 50 empleados. Por ej. : Talleres metalúrgicos, panaderías, carpinterías, etc.

Mediana: es una categoría intermedia donde la cantidad de empleados varía entre 50 y 200. Pueden ser atendidas por sus propios dueños o ser sociedades.

Grande: en este tipo de industria la producción es de mayor envergadura, su control se dificulta debido a la cantidad de empleados y proveedores, es por ello que se hace necesaria la implementación o adopción de métodos de seguimiento y registración. Necesitan elevados capitales para su explotación y habitualmente adoptan formas de sociedades anónimas para reunir los mismos. Plantel mayor de 200 empleados.

---

<sup>4</sup> Recuperado [Agosto 2012] de: <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>

- Según las actividades que se realicen se puede clasificar en:

Extractiva o primaria: tiene por objeto obtener los productos del reino animal, vegetal y mineral. Comprende la extracción de minerales, el cultivo de granos y demás productos alimenticios, y la crianza de animales.

Manufacturera o fabril: elabora productos sobre la base de la materia prima obtenida en la industria extractiva. Los productos que elabora pueden ser: terminados (los que se venden al consumidor final) o semi terminados (los que continúan el proceso de fabricación en otras industrias.)

La industria manufacturera a su vez se divide en:

Bienes de consumo: los que satisfacen directamente las necesidades del consumidor o usuario. Ej.: Productos alimenticios, combustibles, etc.)

Bienes de producción (capital): son destinados a la fabricación de otros bienes. Ej.: maquinaria, herramientas y equipos.

- Según la duración en el uso del producto la industria se clasifica en:

Bienes duraderos: los productos pueden utilizarse repetitivamente, prestando un servicio durante un largo tiempo. Por ej.: máquinas, herramientas, heladeras, televisores, etc.

Bienes no duraderos: el producto se desgasta o consume totalmente en uno o pocos usos. Ej. Alimentos, combustibles, etc.

- Según su producción se clasifica en:

Proceso continuo: Producción homogénea donde cada operación se realiza sobre el mismo producto básico siguiendo una secuencia, de modo que cada una de ellas le añade valor al producto, así modifica y mejora el anterior. Es un proceso automatizado y rutinario en el que no hay una etapa de montaje. Se pueden obtener productos estándar, y en grandes cantidades. Ej. : Industrias químicas, azucareras, vitivinícolas, etc.

Proceso repetitivo: fabricación por lotes. El producto a fabricar consta de diversas partes que son elaboradas con anterioridad y luego ensambladas en una cadena de montaje. Ej. : Industria automotriz.

Proceso intermitente: fabricación por unidades en base a pedidos de compra o proyectos. Ej. : Fabricación de turbinas hidráulicas, buques, etc.

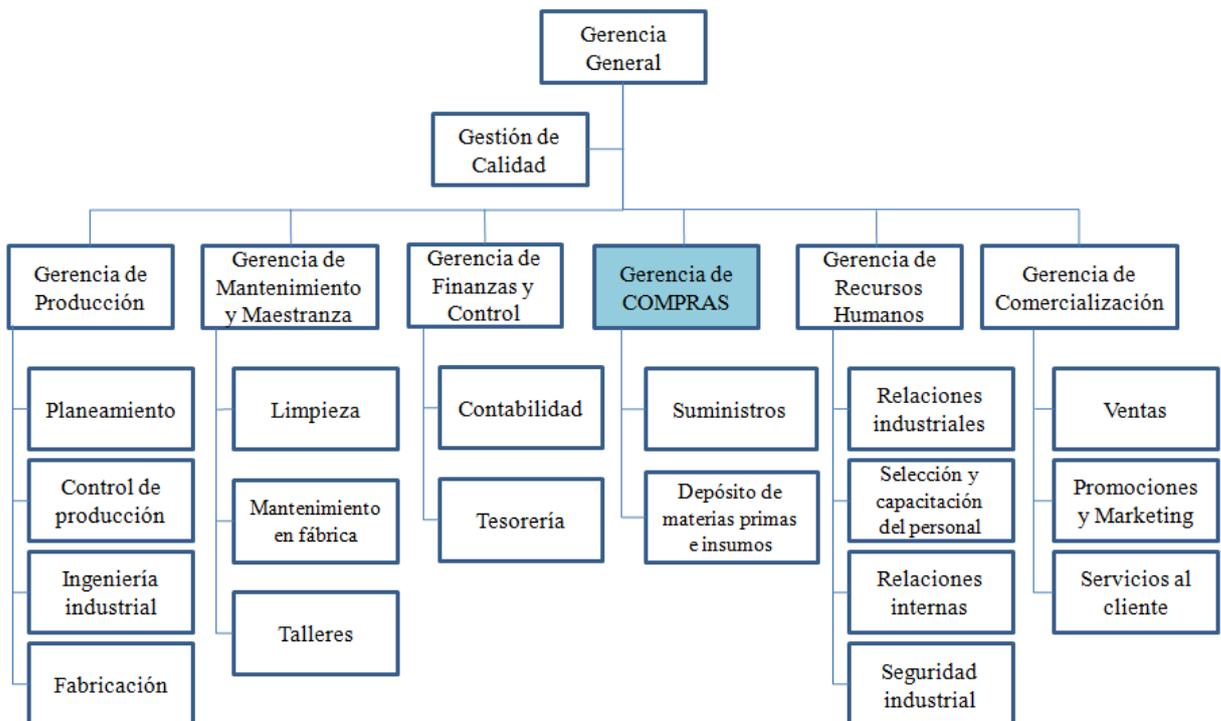
## 2.2. Organigrama empresarial tipo

Luego de la clasificación detallada anteriormente, se agregará a modo de ejemplo el organigrama de una empresa industrial tipo (Ver Figura 2). Aquí se podrán observar los distintos niveles organizativos, cómo se encuentran distribuidas las áreas y la línea de mando que abarca. Este último punto hace referencia a la delegación de responsabilidades dentro de la empresa, primero por parte de los directivos a los gerentes y luego de éstos a los jefes o supervisores de cada departamento.

En este capítulo sólo se presentará el tema con el ejemplo seleccionado para lograr una mayor comprensión de la explicación anterior y además se enfocará el análisis en el sector encargado de realizar las evaluaciones de proveedores: el área de Compras.

Se puede observar que el área de Compras se encuentra a nivel de gerencia. En algunos casos este sector se puede encontrar dentro del área de Administración y otras veces no figura en el mismo, debido a que es una función asignada a otra área y no se la considera relevante. En este caso concreto, el organigrama fue seleccionado en base al supuesto que el área de Compras debe estar en el mismo nivel que las áreas críticas, como lo son: Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Comercialización, debido a que la estrategia competitiva de la empresa, que se analizará luego, se basa en esta área.

**Figura 2.** Ejemplo de un organigrama de una empresa industrial.



Fuente: Prof. Esteban Conte (2012)...op. cit., pág. 8.

Se denominan áreas críticas, aquellas que no pueden faltar en una organización industrial, ya que son las encargadas de realizar las tareas y actividades centrales. Es necesario destacar que el área de Compras tiene una considerable incidencia en el resultado final, no sólo económico-financiero sino también en la calidad del producto terminado. Esto se debe a que si la adquisición de los insumos y servicios se realiza estratégicamente se puede lograr la reducción de los costes, disminuyendo el tiempo de entrega y además mejorando su calidad.

Seguidamente se definirá la función del área, su importancia dentro de la organización y las actividades que ésta debe llevar a cabo para cumplir con los objetivos generales y específicos de la empresa.

### **3. EL ÁREA DE COMPRAS**

Las decisiones tomadas desde el área, encargada de compras y aprovisionamiento, afectan considerablemente a los sectores productivos y a la relación que mantiene la misma empresa con sus proveedores, lo que conlleva la necesidad de realizar, acciones estratégicas. Para desarrollar este tema se utilizó el Manual de Compras de la Bodega y también se tuvo en cuenta la experiencia personal en este área.

Función de compras: contribuir a los objetivos comunes de la empresa mediante la adquisición de materiales y servicios necesarios para la obtención del producto final. Debe tener en cuenta calidad, servicio, precio y tiempo de entrega. Es el proceso mediante el cual, una compañía u organización contrata a un tercero para obtener productos y servicios para dar cumplimiento a los objetivos del negocio.

El Área de compras tiene una función claramente estratégica, especialmente en las empresas productivas, donde la calidad de la materia prima es clave para lograr un producto acorde a los requisitos de la empresa. Se afirma que es una función estratégica ya que se convierte, en parte, en el responsable del beneficio operativo que puede tener una compañía. Esto significa que si la función de compras se desarrolla correctamente, se pueden reducir los costos y así lograr mayores beneficios y rentabilidad, manteniendo relaciones mutuamente provechosas con los proveedores.

Para comprender mejor la relación que existe entre el área de compras y la evaluación de proveedores, se incluye a continuación un esquema<sup>5</sup> (ver Figura 3) donde se pueden observar los distintos pasos que se desarrollan dentro de este área y así introducir el tema principal de este trabajo.

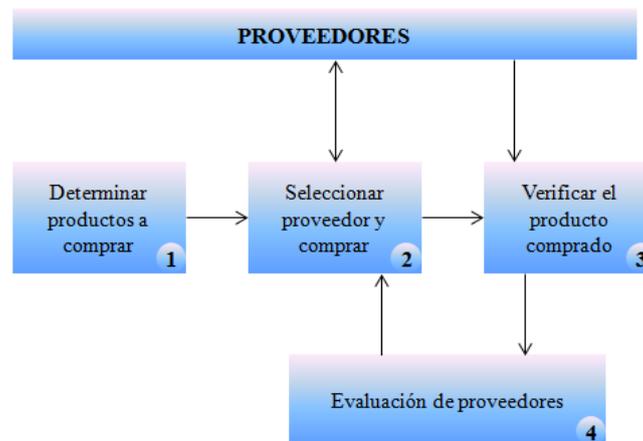
---

<sup>5</sup> Jorge Pereiro (2005) – Disponible en:

[http://www.portcalidad.com/articulos/56-gestion\\_compras\\_y\\_evaluacion\\_proveedores\\_iso\\_9001:2000](http://www.portcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000) [Julio, 2012]

1- Antes de comprar, se deben determinar con exactitud las especificaciones de los productos a adquirir. Generalmente las personas que determinan las necesidades de compra no son las que comunican los requisitos del producto o servicio al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con precisión lo que necesita. Por ejemplo: el área de producción solicita una máquina al área de compras, pero si no detalla bien la marca, el tipo de máquina que necesita, y demás requisitos, los encargados de comprarla quizá adquieran una equivocada y esto puede acarrear mayores costos y afectar negativamente los tiempos de producción y entrega. Este es un proceso interno, en el cuál el proveedor todavía no tiene participación.

**Figura 3.** Esquema del proceso de Compras y la Evaluación de Proveedores.



Fuente: Jorge Pereiro (2005)...op. cit., pág 13.

2- De acuerdo a la especificación del insumo o servicio que se pretende adquirir, se seleccionan los proveedores en función de su capacidad para proporcionar aquellos insumos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “Seleccionar proveedor y Comprar” recibe información de los procesos “Determinar productos a comprar” y también de “Evaluación de Proveedores”. (4) Lo correcto sería indagar en las evaluaciones realizadas a los distintos proveedores de ese insumo en particular y seleccionar de acuerdo a su calificación, para de esta forma cerciorarse de que el producto será el esperado. Es necesario que la comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado sea clara y precisa, quizá, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.

3- La organización debe asegurarse que los insumos o servicios adquiridos cumplan con los requisitos solicitados, debiendo llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas, de acuerdo a la correspondiente Norma<sup>6</sup>, que se abordará en el siguiente punto. Estas actividades deberán

<sup>6</sup> Referente a la Norma IRAM-ISO 9001.

ser más rigurosas cuanto mayor impacto tenga el insumo adquirido en la calidad del producto terminado. La intensidad y cantidad de 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 en el lugar o la toma de muestras para analizar en laboratorio.

4- Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y reiteradas evaluaciones) de los proveedores (2). En el esquema se puede observar 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.

## **ISO- IRAM<sup>7</sup> 9000**

Como se menciona, una forma de asegurar la calidad, es la aplicación de la Norma ISO-IRAM 9000. Todo tipo de organizaciones, industriales, comerciales o gubernamentales producen artículos y prestan servicios para satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores. Éstos a su vez, demandan, debido a sus requerimientos, la implementación de Métodos de Control para asegurar satisfacción y calidad de los productos. A partir de esto es que se ha desarrollado en el mundo de los negocios, estándares en sistemas de calidad.

La serie ISO 9000<sup>8</sup> es una de las Normas internacionales más utilizadas en la actualidad para evaluar y certificar la calidad. Aquí en la Argentina, su único representante oficial es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, I.A.N.C. y es una asociación civil sin fines de lucro que controla la aplicación de la norma Internacional en este país.

La serie ISO 9000 consta de tres partes:

ISO 9001: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de posventa.

ISO 9002: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de calidad en la producción, instalación y servicio de posventa.

ISO 9003: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de calidad en la inspección y ensayos finales.

---

<sup>7</sup> Instituto Argentino de Normalización y Certificación – Disponible en:

<http://www.iram.org.ar/UserFiles/files/IRAMnormalizacion.pdf> [Agosto 2012]

<sup>8</sup> International Organization for Standardization.(Organización Internacional para la Estandarización)

La serie ISO 9001 es la más conocida, aunque todas son aplicadas por las organizaciones, dependiendo de la actividad principal de la misma. La aplicación de esta Norma aporta beneficios como:

- Facilitar transacciones de compra- venta nacionales e internacionales.
- Ahorrar tiempo y dinero eliminando procesos largos de evaluación entre cliente y proveedor.
- Apoyar el compromiso de calidad en las cotizaciones.
- Asegurar la calidad.
- Estructurar la organización.
- Apoyar la formalidad en cuanto a la comunicación, responsabilidad, autoridad y procedimiento.

Existen elementos que afectan específicamente al proceso de compras de acuerdo a la Norma IRAM- ISO 9000, variando entre los diferentes tipos de organizaciones, que serán tratados a continuación, ya que hacen al objeto de este estudio:

1) Estructura organizacional: obtención de datos sobre los miembros del staff, diagrama de relación entre los diferentes departamentos y el área de Compras (organigrama) y obtención de autoridad y responsabilidad en el proceso de Compras.

2) Capacitación y entrenamiento del personal de Compras: establecer procedimientos para la detección de necesidades y capacitación del área, el plan anual de capacitación y su análisis desarrollo.

3) Información de compra: deberá contener datos específicos, tales como información técnica, control de documentos, distribución de los mismos a los proveedores, eliminación de documentación obsoleta y cambios en especificaciones técnicas.

4) Evaluación de proveedores: para la selección de los mismos, se verificarán los Sistemas de Calidad, su aprobación, el seguimiento de acciones correctivas.

5) Inspección de entrada: distintos métodos de identificación de materiales o productos (materiales rechazados y aprobados), la recopilación de datos y estadísticas de los resultados que surgen de las inspecciones, retroalimentación a proveedores y departamentos involucrados.

6) Trabajo de cooperación con proveedores: recopilación de información sobre la relación con cada proveedor, elaboración del programa de cooperación y seguimiento del mismo.

7) Disputas de calidad: elaboración de procedimientos específicos sobre los métodos de aceptación de los productos a comprar para evitar disputas de calidad con los proveedores.

8) Compra de productos suministrados por los clientes: procedimiento de compras de dichos productos, su almacenamiento, calidad e inspección, seguimiento y monitoreo de los mismos.

9) Control de documentos y registros de calidad: definir procedimientos específicos para el control y registro de los documentos, reemplazo de documentación obsoleta, métodos de distribución internos y externos, selección de personas responsables del manejo de dicha tarea.

Es preciso destacar que los requisitos de la calidad especificada en la Norma Internacional ISO 9000 determina en forma general la manera de estructurar un Sistema de Calidad. La efectividad del mismo dependerá del modo en que cada organización lo implemente.

Es por esto que se creó el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (I.A.N.C.) anteriormente llamado Instituto de Racionalización Argentino de Materiales (I.R.A.M.) para desarrollar un sistema de gestión que busque mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de los ciudadanos y la competitividad de las organizaciones en la Argentina, siguiendo los lineamientos de las Normas ISO 9001:2000.

Teniendo en cuenta la importancia de la calidad en las compras de productos que se incorporarán al proceso productivo de una organización, se deben rescatar como más relevantes, dos de los ocho principios que fundamentan la Norma IRAM - ISO 9001:2000:

Principio 1: Enfoque en el cliente

Principio 2: Liderazgo

Principio 3: Participación del personal

Principio 4: Enfoque en los procesos

Principio 5: Gestión basada en los sistemas

**Principio 6: Mejora continua**

Principio 7: Toma de decisiones basada en hechos

**Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores**

Se profundizará a continuación en los principios resaltados, ya que serán de gran utilidad para comprender este trabajo:

## Sexto principio: La Mejora Continua

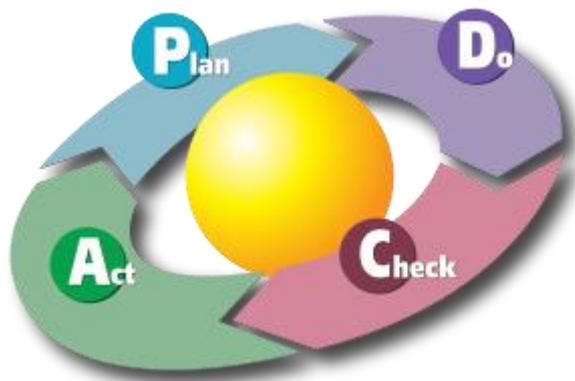
El sexto principio de la Norma, desarrollado anteriormente, introduce el tema de la mejora continua, y dada su importancia se decidió ampliarlo en esta sección.

La mejora continua puede definirse como pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento, evitando grandes inversiones e involucrando a todos los componentes de la empresa. Los temas que con más frecuencia analizan las organizaciones son, la mejora de la calidad, los costes de fabricación y los asuntos de Seguridad e Higiene en el Trabajo.<sup>9</sup>

Para ello se utiliza un ciclo llamado PDCA<sup>10</sup> (Plan, Do, Check, Act) su traducción es: Planificar, Hacer, Comprobar y Ajustar. También es conocido como el Ciclo de Deming<sup>11</sup> (Ver Figura 4), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Éste es una de los fundamentos que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo será convertirlo en un proyecto de mejoramiento.

**Figura 4.** Ciclo de la Mejora Continua - Deming (PDCA)



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\\_de\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming) [Agosto 2012]

---

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.slideshare.net/fabitant/la-mejora-continua>

<sup>10</sup> Fuente: <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

<sup>11</sup> William Deming, estadístico, profesor, autor de varios textos y difusor del concepto de Calidad Total, orientado a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

- Plan (planificar)

Este punto hace referencia a la organización lógica del trabajo, esto implica realizar las siguientes acciones:

- Identificar el problema y planificar.
- Observar y analizar.
- Formular objetivos a alcanzar.
- Establecer indicadores de control.

- Do (hacer)

En este caso se exige la correcta realización de las tareas planificadas, por lo tanto demandará:

- Preparar exhaustiva y sistemáticamente lo previsto.
- Aplicación controladamente el plan.
- Verificar la aplicación.

- Check (comprobar)

Se refiere a la comprobación de los logros obtenidos, y esto involucra:

- Verificar los resultados de las acciones realizadas.
- Comparar con los objetivos.

- Act (actuar)

La posibilidad de aprovechar y desarrollar aprendizajes y experiencias adquiridas conduce a:

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativas de mejoramiento.
- Estandarizar y consolidar los procesos.
- Preparar la siguiente etapa del plan.

La excelencia puede alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, en todos los campos, tales como las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el

público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y traduciéndose en un mejoramiento de la calidad del producto o servicio que se presta.

Lo importante es mejorar un poco día a día, y que esto se torne un hábito, dado que si sólo se aplica una vez cada tanto, no es constante, haciendo imposible predecir los resultados de la organización, debido a que los datos e información dejan de ser fiables y homogéneos.

Este concepto de mejoramiento continuo, implica la implementación de un sistema, aprendizaje constante de la organización, seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todos sus integrantes.

Las empresas deben utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todos sus integrantes. En otro tiempo existía el convencimiento de que mientras algunos pensaban, otros sólo obedecían. Hoy en día, como producto de los cambios sociales y culturales, todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

La medición del rendimiento de la puesta en marcha de programas de mejora continua es muy recomendable, permite a las empresas detectar si estos programas están consiguiendo los objetivos propuestos, diagnosticar las causas que pueden explicar cómo están funcionando y ayudar a identificar posibles alternativas para mejorar la situación.

La Evaluación de Proveedores es considerada una de las herramientas de mejora continua, que permite conocer los insumos y/o servicios que no cumplen con los requisitos pactados. Con el resultado obtenido de estas evaluaciones se puede calificar a los proveedores como aptos o no, dependiendo de los criterios seleccionados por cada organización. Esto constituye la base para decidir estratégicamente la contratación de los mismos a futuro.

Realizada la evaluación y obtenida la calificación final, se le comunica al proveedor este resultado y se le entrega una explicación detallada, para que éste pueda perfeccionar el insumo o servicio entregado.

### **Octavo principio: Relación mutuamente beneficiosa con los Proveedores**

Este principio establece que las organizaciones deberían vigorizar estas relaciones, haciendo fuerte toda la cadena de suministro y no únicamente un eslabón de la misma.

La aplicación de este principio conduce a los siguientes beneficios:

- Aumento de la capacidad de generar valor añadido para ambas partes.
- Flexibilidad y agilidad de las reacciones conjuntas ante los cambios del mercado o las demandas y expectativas de los clientes.

- Optimización de costes y recursos.
- Conlleva la creación de relaciones en las que exista un equilibrio entre ganancias a corto plazo y consideraciones a largo plazo.
- Aprovechamiento compartido de la pericia y recursos entre socios.
- Identificar y seleccionar los suministradores clave.
- Comunicar en forma clara y abierta.
- Compartir información y planes de futuro.
- Puesta en marcha de actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Fomento, estímulo y reconocimiento de las mejoras y logros aportados por los suministradores.

Para obtener estos beneficios se pueden aplicar con los proveedores algunas de estas acciones:

- Entablar contacto fluido y sincero, creando una relación de mutua confianza y colaboración.
- Solicitar al proveedor que, indique lo que se puede mejorar, para ayudarle a cumplir con más eficacia los requisitos solicitados.
- Establecer un sistema de medición fiable que permita el seguimiento particular de los proveedores más importantes. Esta información puede utilizarse para seleccionarlos y también para ayudarles a mejorar lo que se presenta como debilidad. Es importante ofrecerles colaboración desde la organización.
- Fijar objetivos con los proveedores. A través de un sistema de medición, la organización puede estimar los “Costes de la no calidad” derivados de los puntos débiles de cada uno. Es recomendable que dichos objetivos se basen en este indicador, a fin de que el proveedor sea consciente de los efectos de la baja eficiencia.

Es importante resaltar que las organizaciones pueden o no certificarse en la Norma, pero una vez decidido, es obligación cumplir con todos sus requisitos. Al ser la Evaluación de Proveedores el tema principal de este trabajo, se agrega a continuación el apartado de la Norma que menciona el proceso de compras y resalta la necesidad y obligación de establecer criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores de la organización:

## 7.4 Compras<sup>12</sup>

### 7.4.1 Proceso de compras

*“La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del 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.*

*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.”*

## 4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y SU PROCESO

Anteriormente se mencionó la Evaluación de Proveedores y su relación con el área de Compras. En este punto el objetivo que se persigue es definir y describir el proceso que implica, como así también enunciar los beneficios que obtiene la empresa al aplicarlo correctamente.

Se hará foco en este tema, ya que se trata de una herramienta de control utilizada por el área de Compras para decidir sobre la gestión de los proveedores y si se utiliza correctamente puede llegar a ser más que un simple instrumento de control. Esto se debe a que los resultados obtenidos en la evaluación, permiten tomar decisiones acerca de los involucrados, logrando la mejora continua, analizando la eficiencia de los proveedores de acuerdo a distintos criterios.

“Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.”<sup>13</sup>

Esta frase destaca la necesidad de contar con herramientas de medición del desempeño, en este caso, de los proveedores, que permitan controlar si éste cumple con los requisitos demandados. Esto posibilitará la identificación de las áreas de oportunidad existentes, dirigiendo todos los esfuerzos a formular objetivos claros y específicos para obtener el desempeño esperado.

---

<sup>12</sup>Fuente: Norma Internacional Traducción certificada, disponible en:  
[http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/Norma\\_ISO\\_9001-2000.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

Antes de comenzar a evaluar, es importante calcular qué porcentaje de las compras totales representa cada proveedor para la organización. Por ejemplo:

**Cuadro 2.** Porcentaje que representa cada proveedor.

	<b>Monto anual de compra</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Prov. A</b>	\$ 20.000	20%
<b>Prov. B</b>	\$ 30.000	30%
<b>Prov. C</b>	\$ 50.000	50%
<b>Total</b>	\$ 100.000	

Fuente: Elaboración propia.

Conocer estos porcentajes permite dirigir la atención hacia los proveedores que afectan en mayor proporción las decisiones tomadas en el área de compras con respecto a la selección de los mismos. Algunas de las herramientas utilizadas a la hora de seleccionar un proveedor pueden ser:

- Evaluar la posición del proveedor con respecto a la importancia y disponibilidad en el mercado del producto o servicio abastecido teniendo en cuenta si existen muchos o pocos proveedores que puedan cumplir.

- Identificar la estrategia de compra que se seguirá, dependiendo del insumo o producto a adquirir, determinando si se trata de una compra habitual, es decir insumos de consumo repetitivo para el desenvolvimiento normal de la empresa); de una adquisición de elementos menores (son insumos que forman parte de la actividad principal de la empresa pero que se precisan en un momento determinado, generalmente no requieren una inversión considerable); compras al exterior (se trata de los bienes importados, los cuales tienen, dependiendo de cada país, distintas particularidades. Usualmente son de gran volumen, para abaratar los costes de fletes, seguros, etc.) y por último están las compras de bienes de activo fijo (son elementos que no requieren de una reposición permanente como maquinarias, rodados, instalaciones, etc.)<sup>14</sup>.

La evaluación de proveedores no es útil si queda sólo en un registro, los empleados de las empresas generalmente no son conscientes de esto. Debe quedar claro que el motivo principal para llevarla a cabo es porque se trata de una herramienta para tomar decisiones que permite seleccionar a los proveedores de la organización y también identificar los problemas en el desempeño de los mismos], logrando así la mejora continua, dado que con el resultado de esta evaluación es posible proporcionar una devolución a cada uno de ellos, otorgándoles la posibilidad de mejorar su servicio o

---

<sup>14</sup> Klein, Miguel J. 1994 – Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/marketing/generalidades-sobre-la-gestion-de-compras.htm> [Mayo 2012]

insumo. Será viable también solicitar feedback (retroalimentación) al proveedor para conocer su opinión.

Asimismo, se considera una herramienta de comunicación formal y estándar con los proveedores, dado que gracias a esta valoración objetiva, la empresa puede entablar una relación duradera y de mutua confianza con el proveedor, acompañándolo en su desarrollo y la gestión misma de su organización.

En la actualidad, los Sistemas de Evaluación de Proveedores son herramientas indispensables en la industria, que ofrecen los siguientes beneficios:

- Suministrar una base relativamente objetiva para la toma de decisiones en la gestión de proveedores, ya que al ser realizada por personas, inevitablemente aportarán un tanto de subjetividad a la evaluación.
- Alcanzar mediciones efectivas sobre el desempeño.
- Estandarizar las mediciones para todos los proveedores, que permitan obtener datos comparables.
- Puede motivar a los proveedores a ser más competitivos (Benchmarking).
- Incrementar y mejorar la comunicación con los proveedores, creando relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo.
- Realizar los primeros pasos en el proceso de mejora continua.

Para facilitar la comprensión del proceso de Selección, Evaluación y Re-evaluación de Proveedores se presenta un diagrama (Ver Figura 5) que explica el mismo de forma simple y clara.

1- Sobre un mercado de bienes y servicios, aquel proveedor que dispone del producto que necesita la organización, es evaluado preliminarmente y seleccionado según se ajuste a los requisitos de calidad, precio, tiempos de entrega, etc. de la misma. Se pueden evaluar uno o más proveedores al mismo tiempo, dependiendo del insumo a adquirir. Es decir, si se trata de un insumo estándar quizá existan muchos proveedores en el mercado, en cambio si se trata de un producto específico, puede que sólo existan uno o dos proveedores.

2- A aquellos que superan el filtro inicial, se les realiza un seguimiento en los primeros pedidos.

3- Si el área está conforme con su desempeño pasan a formar parte del panel de proveedores de la empresa.

4- En el caso que no se esté conforme se le solicita que mejore el producto. Es preciso aclarar que el panel estará conformado por el conjunto de proveedores a los que se les comprará.

5- Éstos a su vez serán evaluados periódicamente para garantizar el cumplimiento de los requisitos de la empresa.

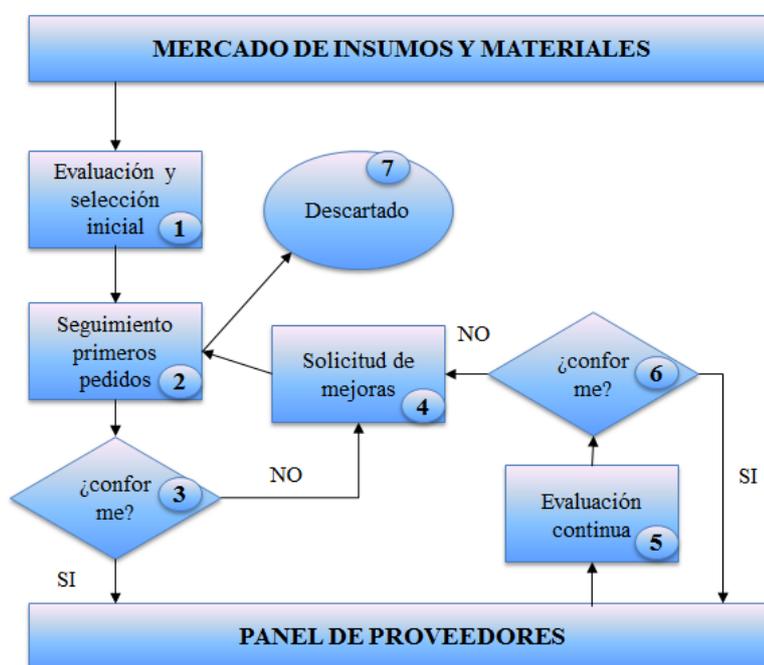
6- Una vez realizada la evaluación continua, el área puede estar conforme o no con el desempeño de los proveedores. En el caso de estarlo, seguirá formando parte del panel de proveedores

4- Si no estuviera conforme, solicitará la mejora del insumo.

2- Para confirmar que la mejora fue realizada, se reinicia el proceso y se aplica un seguimiento en los primeros pedidos.

7- Si este no logró corregir los inconvenientes, será descartado.

**Figura 5.** Esquema del Proceso de Selección, Evaluación y Re-evaluación de proveedores.



Fuente: Jorge Pereiro (2005)... op. cit., pág. 8.

La Norma IRAM-ISO exige la incorporación de algún sistema de evaluación de proveedores que permita saber en qué medida se cumplen los requisitos de la empresa con respecto a los productos y servicios adquiridos. 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)

Generalmente se asignan estas categorías a los MPM (Miss Delivery per Million, número de piezas enviadas por el proveedor fuera del 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). Estos indicadores pueden ser sustituidos por otros que se ajusten mejor a las necesidades de la organización, incluso asignar distintos indicadores en función del proveedor o el producto.

Es frecuente que las empresas acepten todo proveedor que esté certificado en ISO 9001, siempre y cuando cuente con la constancia de certificación actualizada.

Este marco teórico servirá de encuadre para comprender el Capítulo II, en el cuál se aplicarán todos los conceptos mencionados en el presente, a una empresa real que se dedica a la producción de vinos y espumantes que distribuye a nivel nacional e internacional.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE CHANDON ARGENTINA**

#### **1. CONOCIENDO LA EMPRESA**

Bodegas Chandon fue fundada en el año 1959 y se dedica a la elaboración y venta de vinos de calidad premium, tranquilos y especialmente espumantes. Es la primera filial de la Bodega Moët & Chandon fuera de Francia, formando parte del primer Grupo Internacional en Productos de Lujo LVMH, el cual resulta de la fusión entre Moët Hennessy y Louis Vuitton . En el año 1999 se crea Terrazas de los Andes, bodega que produce vinos con perfil y calidad internacional. Esta bodega crea una alianza con Cheval Blanc (Francia) y así es como se forma Cheval Des Andes aquí en Argentina, productora de un vino sumamente fino y premiado a nivel mundial.

Esta organización realiza además otras actividades como alojamiento en una residencia boutique, visitas guiadas y degustaciones, clases de cocina, cabalgata por viñedo con picnic y actividades personalizadas de acuerdo a los requerimientos de los invitados y turistas.

##### **1.1. Categorización de la empresa**

Teniendo en cuenta la clasificación de la industria explicitada en el capítulo anterior, se puede aplicar a la empresa bajo análisis, Chandon Argentina, de la siguiente forma: de acuerdo a su dimensión se trata de una industria grande ya que cuenta con más de 400 empleados y respecto de la actividad que realiza, se puede decir que es extractiva y manufacturera a la vez, dado que gran parte de la materia prima que utiliza en su proceso (uva) es obtenida de las fincas que son propiedad de la Bodega. De todas formas, por su actividad principal es una industria manufacturera de productos terminados de consumo, debido a que elabora éstos (vino) sobre la base de la materia prima obtenida en la actividad extractiva y se distribuye para su venta a los consumidores finales.

Siguiendo con la clasificación, la empresa produce y comercializa productos no duraderos y su producción es homogénea, ya que cada operación se realiza siguiendo una secuencia, de modo que cada una de ellas le añada valor al producto, modificándolo, hasta llegar al producto final, que en este caso es una botella de vino. Se puede decir que se trata de un proceso automatizado ya que es posible obtener productos estándar, y en grandes cantidades.

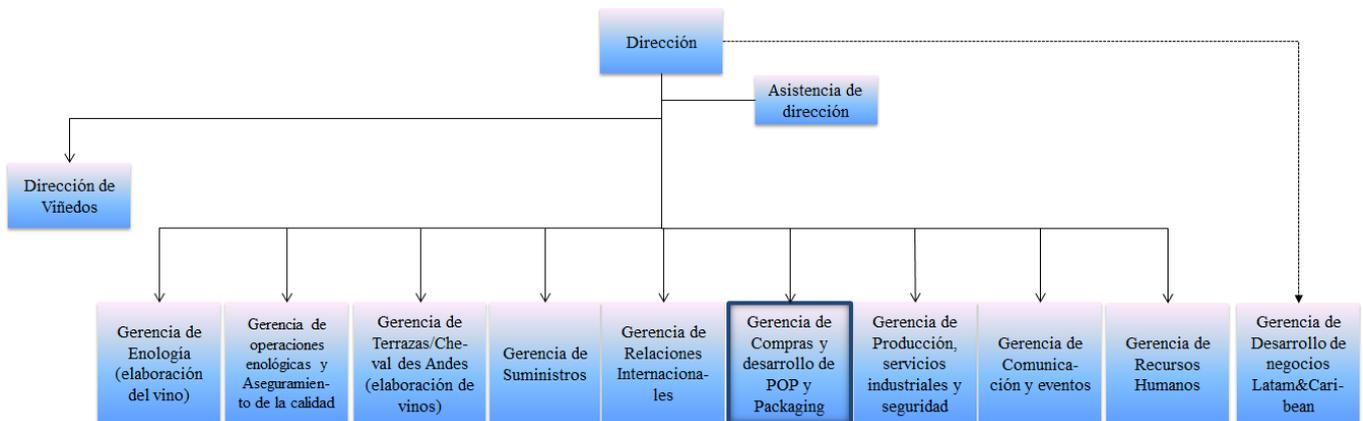
Es menester enumerar las distintas áreas que conforman esta empresa, ya que algunas de éstas tiene como obligación (de acuerdo a la Norma ISO 9001) aportar información al área de Compras acerca del desempeño de los proveedores, ya sea que presten servicios o entreguen insumos. En el próximo apartado se podrá observar el organigrama actual de la empresa.

## 1.2. Estructura Organizacional

En general, las organizaciones vitivinícolas delegan la venta y distribución a una empresa totalmente independiente, encargándose ellas de la producción del vino. En el caso de la Empresa bajo análisis, esto es diferente ya que está compuesta por dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) distintas, una de ellas tiene a cargo la venta y distribución de los productos finales, la otra UEN efectúa la producción.<sup>15</sup>

La primera unidad de negocio mencionada está ubicada en C.A.B.A.<sup>16</sup> mientras que la unidad productora se encuentra en la Provincia de Mendoza, puntualmente en Luján de Cuyo. Ésta última será analizada en profundidad, por lo que se presenta a continuación el organigrama<sup>17</sup> de la misma:

**Figura 6.** Organigrama de Chandon Argentina.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>16</sup> C.A.B.A. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires -

<sup>17</sup> POP: Punto de Venta. Es material que se utiliza para promocionar el producto.

Packaging: Envase, empaquetado.

Se trata de un organigrama simplificado, ya que en el original se encuentran detallados los niveles inferiores, pero como no serán necesarios para la comprensión de este trabajo se decidió prescindir de los mismos. Se puede observar que las áreas de Finanzas, Sistemas y Logística Interna no están en el organigrama, si bien existen en la empresa, no reportan al Director de esta unidad de negocios, sino a la que se encuentra en C.A.B.A. Respecto del área de Desarrollo de Negocios, unida a la Gerencia General por una línea punteada, se puede decir que guarda una relación de staff o asesoría con la unidad superior. De todos modos no forman parte de esta investigación, ya que sólo se hará enfoque en el área de Compras, la cual se encarga de realizar la Evaluación de Proveedores, tema que se profundizará más adelante.

Antes de seguir con el análisis, es importante destacar que de acuerdo al Organigrama incluido en el capítulo anterior (Ver Figura 2, pág. 12 ), se puede comprobar que el sector de Compras se encuentra en el nivel de gerencia, es decir que se considera una función crítica dentro de la empresa, y de acuerdo a esto, se traerá a colación lo expuesto en la introducción, los materiales y servicios adquiridos en este sector, representan aproximadamente entre el 40% y el 60% del valor de las ventas de productos finales de la empresa analizada. Por lo que es sumamente importante contar con proveedores competentes tanto en calidad como en precios, sobretodo en la primera ya que es la ventaja competitiva de la Empresa.

## **2. ÁREA DE COMPRAS DE CHANDON ARGENTINA**

Como se indicó anteriormente, este trabajo se concentró en el Área de Compras, ya que es este sector el que reúne la información que resulta de las Evaluaciones de proveedores realizadas por otras áreas de la empresa. El sector de Compras es quizá el menos nombrado, pero uno de las más importantes ya que sin él, se dificultaría el proceso de organización de una industria.

Se debe destacar la escasa bibliografía que desarrolla este tema en profundidad, es más común encontrar libros de otras funciones críticas como Recursos Humanos, Finanzas, Producción, Comercialización, etc. es por esto que la investigación está basada en el Manual de Compras de la empresa y toda la información brindada por los empleados de la misma, recopilada a través de entrevistas.

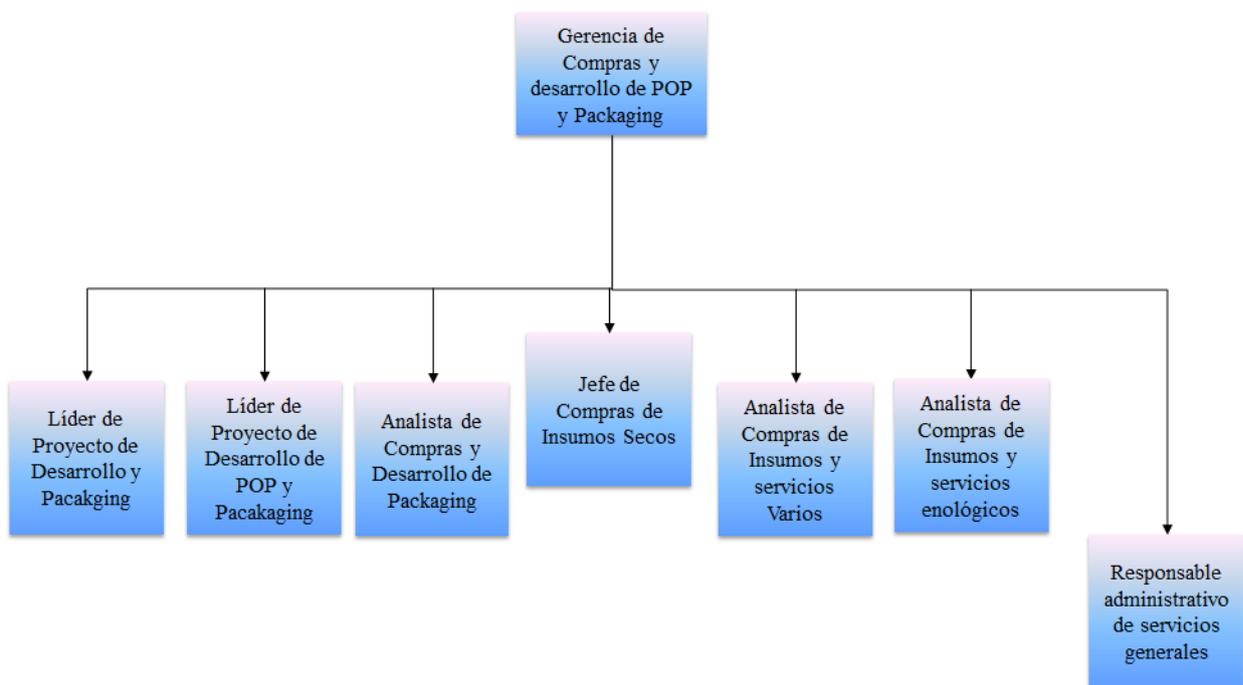
### **2.1. Composición y función del área de Compras**

El área está conformada por ocho integrantes: un Gerente de Compras y Desarrollo de POP y Packaging, un Jefe de Compras de Insumos secos, tres analistas de compras, dos líderes de proyecto

de POP y Packaging y una persona encargada de servicios generales que realiza actividades fuera de la empresa.

Estas tareas no fueron distribuidas al azar, sino que son el resultado del seguimiento que realiza el gerente de sus empleados, asignando a cada uno de ellos las tareas que cree más idóneas de acuerdo a los conocimientos, experiencia, personalidad y preferencia. Esta particularidad genera un mejor desempeño y eficiencia por parte de los analistas. A continuación se inserta una parte del organigrama, detallando los niveles que le siguen a la gerencia y que fueron mencionados en el párrafo anterior:

**Figura 7.** Organigrama del área de Compras y Desarrollo de Packaging y POP de Chandon Arg.



Fuente: Elaboración propia.

Esta área tiene la responsabilidad de reunir toda la información precisa acerca de los proveedores. Es decir, deben exigir a los sectores pertinentes – Calidad, Desarrollo, Mantenimiento, Seguridad e Higiene, Inversiones y Operaciones enológicas - las evaluaciones que luego resumirá en un informe final, con una nota (cuantitativa) y una descripción (cualitativa). La finalidad de valorar el desempeño de los proveedores es formar una base objetiva y simple para tomar decisiones acerca de su gestión. Para esto, cuenta también con políticas<sup>18</sup> establecidas en el Manual del área, citado anteriormente, las mismas son:

---

<sup>18</sup> Extraído del Manual de Compras (Noviembre 2009)

- *“Trabajar con proveedores comprometidos con buenas prácticas, ética en los negocios, responsabilidad por el medio ambiente y trabajo de acuerdo a las leyes vigentes.*
- *Desarrollar fuentes de suministro confiables y sustentables a largo plazo para los insumos críticos de la compañía. Para ello se considera parte fundamental, integrar al proveedor a este proceso y optimizar la relación con los mismos.*
- *Innovar en los procesos, tecnologías, productos y organización, mediante una fluida comunicación, visita a los proveedores y asistencia a ferias, fortaleciendo así el desarrollo profesional de las personas.”*

## **2.2. Proceso de compras**

A continuación se puede observar un diagrama del proceso de compras (Ver Figura 8, pág. 33) de la empresa bajo análisis. Se aplicarán números de referencia en cada etapa para facilitar su comprensión en la explicación. En este proceso interactúan todos los sectores de la empresa, debido a que todos necesitan adquirir algún insumo o servicio en algún momento. Además la intervención clave de la función de Finanzas, la cual es responsable del pago a los proveedores en tiempo y forma. Cada cuadro tendrá asignado un color de acuerdo al área que esté involucrado o sea responsable por esa tarea. Las referencias se encontrarán en la esquina derecha de la hoja.

1- Este proceso, comienza con la identificación de una necesidad en alguna de las áreas de la empresa, puede ser de un insumo o de un servicio.

2- Luego se definirá si se trata de un material o servicio repetitivo o de uno nuevo o único.

3- En el caso que sea repetitivo, el área peticionante emite una solicitud de pedido donde especifica el detalle del artículo o servicio a adquirir, la cantidad, el precio unitario y total, condición de pago y la fecha de entrega. En este caso debe generarse un número de solicitud en el Sistema de Gestión informático (SAP), que permitirá realizar un seguimiento de los precios y cantidades compradas.

4- El área de compras recibe este número de solicitud, controla que tenga todos los datos importantes y a partir de él elabora una Orden de Compra.

5- Esta orden será enviada al proveedor por medio de un correo electrónico, para que éste tome conocimiento del insumo o servicio que debe entregar y la fecha de entrega del mismo. Genera la factura correspondiente y la envía junto con la mercadería.

6- Al llegar ésta a la Bodega puede ser aceptada o rechazada por el área solicitante de acuerdo a su cumplimiento con los requisitos pactados.

7- En el caso que éste firme la aceptación se recibe el material o servicio.

8- El área de Finanzas emite el pago correspondiente, dando fin al proceso.

9- Cuando el pedido es rechazado, se trata de llegar a un acuerdo con el proveedor, si fuera un inconveniente menor y éste estuviera dispuesto a remediarlo a la brevedad.

8- Se emite el pago al llegar la mercadería pactada.

10- Si la situación fuera más complicada, es decir que no fuera posible cambiar el pedido o que llevaría mucho tiempo hacerlo, se reinicia el proceso haciendo el pedido a otro proveedor.

11- Cuando se trate de un material o servicio adquirido una única vez o pocas veces en el año, se debe realizar un análisis de las cotizaciones solicitadas a los proveedores que ofrezcan este producto en el mercado.

12- Luego se deben llevar a cabo, si fuera necesario, las negociaciones con cada uno.

13- Una vez seleccionado el proveedor, si éste forma parte de la base de proveedores vigente en la empresa, se deben seguir las etapas comentadas en el párrafo anterior (3 a 8).

14- Si se decide adquirir el bien o servicio de un proveedor que no se encuentra dado de alta,

15- se le solicita toda la documentación para cumplir con el procedimiento pertinente. Sólo cuando pasa a formar parte del maestro de proveedores de la Bodega, se debe continuar con las etapas (de la 3 a la 8) del mismo modo que antes.

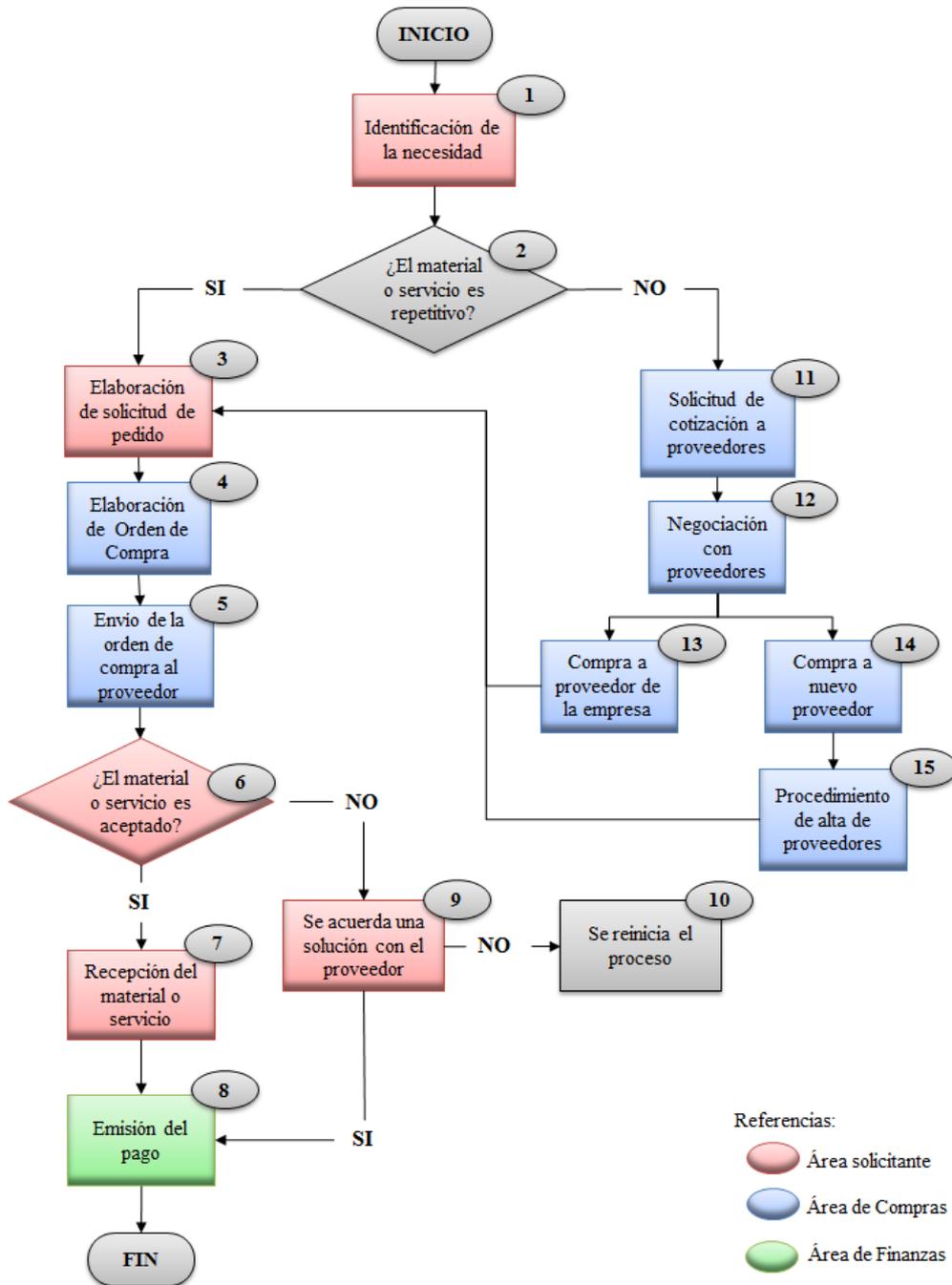
Después del análisis de este proceso, se estima oportuno ampliar la etapa N° 12, referente a la negociación con los proveedores, incluyendo las pautas mencionadas en el Manual de Compras, realizado a fines del año 2009 y con vigencia hasta la actualidad. Éste plantea que toda negociación debe planearse considerando<sup>19</sup>:

- *“Que la empresa es multinacional, reconocida por su gestión de la calidad y posición en el mercado, por tanto da prestigio a quien llega a ser proveedor.*
- *Que es consumidora de importantes volúmenes en el rubro vitivinícola.*
- *Que por política de trabajo, dan continuidad a los proveedores para conseguir excelente calidad, apoyo en nuevos desarrollos y los mejores precios.*
  
- *Que siempre cumple con los compromisos formalmente asumidos a través de un pedido de compras.*
- *Que desafía en forma constante a sus proveedores en busca de la mejora continua, valorizándolos.*
- *Que puede abrir las puertas a un abastecimiento global.”*

---

<sup>19</sup> Manual de Compras de Bodegas Chandon (noviembre 2009)

**Figura 8.** Diagrama de Flujo de Proceso de compras de Bodegas Chandon (simplificado)



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario instruir al personal que participa de la negociación en estos aspectos que deberán aplicar. Asimismo, anualmente se plantea una estrategia de compras en conjunto con los distintos sectores solicitantes, donde se determina la forma de trabajo en ese rubro en particular, incluyendo

proveedores objetivos, nuevos proveedores a desarrollar, reparto de volúmenes estimados, proveedores alternativos y plan de trabajo para lograr mejoras en el servicio o costos. Estos se registran en un documento que queda archivado para que en caso de necesitarlo, se pueda consultar. Debe aclararse que estas estrategias también se plantean siguiendo lineamientos establecidos en el Manual de Compras. Los mismos serán detallados a continuación:

Estrategia de compras de Chandon Argentina<sup>20</sup>:

*“Para los casos de compras repetitivas, donde se necesita un importante desarrollo de proveedores, asegurando el trabajo en cuanto a calidad, condiciones comerciales, forma de entrega y mejora continua, pueden desarrollarse estrategias de proveedores.”*

En esta estrategia se busca dirigir los esfuerzos de la empresa a proveedores seleccionados por un equipo de diferentes áreas, con participación de los Gerentes de Compras y el área requirente. El objetivo principal es determinar quiénes son los proveedores con quienes se quiere trabajar y en qué proporción se desea trabajar con cada uno.

Los proveedores señalados dentro de esta estrategia deben luego recibir una evaluación de su trabajo por lo menos 2 veces al año donde se formalizará el nivel de servicio que se obtiene. Esta evaluación debe ser preparada por el área de Compras con información del área contratante.

Luego en forma anual deberá revisarse la estrategia a fin de determinar si los proveedores han logrado acompañar a la empresa en sus necesidades o si se quiere probar nuevas alternativas. Para arribar a estas estrategias, se deben examinar los siguientes puntos:

- Un análisis histórico de la evaluación de los valores comprometidos en la categoría en cuestión para determinar la dimensión del negocio.
- Análisis del mercado de la categoría: señalando proveedores objetivos y sustitutos.
- Análisis de la evaluación de proveedores de la categoría.
- Reparto estimado del trabajo entre ellos.
- Planes de trabajo con materiales o ítems del servicio.

### **3. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

La evaluación de proveedores en la empresa, es un tema que ha ido evolucionando con el tiempo. Al principio se realizaba de manera informal en las reuniones que mantenían los empleados de las distintas áreas en su momento de descanso. Hablando de los proveedores surgían los problemas que presentaban cada uno, y se decidía continuar o no con la compra de insumos a dichos proveedores.

---

<sup>20</sup> Extraído del Manual de Compras de Bodegas Chandon (Noviembre 2009)

Luego se comenzó a utilizar un método más formal que sirvió de base para crear el actual. En una hoja de cálculo en Microsoft Excel<sup>21</sup> se confeccionaba una tabla mostrando los criterios seleccionados por cada área para realizar la evaluación. En este caso se tenía en cuenta distintos criterios para cada sector.

Finalmente, deciden incorporar al método propuesto, una ponderación de los criterios, que surge a partir del grado de importancia de cada ítem analizado con respecto al producto final. Actualmente se utiliza este último método, el cual está semi-informatizado, algunas planillas y formularios se completan manualmente y otros en la computadora pero en programas externos al sistema de gestión operativo de la empresa.

Con este trabajo de investigación se busca avanzar un paso más en esta evaluación: incorporar la Evaluación de proveedores (simplificada) en el Sistema de gestión corporativo, porque se considera que mejorará la toma de decisiones, dándoles una base más objetiva que la actualmente aplicada, tal como se planteó en la hipótesis.

Para comenzar con el análisis de la Empresa respecto del tema en cuestión, es necesario describir la distribución de tareas dentro del área de Compras ya que las evaluaciones se realizan de acuerdo a las mismas. Es preciso aclarar que no se analizarán en este trabajo las funciones de Desarrollo de Packaging y POP, el alcance del mismo sólo abarca a Insumos secos, Insumos y Servicios enológicos y Obras de inversión:

### **3.1. Distribución de funciones**

De acuerdo al organigrama del área de Compras (Ver Figura 7), ocho personas componen la misma, de las cuales tres están encargados de realizar las evaluaciones y de reunir las calificaciones de las otras áreas. Cada una tiene asignada la adquisición de:

- Dry Goods (Insumos secos): corchos, tapas, botellas, cajas, estuches, etiquetas, cápsulas, bozales y otros. (Jefe de Compras de Insumos secos)
- Materiales y servicios para las Áreas de Mantenimiento, Higiene y Seguridad e Inversiones. (Analista de compras de insumos y servicios I)
- Insumos y Servicios para las Áreas Viñedos y adquisición de insumos enológicos para el Laboratorio. (Analista de compras de insumos y servicios II)

---

<sup>21</sup> Aplicación informática para manejar hojas de cálculo, permite trabajar con gráficos, tablas, base de datos.

La periodicidad de las evaluaciones fluctúa dependiendo de los proveedores y de las áreas que estos abastecen. Además cada área posee distintos criterios para evaluar al proveedor, pero los parámetros de calificación utilizados son los mismos en toda la organización:

Apto ----- calificación entre 85% y 100 %

Apto con seguimiento ----- entre 70% y 85 %

No apto ----- menor de 70%

### **3.2. Evaluación de Proveedores de Insumos secos o Dry Goods**

En el caso de los Insumos secos, las evaluaciones se realizan cuatrimestralmente reuniendo la información que puedan aportar las áreas de Calidad, Desarrollo y Compras, acerca del desempeño de los proveedores de los distintos materiales que conforman este tipo de insumos. El área de Compras es el que se encarga de recolectar las evaluaciones de las áreas para componer una evaluación completa de todos los proveedores de Insumos Secos. Esto es así ya que los compradores son los que mantienen una comunicación más fluida y directa con los mismos. Una vez al año se realiza una reunión con cada proveedor y un representante de cada sector (Calidad, Desarrollo y Compras) para hablar de su desempeño durante el año, de sus logros y de los inconvenientes y se esboza un plan de acción para el próximo año.

A continuación, se observa el modelo de evaluación que llevan a cabo los encargados de calificar a los proveedores de insumos secos (Ver cuadro 2). El mismo consta de tres partes: comienza en el área de Calidad (A), siguiendo en el sector de Compras (B) y finalizando en el de Desarrollo (C), posteriormente se realiza una breve explicación de los criterios que cada una tiene en cuenta en el momento de evaluar.

A. El *área de Calidad* es clave en la empresa. Su filosofía es entregar calidad en todos los sentidos, tanto en el producto final, como en la atención al cliente, relación con los proveedores, buen clima organizacional, relación con el medio ambiente, etc. Los criterios que tiene en cuenta son:

A1. Efectividad del insumo en la línea, o sea el desempeño del mismo al incorporarse en el proceso productivo.

A2. Calidad Aceptada / Recibida: Tiene en cuenta las aceptaciones o rechazos de los insumos secos que ingresan al almacén para su posterior utilización en el proceso.

**Cuadro 3.** Modelo de Evaluación de Proveedores de Insumos Secos.

<b><i>Evaluación proveedores Dry Goods (Insumos Secos)</i></b>				<b>Nº de Prov</b>	
<b>Categoría: CORCHOS</b>				<b>Prov. A</b>	<b>Prov. B</b>
<b>Periodo: Enero - Abril 2010</b>				<b>9</b>	<b>11</b>
<b>A</b>	<b>Calidad</b>		<b>50%</b>		
	1	Efectividad del insumo en línea	45%	1	1
	2	Calidad Aceptada/Recibida	35%	1	1
	3	Eficiencia en respuestas a comunicaciones	20%	5	7
<b>B</b>	<b>Compras</b>		<b>35%</b>	<b>27</b>	<b>29</b>
	1	Puntualidad de entrega	50%	10	10
	2	Acción ejecutivo de cuentas	25%	7	6
	3	Flexibilidad y disposición ante contingencias	25%	4	7
<b>C</b>	<b>Desarrollo</b>		<b>15%</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
	1	Calidad funcional y estética del insumo final	30%	4	9
	2	Apoyo y aporte de ideas/soluciones ante	25%	5	7
	3	Cumplimiento en fechas y temas pactados	25%	7	3
	4	Innovación: presentación de novedades.	20%	6	5
<b><i>Calificación Final Total</i></b>				<b>44</b>	<b>49</b>

Fuente: Elaborado por los encargados de evaluar los Insumos secos de Bodegas Chandon.

Estos criterios son evaluados a través de una tabla confeccionada (Ver Cuadro 4) por el área, a fin de lograr una mayor objetividad al momento de la toma de decisiones. La misma se presenta a continuación:

**Cuadro 4.** Criterios para evaluar Efectividad en línea y la calidad aceptada/recibida.

<b>RESULTADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
100%	10 (Diez)
Entre 99,5% y 99,99%	9 (Nueve)
Entre 99% y 99,5%	8 (Ocho)
Entre 98,5% y 99%	7 (Siete)
Entre 98% y 98,5%	6 (Seis)
Entre 97,5% y 98%	5 (Cinco)
Entre 97% y 97,5%	4 (Cuatro)
Entre 96,5% y 97%	3 (Tres)
Entre 96% y 96,5%	2 (Dos)
Entre 95,5% y 96%	1 (Uno)

Fuente: Elaborado por los encargados del área de Calidad.

A3. Eficiencia en respuestas a comunicaciones. En este caso se considera la calidad y celeridad en las comunicaciones por parte del proveedor hacia Chandon.

Para evaluar este tercer criterio se utiliza un documento formal llamado “Formulario de Comunicación con el proveedor” (Ver cuadro 5), compuesto de diez ítems, siendo necesario detallar sólo cuatro, que interesan al desarrollo del trabajo. El resto es información propia de todo formulario – Fecha, Nombre del Proveedor, Producto, etc.

En primer lugar, se debe colocar el número de comunicación o rechazo que corresponde (1). Las comunicaciones son llamados de atención que se le hacen al proveedor para que éste mejore el insumo en la próxima entrega. En cambio, los rechazos son mercadería que al venir malograda es devuelta al proveedor, a la espera de que éste solucione el inconveniente y vuelva a hacer la entrega, si es que el tiempo lo permite, sino se busca otro proveedor de emergencia para salvar la situación. En el punto (2) se debe agregar el motivo de la comunicación o rechazo, es decir, hacer una breve descripción del problema que se observó en la mercadería entregada. Hasta aquí este formulario es completado por los encargados del Área.

**Cuadro 5.** Formulario de Comunicación con el Proveedor.

<b>Comunicación al Proveedor</b>		<b>FCA16</b>
<b>FORMULARIO</b>		<b>REV2</b>
Comunicaciones: <input type="checkbox"/>	<b>1</b>	Fecha:
Rechazos: <input type="checkbox"/>		Nro:
		Autor:
Proveedor (N° y Nombre):		Orden de Compra:
		Remito:
		N° de material:
Producto:		Fecha ingreso a Bodega:
Cantidad:		Motivo: <b>2</b>
Descripción:		<b>3</b>
Propuesta de solución:		<b>4</b>

Fuente: Elaborado por los encargados del Área de Calidad de Bodegas Chandon.

En la descripción (3) que solicita el Área, el proveedor debe explicar con el mayor detalle posible, cuál fue la causa del inconveniente, que obligó a la empresa a rechazar la entrega o a realizar un llamado de atención. Una vez que se conoce esta causa, el proveedor debe realizar una propuesta de mejora (4), es decir, plantear una o varias soluciones viables. Al momento de evaluar, se tendrá en cuenta el detalle en la respuesta del proveedor y si ésta denota interés en mejorar o no su trabajo.

Lo óptimo es que el proveedor entregue este formulario dentro de los cinco días hábiles después de haber recibido el llamado de atención. Se puntúa al proveedor de acuerdo a ciertos parámetros establecidos con anterioridad, como puede observarse en la siguiente tabla:

**Cuadro 6.** Criterios para evaluar la eficiencia en respuestas a comunicaciones.

Comunicaciones	Calificación
100% comunicaciones respondidas dentro de los 5 días hábiles	10 (Diez)
1 comunicación sin responder dentro de los 5 días hábiles	8 (Ocho)
2 comunicaciones sin responder dentro de los 5 días hábiles	5 (Cinco)
3 o + comunicaciones sin responder dentro de los 5 días hábiles	1 (Uno)

Fuente: Elaborado por los encargados del área de Calidad de Bodegas Chandon.

Los 5 días hábiles se cuentan a partir del momento en que el proveedor cuente con toda la información necesaria para realizar su análisis. Si el proveedor necesita muestras para activar la investigación, se tomará como vigente el día que tenga las mismas. En el caso que el tema necesite una respuesta o análisis en forma urgente, se requiere que la misma sea inmediata, es decir un día hábil. Si ésta es inconsistente y no involucra un plan de acción efectivo, se considerará como no contestada.

B. A la hora de realizar la evaluación a sus proveedores, el *área de Compras* (Ver Cuadro 3 – Pág.36) pondera tres puntos para la posterior toma de decisiones:

B1. Puntualidad de entrega: rigor en el cumplimiento de la fecha de entrega pactada (Ver Cuadro 7), anticipación o advertencia de posibles desabastecimientos, entrega total de la cantidad pedida, evitando dejar entregas parciales pendientes.

B2. Acción del ejecutivo de cuentas: rapidez y detalle en las cotizaciones solicitadas, efectividad en la respuesta a los reportes de los pendientes de entrega, etc.

B3. Flexibilidad y disposición ante contingencias: referido a la rapidez de respuesta ante casos de resolución urgente.

**Cuadro 7.** Criterios para evaluar la puntualidad de entrega de insumos y servicios.

RESULTADO	CALIFICACIÓN
Por entregar más de 15 días antes	7 (Siete)
Por entregar entre 15 y 10 días antes	8 (Ocho)
Por entregar entre 10 y 5 días antes	9 (Nueve)
Por entregan en término	10 (Diez)
Por entregar dentro de los 5 días posteriores a la fecha pactada	9 (Nueve)
Por entregar entre 5 y 15 días posteriores a la fecha pactada	7 (Siete)
Por entregar entre 15 y 30 días posteriores a la fecha pactada	5 (Cinco)

Fuente: Elaborado por los encargados del área de Compras de Bodegas Chandon.

El área de Compras es quien se encarga de reunir las tres partes de la evaluación, realizar el cálculo final y comunicarlo a los proveedores mediante un correo electrónico y si fuera necesario, una reunión personal para poder explicar los conceptos evaluados y el porqué de la nota alcanzada.

C. El *área de Desarrollo* (Ver cuadro 3 – Pág. 36) considera cuatro criterios en el momento de evaluar a los proveedores de insumos secos, estos son:

C1. Calidad funcional y estética del insumo final

C2. Apoyo y aporte de ideas/soluciones ante desafíos/ inconvenientes en el proyecto

C3. Cumplimiento en fechas y temas pactados (Ej. muestras, cotización, etc.)

C4. Innovación: presentación de novedades introducidas por los proveedores. (Ej. Nuevas ideas, tecnologías de punta, etc).

Al reunir las tres partes de la evaluación de insumos secos (Ver cuadro 3), la puntuación del área de Calidad es la que más compromiso tiene (50%), por su importancia dentro del proceso general y respondiendo a la filosofía adoptada por la empresa: Calidad Total. En segundo lugar, se encuentra la evaluación realizada por el área de Compras (35%), sumamente importante ya que si se adquieren los insumos equivocados o con deterioros, afectaría directamente el proceso, provocando retraso en el

mismo. El área de desarrollo es el de menor influencia en la evaluación total (15%) sin por ello deje de ser importante. La calidad en la imagen (funcional y estética) también es parte de la filosofía empresaria, por lo tanto es necesario tenerlo en cuenta. A su vez, en cada departamento los criterios también están ponderados de acuerdo a su importancia por lo que se debe realizar un cálculo matemático para lograr el puntaje total.

### 3.3. Evaluación de Proveedores de Insumos y Servicios Enológicos

La evaluación a proveedores de Insumos y servicios enológicos y de Viñedos se realiza sólo una vez al año, si bien es suficiente, ya que sólo se consideran críticas las compras realizadas en época de Vendimia (fines de enero a fines de mayo) sería interesante incrementar la frecuencia, dado que fuera de este período también se efectúan compras, aunque no sean del mismo volumen. El modelo de evaluación realizado por este sector es el siguiente (Ver Cuadro 8):

**Cuadro 8.** Modelo de Evaluación de Proveedores de Insumos y servicios Enológicos.

<b><i>Evaluación de proveedores de Insumos y Servicios Enológicos</i></b>				4215	2165
<i>Categoría: Insumos y servicios Enológicos</i>				Prov A	Prov B
<i>Periodo: 2011</i>					
<b>A</b>	<b>Calidad/Laboratorio</b>	<b>40%</b>		40	40
	2 Calidad Aceptada/Recibida	50%		10	10
	3 Servicio de atención al cliente	50%		10	10
<b>B</b>	<b>Compras</b>	<b>35%</b>		35	30
	1 Puntualidad de entrega	50%		10	9
	2 Acción ejecutivo de cuentas	25%		10	10
	3 Flexibilidad y disposición ante contingencias	25%		10	9
<b>C</b>	<b>Operaciones Enológicas</b>	<b>25%</b>		21	19
	1 Calidad funcional	50%		10	10
	2 Propuestas de nuevos Materiales,insumos y/o servicios	25%		8	8
	3 Capacitación/Propuestas de mejoras en el uso	25%		7	6
<b><i>Calificación Final Total</i></b>				<b>96</b>	<b>89</b>

Fuente: Elaborado por los encargados de la evaluación de proveedores de los Insumos y servicios Enológicos.

Este modelo cuenta con criterios similares a los de insumos secos. Aquí se incluyen tres sectores (Ver Cuadro 8):

(A) Calidad/ Laboratorio: se puede decir que conserva dos de los ítems del modelo anterior (Ver Cuadro 3), la diferencia está en la no evaluación del insumo en línea, puesto que se trata de materiales que una vez probados no se pueden volver a utilizar. (Ensayos destructivos)

(B) Compras: en este ítem se mantienen los mismos criterios que en el Cuadro 3. B1 Puntualidad de la entrega, B2 Acción del ejecutivo de cuentas y B3 Flexibilidad de cada proveedor ante distintas contingencias

(C) Área de Operaciones Enológicas: evalúa tres criterios, C1 Calidad funcional de los productos enológicos que se adquieren, C2 Propuestas por parte de los proveedores de nuevos materiales, insumos y servicios y C3 Capacitación y propuestas de mejoras en el uso de estos insumos.

### **3.4. Evaluación de Proveedores de Servicios**

Esta evaluación actualmente se realiza en forma segmentada. Cada sector aplica distintos procedimientos para evaluar a los mismos proveedores. El resultado sería óptimo si se unificaran o promediaran las calificaciones parciales.

El encargado de evaluar las Inversiones utiliza un modelo similar a los detallados anteriormente (Ver Cuadros 3 y 8).

Todos los puntos (del A al D) son evaluados por el gerente del área (Ver Cuadro 9). Tiene en cuenta cuatro puntos generales, subdivididos en otros más específicos. Con respecto a la Calidad de los servicios y productos entregados (A) es importante evaluar no sólo la calidad y la garantía de los productos suministrados (A1), sino que también se puntúa el servicio post-venta (A2) de los mismos. En el caso del perfil de la empresa (B) se considera en mayor grado, el cumplimiento de las fechas de entrega (B1) y de la utilización de las herramientas de Higiene y Seguridad requeridas (B2). También son importantes los conocimientos técnicos que posee el personal contratado (B3) y la velocidad de respuesta que demostrará ante contingencias en la obra (B4). Al evaluar la Antigüedad en la Bodega (B5) hace referencia a la calificación anterior que pudiera tener el proveedor, en el caso de haber sido contratado en otra ocasión. Respecto del contacto con la Bodega (C), se valora el tiempo de respuesta de lo solicitado (C1), pueden ser presupuestos, muestras, etc. También se apreciará la capacidad del proveedor para resolver los problemas (C2) que puedan surgir durante la obra. Por último se evaluará el desarrollo de nuevos productos (D1) o la comunicación de soluciones alternativas o innovadoras que puedan mejorar el resultado final.

Una vez finalizada la evaluación, el gerente del área envía un correo electrónico al proveedor en el cual queda a disposición del mismo para cualquier consulta acerca de la evaluación, ya que adjunta la hoja de cálculo donde la realizó para que el proveedor se interiorice y pueda realizar una autoevaluación de su desempeño. En esta hoja además se comunica si la puntuación obtenida cumple o no con los estándares de la Bodega.

**Cuadro 9.** Modelo de la Evaluación de Proveedores del Área de Inversiones.

<u>Evaluación de proveedores - Inversiones</u>				Prov A	
OBRA: Ampliación Cuberías 33 Sur				Nota	Observación - Comentario
<b>A</b>	<b>Calidad y garantías sobre los servicios / productos entregado</b>	<b>45%</b>		<b>9</b>	
	1 Calidad y garantía del Producto / Servicio suministrado	50%		9	OK
	2 Servicio post-venta y garantía sobre el Producto / Servicio suministrado	50%		9	OK
<b>B</b>	<b>Perfil de la empresa</b>	<b>30%</b>		<b>9</b>	
	1 Cumplimiento en fechas de entrega	25%		8	
	2 Cumplimiento con requisitos de Higiene y Seguridad	25%		10	
	3 Conocimiento técnicos del personal	20%		9	
	4 Velocidad de respuesta ante URGENCIAS	20%		9	
	5 Antigüedad con La Bodega	10%		10	
<b>C</b>	<b>Interlocutor o contacto con La Bodega</b>	<b>15%</b>		<b>9</b>	
	1 Tiempo de respuesta	50%		9	
	2 Capacidad para resolución de problemas	50%		9	
<b>D</b>	<b>Apoyo en el desarrollo de nuevos productos</b>	<b>10%</b>		<b>7</b>	
	1 Desarrollo de productos / soluciones alternativas o innovadoras	100%		7	Demoras
<b>Calificación Final Total</b>				<b>8,80</b>	

Fuente: Elaborado por el encargado de la evaluación de proveedores realizada por el Área de Inversiones.

En caso de ser apto, el proveedor es seleccionado para realizar la próxima obra, de similares características, sin ser evaluado nuevamente, a diferencia de lo que sucede cuando el puntaje se encuentra entre el 70% y el 85%, donde se lo convoca nuevamente, con la condición de que mejore los puntos débiles. Es necesario aplicar la evaluación a este proveedor una vez más (en la próxima obra) para cotejar los nuevos resultados con los anteriores y observar si logró corregir las faltas o no. Si llegara a ser insuficiente el puntaje, no se lo convocará para futuras obras.

Cuando el resultado de la evaluación es menor de 70%, se considera al proveedor no apto. El gerente decide no convocarlo a nuevas licitaciones, hasta tanto no demuestre una mejora considerable en su gestión. Esto último se detecta asistiendo a las instalaciones del proveedor evaluado y corroborando que las modificaciones que provocaban los inconvenientes fueron tratadas correctamente.

**Cuadro 10.** Modelo de Evaluación de Proveedores del Área de Higiene y Seguridad.

FORMULARIO ASIGNACIÓN DE TRABAJO SEGURO A.T.S.		CHANDON <small>ARGENTINA</small>
<b>A Completar por SECTOR SOLICITANTE</b>		
Datos de la Obra		
Sector Solicitante <b>MANTENIMIENTO</b>		
PINTURA DE ESTRUCTURAS DE CAÑERIAS AEREAS DESDE BODEGA AGRELO A BODEGA LATITUD 33		
Empresa: <b>PINTURAS XX</b>		
		<b>A</b>
Firma y aclaración por Sector Solicitante		
<b>A Completar por SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>		
Análisis de riesgos:		
<hr/> <hr/> <hr/>		
Condiciones a Implementar:		
		<b>B1</b>
Observaciones:		
<hr/> <hr/> <hr/>		
Firma por Seguridad y Salud Ocupacional		
<b>A Completar por SUPERVISOR DEL AREA DE TRABAJO</b>		
INICIO DE TRABAJO: Tomo conocimiento del trabajo a desarrollarse en el sector:		
		Firma del Supervisor
FINALIZACION DE TRABAJOS		
El Orden y la Limpieza durante la realización de los trabajos fue:		
<i>Mala</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i> <i>Muy Buena</i>
El comportamiento del personal de la Comratista fue:		
<i>Mala</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i> <i>Muy Buena</i>
		<b>C</b>
Otras Observaciones:		
<hr/> <hr/> <hr/>		
Firma del Supervisor		
<b>A Completar por SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>		
Cumplio con las las normatibvas de SSO: SI - NO ¿Por qué?		
Cumplio con las señalización correspondiente: SI - NO ¿Por qué?		
Otras Observaciones:		
		<b>B2</b>
Firma por Seguridad y Salud Ocupacional		

Fuente: Elaborado por el Área de Seguridad e Higiene de Bodegas Chandon.

El encargado de Higiene y Seguridad de la empresa completa un formulario (Ver Cuadro 10) llamado ATS (Asignación de Trabajo Seguro) que consiste en analizar cada servicio a contratar. Generalmente cuando se realizan obras en la Bodega, es necesario hacer una evaluación en tres etapas: antes, durante y después de la finalización de la misma. El sector solicitante del servicio debe colocar los datos de la obra a realizar y la empresa proveedora que será analizada (Parte A). El encargado de Higiene y Seguridad debe intervenir en dos ocasiones: (Parte B1) antes de comenzar la obra y (Parte B2) a su finalización. Para llevar a cabo esta evaluación, visita las instalaciones del proveedor, efectuando un análisis de riesgos. Luego debe detallar las condiciones que cree que es necesario implementar para evitar cualquier inconveniente durante la obra. Por último puede incluir observaciones sobre temas que no se hayan tenido en cuenta anteriormente o también puede resaltar algún punto que sea muy importante.

Durante la obra, será el supervisor del área de trabajo (Parte C), quien evalúe al prestador del servicio. Tendrá en cuenta el orden, la limpieza y el comportamiento del personal contratado, pudiendo hacer cualquier observación que crea conveniente. Luego este formulario vuelve al encargado de Higiene y Seguridad para que aclare si se cumplió con las normativas de Seguridad y Salud ocupacional y con la señalización correspondiente. En el caso que alguna no haya sido acatada correctamente debe expresarse por qué y si es preciso adicionar una observación.

Estas investigaciones que lleva a cabo el encargado del sector, tienen como finalidad hacer un análisis de riesgos, que permita evitar inconvenientes en la ejecución de las obras y además concientizar a los operarios del uso correcto de los elementos de protección personal.

Por otro lado, el sector de Mantenimiento cuenta con un Manual de Procedimiento de Aseguramiento de la Calidad, a fin de cerciorarse que los proveedores de servicios cuenten con la capacidad necesaria para cumplir con los requisitos solicitados por la Empresa. El alcance de este procedimiento establece que es aplicable a los proveedores, ya sea los que actualmente brindan servicios como aquellos que desean incorporarse.

El responsable de efectuar la evaluación y calificación de proveedores de servicios dependerá de quién tenga la responsabilidad por la atención de la maquinaria o equipo para el servicio requerido, por lo cual puede ser el Responsable de Mantenimiento o del Laboratorio de Enología o el de Aseguramiento de la Calidad. El objetivo que se persigue es evaluar la capacidad de los proveedores para cumplir con los requisitos técnicos y de calidad, para lo cual se aplicará alguno de los siguientes métodos:

#### **3.4.1. Evaluación por antecedentes**

En este caso, el responsable de la Evaluación solicita al proveedor que complete el formulario (Ver Cuadro 11). Este formulario contiene datos generales de la Empresa prestadora del servicio, sus

actividades principales, datos comerciales, su organización y recursos humanos y la política de calidad que posee. Al final del formulario, el Responsable debe colocar el equipo que realizó la evaluación, el resultado de la misma y si fuera necesario una observación. A esta última etapa se la llama: Homologación. El material que debe adjuntar la organización evaluada es: el detalle de los productos que fabrica y/o comercializa, la copia del último balance contable, los organigramas y los informes correspondientes al sistema de calidad que aplique.

**Cuadro 11.** Formulario N° 1 para evaluar a proveedores de servicios según sus antecedentes.

Proveedor N°	Servicios que presta:
--------------	-----------------------

**I.- Datos generales de la Empresa (a completar por el proveedor)**

Razón social: .....

Domicilio: Calle: ..... N°: .....

Localidad: ..... Provincia: ..... País: .....

Teléfonos: ..... Fax: .....

Año de inicio de actividades:.....

Inscripciones: IVA Resp. Inscripto  IVA Resp. No Inscripto  IVA No Responsable

CUIT: .....Ing. Brutos: .....

ANSES SUSS: .....RNIC: ..... Otros: .....

Área total: Sup. Cubierta Oficinas:..... m<sup>2</sup> Sup. Cubierta Talleres: .....m<sup>2</sup>

Sup. Cubierta Depósitos:.....m<sup>2</sup> Sup. Libre terrenos: .....m<sup>2</sup>

Tipo de seguro:.....Compañía:.....

Calificación ART:..... Compañía:.....

**II.- Actividades principales**

Productos que fabrica y/o comercializa (Breve descripción, resto adjuntar):

.....

.....

Licencias:

.....

.....

Representaciones:

.....

.....
-------

**III.- Datos comerciales**

Referencias Comerciales:

Empresa	Dirección	Teléfono	Contacto

Referencias Bancarias:

Banco	Dirección	Teléfono	Contacto

**Importante:** Adjuntar copia del último balance

**IV. - Organización y recursos humanos**

Cantidad de personal	Ingeniería	Servicio Técnico	Control de Calidad	Administración
Profesionales				
Técnicos				
Empleados administrativos				
Capataces y supervisores				
Operarios				

Gastos para adiestramiento del personal (*En % de la masa salarial*):

Organigramas: Adjuntar

**V.- Política de la Calidad**

Si posee un sistema de calidad documentado indicar:

Poseemos: Manuales	<input type="checkbox"/>	Procedimientos	<input type="checkbox"/>	Instrucciones	<input type="checkbox"/>
Implementados: Totalmente	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>		
Certificado: Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	En trámite	<input type="checkbox"/>

(Adjuntar informes correspondientes si los hubiere)

**Certifico que toda la información proporcionada en este documento, más la del material que se adjunta, es correcta a mi leal saber y entender.**

Sello de la Empresa

\_\_\_\_\_  
Firma

Nombre:..... .....	Cargo que ocupa en la empresa: .....
-----------------------	---

Lugar..... Fecha.....

**2.- A completar Bodegas Chandon (Homologación)**

Equipo de evaluación:  
.....

**Resultado:**

Fecha	Homologado		Nivel	Firmas
	Si	No		

**Observaciones:**  
.....  
.....

Fuente: Elaborado por los encargados del área de Mantenimiento.

Luego el Responsable analizará la información recibida, verificará la capacidad del proveedor para cumplir con los requisitos solicitados y lo clasificará como “Aceptado”, “Observado” o “Rechazado”. En este último caso deberá detallar las razones de tal decisión, enumerando las mejoras necesarias para que el mismo pueda alcanzar la condición de “Aceptado”. Una vez que logra esta condición se indicarán los servicios para los cuales se le otorga dicha homologación en otro formulario F3 P. MA.05 (no presente en este trabajo, dado que no fue facilitado por la empresa).

### 3.4.2. Proveedor con certificado de calidad

Cuando se trate de proveedores que posean su Sistema de Aseguramiento de la Calidad certificado para ese servicio, el Responsable de la Evaluación lo calificará como proveedor “Aceptado”, una vez que presente el certificado respectivo. Deberá mantener copia actualizada del mismo y asentarlos en el formulario F3 P.MA.05.

### 3.4.3. Evaluación por trabajos terminados

Con respecto a este modo de evaluación, por cada proveedor evaluado, se llevará un formulario denominado F2 P.MA.05 (Ver cuadro 12) con la evaluación de cada trabajo realizado por el proveedor del servicio. Los aspectos a considerar son los materiales, la mano de obra y el plazo de ejecución, y la escala de evaluación varía de 1 a 10 puntos. El Responsable nuevamente calificará al proveedor como “Aceptado”, “Observado” o “Rechazado”, registrando el resultado en el formulario F3 P.MA.05.

**Cuadro 12.** Formulario N° 2 para evaluar trabajos realizados.

<i>BODEGAS CHANDON</i>	EVALUACIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS							F2 P MA 05	
Proveedor: PINTURERÍAS XX									
Trabajo realizado	EVALUACIÓN								
	Fecha	Trabajo	Materiales	Mano de obra	Plazo de ejecución	Informe	Presupuesto	Resultado Final	Firma
Trabajos de pintura en sector administrativo	Año 2007	Lijado y Pintado	10	10	8	SI	SI	9,33	

Fuente: Elaborado por los encargados del área de Mantenimiento.

Las homologaciones serán otorgadas por un período máximo de un (1) año. En caso de detectarse no conformidades o incumplimientos en los plazos y forma de provisión del servicio contratado, el Responsable de la evaluación lo comunicará a su Jefe o Supervisor y este conjuntamente con el Responsable de Aseguramiento de la Calidad podrán determinar en cualquier momento la necesidad de realizar una nueva evaluación.

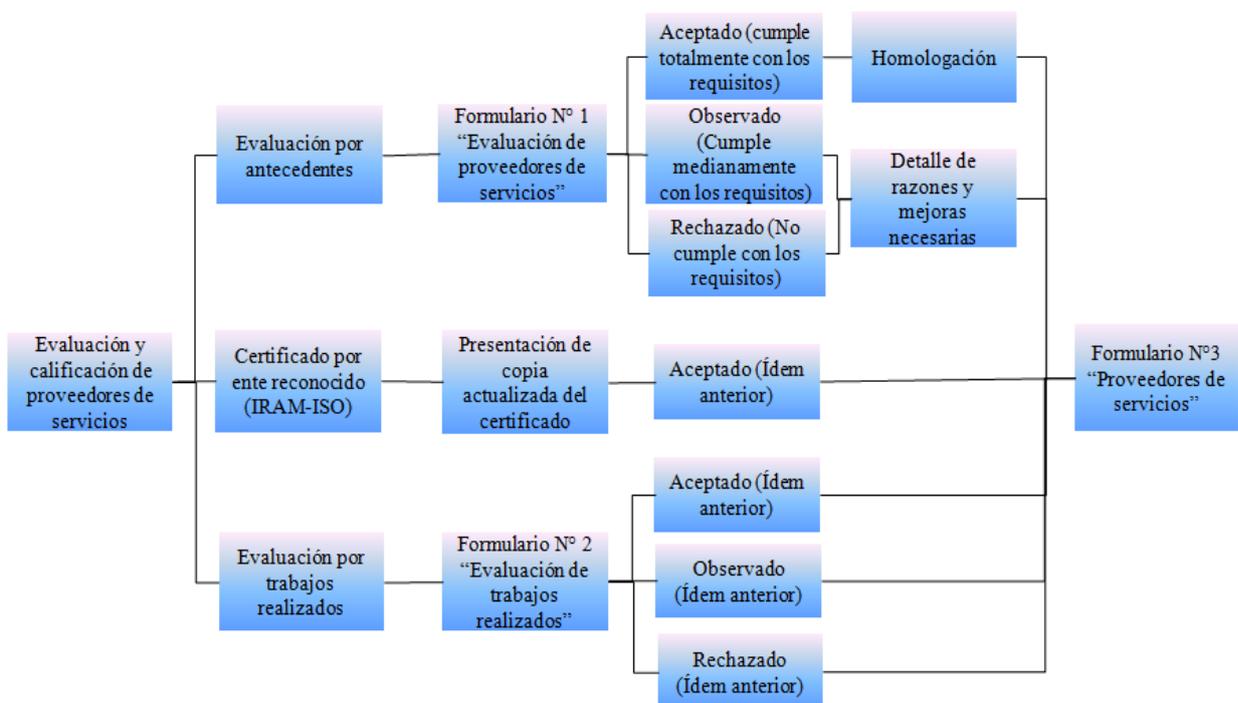
De acuerdo con el nivel de cumplimiento de los requisitos solicitados por la Empresa, los proveedores homologados recibirán alguna de las siguientes calificaciones:

- Aceptado: Cumple totalmente con los requisitos.
- Observado: Cumple medianamente con los requisitos.
- Rechazado: No cumple con los requisitos.

Una vez completados los formularios y finalizada la evaluación, el Responsable o Gerente del área envía un correo electrónico al proveedor evaluado con el resultado final. Luego, se lo invita a mantener una reunión, con la finalidad de explicarle los problemas surgidos a lo largo de la evaluación y en conjunto buscar una solución o mejora.

Para facilitar la comprensión del proceso detallado anteriormente, se presentará un diagrama de bloque (Ver Figura 9), dónde se especifican en forma resumida, los distintos procedimientos que utiliza el sector de Mantenimiento, para evaluar a los proveedores de servicios. Éstos no son mutuamente excluyentes, por lo que es posible realizar los tres tipos de evaluación, para que el resultado sea más preciso.

**Figura 9.** Procedimientos de evaluación y calificación de proveedores de servicios.



Fuente: Elaboración propia.

Generalmente se utilizan criterios aleatorios y los resultados sólo interesan al auditor, los empleados de las empresas hayan dificultades para aplicarlos de manera eficiente. En el caso de la Bodega analizada, tal vez la evaluación no se ejecuta óptimamente, pero los empleados tienen claro que se trata de una herramienta para tomar decisiones y que su finalidad es la mejora continua. Para llevar a cabo las evaluaciones se seleccionan criterios objetivos, evitando sesgar el resultado, dado que no es conveniente a largo plazo para ninguna de las partes involucradas.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo al diagnóstico de la empresa realizado en el presente capítulo, no se observa un problema evidente, ya que las áreas realizan las evaluaciones de proveedores con métodos modernos establecidos y comunican los resultados a los interesados para lograr un producto final de calidad superior. Sin embargo, al investigar en profundidad el proceso de evaluación, se encontraron algunos puntos débiles que pueden modificarse para optimizar el resultado, obteniendo así, mayor objetividad en la toma de decisiones respecto de la gestión de los proveedores.

Concretamente estos puntos son:

- Las evaluaciones son volcadas en distintos soportes, físicos (papel) e informáticos (archivos en la computadora), fuera del sistema de gestión central utilizado por la empresa.
- No hay un criterio uniforme en la realización de las evaluaciones con respecto a la periodicidad de las mismas en cada área. (Actualmente son trimestrales, cuatrimestrales, anuales o por obra)
- En el caso de la evaluación de proveedores de servicios que deben realizar en conjunto los sectores de Mantenimiento, Higiene y Seguridad e Inversiones, la misma se lleva a cabo en forma segmentada, afectando el resultado final.

Esto podría evitarse incorporando la evaluación de proveedores en el sistema de gestión (SAP) implementado en la empresa actualmente.

#### **5. LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN EL SISTEMA SAP**

En este apartado se presentarán modelos de evaluación de proveedores propuestos, para que el área de Informática los incorpore al sistema de gestión que actualmente utiliza la empresa, SAP, definido en el primer capítulo de este trabajo. El proceso de desarrollo de nuevas aplicaciones en el sistema, representa una considerable inversión para la empresa, por lo que sería necesario un análisis más exhaustivo sobre el tema si la misma decidiera implementarlo.

En este trabajo se plantea la necesidad de contar con una herramienta informática en la que se pueda llevar a cabo la evaluación de proveedores de una forma más sencilla, objetiva y periódica. Ésta debe permitir calificarlos cada vez que se realiza la adquisición de un insumo o servicio de considerable valor y además debe posibilitar la emisión de un informe detallado acerca de los resultados obtenidos en un período determinado.

Se estima que lo óptimo sería mantener los modelos de evaluación estándar mencionados en este capítulo. Uno para evaluar a los proveedores de Insumos secos, otro para los Insumos y servicios Enológicos y por último uno para evaluar las Obras de inversión que se llevan a cabo en la Bodega, incluyéndose en éste las calificaciones de Mantenimiento, de Higiene y Seguridad y de Inversiones.

A continuación se presentarán modelos de evaluación, con las explicaciones necesarias acerca de su uso y funcionalidad, asimismo se explicitará quiénes serán los encargados de aplicarlos y la periodicidad recomendable. Se podrá apreciar que los modelos planteados no han sufrido modificaciones sustanciales ya que la intención de este trabajo no es proponer un cambio radical en la manera de evaluar que ya poseen los empleados, sino buscar una forma más simple y objetiva de llevar a cabo la evaluación, manteniendo los criterios utilizados y lo más importante, incorporándolo al sistema de gestión que utiliza la organización. Se adjunta el modelo de evaluación de proveedores de Insumos secos propuesto (Ver cuadro 13).

Al ser insumos secos, por lo tanto, no perecederos, es posible su almacenamiento, y generalmente se adquieren en lotes de grandes volúmenes. En el momento de elaborar la orden de compra, el sistema automáticamente exigirá al usuario la calificación correspondiente a esa transacción. Vale aclarar que no será posible seguir avanzando en el proceso, hasta tanto no se califique al proveedor. Actualmente esta evaluación se realiza de forma cuatrimestral, pero la incorporación de la misma al sistema permitirá llevarla a cabo cada vez que se genere una compra.

El usuario sólo debe puntuar los criterios subjetivos como por ejemplo, “Flexibilidad y disposición ante contingencias”, ya que éstos no pueden ser calculados por el sistema automáticamente. Los criterios objetivos como “Efectividad del insumo en línea”, entre otros, son datos que posee el sistema, por lo que no es necesario puntuarlo manualmente.

Para calificar, las distintas áreas seguirán utilizando los parámetros presentados a lo largo del trabajo. La diferencia reside en que los puntajes serán volcados al sistema, simplificando la tarea del usuario, ya que no deberá utilizar otras aplicaciones y los cálculos, serán ejecutados por el mismo sistema.

Al colocar la fecha exacta en que se realiza la evaluación, se podrán emitir informes bimestrales, trimestrales, anuales, o según se requiera, obteniendo así un puntaje promedio del período solicitado. En el caso de necesitar las calificaciones individuales, para ver la evolución de cada proveedor, el sistema entregaría un resumen de cada uno, a medida que se lo solicite.

**Cuadro 13.** Evaluación de proveedores de Insumos secos.

**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE INSUMOS SECOS**

PROVEEDOR			
Número	Razón Social / Nombre	Insumo	Calificación Final

<b>Fecha de evaluación</b>	
<b>Evaluadores</b>	

% por área	ÁREA	CRITERIOS	%	PUNTAJE
50	Calidad	Efectividad del insumo en línea	45	
		Calidad aceptada/recibida	35	
		Eficiencia en respuestas a comunicaciones	20	
35	Compras	Puntualidad de entrega	50	
		Acción ejecutivo de cuentas	25	
		Flexibilidad y disposición ante contingencias	25	
15	Desarrollo	Calidad funcional y estética del insumo final de acuerdo al estándar de Chandon S.A.	30	
		Apoyo y aporte de ideas/soluciones ante desafíos o inconvenientes en el proyecto	25	
		Cumplimiento en fechas y temas pactados	25	
		Innovación: presentación de novedades	20	
100		<b>Calificación Total</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 14, se observa la evaluación de proveedores de insumos y servicios enológicos. Ésta es similar a la anterior, conformada por tres partes, representando las tres áreas de la empresa. Aquí tampoco se han modificado los criterios ni las ponderaciones, sólo se ha incorporado el encabezamiento, donde se encuentran los datos del proveedor, el insumo o servicio que está siendo evaluado, la fecha y quienes llevan a cabo la evaluación.

Cada sector deberá calificar de acuerdo a su experiencia con el proveedor, y al igual que en los insumos secos, el sistema exigirá el puntaje cada vez que se adquiera un producto o se reciba un servicio que represente una inversión considerable para la empresa. Esto será un cambio importante con respecto a la actualidad ya que pasará de ser una evaluación anual a una periódica.

No debe olvidarse que la finalidad de la incorporación de las evaluaciones al sistema es facilitar a los empleados su aplicación, evitando los cálculos manuales y la manipulación de distintas

hojas de cálculo y formularios, logrando así disminuir la utilización de papeles, lo cual también es un punto positivo para la política de medio ambiente que tiene la empresa.

**Cuadro 14.** Evaluación de proveedores de Insumos y servicios enológicos.

**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE INSUMOS y SERVICIOS ENOLÓGICOS**

PROVEEDOR			
Número	Razón Social / Nombre	Insumo o Servicio	Calificación Final

Mes evaluado	
Evaluadores	

% por área	ÁREA	CRITERIOS	%	PUNTAJE
40	Calidad/ Laboratorio	Calidad aceptada/recibida	50	
		Servicio de atención al cliente	50	
35	Compras	Puntualidad de entrega	50	
		Acción ejecutivo de cuentas	25	
		Flexibilidad y disposición ante contingencias	25	
25	Operaciones Enológicas	Calidad funcional	50	
		Propuestas de nuevos materiales, insumos y/o servicios	25	
		Capacitación y propuestas de mejoras en el uso	25	
100		<b>Calificación Total</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Por último se presenta la evaluación de las obras de inversión (Ver cuadro 15) realizadas en la empresa. En la misma se incluyen las calificaciones del sector de Higiene y Seguridad y de Mantenimiento. Los encargados de estos sectores califican al proveedor que prestó o prestará un servicio y este puntaje automáticamente se unirá a la evaluación general, llevada a cabo por el gerente del área de Inversiones.

La periodicidad en este caso no sufrirá variantes, dado que es lógico realizar una evaluación cada vez que se ejecuta una obra de inversión. El cambio significativo se observará en la unificación de las tres evaluaciones respecto de un mismo proveedor, logrando un resultado preciso.

Asimismo se agregará en la primera y tercera parte, nuevos criterios a evaluar para considerar la calificación del encargado del sector de Mantenimiento, siendo los mismos: “Evaluación de trabajos realizados” y “Antecedente completos”, respectivamente.

En cuanto a la segunda parte de la evaluación se intercambió el criterio “Antigüedad en la Bodega” por “Certificado por entidad reconocida”. Si bien no es estrictamente necesario que las empresas proveedoras de servicios cuenten con la certificación en alguna norma como ISO-IRAM, en el caso que poseerla, esto aumentará el puntaje de la evaluación final.

**Cuadro 15.** Evaluación de proveedores de servicios (Obras de Inversión)

**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS**

PROVEEDOR				
Número	Razón Social / Nombre	Obra o Servicio	Calificación Final	

Fecha de evaluación	
Evaluadores	

% por área	ÁREA	CRITERIOS	%	PUNTAJE
45	Calidad y garantías s/servicios y productos entregados	Calidad y garantía del producto/servicio suministrado	40	
		Servicio post-venta y gta sobre el producto/servicio suministrado	30	
		Evaluación de trabajos realizados (Mantenimiento)	30	
30	Perfil de la empresa	Cumplimiento en fechas de entrega	25	
		Cumplimiento con requisitos de Higiene y Seguridad	25	
		Conocimientos técnicos del personal	20	
		Velocidad de respuesta ante urgencias	20	
		Certificado por entidad reconocida (Mantenimiento)	10	
15	Interlocutor o contacto con la Bodega	Antecedentes completos (Mantenimiento)	20	
		Tiempo de respuesta	30	
		Capacidad para resolución de problemas	50	
10	Apoyo el desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de productos / soluciones alternativas o innovadoras	100	
100		<b>Calificación Total</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Presentadas las tres evaluaciones, se arriba al desenlace de este trabajo de Investigación, siendo el momento de presentar las conclusiones obtenidas a partir del análisis realizado y la comprobación de la hipótesis.

## CONCLUSIONES

Como se expresa en la introducción del presente trabajo, las organizaciones hoy en día, en este mundo cada vez más globalizado, deben buscar la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad para lograr una ventaja competitiva que las diferencie. Para ello, se necesitan personas dispuestas a contribuir con los objetivos generales de la empresa, sobretodo que sepan tomar decisiones basadas en experiencias y métodos novedosos que permitan una mayor objetividad.

De acuerdo a esta premisa, se puede afirmar que la Evaluación de Proveedores es una herramienta actual utilizada de forma inteligente cada vez por más empresas para tomar decisiones acerca del tratamiento que se le debe dar a los proveedores. La función de Compras juega un papel importante en toda organización ya que es la encargada de abastecer a todos los sectores con insumos y servicios de calidad y a un precio competitivo. Por lo expuesto en el presente trabajo

Se recordará la Hipótesis planteada en la introducción para verificar su viabilidad:

“Si se incorporan los procedimientos vigentes al sistema de gestión corporativo, se facilitará la evaluación de proveedores, incrementando y agilizando la objetividad en la toma de decisiones con respecto a los mismos.”

Por lo expuesto en este trabajo, es posible comprobar que la veracidad de la hipótesis, por las siguientes razones:

- Se constata que al incorporar el método de evaluación utilizado actualmente la empresa al sistema de gestión SAP, se incrementará la objetividad en el resultado, esto se debe a que al calificar al proveedor inmediatamente después que entrega el insumo o presta el servicio, el puntaje será más preciso. Asimismo, al unificar criterios y automatizarlos, se reducirá el nivel de subjetividad que el evaluador actualmente posee.

- Además, al estar inserto en el sistema, facilitará su utilización, evitando el uso de registros en distintos soportes, simplificando todo en un solo lugar y evitando inconsistencias en la información. Los empleados de los distintos sectores de la empresa se hallan familiarizados con este medio informático (SAP), dado que lo utilizan en su actividad cotidiana, con lo cual al aplicarlo para la evaluación, agilizará el proceso.

- A su vez, en las entrevistas realizadas en la etapa de exploración del presente trabajo, se indagó a los encargados de las evaluaciones acerca de si aceptarían este cambio, respondiendo estar de acuerdo con el mismo, porque facilitaría su aplicación realizando las evaluaciones en tiempo y forma.

Al finalizar la tesis se puede afirmar que se han obtenido los resultados esperados en el análisis referido a la Evaluación de Proveedores y la incidencia de la misma en la toma de decisiones de una empresa, que por sus características busca el permanente crecimiento y desarrollo exigidos por la sociedad actual, como es Chandon Argentina.

Se puede reafirmar entonces que la Evaluación de proveedores es más que un instrumento de control, es una herramienta que facilita la tarea de tomar decisiones con respecto a los suministradores de productos y servicios, esto a su vez, conduce al mejoramiento continuo en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Bodegas Chandon Argentina S.A. - Gerencia de Compras - Manual de Compras de (2009)

Bodegas Chandon Argentina S.A. - Manual del Procedimiento de Aseguramiento de la Calidad (2010)

Bonatti, Patricia I. (Coordinadora). Teoría de la Decisión – Patricia Bonatti...[et.al]-1ra. Edición – Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education de Argentina, 2011

### Páginas consultadas

Conte, Esteban - Recuperado [Julio 2012] de:

<http://organizacion-industrial2.blogspot.com.ar/2010/03/industria.html>

Guía de la Calidad, Recuperado [Julio 2012] de:

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación, Recuperado [Agosto 2012] de:

<http://www.iram.org.ar/UserFiles/files/IRAMnormalizacion.pdf>

Klein, Miguel J. 1994 – Recuperado [Mayo 2012] de:

<http://www.gestiopolis.com/marketing/generalidades-sobre-la-gestion-de-compras.htm>

Ministerio de Industria, Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional-Recuperado [Agosto 2012] de:

<http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>

Norma Internacional Traducción certificada, Recuperado [Julio 2012] de:

[http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/Norma\\_ISO\\_9001-2000.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf)

Pereiro, Jorge (2005) Recuperado [Julio 2012] de:

[http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion\\_compras\\_y\\_evaluacion\\_proveedores\\_iso\\_9001:2000](http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000)

Slideshare, Recuperado [Julio 2012] de:

<http://www.slideshare.net/fabitant/la-mejora-continua>

Vuitton, Louis – Môt Hennessy, Recuperado [Abril 2012] de:

<http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands/wines-spirits/bodega-chandonargentina>

Wikimedia Common - Círculo de Deming - Recuperado [Agosto 2012] de:

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA\\_Cycle.svg?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA_Cycle.svg?uselang=es)

**DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 30 de Agosto del 2012

SAYI AILIN BRAVO

Apellido y Nombre

25193

Nº de Registro



Firma