
Negociación, Evaluación y Selección de Proveedores

PROVEEDOR

Personas naturales o jurídicas , que como su nombre lo indica proveen o abastecen de materiales y/o servicios a otras personas naturales o jurídicas



TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

La negociación con los proveedores

■ ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN

1ª Detección:

- Objeto de conflicto (precios, suministro)
- Obtener la máxima información de la contraparte

2ª Preparación:

- Análisis de: lugar, entorno, estrategias y tácticas, objetivos, cesiones,...

3ª Desarrollo: puesta en práctica de las estrategias y tácticas negociadoras, conocimientos de los objetivos de la contraparte, ...

4ª Concreción: fase central del proceso, se tiene toda la información del “otro”, y se pasa a “negociar” el objeto del proceso: cantidades, precios, descuentos, plazos,...

5ª Acuerdo: final del proceso de negociación; las partes llegan a un acuerdo. Dejar “cerrado” el proceso, para futuras negociaciones. Se documenta todo por escrito.

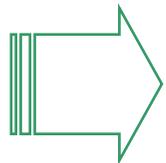
Nuevo Concepto de Calidad



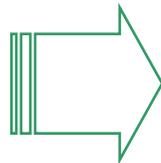
Los proveedores forman parte integral de la empresa



PROGRAMA GLOBAL DE CALIDAD
*Conocimiento Técnico y Comercial
de los Proveedores*



Seleccionar adecuadamente



*Establecer Relaciones basadas en la
Confianza y en el Beneficio Mutuo.*

Relación con los Proveedores



Protagonistas en la Existencia y el Futuro de la Empresa



Suministran lo necesario para que la empresa desarrolle sus actividades normalmente.



Asesoran en la comercialización, comparten información del mercado, entre otras.



“A los proveedores se les debe considerar y tratar como Socios del Negocio”

Importancia de los Proveedores

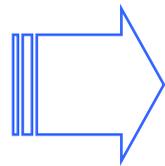
 *El Comprador Moderno entiende que el Proveedor es tan importante para el Cliente, como el Cliente para el Proveedor.*

“No son Adversarios”



Representan una Oportunidad de generar Utilidades

Relación Cliente / Proveedor

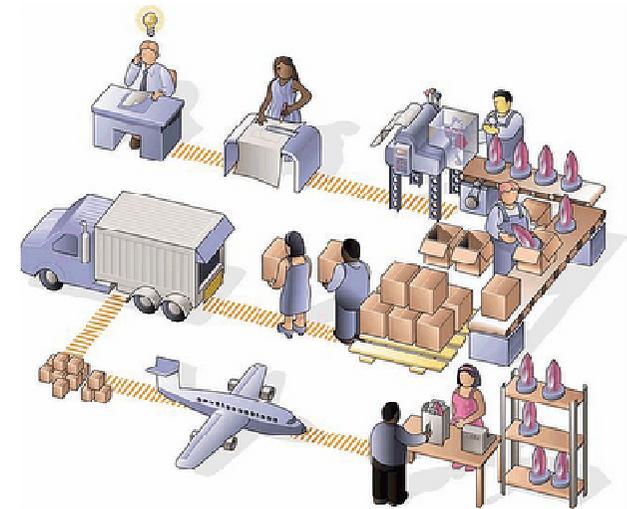


INTEGRACIÓN Cliente - Proveedor



MALLA DE LA CADENA DE VALOR

*Proveedores
Empresa
Canales de Distribución
Consumidores Finales*



Excelente Calidad

Cero Defectos

Tiempos de Entrega Bajos

Costos Competitivos

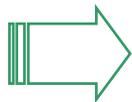
Servicio de Atención inmediato

*RELACIONES DE
CONFIANZA,
MUTUO
BENEFICIO
Y A LARGO
PLAZO*

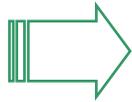


Selección de Proveedores- Listados

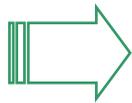
1 *Un primer paso en la Selección de Proveedores consiste en poseer un listado de Proveedores Potenciales*



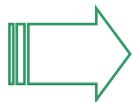
Departamentos o Procesos Internos



Revistas, Directorios, Publicaciones Especializadas



Asociaciones Industriales o Comerciales



Agremiaciones



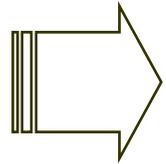
Selección de Proveedores – Información

2 ¿Qué hacer...?

A estos proveedores se les solicita la mayor información posible sobre los productos y/o servicios ofrecidos



Selección de Proveedores – Registro



Según el tamaño y las políticas de la empresa, es posible que se requiera información adicional... pólizas por ejemplo

3

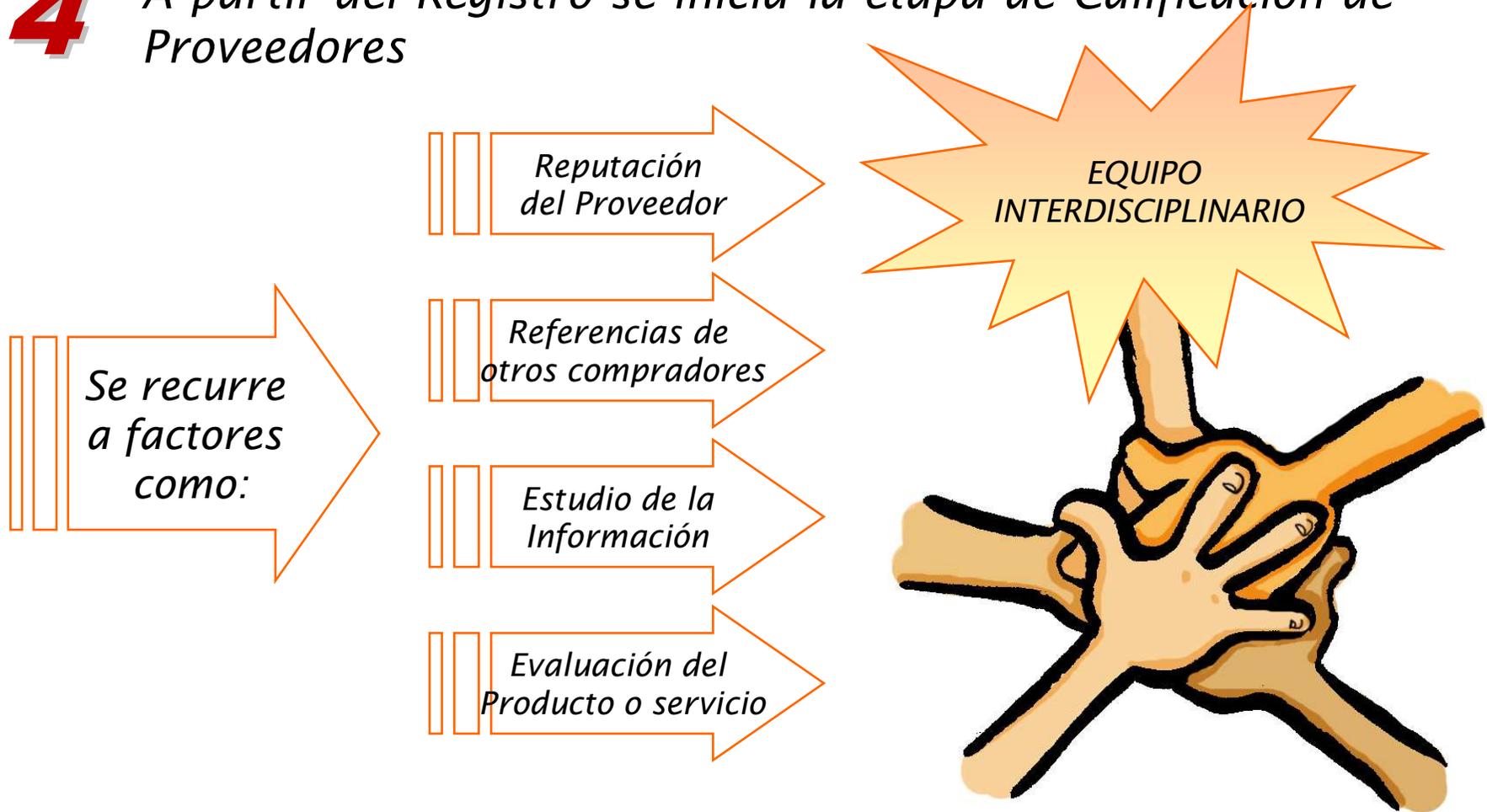
**HOJA DE VIDA
DE PROVEEDOR**

La forma de registrar y conservar la información depende del grado de sofisticación y ayudas tecnológicas que disponga la empresa

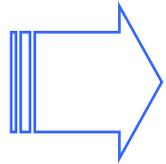


Selección de Proveedores – Preevaluación

4 A partir del Registro se inicia la etapa de Calificación de Proveedores

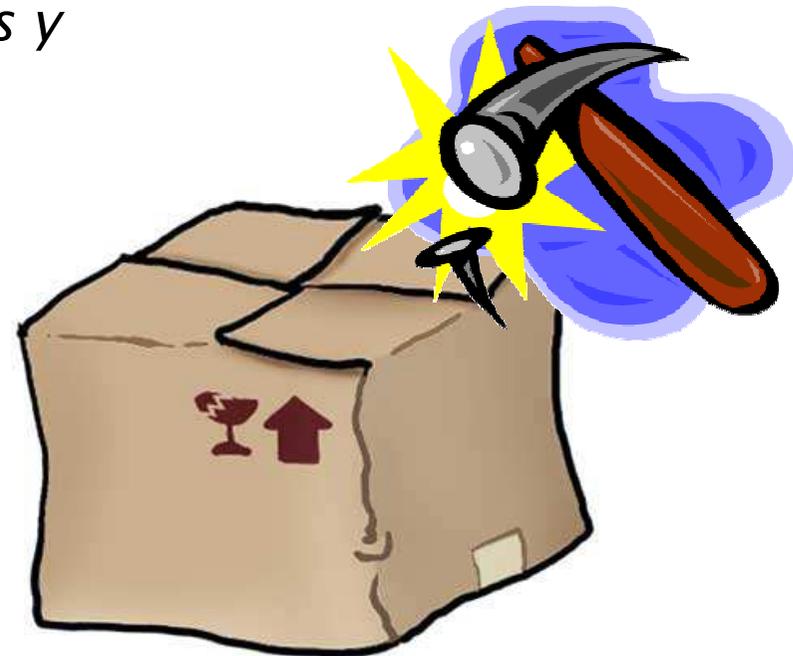
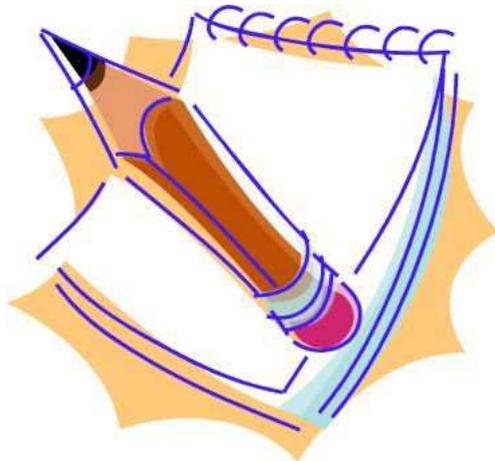


Selección de Proveedores – Pre-evaluación



La Precalificación o Pre-evaluación es el punto de partida para conocer bien a los Proveedores y entablar una relación sólida en el futuro.

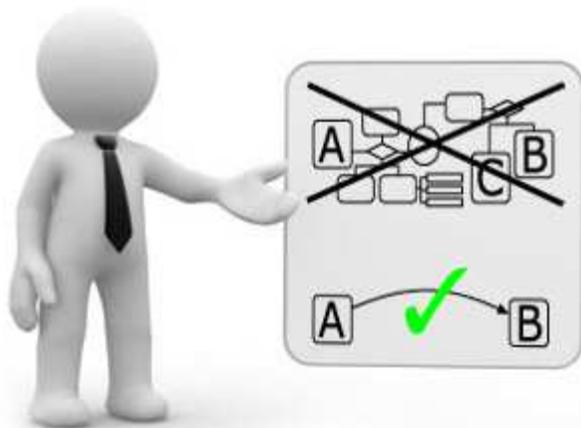
La Preevaluación puede ser suficiente para cierto tipo de bienes, sencillos y de uso común.



Evaluación Técnica

5 *La evaluación técnica de proveedores corresponde a modelos más completos para conocer la idoneidad de un proveedor*

Cada modelo de evaluación varía según el país, el tipo de empresa o el sistema de gestión que posea la compañías.



Evaluación Técnica – Clasificación

6 De acuerdo a los resultados obtenidos, los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización directa de las compras.

Excelentes

Confiables

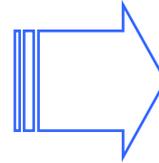
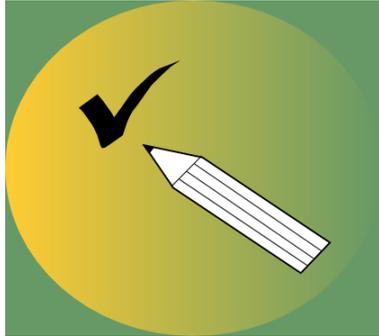
Aceptables

Condicionales

No Confiables



PROGRAMA DE PROVEEDORES

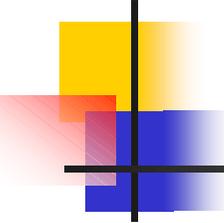


Un programa de proveedores está formado por las diferentes fases de: selección, preevaluación, evaluación, clasificación y auditoría



APROVISIONAMIENTO

APROVISIONAMIENTO



Misión

- Abastecer a las líneas de producción, a partir de los proveedores de materias primas y componentes
- Obtener, mediante la compra a proveedores adecuados, en cantidad necesaria y plazo conveniente, los materiales o productos, de calidad y precio adecuados para que la empresa desarrolle sus actividades

APROVISIONAMIENTO

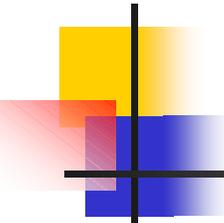
Factores clave

- Minimización de los niveles de stock
- Flexibilidad de adaptación a los cambios en la demanda

COMPRAS

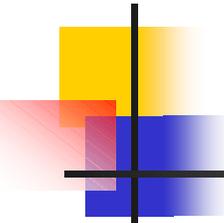
Etapas

- Definición de las necesidades de compra
- Selección de proveedores
- Materialización de la compra



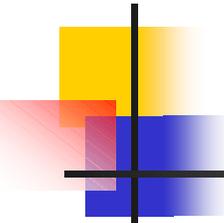
Definición de las necesidades de compra: especificaciones

- Características y exigencias del producto o servicio
- Calidad exigida
- Cantidad
- Plazo de entrega inicial y secuencia de entregas
- Precio a pagar



Definición de las necesidades de compra

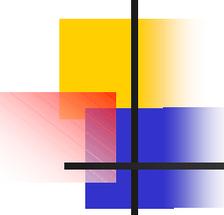
- Responder a estas 4 preguntas:
 - Qué?
 - Cuánto?
 - Cuándo?
 - Dónde? (situar el producto)



Selección de proveedores

Factores clave

- Capacidad de suministro
- Comportamiento histórico en suministros anteriores
- Fiabilidad de las entregas
- Plazos de entrega
- Continuidad
- Flexibilidad
- Calidad
- Nivel tecnológico
- Capacidad de reacción
- Condiciones económico -financieras: precios, forma de pago, descuentos, etc.



Materialización de la compra

- Contactar al o los proveedores seleccionados
- Confirmar los puntos anteriores
- Realizar la elección definitiva
- Determinar el seguimiento del pedido hasta su entrega en el almacén

NUEVA FILOSOFÍA del SUMINISTRO

COMAKERSHIP

Comakership: se basa en una nueva filosofía de Aprovechamiento, una filosofía basada en la Gestión de Calidad Total y la producción Just in Time, lo cual implica el desarrollo de un fuerte enfoque en la mejora continua, y la eliminación sistemática de desperdicios.

Desarrollos estratégicos del Comakership: Control de calidad en grupo Garantizando la calidad, Mejora continua en los niveles ofrecidos. Cadenas de valor Maximizando el valor en cada negocio, Maximizar el valor dentro de todo el sistema de valor. Gestión total de Fabricación Just in Time, Reducción de costos en insumos y procesos de apoyo. Desarrollo del binomio producto - proceso Concentrar esfuerzo en el diseño de productos y procesos, Impacto en los tiempos de ciclos y en los costes totales.

COMAKERSHIP

En la actualidad, las empresas:

- Forman parte de una cadena de empresas clientes – proveedores muy interrelacionadas entre sí
 - Dependen cada vez más de sus proveedores
 - Deben establecer una nueva relación entre proveedor y cliente, siendo partícipes de un objetivo común: dar satisfacción al cliente final
-

Qué pide el cliente al proveedor?

- ❑ Mínimo precio
 - ❑ Máxima calidad
 - ❑ Entrega ágil y lotes pequeños
 - ❑ Innovación
 - ❑ Seguridad
 - ❑ Buen trato
-

Qué pide el proveedor al cliente?

- ❑ Máximo precio
 - ❑ Máximas compras
 - ❑ Programación
 - ❑ Fidelidad
 - ❑ Seguridad
 - ❑ Buen trato
-

Beneficios para el Cliente

- Si el cliente reduce el número de proveedores, aumentará las compras a cada uno de ellos, pudiendo conseguir menores niveles de coste
 - Si aumenta la confianza en la calidad del proveedor, se podrán eliminar costosas operaciones de inspección
 - Si se adaptan los ritmos de entrega a las necesidades, se reducirán los stocks
 - Contando con proveedores a largo plazo, podrá exigirles capacidad de innovación y mejoras
-

Beneficios para el Proveedor

El proveedor podrá alcanzar sus objetivos de máximas compras y fidelización del cliente, ganándose su confianza en cuanto a calidad y servicio suministrado, adaptando su estructura productiva a los ritmos y secuencias del cliente, considerando las observaciones del mismo como oportunidades de mejora en las relaciones mutuas

Evaluación de Proveedores

Los sistemas de evaluación que habitualmente se emplean hacen intervenir tres factores:

- Índice de Precios: $(\text{Precio más bajo ofertado} / \text{Precio medio del mercado}) \times 100$
 - Índice de Calidad: $(\text{Lotes aceptados} / \text{Lotes servidos}) \times 100$
 - Índice de Servicio: $(\text{Piezas entregadas en plazo} / \text{Total piezas solicitadas}) \times 100$
-

Evaluación de Proveedores

Habitualmente se ponderan cada uno de estos índices para alcanzar un índice único de evaluación. Los factores de ponderación dependen del criterio de la Empresa, siendo la fórmula final, la siguiente:

$$\text{IND. SELEC.} = I_p \cdot F_p + I_c \cdot F_c + I_s \cdot F_s \dots$$

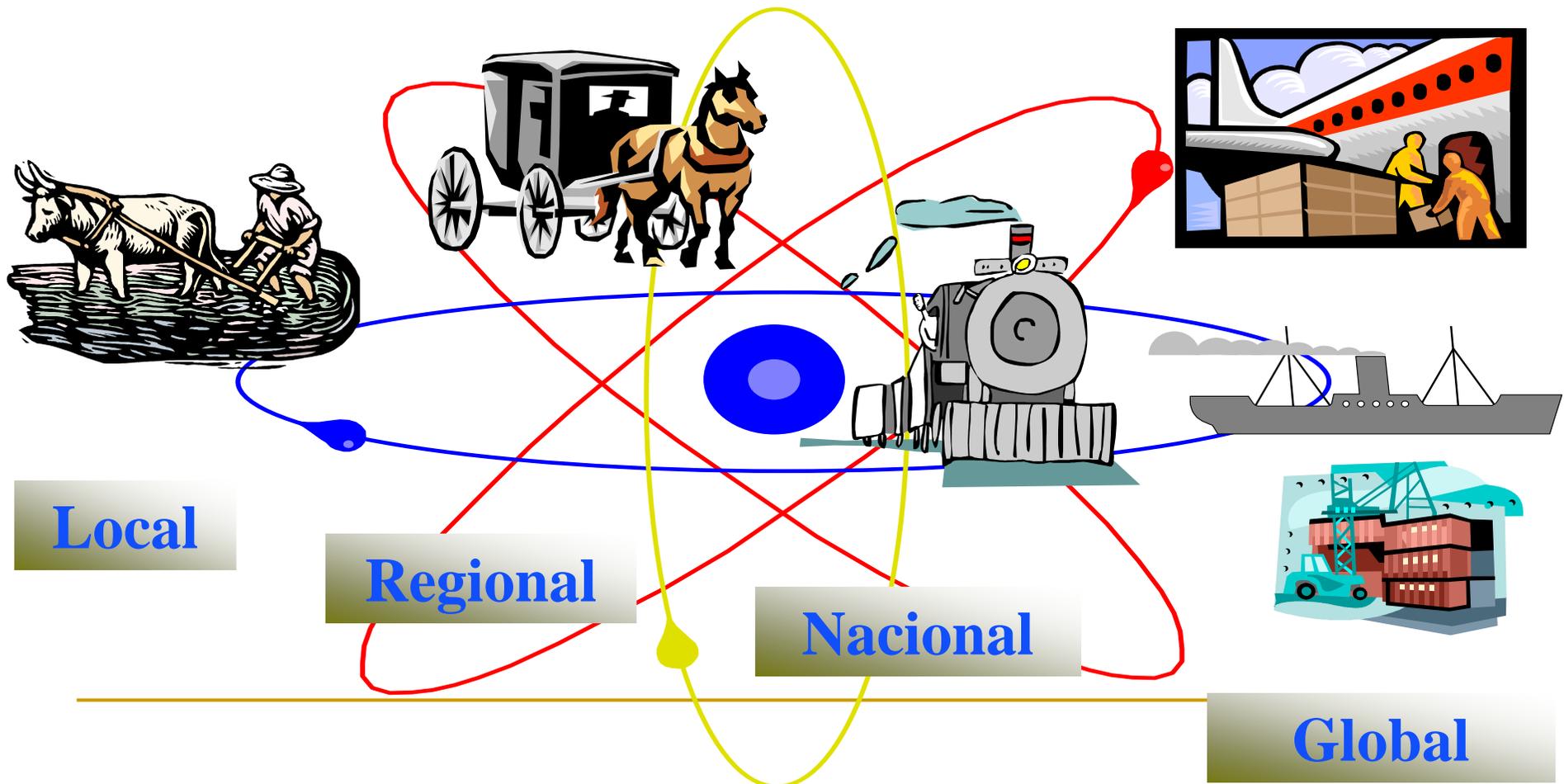


Evaluación de Proveedores

- Recordar que la evaluación de proveedores no es un ejercicio estático, sino que hay que estar periódicamente actualizando a los efectos de analizar las tendencias de los mismos
-

Y globalización de los mercados

....



Sigue la interrogante en empresas: ¿el mejor proveedor?

- ¿PROVEEDOR ACTUAL?

- 0

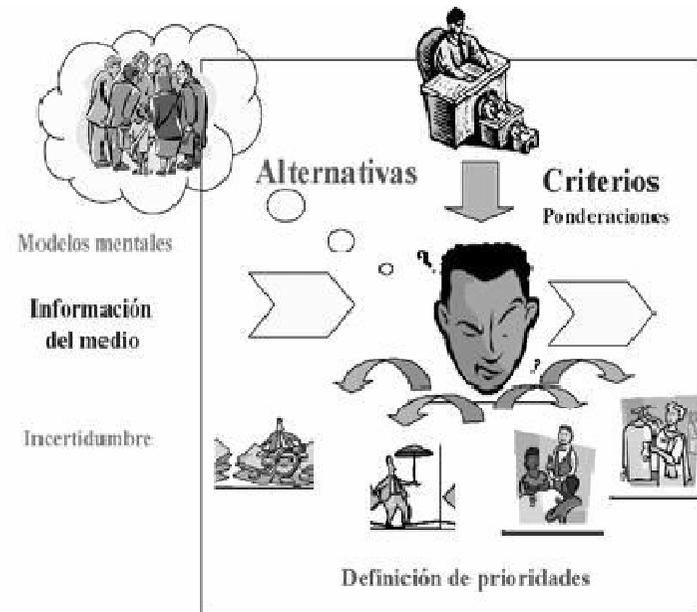
- ¿NUEVO PROVEEDOR?

- pero se necesitan también:

- NUEVOS PRODUCTOS.

- NUEVOS SERVICIOS.

- NUEVAS COMPETENCIAS.



Existen 3 fuerzas externas para el Desarrollo de Proveedores:

1. La perspectiva de asegurar el suministro para un horizonte de largo plazo.
2. El desarrollo tecnológico.
3. Brechas entre la expectativa del comprador y la actuación del proveedor.



Nuevos Proveedores

- Existen situaciones de negocio (nuevos productos o desinterés del proveedor actual) en las que una empresa se ve obligada a buscar nuevos proveedores a los que tendrá que desarrollar guiándolos hasta llegar al desempeño o actuación que la empresa cliente desea.

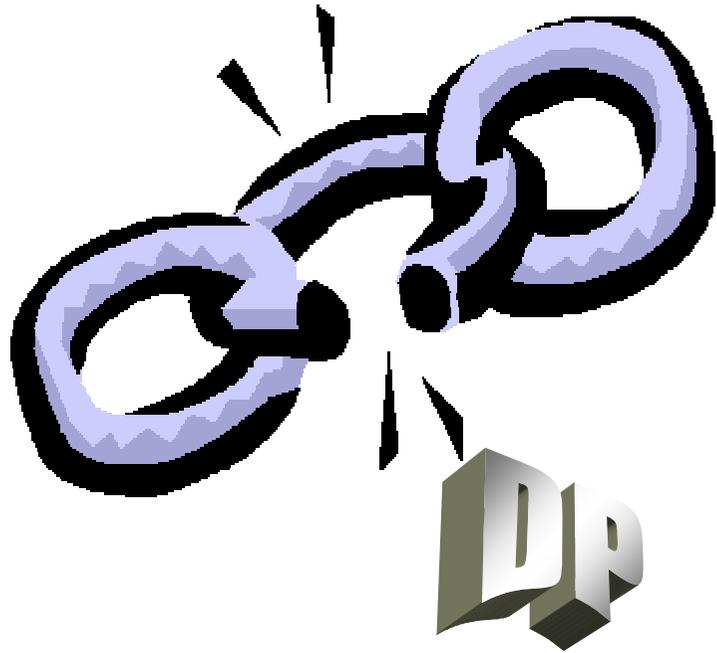


Nuevas Fuentes Potenciales para la Empresa



- El desarrollo de proveedores no se limita a habilitar proveedores que presenten brechas entre su actuación y la expectativa de la empresa cliente, sino también a identificar nuevas fuentes potenciales de abastecimiento para la empresa.
-

El Desarrollo de Proveedores



- Para mejorar el sistema de compras locales se ha implementado la función de Desarrollo de Proveedores, que preparará a las organizaciones locales para proveer no solo a Tintaya sino a un mercado más amplio.



Las Compras Locales

- Este esfuerzo incluye:
 - Proporcionar a proveedores información sobre necesidades y especificaciones de compra.
 - Reducir compras nacionales e internacionales.
 - Generar oportunidades de negocio para la región.

 - Se espera lograr costos locales competitivos y reducir los períodos de entrega y de inventarios.
-

Desempeño de las Empresas Contratistas Locales

- Se solicita a los proveedores de servicios que pasen un proceso de homologación con la empresa, para conocer con mayor detalle las fortalezas y aspectos que debe optimizar el proveedor.

RANGOS DE CALIFICACION SGS		
NIVEL	RANGO	CALIFICACIÓN
NIVEL A	> 90 a 100	Proveedores válidos
NIVEL B+	> 80 a 90	Proveedores con ciertas limitaciones
NIVEL B-	> 75 a 80	Proveedores con limitaciones
NIVEL C	> 55 a 75	Proveedores con serias restricciones
NIVEL D	0 a 55	Proveedores que no reúnen requisitos necesarios

Desempeño de las Empresas Contratistas Locales

- Las empresas con menores puntajes son objeto de mayor interés para desarrollarlos como proveedores.

ESTRATIFICACION DE RESULTADOS HOMOLOGACION SGS - EMPRESAS CONTRATISTAS LOCALES				
NIVEL Y RANGO	AÑO 2005		AÑO 2007	
	Nº	%	Nº	%
NIVEL A (> 95%)	0	0%	0	0%
NIVEL B+ (>85% a 95%)	0	0%	0	0%
NIVEL B- (>75% a 85%)	0	0%	3	7%
NIVEL C (>55% a 75%)	34	87%	29	71%
NIVEL D (de 0 a 55%)	5	13%	9	22%
TOTAL:	39	100%	41	100%

Desempeño de las Empresas Contratistas Locales

- Conclusión:
 - Estos resultados reafirmaron la necesidad de una intervención externa para acelerar los procesos de mejora en las empresas proveedoras locales, para que se ajusten a nuestros requerimientos en términos de calidad, eficiencia y costo.
-

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES

Metodología para el Desarrollo de Proveedores Locales

- Para el Desarrollo de Proveedores, se dispone de diferentes metodologías, las mismas que han sido utilizadas en distintos programas de articulación empresarial en otros países.
 - Adecuando las mismas a nuestra realidad y sector empresarial, hemos establecido actividades diferenciadas para los proveedores actuales y los potenciales proveedores.
-

Metodología para el Desarrollo de Proveedores Locales

- La contratación debe ser a igualdad de precios, calidad y servicio.
 - Las relaciones de compra – venta típicamente se rompen por:
 1. Bajo entendimiento de los requisitos de la empresa cliente por parte del proveedor.
 2. Incapacidad del proveedor para satisfacer las necesidades de la empresa cliente.
 - El desarrollo de proveedores se basa en una excelente comunicación formal e informal entre empresa - proveedores y el desarrollo integral de las capacidades de los proveedores.
-

Metodología para el Desarrollo de Proveedores Locales

- Finalmente, se enseña a los proveedores como brindar un mejor servicio a la empresa, mientras mejoran su gestión para reducir costos y tiempos de entrega y para garantizar la calidad de los productos o servicios.
 - La orientación principal del desarrollo de proveedores es el fortalecimiento de relaciones de proveduría existentes.
-

Políticas Clave para el Desarrollo de Proveedores

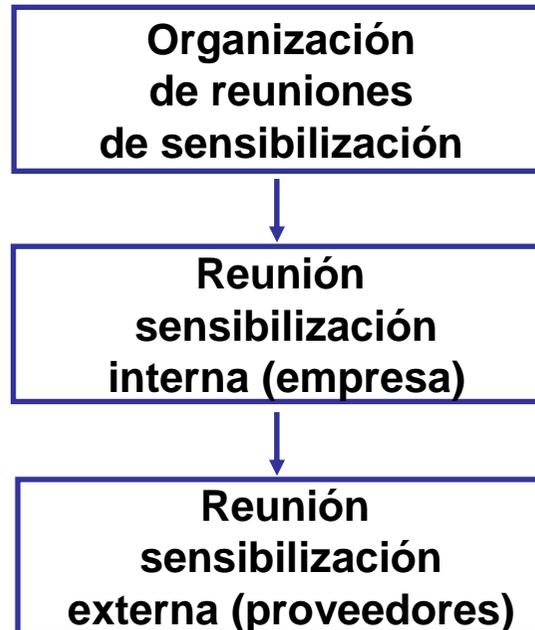
- Cumplimiento del propósito, objetivos del negocio, valores y principios de la empresa.
- Empresa y proveedor como socios.
- Relaciones “ganar – ganar”.
- Colaboración entre empresa y proveedor en la resolución de problemas.
- Involucramiento directo de la empresa en el desarrollo de sus proveedores.
- Retroalimentación frecuente.
- Excelencia en la comunicación.
- Mejoramiento continuo.
- Calidad.
- Desarrollo de recursos humanos.

Etapas para el Desarrollo de Proveedores Actuales



PROMOCIÓN

Sensibilizar a los altos directivos y mandos medio de la empresa, así como a los propietarios de las empresas contratistas locales sobre los beneficios que se obtendrán en el proceso de desarrollo de proveedores.



DIAGNÓSTICO

Homologación de Proveedores
Locales



Homologación de Contratistas
Nacionales



Diagnóstico al Procedimiento
de Contratación Empresa



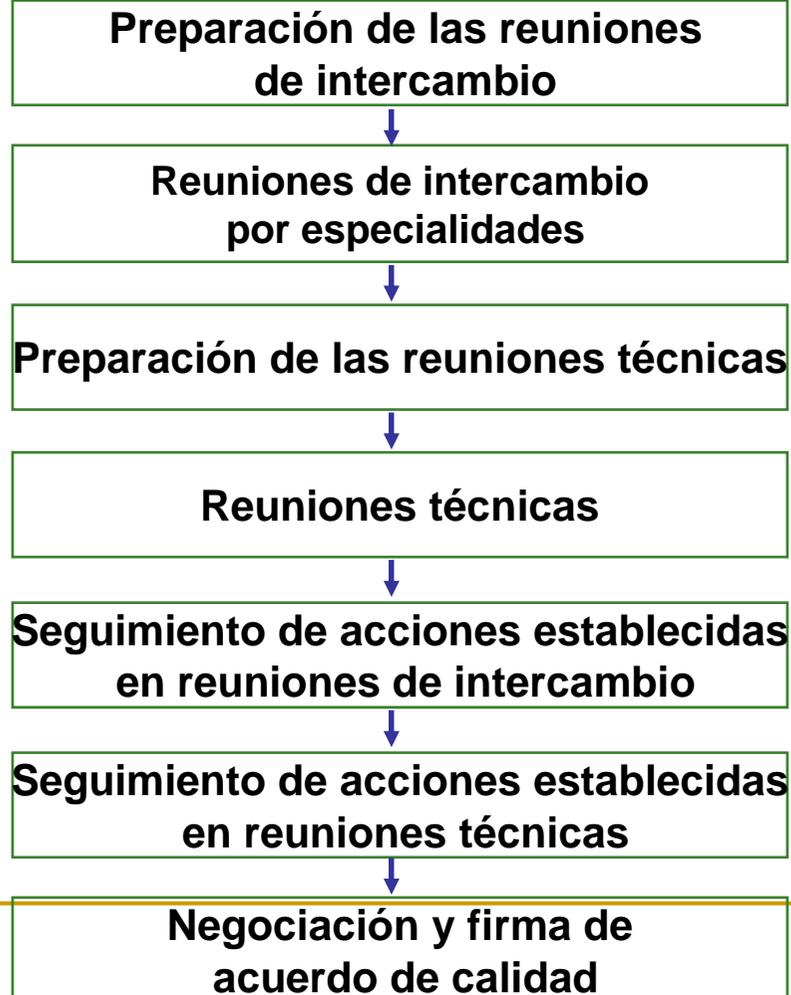
Estudio Demanda de Servicios
y Oportunidades Empresa



Elaboración Catálogo de Servicios

Se identifica a través del diagnóstico la problemática existente en las empresas (y sus posibles causas). En la empresa el diagnóstico es aplicado al procedimiento de contrataciones y en las empresas contratistas proveedoras se aplicará a todas las áreas operacionales de la empresa.

INTERCAMBIO



Se busca mejorar la comunicación entre empresa y proveedores a todos los niveles, colaborar en la resolución de problemas, comunicar y documentar las necesidades o requisitos entre la empresa y sus proveedores.

PLANES DE MEJORA

Elaboración propuesta de plan de mejora procedimiento de contratos



Análisis de resultados de diagnósticos, homologación y reuniones de intercambio



Elaboración de propuestas planes de mejoras de proveedores



Presentación y aprobación de planes de mejora de proveedores



Firma de los planes de mejora

Se realiza el análisis y descripción de los resultados obtenidos en las etapas de diagnóstico e intercambio, para elaborar las propuestas de planes de mejora tanto para el procedimiento de contratos como planes integrales para los proveedores.

IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO

Identificación de la problemática común de los proveedores

Programación de capacitación y asistencia técnica común

Diseño de talleres de capacitación y de asistencia técnica

Vinculación con instituciones de fomento y consultores especializados

Programación de los proyectos de mejora

Ejecución de los proyectos de mejora

Evaluación de desempeño proveedores locales

Monitoreo y seguimiento de resultados

Consiste en ejecutar las principales líneas de acción planteadas en los planes de mejora de cada empresa. Se identifica la problemática común entre varias empresas para estructurar y organizar un programa de capacitación y asistencia técnica común. Para la problemática específica se vincula con instituciones especializadas de promoción.

Seguimiento participación proveedores locales licitaciones y contrataciones

Reuniones mensuales de informe de avances

Valoración de los avances en el encadenamiento

Desarrollo de Potenciales o Nuevos Proveedores

- Existe una alta oferta de servicios de nuevas empresas locales, pero la mayoría de estas empresas no tiene experiencia previa, presentan limitados conocimientos técnicos y de gestión empresarial, los servicios que prestarían en esas condiciones pueden ser altamente riesgosos para la empresa.
 - Por esta razón, se tiene diseñado un sistema de trabajo diferente e individualizado con cada empresa nueva local interesada en participar en las operaciones de Xstrata y cuyos servicios pueden ser requeridos.
-

Etapas para el Desarrollo de Nuevos Proveedores

Presentación de proveedor interesado

Recepción de expediente Empresa proveedora

Verificación de demanda de servicio presentado

Diagnóstico de empresa proveedora

Elaboración de plan de mejora

Implementación de plan de mejora

Homologación de la nueva empresa proveedora

Invitación a licitaciones

Etapas para el Desarrollo de Nuevos Proveedores

- 1. Presentación de Proveedor Interesado:
 - Los empresarios interesados se presentan al Área de Desarrollo Social, quienes luego de evaluar que efectivamente es una empresa local, se verifica que los servicios presentados sean requeridos por la empresa.
 - 2. Recepción de Expediente de Potencial Empresa Proveedora:
 - En el Área de Contratos – Desarrollo de Proveedores se le solicita al empresario que presente un expediente que contenga información diversa de su empresa, la misma que posteriormente será verificada.
-

Etapas para el Desarrollo de Nuevos Proveedores

- 3. Verificación de Demanda de Servicio o Bien:
 - Se verifica si el servicio ofrecido tiene posibilidades de ser requerido por alguna área de la empresa, para ello se recurre al Estudio de Demandas de Servicios, el mismo que sirve para identificar servicios que se requiere mejorar o sustituir proveedores, y en qué servicios podrían incursionar empresas locales.
 - 4. Diagnóstico de Empresa Proveedorora:
 - Se identifica la problemática existente en la empresa proveedorora nueva (y sus posibles causas). El diagnóstico se aplica a todas las áreas operacionales de la empresa.
-

Etapas para el Desarrollo de Nuevos Proveedores

- 5. Elaboración de Plan de Mejora:
 - Analizando el diagnóstico, se elabora una propuesta de plan de mejora integral para el proveedor, el cual contiene las áreas de mejora de la empresa, las estrategias, herramientas y acciones propuestas para lograrlas, los responsables, resultados esperados y recursos.
 - 6. Implementación de Plan de Mejora:
 - Consiste en ejecutar las principales líneas de acción planteadas en el plan de mejora de la empresa. Se estructura y organiza un programa de asistencia técnica.
-

Etapas para el Desarrollo de Nuevos Proveedores

- 7. Homologación de la Nueva Empresa Proveedorora:
 - El proceso establecido está basado en los procedimientos de la empresa para el servicio de Homologación de Proveedores y al requisito 7.4.1 de la norma ISO 9001:2000.
 - 8. Invitación a Licitaciones:
 - Una vez homologada la actividad principal de la empresa, se le invita a licitaciones en la especialidad presentada, inicialmente para servicios de montos menores.
-

RESULTADOS ESPERADOS

Resultados del Desarrollo de Proveedores (para la Empresa y Proveedores)

- La competitividad
- La reducción de los costos.
- El aumento de la productividad.
- Gestión de la calidad total.
- Mejoras en el desempeño logístico del proveedor.
- Organización interna del trabajo en las empresas.
- Mejora tecnológica.
- Mejoras en los niveles de seguridad.
- Reducción de incidentes medioambientales.
- Mayor empleo de mano de obra local.

Resultados para los Proveedores Locales

- Implementación de sistemas de gestión de calidad.
 - Mejora de la calidad de servicios.
 - Reducción de incidentes de seguridad.
 - Política, reglamento, procedimientos y medidas de seguridad y salud ocupacional implementados.
 - Política, plan, metodología, controles e identificación de aspectos ambientales significativos en uso.
 - Mejora en el manejo financiero de las empresas.
 - Reducción de costos.
 - Incremento de productividad.
-

Resultados para los Proveedores Locales

- Planes de mercadeo elaborados e implementados.
 - Planes estratégicos en funcionamiento.
 - Incremento del nivel de calificación de los trabajadores.
 - 100% de gerentes usan tecnologías de información.
 - Portal web en funcionamiento, alojando a todas las empresas contratistas de la empresa.
 - Comercio electrónico en funcionamiento.
 - Incremento de capacidad operativa de las empresas.
 - Redes empresariales formadas (con proyectos comerciales y de largo plazo diseñados).
-

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y Recomendaciones

- El desarrollo de proveedores locales es una estrategia que permite reducir costos logísticos y mejorar la calidad en las empresas.
 - Es un mecanismo útil para mejorar el desempeño logístico de las empresas locales.
 - Se requiere implementar programas de desarrollo de proveedores dirigido a empresas locales debido a que en localidades alejadas de ciudades importantes (donde generalmente se encuentran los yacimientos mineros) no cuentan con ningún apoyo para mejorar como empresas.
-

Conclusiones y Recomendaciones

- Contribuye también a mejorar las relaciones de la empresa con las comunidades aledañas, al consolidar los esfuerzos empresariales locales y el empleo de personal de comunidades, como responsabilidad social de las empresas.
 - En el desarrollo de proveedores locales se requiere establecer políticas diferenciadas para empresas actuales y potenciales.
 - Se facilita también los procesos de selección y evaluación de potenciales proveedores, minimizando riesgos en la ejecución de los servicios prestados por nuevos proveedores locales.
-

Conclusiones y Recomendaciones

- Los procesos de desarrollo de proveedores son de tipo permanente, requiere una atención continua para obtener buenos resultados.
-