



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA 6

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION EN EL
PROCESO DE SELECCION DE PROVEEDORES".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

Marisla Galar Lara

DIRECTOR DE TESIS
ING. M. B. A. FEDERICO E. AVILA VINAY

REVISOR DE TESIS
C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA

H. VERACRUZ, VER.

1997

OCTUBRE DE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES:
ING. ALBERTO GALAR CASTELAN
SRA. MARIA DE LOS ANGELES LARA DE GALAR
POR SER LA LUZ QUE ILUMINA MI CAMINO.
CON PROFUNDO AMOR Y AGRADECIMIENTO
POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE SIEMPRE
HE RECIBIDO Y QUE ME A IMPULSADO A
ALCANZAR ESTA META.

A MIS HERMANOS:
ALBERTO Y OSCAR,
DE LOS CUALES ME SIENTO PLENAMENTE
ORGULLOSA.

A MI ASESOR:
ING. FEDERICO ENRIQUE AVILA VINAY
MI RECONOCIMIENTO Y GRATITUD POR
EL TIEMPO DEDICADO Y SU ORIENTACION
EN MI FORMACION PROFESIONAL.

INDICE

INTRODUCCION

ANTECEDENTES.....	1
PROBLEMA	4
OBJETIVOS	5
JUSTIFICACION	5
OBSERVACIONES METODOLOGICAS.....	6

CAPITULO I

I CONTROL TOTAL DE CALIDAD

1.1 Calidad	8
1.2 Garantía de Calidad	13
1.3 Control total de Calidad	17
1.4 Certificación de sistemas de calidad total.....	20
1.4.1 Norma Mexicana e ISO 9000.....	20
1.4.2 Proceso de certificación	22

CAPITULO II

II PROVEEDORES Y SELECCION

2.1 Compras	26
2.2 Relación Cliente-Proveedor.....	31
2.3 Modelo de compra.....	33

2.4	El Precio	34
2.5	Proveedores	35
2.5.1	Selección y formación de un proveedor	39
2.5.2	Ventajas de la relación con un solo proveedor y largo plazo.....	40
2.5.3	Mercancías y servicios.....	40
2.6	Proveedores y evaluación para selección.....	42
2.6.1	Visitas a los proveedores.....	42
2.6.2	Evaluación de administración y financiera.....	43

CAPITULO III

III HERRAMIENTAS EN LA APLICACION DIRECTA EN LA SELECCION DE PROVEEDORES.

3.1	Selección de proveedores.....	46
3.1.1	Evaluación de solvencia y sistemas de calidad.....	47
3.1.2	Evaluación de desempeño.....	81

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 82

BIBLIOGRAFIA..... 85

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

Un tema que siempre ha sido motivo de constante preocupación en Petróleos Mexicanos es el que las instalaciones y plantas industriales operen dentro de los más altos niveles de seguridad, confiabilidad y continuidad.

Desde finales de la década de los cincuenta con la adecuación de la ingeniería extranjera y las políticas de apoyo al sector industrial nacional, se desarrollaron los primeros esquemas de inspección de materiales; dados los altos índices de factibilidad imputables a la calidad de los bienes.

En las décadas subsecuentes se han probado, implantado y conservado diversos sistemas orientados a buscar la garantía de calidad de los proveedores, desde la evaluación de los mismos en base a códigos propios (NOM-CC ahora NMX-CC) e internacionales (SA, BSI, API, ISO). La implantación de niveles de inspección de lo visual, al aseguramiento en todos los procesos de manufactura, la integración de comités, grupos técnicos o mesas de trabajo, buscando concertar los parámetros de calidad que Pémex Exploración y Producción requiere adaptar entre otros.

La globalización de mercados, las tendencias internacionales, así como las propias políticas de modernización del sector energético, dictadas por el ejecutivo

federal, han revestido los sistemas mencionados de diversos conceptos de gerenciamiento de calidad total tan diversos.

Como fuentes de éstos existen: calidad total, garantía de calidad, justo a tiempo, control estadístico de proceso, temas afines y conexos, buscan sus propios nichos de desarrollo en cada una de las actividades de Pemex Exploración y Producción.

Actualmente, la rápida reducción de la base de proveedores se constituye como la tendencia única y más importante en la compra. La declinación en la cantidad promedio de proveedores por categoría de compra ha registrado un promedio de 8% anual durante los últimos 5 años. En pocos años, las compañías involucradas en consolidar su base de proveedores la redujeron comúnmente a la mitad, algunas empresas la han disminuido hasta en un 90%. Cada vez más la función de compras estará conformada por menos personas que manejen unos cuantos proveedores, con énfasis en la satisfacción del usuario final.

El crecimiento de la agresiva administración de proveedores está estrechamente ligado al también dramático desarrollo de suministro por parte de una sola fuente. Esta es una importante tendencia en la compra. Uno de los mayores beneficios de contar con una fuente individual para la compra es posibilitar una administración de proveedores más cercana y de mayor eficiencia. Este tipo de suministro también simplifica los acuerdos de suministros justo a tiempo que se popularizan en forma incremental en fabricación.

El suministro de un solo proveedor puede generar contratos y asociaciones a largo plazo. Los contratos a varios años reflejan la naturaleza más profunda y de mayor durabilidad en las modernas relaciones entre el comprador y el proveedor. La cantidad de inversión o riesgo que asumen los compradores cuando reducen sus bases de proveedores a solo los más calificados significa que, a su vez, esperan que la inversión sea recuperada en el transcurso del tiempo por medio de ahorros en costos y mejoramientos de calidad en aproximadamente de 5 años.

El deseo de mayores perspectivas de tiempo también corresponde a la creciente complejidad de las necesidades del cliente. Por ejemplo, las evaluaciones de los compradores acerca de las exigencias incluyen cada vez más el desempeño del proveedor durante varios años.

La evaluación de proveedores ha tenido desde el inicio de las actividades de inspección, un sinnúmero de variantes, aplicaciones y corrientes ideológicas, basadas en aspectos de calidad, como se mencionó en los antecedentes. Así, se han efectuado evaluaciones bajo diferentes códigos, con diversos formatos, múltiples evaluaciones de una misma empresa; por grupos diferentes y aún cuando se tiene un recuento de las empresas evaluadas a la fecha, no cuentan con un directorio de empresas confiables, condicionadas o críticas; tampoco existe un boletín o publicación que notifique que empresas tienen un directorio de proveedores que clasifique a los mismos de acuerdo con el grado de confiabilidad correspondiente a su evaluación, suspendidas sus relaciones, aún más, se desconoce, en una misma empresa otro aspecto que es ignorado si existen adeudos o morosidad de un proveedor.

De esta forma se puede establecer que los parámetros de medición para los proveedores son: Solvencia técnica y económica, perfil de desempeño y sistemas de calidad.

Ahora se ha manejado que un proveedor con certificado de calidad, confiable debe estar exento de inspección. Sin embargo en la realidad se está dando confiabilidad al producto, más que a la empresa, de ahí que los parámetros de desempeño, capacidad técnica y solvencia deben ser manejados con igual ponderación a fin de contar con proveedores realmente confiables.

Un ejemplo de lo anterior puede ser una empresa que aún cuando tiene sistemas de calidad implementados, presenta un alto índice de cancelaciones totales, parciales o morosidad, factores no verificables en las normativas aplicables al caso. Sin embargo la ley de adquisiciones vigente, así como el proyecto de la misma son claras en cuanto más completa, individualizada y consultiva sea la oferta de productos (tangibles o intangibles) será mas probable que la perspectiva de tiempo para realizar una evaluación completa sea mayor. El comprador y el proveedor necesitan más tiempo para transferir por completo el conocimiento de lo que funciona bien para la firma del cliente. En consecuencia, la evaluación que el cliente hace del proveedor y sus productos tendrá vigencia durante un tiempo relativamente prolongado.

La evaluación del proveedor por parte del cliente depende de 3 cuestionamientos.

1. ¿El producto o servicio del proveedor se desempeña como se anuncia?
¿El proveedor trabajará con el cliente para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad?
2. ¿El cliente puede certificar mediante evaluaciones de desempeño?

Para algunas firmas, determinar si el proveedor se puede certificar puede requerir una constante evaluación durante un año o más.

Responder a la primera pregunta del cliente que demanda a menudo contacto de los ingenieros de las partes, ya que con frecuencia las especificaciones de las ofertas de productos requieren revisión técnica. Al segundo cuestionamiento se puede responder solo mediante la evaluación del compromiso gerencial o del ejecutivo. A la tercera pregunta. Se responde con el transcurso del tiempo, a través de la evaluación de varias áreas funcionales.

PROBLEMA

Como síntesis de lo anterior, se acepta que para que una empresa tenga sistemas de calidad total sus proveedores deben ser también de calidad. Lo cual hace necesario un proceso de selección que tenga como objetivo reducir la base actual de proveedores a unos pocos con los cuales se pueda concertar el desarrollo de un sistema de calidad.

El problema central de este proceso de selección es que variables o factores se van a considerar. En la selección de los antecedentes se señalaron tres grupos de factores o parámetros:

- Solvencia técnica y económica
- Existencia de sistemas de calidad preferentemente certificados.
- Perfil de desempeño

Empresas como Pemex, entre otras, han decidido que los dos primeros grupos de factores sean la base del proceso de selección, descartando el tercer factor. La explicación de esta decisión es que si la evaluación de desempeño se hace contra estándares de calidad de alto nivel, los resultados del proceso descartarían a proveedores que potencialmente podrían en el futuro tener un magnífico desempeño.

El problema entonces se limita fundamentalmente a definir dentro de los dos primeros grupos la información que debe ser recabada a los proveedores para determinar su factibilidad como proveedores de calidad.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar instrumentos para recabar los datos necesarios que permitan evaluar la factibilidad técnica y económica de los proveedores actuales así como la existencia parcial o total de sistemas de calidad de ellos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Describir a través de la tesis el marco teórico que explique la relación moderna entre clientes y proveedores industriales, bajo el enfoque de calidad.
2. Definir las diferentes variables que deben de ser investigadas respecto de los proveedores para una correcta depuración del catálogo de proveedores..

JUSTIFICACION

Es necesario reconocer que la experiencia que tienen las empresas en México es reciente, son pocas las que podrían asegurar que cuentan con sistemas de calidad maduros. Varias de las empresas que en nuestro país cuentan incluso con certificados internacionales de calidad, saben que todavía les queda mucho camino por recorrer para alcanzar estándares de calidad internacional; pero sin duda están trabajando en la dirección correcta. Es por eso que en el modelo de selección de proveedores a que este trabajo de tesis se refiere solo se consideran la existencia total o parcial de un sistema de calidad como la base del proceso y descartando el desempeño, ya que éste, como se mencionó antes dejaría fuera a varios proveedores que por haberse iniciado recientemente en sistemas de calidad sus resultados o desempeño todavía no alcanza estándares aceptables.

Lo anterior no quiere decir que el desempeño no sea un elemento importante, lo puede ser en el futuro de las relaciones cliente-proveedor, bien sea para determinar si

el proveedor continúa o no con el cliente o mejor aún, para encontrar oportunidades comunes de mejora.

OBSERVACIONES METODOLOGICAS

El presente trabajo de tesis corresponde a un tipo de investigación descriptiva que a través de un estudio documental logra proponer de manera clara y organizada un instrumento para el objetivo general marcado. La aceptación y aún más la validez del instrumento sólo podría ser calificada con su aplicación y mejor aún, mejorada después de un periodo experimental.

En concordancia con los objetivos planteados el trabajo de tesis a través del capítulo 1 y 2 están dirigidos a cumplir el objetivo específico # 1, y al capítulo 3 le corresponde el cumplimiento del objetivo específico # 2 así como del general.

CAPITULO I
CONTROL TOTAL DE CALIDAD

1.1 CALIDAD

Mucho se habla de calidad total, algunos la consideran inútil y costosa, y muchos otros la ven como el instrumento ideal para hacer que sus empresas puedan comenzar a ser (o sigan siendo) competitivas. Algunos creen que es algo posible de implantar en México y otros están convencidos de que es perfectamente imposible. Algunos otros piensan que es demasiado cara y a muy a largo plazo, mientras otros saben que los beneficios superan con mucho a los costos.

Hay muchas posturas con respecto a este tema, sin embargo, es una realidad que todos nos hemos cuestionado alguna vez acerca de la utilidad o necesidad que tendríamos en nuestra empresa de implantar calidad total. Hemos escuchado muchas justificaciones al hablar del tema: "nosotros siempre hemos trabajado así y seguimos ganando dinero", "no he dejado de ser el líder del mercado", "tengo la marca de mayor prestigio", "no podemos perder tiempo en eso, hay que seguir produciendo, nuestros clientes esperan". Todos estos argumentos pueden ser muy válidos, sin embargo no son suficientes para responder las crecientes necesidades del mercado.

En la actualidad nuestros clientes son mucho más exigentes que antes, la apertura comercial y los medios de comunicación les han dado oportunidad de descubrir productos y servicios que antes eran solo un sueño; pero que ahora son una realidad y no están dispuestos a conformarse con menos. Nuestros clientes buscan una gran cantidad de opciones en tamaños, precios, colores, servicios, quieren tener

la oportunidad de escoger, pero sin perder la uniformidad del rendimiento, es decir, quieren encontrar siempre la misma calidad en sus artículos, de nada sirve 10 buenos y 1 malo, 15 buenos y 1 malo, por lo que ellos no recordarán los buenos sino el malo que les impidió disfrutar de los beneficios a los que los acostumbraron los buenos.

La determinación de las expectativas de los clientes sobre los productos de una empresa tienen un efecto primordial en sus niveles de satisfacción. Si aquellas son altas, no podrá darse satisfacción con el producto ofrecido; en cambio si son muy bajas, el consumidor no se interesará en comprarlo.

El desconocimiento de las expectativas del cliente, que espera y que necesita; puede provocar inversiones inútiles, desperdicios de recursos y altos niveles de insatisfacción. Al respecto cabe mencionar que "la gente no solo compra cosas, también compra expectativas". Una expectativa es que el artículo que se compra produzca los beneficios que el vendedor (o la empresa) prometió.

De esta manera, la empresa debe comprender que las necesidades y expectativas de sus clientes se ven afectadas por lo que hace y dice. Al respecto hay que aprender de las organizaciones "ganadoras". Ellas son cuidadosas sobre las expectativas que generan; con el fin de brindar al menos lo que los clientes solicitan y cumplir con las normas de rendimiento prometidos.

La satisfacción del cliente repercute en la lealtad hacia la empresa proveedora y puede diluirse en el momento en que el servicio ofrecido se ubique debajo de sus expectativas. Lo importante, para mantener un alto nivel de lealtad y satisfacción es adecuar el servicio a los requerimientos y expectativas del cliente.

Al hablar de expectativas del cliente nos referimos a los resultados, condiciones y beneficios que un cliente espera de una empresa; considerando los bienes y servicios que ofrece. Las bases de esas expectativas son, al menos, los niveles de servicio que el cliente está acostumbrado a recibir.

Es importante recalcar que quien determina ese nivel son sus experiencias pasadas, la información que reciba de la empresa, de sus competidores, de otros consumidores, de la sociedad y del gobierno. Por lo cual, las expectativas presentes influirán en el grado de satisfacción que como consumidor puede obtener y en las expectativas y decisiones de compra que pueda tener en el futuro.

La Calidad se puede entender como:

I. Trascendente.

Calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de esas dos. No importa que calidad no pueda definirse, tu sabes lo que es.

Robert M.. Presig

II. Basada en el producto

Las diferencias en calidad se explican por las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado.

Laurence Abbott

III. Basada en el usuario

Calidad consiste en la capacidad para satisfacer los deseos.

Corwin D. Edwards.

IV. Basada en la fabricación

Calidad significa ajuste a requerimientos

Phillip B. Crosby

V. Basada en el valor

Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable.

Robert A. Broh

(1)

En términos generales podremos encontrar una gran variedad de argumentos que justifican la implantación de calidad total:

- A) Relacionados con la globalización del mercado.
- B) Relacionados con la necesidad de entender mejor a nuestros clientes.
- C) Relacionados con la necesidad de tener mejores condiciones dentro de la empresa.

Los beneficios que resultan de ofrecer una calidad percibida como superior son:

⁽¹⁾ Sponda-Cencada. Herramientas Gerenciales de Calidad. México 1996. Páginas: 84,85,86,88

- Mayor lealtad al cliente.
- Posibilidad de hacer más negocio.
- Menor vulnerabilidad a una guerra de precios.
- Precios más altos sin perder el mercado
- Menores costos.

Crecimiento del mercado.⁽²⁾

Un programa de calidad cobra sentido cuando es percibido por el cliente. El cliente puede ver una mejora en la calidad de los bienes y servicios que recibe cuando los beneficios son algo más que buenas intenciones.

Por esta razón es importante llevar la calidad a los procesos que se realizan día con día y empezar con aquellos que afectan directamente al cliente.

El primer paso para conseguir esto, es identificar a los clientes, los servicios y/o productos que ofrecemos.

En síntesis, si queremos calidad, debemos:

- A) Identificar a nuestros clientes - proveedores.
- B) Acercamos a ellos para averiguar sus requisitos, sus expectativas y ese "algo más" que haría la diferencia entre nosotros y nuestros competidores.
- C) Diseñar el conjunto de características o atributos que incorporados a nuestro bien o servicio tengan la posibilidad de provocar la satisfacción plena en nuestros clientes internos y externos.
- D) Establecer la clase de sistema administrativo que asegure la consecución de todo lo anterior a un modo competitivo; además que siempre consiga la satisfacción plena, que no falle jamás y, por último, que nos permita contar con la creatividad y disposición de todos los miembros de la empresa para descubrir nuevos atributos que sorprendan gratamente a nuestros consumidores.

⁽²⁾ Esponda-Cencade. Herramientas Gerenciales de Calidad. México 1996.

Lo anterior nos lleva a reflexionar en cuanto a que quiere ofrecer la empresa (P.E.P.) y cuales son las expectativas que se pretenden lograr, por ello se definen los siguientes niveles de calidad:

1. Calidad Explícita

La que cumple con requisitos expresados por los consumidores.

2. Calidad implícita.

La que cumple no solo con los requisitos, si no que, además, cubre las expectativas de los consumidores. Es decir, aquellos atributos que le gustaría recibir pero que no queden formulados como requisitos.

3. Calidad sorprendente.

Es la calidad que rebasa los requisitos y expectativas.

Para comprender mejor el término calidad, podemos analizar.

Cliente:

El investigar, negociar y acordar los requisitos mutuos entre los miembros del sistema cliente - proveedor de nuestro proceso es, sin duda, el punto de referencia para el desarrollo de una buena relación.

¿Quién es? ¿Dónde está? ¿Cuáles son sus hábitos de compra? ¿Cómo me relaciono en él?

Expectativas:

¿Cuáles son las expectativas de dicho consumidor al recibir el bien o servicio?
 ¿Para qué lo quiere? ¿Qué valor atribuye a su satisfacción? ¿A qué se llama satisfacción plena? ¿Qué desea realmente?

Requisitos:

¿Cuál es el conjunto de características que logra la satisfacción del consumidor? ¿En qué consisten las características? ¿Cuáles son las de mayor importancia?

Es de suma importancia definir calidad en cada proceso ya que la comprensión clara y precisa de los requisitos y expectativas forma la base de todo el proceso de calidad. Si el proveedor no tiene una perfecta comprensión de los requisitos que definen el producto que debe producir o al servicio que debe brindar, se verá en la imposibilidad de hacerlo de manera que satisfaga al cliente (interno y externo).

En algunos casos al no establecerse requisitos precisos o al no encontrarse definidos como parte integral de toda tarea a emprender, sucede que un requisito implícito o sobre entendido toma el lugar de requisitos básicos y por lo tanto se sobre entiende que no existe problema alguno, a menos de que hayan llegado quejas de clientes. Tener requisitos sobre entendidos se presta a la confusión y ocasiona grandes pérdidas de tiempo y a veces hasta llega a perder clientes importantes por esta razón.

Resulta importante hacer una descripción minuciosa de los requisitos en cada proceso.

¿De qué manera podemos definir calidad en cada proceso? Indiscutiblemente que con base en la identificación de los requisitos del cliente, acudir y preguntar cuales son sus requisitos, dialogar constructivamente y llegar a acuerdos que beneficia la calidad de los productos o servicios que se proporciona, por supuesto tomando como punto de partida los requisitos que ya están establecidos por la empresa: Políticas, Manuales de operación, Manuales de procedimientos administrativos, Reglamentos de trabajo, Descripción de puestos, etc.

Además de que generalmente existen ciertos objetivos planteados, que también son requisitos a cumplir, por ejemplo: de la compañía, de la casa matriz, de la gerencia del departamento, de grupo individuales, etc.

Al mencionar todas estas fuentes lo que pretendo es remarcar que los requisitos no se establecen solamente con base en la expectativas de una persona o a sus conveniencias, si no que obedecen a un conjunto de disposiciones organizacionales, tecnológicas y del mercado, interactuando congruentemente.⁽³⁾

1.2 GARANTIA DE CALIDAD

Garantía de calidad es asegurar la calidad en un producto de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción.

⁽³⁾ Esponda-Cencade. Herramientas Gerenciales de Calidad, México, 1996 Páginas 108,109,110,11,112

Para que el cliente compre confiado, debe tener cierta confianza en determinado producto de un fabricante que haya ganado un buen nombre merced a haber estado suministrando artículos de calidad por largo tiempo. Esta confianza no se desarrolla de la noche a la mañana sino que requiere esfuerzos empresariales a largo plazo en materia de garantía de calidad.

La responsabilidad por la garantía de calidad incumbe al fabricante. Este debe satisfacer a sus clientes con la calidad de los artículos que produce. El artículo se fabrica mediante un esfuerzo conjunto, la responsabilidad por la garantía recae sobre el proveedor.

Dentro de una empresa, la responsabilidad por la garantía de calidad corresponde a las divisiones de diseño y manufactura, y no a la de inspección. Esta última simplemente inspecciona los productos desde el punto de vista de los clientes pero no asume la responsabilidad por la garantía de calidad. ⁽⁴⁾

Para que una empresa pueda implantar exitosamente la calidad total, Deming propone seguir sus 14 puntos para el cambio que son:

1. **Ser constantes en el propósito de mejorar los productos y servicios de la empresa.** El doctor Deming sugiere un cambio radical del papel que desempeña la gerencia: Es importante tener una visión de mejoramiento largo plazo y estar permanentemente evaluando la calidad de sus productos y servicios con los de la competencia.
2. **Adoptar la nueva filosofía.** El Estilo administrativo occidental debe renovarse o morir. Esto exige un nuevo estilo de liderazgo que incluye a todo nivel una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles, ya que estamos ante una globalización de la economía.
3. **Dejar de depender de la inspección final para lograr calidad.** La inspección final del producto solo ayuda a medir el problema o el error en el producto mismo,

⁽⁴⁾ Ishikawa Kaoru, ¿Qué es el control total de Calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Colombia 1991, Página 69,70

pero ayuda a corregirlo y mucho menos a prevenirlo. En lugar de inspeccionar (estilo reactivo), se deben implementar herramientas preventivas tales como el control

estadístico de procesos, despliegue de la función de calidad, diseño de experimentos, mejoramiento de procesos, etc. todas estas permitirán producir sin error y entonces se eliminará la inspección.

4. **Elegir a un solo proveedor para cada cosa y adjudicar los contratos de compras basándose en la calidad y no exclusivamente en el precio.** El Doctor Deming pone mucho hincapié en el error tan grave que se comete se trabaje con varios proveedores de un mismo producto o servicio, ya que su calidad y se corre el riesgo de comprar basura. Por otro lado, se deberá elegir el proveedor que ofrezca y demuestre con datos la calidad superior de su producto o servicio, y no tan solo lo barato o económico del mismo.

Recordar: "Lo barato, sale caro"

5. **Mejorar continuamente para siempre todos los procesos.** Corregir problemas y errores no es suficiente, hay que prevenirlos para reducir los costos innecesarios. Esto se logra a través del análisis, Control, Estabilización y aseguramiento de todos los procesos. La mejora toma en cuenta al cliente de los procesos.
6. **Instituir la capacitación el trabajo.** La capacitación debe ser mandatoria a todos los niveles para poder eficientar el desempeño del personal. La mayoría de las veces los empleados y trabajadores no pueden hacer bien su trabajo porque nadie les ha enseñado como hacerlo, y esto genera costos innecesarios y errores en los productos y servicios.
7. **Adoptar e instituir el liderazgo.** El trabajo de un jefe no es decirle a la gente que hacer (dar órdenes) y sancionar, si no ayudarla, capacitarla, apoyarla y desarrollarla. Sólo a través del liderazgo se puede ayudar al personal a hacer su trabajo y lograr la calidad.
8. **Desterrar el temor.** El temor es generado por los mismos jefes que no saben ser líderes y que castigan y hostigan a sus colaboradores. Cuando el empleado, trabajador o subordinado tiene miedo, no pregunta, no participa, no se involucra y se siente inseguro. El temor impide la creatividad y genera errores, fallas, mal trabajo y un clima de trabajo negativo.

9. **Derribar barreras entre áreas, departamentos y jerarquías.** Todo el personal debe aprender a trabajar como un solo equipo y trabajar por el bienestar de la empresa. El antagonismo, la lucha por el poder, los constantes enfrentamientos y choques, lo único que generan es malestar, resentimiento, miedo y llevan a la quiebra a cualquier empresa. La comunicación y el cambio de actitud deben ser la pauta para derribar barreras a todo nivel.
10. **Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para el personal.** Esto, dice Deming, no tiene sentido si no se les provee con los medios para lograrlo: procesos y sistemas bien diseñados, capacitación y recursos. De lo contrario, generan tensión innecesaria, frustración por no poderlas cumplir y hasta miedo de ser castigados por incumplimiento.
11. **Eliminar cuotas numéricas.** Las cuotas solo toman en cuenta los números no la calidad ni los métodos para lograrlo. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos, ya que para conservar su empleo, las personas tratan de llenar sus cuotas a cualquier costo, sin importar el daño que puedan ocasionar a la compañía.
12. **Derribar las barreras que impiden al personal tener el orgullo que produce un trabajo bien hecho.** La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. Sucede con mucha frecuencia que la actitud de los jefes, los equipos defectuosos, los sistemas y procesos mal diseñados y las políticas y normas mal establecidas constituyen un obstáculo.
13. **Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.** La capacitación permite lograr cambios en la actitud y conducta del personal. Los resultados de la educación, muchas veces no son observables en el corto plazo impactan al futuro dentro de la organización. Todo el personal deberá ser entrenado y educado en el empleo de los nuevos métodos y técnicas para mejorar la calidad.
14. **Poner a todo el personal a trabajar para lograr la transformación.** El compromiso de la alta dirección o gerencia es fundamental para motivar a todos a

trabajar en áreas de la transformación hacia la calidad. La transformación es responsabilidad de todos, y no de unos cuantos ⁽⁵⁾

1.3 CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

Aunque las empresas citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad significa, el control de la administración de la misma.

El concepto de control de calidad fue originado por el doctor V Feigenbaum, quien sirvió en los años 50'S como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de General Electric en Nueva York

Según Feigenbaum, el control total de calidad puede definirse como " un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y el mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". El control total de la calidad exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño y manufactura, temiendo que la calidad tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie. Feigenbaum sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera el control de la calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar por que el control total de calidad estuviera en manos de especialistas.

Control total de calidad o control de calidad en toda la empresa, significa que todo el individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Asignar especialistas de control de calidad no es suficiente.

Control de calidad en toda la empresa, ha sufrido ciertas modificaciones. En un principio la participación total incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes de nivel medio, el estado mayor, los supervisores, los

⁽⁵⁾ Esponda-Cencade. Herramientas Gerenciales de Calidad México. 1996 Páginas 69,70,71

trabajadores de línea y los vendedores. Pero en los años recientes la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.

Al realizar el control de calidad integrado, es importante fomentar no solo el control de calidad, que es esencial, sino al mismo tiempo el control de costo (de utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega. Este método se basa, en la suposición fundamental de entrega del control de calidad, de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Si no se conoce el costo, no se pueden hacer diseños y planificación de calidad. Si el control de costos se maneja estrictamente, se sabrá que utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos problemas. De esta manera, los efectos de control de calidad son fáciles de prever.

En cuanto a cantidades, si éstas no se conocen con exactitud, se desconocerá la tasa de efectos y la de correcciones, y el control de calidad no progresará. Inversamente, si no se promueve el control de calidad activamente y si no se determina la normalización, el índice de rendimiento, el índice de operaciones y la carga de trabajo normalizados, no habrá manera de encontrar los costos normalizados y por tanto no se podrá efectuar ningún control de costos. De igual manera si el porcentaje de defectos varía muy ampliamente y si hay muchos lotes rechazados, no se podrá hacer control de la producción ni de la fechas de entrega. En pocas palabras, la administración tiene que ser integrada.

El control de calidad, el control de costos, y el control de cantidades no pueden ser independientes ⁽⁶⁾

A continuación enumero los diez principios de control de calidad para las relaciones comprador-proveedor que tiene como propósito controlar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones existentes entre la fábrica y el

⁽⁶⁾ Ishikawa Kaoru ¿Que es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Colombia 1991. Páginas 84,85,86

proveedor. (Estos se presentaron por primera vez en 1960 en una conferencia sobre control de calidad y se revisaron en 1966).

Los diez principios son:

Introducción: entre comprador y proveedor debe existir mutua confianza y cooperación, y la decisión de vivir y dejar vivir basada en las responsabilidades que las empresas tienen con respecto al público. Con este espíritu, ambas partes deben practicar sinceramente los diez principios siguientes:

1. Tanto el comprador como el proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre su sistema de control de calidad.
2. El comprador y el proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente.
3. El comprador tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor información clara y adecuada sobre lo que quiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión que es lo que desea fabricar.
4. Antes de entrar en transacciones de negocios, el comprador y el proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a la calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma del pago.
5. El proveedor tiene la responsabilidad de garantizar una calidad que sea satisfactoria para el comprador, y también tiene la obligación de presentar datos necesarios y actualizados a solicitud del comprador.
6. El comprador y el proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de diversos artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.
7. El comprador y el proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
8. El comprador y el proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.

9. El comprador y el proveedor deben siempre controlar eficientemente las actividades comerciales, tales como pedido, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa.
10. El comprador y el proveedor, en el desarrollo de sus transacciones comerciales, deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor. ⁽⁷⁾

1.4 CERTIFICACION DE SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL

Como ya se vio existe una tendencia a nivel mundial muy marcada hacia la satisfacción de expectativas, cada vez más estrictas. Junto con esta tendencia, esta creciendo la necesidad de aumentar los esfuerzos de quienes producen bienes y servicios, para cumplir con las demandas de los clientes de manera efectiva.

La serie de estándares internacionales (ISO 9000 a ISO 9004 inclusive) especifican los requerimientos mínimos necesarios para operar un sistema gerencial confiable y efectivo que garantice consistencia en los bienes producidos o los servicios prestados.

El aseguramiento y gestión de calidad (ISO 9000) esta integrado por una serie de estándares y categorías enfocadas a normalizar las prácticas de calidad en el intercambio de productos, tecnología, bienes y servicios entre empresas y organismos de diferentes países o bloques económicos.

1.4.1. NORMA MEXICANA E ISO 9000

ISO es la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization) cuya sede se encuentra en Ginebra Suiza y a la cual pertenecen mas de 90 países miembros.

ISO desarrolla y promueve normas de cualquier tipo, pero principalmente de

⁽⁷⁾ Kaoru Ishikawa ¿Qué es el control total de calidad? Editorial Norma, Colombia 1991
Páginas 152,153

carácter técnico, dirigidas a la industria manufacturera.

El representante de México ante ISO es la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

ISO 9000 es una serie o familia de Normas sobre aseguramiento de Calidad que fueron originalmente publicadas en el año de 1987, con reediciones corregidas y aumentadas en 1992 y 1994.

La Norma ISO comprende una serie creciente de regulaciones orientadas a satisfacer al cliente y fortalecer a la organización.

Los tres modelos (ISO 9001, ISO 9002 Y 9003) establecen una serie de requerimientos que deben ser cumplidos por la organización. Son requerimientos enfocados a la administración de la calidad y no requerimientos técnicos enfocados al producto. Dependiendo de las funciones que la organización realice será el modelo a seguir.

Conscientes de la importancia de mantenerse permanentemente actualizados y comprometidos la mejora continua, ISO ha establecido como política que las normas sobre calidad deben ser actualizadas cada 5 o 6 años. ⁽⁸⁾

ISO 9000 tiene un proceso independiente de revisión que se basa en criterios rigurosos de evaluación. No es un sistema de premiación/reconocimiento en si. En cambio, califica el sistema de calidad de una campaña para que le pueda vender en forma directa a los países del Mercado Común Europeo sin el gasto adicional de que un inspector independiente revise la calidad del producto o servicio.

Un comité internacional estuvo encargado de organizar los documentos de ISO en tres categorías amplias. ISO 9001 se aplica a firmas del tipo ingeniería ó construcción, ya manufactureras; ISO 9002 pertenece a las industria químicas y de proceso, donde los requerimientos del producto existen como especificación o diseño establecido: e ISO 9003 se refiere a talleres pequeños o divisiones dentro de una organización que inspecciona y prueba productos.

Cuando una firma solicita una certificación ISO, pide a una tercera parte, acreditada como asesor o certificador, que revise su sistema general de calidad.

Los auditores de ISO estudian los procesos para certificar que los sistemas de calidad de la firma se apegan a los requisitos de ISO. Entonces, el sistema de calidad

de la compañía queda " certificado". Se verifica que el sistema de calidad continúe cumpliendo los requisitos de registro mediante auditorías de inspección sin previo aviso. Si surge una discrepancia, la responsabilidad de mostrar pruebas recae en el auditor, no en la compañía.

Al seleccionar un certificador, los directores de calidad deben estar conscientes de que no todos los certificados ISO son reconocidos por una agencia gubernamental oficial. Así que es importante seleccionar a un certificador que tenga experiencia en su industria y que este acreditado en la parte del mundo a donde vaya a exportar. ⁽⁸⁾

México adoptó la normativa ISO 9000 estableciendo inicialmente en 1990 las normas NOM-CC, sin embargo a raíz de los estudios realizados por la SECOFI, se decidió cambiar en 1992 la nomenclatura por NMX, este obedece a que los NOM o Normas Oficiales Mexicanas son aplicables por sectores (seguridad, salud, protección al consumidor, protección al medio ambiente) por otra parte la NMX son de cumplimiento voluntario, este cambio se llevó a cabo el 1o. de julio de 1992. ⁽⁹⁾

1.4.2. PROCESO DE CERTIFICACION

La certificación es la evaluación y auditoría del sistema de aseguramiento de calidad efectuada por una organización o cuerpo certificador acreditado e independiente del comprador o proveedor.

Este cuerpo u organización acreditado,, a través de la auditoría evalúa a la empresa proveedora, a la cual el cliente le ha solicitado como requerimiento contractual el contar con un sistema de Aseguramiento de calidad.

También el cliente puede evaluar y auditar a la empresa proveedora y con base en los requisitos contractuales aprobarla, a esto se le llama "certificación por segunda parte".

⁽⁸⁾ Esponda-Cencade. ISO 9000 La Normatividad Internacional. México 1996 páginas 2,3,4,5,6.

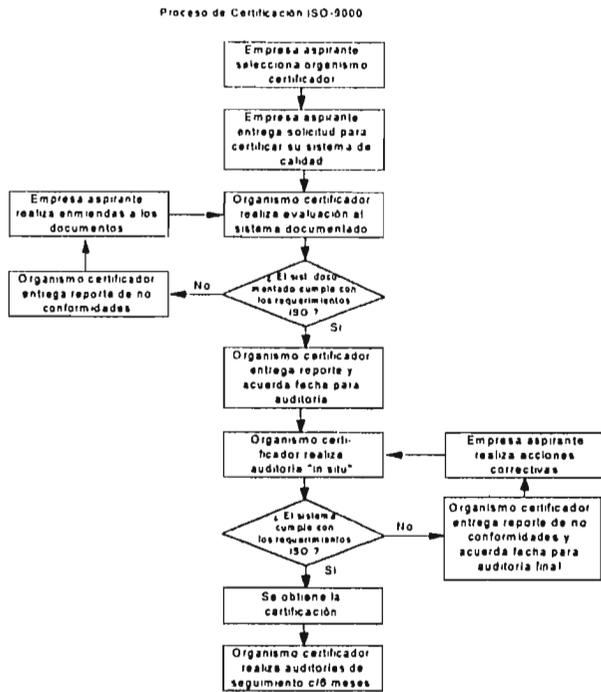
⁽⁹⁾ Sablonsky Joseph R. T.Q.M. Aprenda a administrar la Calidad Total Ceosa. México 1996 Páginas 55,56,57

El estar certificado por un cuerpo u organización acreditado; "imparcial e independiente, brinda a la empresa proveedora la seguridad de que a través de la certificación otorgada, no estará sujeto a numerosas y sucesivas evaluaciones y auditorías aplicadas por cada uno de los clientes que le establecen como requerimiento un sistema de aseguramiento de calidad.

Para poder otorgar la certificación es preciso ser un organismo acreditado.

Un organismo acreditado es aquel que opera en cumplimiento e las normas y a lo dispuesto y aceptado por mas de 90 países que integran a la ISO para certificar sistemas de aseguramiento de calidad conforme a la Norma ISO 9000

A continuación presento un diagrama de flujo del proceso general de certificación según ISO:



(10)

⁽¹⁰⁾ Esponda-Cencade. ISO 9000. La Normatividad Internacional. México 1996. Páginas

CAPITULO II
PROVEEDORES Y SELECCION

2.1 COMPRAS

Actualmente, la fuerza motriz de las funciones profesionales de compras es el deseo de tener relaciones duraderas y más cercanas con pocos proveedores. Justo cuando los conglomerados deshacen de negocios que los desvían de sus funciones básicas, el departamento de compras está reduciendo sus fuentes de suministro. La razón predominante, la concentración. Los conglomerados vuelven a sus funciones básicas, y el departamento de compras prefiere organizaciones que ofrezcan productos individualizados y de mayor valor agregado.

Se considera que el departamento de compras actúa para reducir los costos en más de un 30% e incrementar considerablemente la calidad al manejar en forma estrecha las relaciones con sus proveedores.

Se espera que la función de compras proporcione mayor contribución a la administración de calidad de materiales y al suministro. Muchos ejecutivos confían que tal función puede mejorar o mantener la calidad de los materiales, mientras casi el 90 %, aguarda que compras asegure la satisfacción externa del cliente. Un categórico 70 % espera que compras realice asociaciones con proveedores.

Los ejecutivos consideran que las compras puede tener un impacto en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la participación en el mercado. Sus firmas establecen metas y estrategias de compras que dan soporte al plan general de negocios. Las dos terceras partes están convencidas de que el impacto primario de compras es vital para las utilidades de la compañía; más de la mitad cree que compras tiene una importancia fundamental en la producción de las operaciones. Consideran

además que la organización interna debe ser adecuada con respecto a la fortaleza y debilidades de su base de proveedores, también estiman que la efectividad de sistemas de información y comunicaciones entre compradores y proveedores es un factor decisivo.

En una investigación acerca de las funciones de compras que se realizó en el año de 1993 se identificaron las siguientes tendencias en esta función:

1. Se utilizarán menos fuentes de suministros.
2. Los compradores se interesaran mas por la satisfacción final del cliente.
3. Los compradores manejarán las relaciones con los proveedores.
4. Las compras serán menos frecuentes y por mayor cantidad.
5. La administración de la cadena de proveedores recibirá mayo énfasis
6. Los ingenieros de diseño y los compradores formarán parte de los equipos de suministro.
7. Se incrementará el suministro global.
8. La entrega será determinada por el comprador
9. Los equipos tomarán las decisiones sobre el suministro.
10. Se incrementará el suministro atendido por parte de un solo proveedor ⁽⁴⁾

Estas tendencias reflejan el nuevo poder y la proactividad de la función de compra y la agresividad para un manejo más completo de los proveedores de una Arma. En efecto, los funcionarios de compras encuestados pronosticaron que para el año 2000 ésta función no será llamada "compras" sino que se conocerá en su nueva condición proactiva como "administración de suministros ó administración de fuentes"⁽⁴⁾

En muchos casos, compras es una actividad que es visible cuando fracasa y no se nota cuando tiene éxito. El rendimiento de compras muy a menudo es medido por un solo objetivo: La entrega a tiempo. Las compras, parecen malas cuando los materiales no están disponibles; cuando lo están nadie se preocupa. La Jefatura de compras podrá superar este criterio unilateral estableciendo objetivos y luego midiendo el rendimiento objetivamente en términos de todos esos objetivos y no precisamente por la entrega.

⁽⁴⁾ Blessington Mark. O'conell Bill, Reingeniería de ventas (basada en el cliente). Mc Graw Hill. España 1995 Pág. 31,32,33.

Por otro lado, las Jefaturas de compras generalmente hacen resaltar el dinero que ahorran a sus usuarios, ante esto las demás áreas a menudo ponen oídos sordos, la credibilidad en compras no es muy fácil. Así los usuarios creen (a menudo correctamente) que compras presume sobre sus reducciones en los precios, pero trata los aumentos de precios como situaciones fuera de su alcance.

Casi siempre, los usuarios simplemente ignoran la posición de compras en cuanto al dinero que economizan e implícitamente suponen que los precios de compras están determinados completamente por fuerzas impersonales del mercado. De hecho, el departamento de compras puede influenciar los mercados en los cuales comercializa y un buen comprador, en promedio, pagará precios más bajos que departamentos con diferente actividad. Así el precio es un objetivo de compras muy real y el rendimiento de precios puede y debe ser medido objetivamente por dos marcos de referencia:

1. Lo que compras paga en relación con lo que la compañía puede cobrar a sus clientes.
2. Lo que compras paga en relación a lo que pagan otros compradores del mismo tipo de material.

En algunos aspectos, el primer criterio no es justo. En la mayoría de las organizaciones, los precios de los materiales comprados se determinan en mercados que son completamente diferentes de los mercados en los cuales se venden los productos terminados. Algunas veces las ganancias de una empresa se ven disminuidas simplemente porque no es capaz de indexar la escalada de los costos con la inflación de los precios de ventas; otras veces es capaz de inflar los precios de ventas a una tasa que excede grandemente las tasas a la cual están avanzando los costos.

Los costos y/o gastos por compras suelen cambiar por 2 razones diferentes: cambios en el uso y cambios en el precio. En la mayoría de los casos, el departamento de compras se hace responsable por los cambios en el precio mientras que el cambio en el uso es responsabilidad del usuario del material.

Mientras los cambios del mercado juegan un papel determinante en la posición comercial básica de la empresa (como sucede en casi todas las situaciones comerciales), las organizaciones hacen su mejor esfuerzo para obtener mejores resultados tanto en los buenos tiempos como en los malos.

Ahora bien, el departamento de compras usualmente quiere de sus proveedores:

Factores cuantificables:

1. Entrega pronta. Los materiales requeridos lleguen exactamente en la fecha especificada en el contrato.
2. Calidad adecuada. Si los materiales pasan la inspección, la recepción y los departamentos usuarios no reclaman, la calidad normalmente se supone que es adecuada.
3. Precios bajos. Estos usualmente se miden simplemente comparando el precio cobrado por el proveedor ganador del contrato, los cotizados por sus competidores.

Factores esencialmente subjetivos:

1. Servicio . El proveedor esta disponible cuando usted lo necesita.
2. Investigación y apoyo de los productos. El personal técnico del proveedor es superior al de los competidores y está disponible cuando se le requiere por necesidades conjuntas de cliente proveedor.
3. Confiabilidad. Siendo todos los demás factores iguales, vale la pena tratar con un proveedor con una credibilidad de trato justo y una superior calidad financiera y técnica.

ENTREGAS

Es relativamente fácil mantener un registro de recorridos de las entregas atrasadas de un proveedor. La computadora puede comparar automáticamente la fecha requerida de la entrega que está escrita a máquina sobre la orden con la fecha del informe de recepción. En la mayoría de los casos el comprador debe elaborar algún margen de tolerancia. Por ejemplo, un despacho puede considerarse " a tiempo" si llega una semana antes o una semana después.

La computadora también puede fácilmente listar distribuciones mostrando no solo que porcentaje de despacho llegó tarde, sino también agrupar los despachos atrasados para mostrar que tan tarde llegaron.

Es casi igualmente importante revisar los despachos adelantados. Un vendedor que despacha semanas antes de lo programado está haciendo que el comprador

mantenga un inventario que realmente no necesita y también limita su flexibilidad para cancelar pedidos si cambian los requerimientos.

Los despachos adelantados rutinariamente no son detectados cuando la computadora no está controlando el rendimiento del proveedor. Sin embargo, todos los gerentes de compras deben elaborar algún procedimiento en tal forma que el departamento de recepción los notifique cuando un despacho llega una o dos semanas antes de lo programado en muchos casos, el despacho simplemente será aceptado -aunque la compañía puede no sentirse obligada a pagar la cuenta tan rápidamente cuando el despacho llega exactamente en la fecha programada. En los peores casos el gerente de compras puede ser obligado a devolver los despachos que llegan con mucha anticipación.

El rendimiento de entregas del proveedor puede ser controlado manualmente, usualmente con mucho menos esfuerzo que el requerido para el rendimiento de calidad. Los despachos que llegan con excesiva anticipación siempre deben ser anotados aunque, felizmente, esto normalmente no constituye un gran problema para la mayoría de los departamentos de compras; con los despachos atrasados el proceso de notificación puede considerarse que es automático.

Lo que esto significa es que si el despacho se retrasa y nadie se preocupa, el proveedor no es necesariamente castigado. El típico departamento de compras hace muchas compras de rutina en donde el rendimiento de entrega realmente no es importante. El artículo está fácilmente disponible y puede suponerse que todo va bien hasta donde no haya ningún reclamo. Es inútil para el departamento de compras perder su tiempo preocupándose por el rendimiento de entrega del proveedor en tales casos; esto simplemente no es relevante y la decisión de compras puede basarse casi enteramente en el precio y (ocasionalmente) en el rendimiento de calidad.

De hecho, cuando no hay suficientes existencias de un artículo el comprador, generalmente lo sabe automáticamente. El proveedor debe ser castigado por permitir que se note la falla. Con un sistema simple de registro habría 2 clases de rendimiento de entrega deficiente:

1. Despacho requerido pero ningún otro efecto adverso
2. Operaciones obstaculizadas por la entrega retrasada.

El segundo tipo de falla es más rara pero también mucho más costosa. Con un sistema simple el comprador simplemente anotaría la fecha de la orden de compras cuando ocurra algún tipo de falla. Entonces el tiene un registro que puede ayudar a efectuar una mejor decisión de compras en el futuro. ⁽²⁾

2.2 RELACION CLIENTE - PROVEEDOR.

Debemos despejar cualquier confusión al respecto a quienes integran el sistema cliente - proveedor de nuestro proceso, por ello es preciso preguntar, contestar y cuestionar hasta conseguir un acuerdo respecto a los involucrados en el proceso.

Cuando se habla de proveedores y clientes, se está reconociendo que todos son clientes y proveedores a la vez. El que da algo, espera algo a cambio. El que recibe algo de un proceso es porque, en reciprocidad, entrega otro beneficio en compensación. Se recomienda poner un especial cuidado en los puntos críticos de contacto y son aquellos cuya relación resulta significativa para provocar la satisfacción plena del cliente (interno y externo).

La relación cliente - proveedor se efectúa:

- * Al inicio para conocer las expectativas y necesidades y con esta base, elaborar los planes de mejora.
- * Durante el análisis se revisan los flujos del proceso y se hacen negociaciones cliente-proveedor para afinar especificaciones, requisitos y estándares de desempeño.
- * Después de implantadas las acciones de mejora hay que comunicarse con los clientes para conocer su grado de satisfacción y como se han modificado sus necesidades. Las necesidades del cliente son dinámicas, siempre en ascenso.

Se recomienda llevar a efecto las siguientes reglas para la negociación cliente - proveedor:

- * Acudir con actitud positiva y empática. con un propósito firme en mente: ¿cómo puedo servirle mejor a mi cliente?

⁽²⁾ Ammer Dean S. Administración de Compras. Grupo Editorial Expansión España. 1995. Páginas 227,229, 230,236,237,238.

- Se debe llevar consigo "carta a mi cliente" ya contestado. (Si no hay respuesta llevar otra copia).
- Presentarse y saludar cortésmente. Diciendo el motivo de la visita y el propósito.
- Solicitarte le explique con detalle los resultados y los requisitos esperados.
- Mantener un tono controlado. No debe caerse en suposiciones, ni comentarios de evaluación. No se trata de calificar si se hace o no, si esta bien o mal, se trata de escribir los aspectos mencionados por el cliente.
- Se menciona lo que el cliente requiere del proveedor para cumplir absolutamente todos los resultados con sus requisitos.
- Como es probable que no se puedan cumplir todas las condiciones de los 2 puntos anteriores, entonces hay que llegar a un acuerdo mutuo entre las partes. Esto se vuelve un estira y afloja. Para el bien de la empresa, nadie debe aceptar un compromiso para el cual no hay condiciones de cumplimiento.
- En caso de encontrar puntos irreconciliables se recomienda acudir al jefe de ambos y pedirle que dicte el veredicto.
- Los acuerdos deben vaciarse en el contrato cliente - proveedor. (Que mas adelante muestro)
- El gerente o director de área deberá supervisar el proceso y asegurarse de la congruencia entre los distintos acuerdos en las diferentes áreas de su gerencia.
- El avance de las negociaciones debe ser informado periódicamente al comité de calidad, enviando copia de los contratos firmados.⁽³⁾

⁽³⁾ Esponda-Cencade. Herramientas Gerenciales de Calidad. México 1996. Páginas 112,113.

2.3 MODELO DE COMPRA

Aunque la tendencia predominante entre muchas firmas es maximizar de manera estratégica la capacidad de compras. Existe una amplia variedad de estrategias de compra. Esta gama tiene 2 extremos. A un lado del espectro los agentes de compras todavía viven en el antiguo mundo de la compra donde los compradores tienen una relación relativamente restringida con varios proveedores que compiten en lo fundamental con precio. En el otro extremo las compañías buscan alianzas estratégicas que diluyen los límites entre compradores y proveedores.

La mayoría de los compradores y proveedores se encuentran en algún lugar del medio del espectro y continuarán haciéndolo de esta manera en el futuro previsible. Es ahí donde se deben tomar las decisiones difíciles en el espacio en donde los elementos tanto del antiguo modelo como de las alianzas se combinan para generar las relaciones comprador - proveedor, relaciones que representan una mayor dificultad racional para su comprensión, reglamentación y productividad económica.

En el caótico medio, existen muchas variaciones de relaciones comprador - proveedor. Estas pueden incluir contacto entre un agente de compras y un vendedor o entre un equipo interfuncional de suministros y un equipo interfuncional de diseño de productos. El denominador común es el hecho de que el comprador decide cual será la configuración, con base en la proyección de su comprensión sobre el posible valor total que ofrecen agregar las ofertas de productos de los proveedores participantes.

La información utilizada para comprender las ofertas de desempeño del proveedor van desde su informe anual hasta pruebas conjuntas de las fuentes que este suministra. Bajo cualquier circunstancia, la decisión está en manos del comprador, se trata de su propia iniciativa o de la del proveedor.

En esta ubicación media, el cliente puede llegar al núcleo de la organización del proveedor para contactarse con los empleados que puedan probar el valor prometido o documentar las promesas de desempeño, las cuales pueden incluir no solo como funciona el producto sino la manera como se integra, se prestará servicio y se apoyará el producto.

La compra puede depender de que el proveedor satisfaga diversas especificaciones de desempeño del producto, garantice lugares de entrega o programas, o de la facilidad de comunicaciones proporcionadas por su sistema.

La asociación estratégica se desarrollará donde haya condiciones apropiadas, pero la mayoría de las empresas no están en disposición de utilizar la asociación en forma exclusiva, y algunos productos no se ajustan a los acuerdos de asociación. En asociaciones estratégicas, la naturaleza de la creación de la riqueza consisten que ni el comprador ni el proveedor necesitan colocar requerimientos específicos, el producto por sí mismo dirige la relación entre el comprador y el proveedor. Tal relación puede adoptar formas variadas pero la mayoría de ellas prescinde de acuerdos legales y comparte los ahorros en costos generados por la asociación. En esta etapa de desarrollo económico, no es probable que las asociaciones estratégicas se conviertan siempre en la forma predominante de las relaciones entre compradores y proveedores. Pero, solo vender el producto principal no dará satisfacción a los clientes por más valioso que sea. En el transcurso del próximo siglo, en las transacciones de un negocio a otro predominarán las relaciones inestables y no explícitas en el rango medio. No obstante, bajo cualquier circunstancia es evidente que los clientes son más proactivos en sus esfuerzos para lograr el predominio en la relación comprador - proveedor. ⁽⁴⁾

2.4 EL PRECIO

Desde el punto de vista del comprador, el precio correcto es el más bajo que satisfactoriamente pueda aceptar el proveedor. La teoría es simple, pero no es fácil llevarla a la práctica. Todo gerente de materiales está en relación con miles de precios unitarios y las condiciones que los transforman de "bajos" a "altos" y viceversa, se modifican permanentemente. Aparte de las dificultades para aplicar la teoría citada, ningún gerente de compras puede esperar una gestión eficiente, a menos que comprenda los criterios y políticas de los proveedores y utilice ese conocimiento en la persecución de los objetivos de su empresa.

⁽⁴⁾ Esponda-Cencade. Herramientas Gerenciales de Calidad. México. 1996. Páginas 26,28

El proceso de fijación de precios es casi enteramente invisible. Por obvias razones, los proveedores reducen la difusión de formación relativa a dicho proceso tanto como sea posible y acostumbran limitar la información simplemente al contenido de la factura.

Problema: Tanto la alta gerencia como los usuarios del material tienden a creer que mientras más honesto y ético sea el proveedor, más apropiado, es decir "mejor", será el precio pagado tanto para el comprador como para el vendedor.

Es perfectamente ético que un proveedor eleve los precios de más a sus clientes, siempre y cuando no lo haga para perjudicarlo, o con mala intención. De hecho, un precio "justo" (desde el punto de vista del comprador y del vendedor) es sólo rara vez una cifra inmutable. Es más bien, un rango de números, de los cuales el más bajo es el más favorable para los compradores, y el más alto, el más favorable para los vendedores. La mayoría de las veces, ni el comprador ni el vendedor conocen los límites exactos de este rango, aunque cada uno puede hacer sus propias estimaciones.

El precio al cual el fabricante o el distribuidor venderá el producto, estará influenciado no solamente por el costo, sino también por la demanda.⁽⁵⁾

2.5 PROVEEDORES

La decisión clave en los centros de administración de adquisiciones es la selección del proveedor. El desempeño del proveedor tiene un gran impacto sobre la productividad, calidad y competitividad de la organización compradora. Las tendencias recientes a comprar en lugar de hacer, para mejorar la calidad, tener inventarios menores, y para integrar los sistemas del proveedor, por lo consiguiente, la decisión sobre la selección del proveedor es la más importante que se pueda hacer en el departamento de compras. De acuerdo con la naturaleza de la compra, cuando es repetitiva, una modificación ó un requerimiento nuevo, el monto que abarca, las condiciones del mercado, lo crítico del momento o el impacto de la decisión puede

⁽⁵⁾ Ammer Dean S. Administración de Compras. Grupo Editorial Expansión España. 1995 Páginas 45,47

variar, y el proceso de selección y la decisión final pueden cambiarse. Mientras que el pasado la mayoría de los compradores sentían que la decisión sobre la elección del proveedor debía ser responsabilidad del usuario, la tendencia ahora a hacer equipo con compras reconoce la necesidad de traer los recursos clave de la organización fuera y dentro del departamento de compras, juntos para tomar sólidas decisiones en la selección de proveedores. Desde luego, la tendencia de tratar con pocos proveedores, contratos a largo plazo, intercambio de datos electrónicos y la mejora continua de la calidad, precio y servicio requiere coordinación con mucho más estrecha y mayor comunicación entre las diferentes personas de las organizaciones compradoras y vendedoras. Por consiguiente, mejorar las relaciones entre comprador y vendedor es uno de los aspectos clave, en el área de selección del proveedor.

Un desempeño relevante del proveedor requiere normalmente de comunicación extensa y cooperación entre diversos representantes de la organización compradora y de la vendedora durante un largo período de tiempo. Con un reconocimiento a esto, las organizaciones progresistas, para la obtención de artículos o materiales buscan formas y medios para limitar su número total de proveedores y llevar al máximo los resultados de pocos vendedores clave.

Traer nuevos vendedores a la corriente resulta costoso y con frecuencia se le acompaña de un período de aprendizaje y agravamiento de los problemas por ambos lados. Efectuar contactos frecuentes con proveedores buscando encontrar mejores precios puede dar como resultado que no se obtenga la mejor compra. A medida que se establecen los programas de mejoramiento de calidad y se hacen esfuerzos de producción "justo a tiempo", la proximidad del establecimiento del vendedor al del comprador, se convierte en una consideración significativa.

Un esfuerzo del proveedor imaginativo y agresivo, ambos en las fuentes existentes y en las nuevas trae consigo una promesa, a medida que una revisión de los vendedores existentes elimina deficiencias y se desarrollan nuevas tecnologías dentro de los nuevos requerimientos. La compatibilidad del sistema entre comprador y vendedor también se ha convertido en vital, así como se encuentran formas y vías para disminuir el tiempo entre la expedición de la requisición y la recepción de la orden.

Estas nuevas y determinantes puntos de vista para la selección del vendedor y las relaciones entre los vendedores y los compradores están en marcado contraste con

la forma de obtención pasada de moda. Para ser razonablemente común que cuando los proveedores fallaban se les asignara la cuenta mas baja dentro de un contrato anual. Las ideas de compartir información y ayudar a los vendedores a mejorar la calidad, cantidad, envío, precio y prestación del servicio fuera muy novedosas en las dos décadas anteriores. No obstante, la decisión de elección del proveedor (y la decisión de permanecer con la fuente ya existente, más que tratar con un nuevo vendedor no aprobado aún) continua siendo el punto determinante en el proceso de obtención.⁽⁶⁾

Un buen proveedor toma la iniciativa para sugerir mejores formas de servir al cliente e intenta encontrar nuevos caminos para el desarrollo de productos y servicios, lo cual facilita a los clientes el desempeño de sus operaciones mas económicamente. El buen proveedor advierte la escasez de materiales, las huelgas o cualquier otra cosa que pueda afectar las operaciones de los compradores.

Proporciona experiencia tecnológica y de otra clase cuando se le solicite por los clientes o cuando el proveedor considere que puede ayudar al comprador, se conserva siempre sobre una base competitiva. Los proveedores como éste son difíciles de encontrar. En muchas empresas puede haber solo uno, dos o tres que se ajustan a esta descripción. El arte del buen departamento de compras es encontrar y conservar a través del tiempo los buenos proveedores. En efecto, compras se puede definir como la lucha por los buenos proveedores.

Las buenas fuentes de abastecimiento son la seguridad de una producción de buena calidad ahora, y el pensamiento de y planeación progresiva proporciona la seguridad de una calidad mejorada mañana. Las fuentes superiores de abastecimiento son por consiguiente, un importante activo de cualquier empresa.

Desde hace tiempo se ha considerado como una política sólida de comercialización, desarrollar el buen nombre por parte de los clientes hacia el vendedor. Este buen nombre se ha desarrollado mediante las marcas comerciales y las patentes, por medio de la intensa publicidad y sustantivos esfuerzos, así como por medio de llamadas regulares del personal de ventas, y a través de otras formas que

⁽⁶⁾ Leenders Michiel, Administración de Compras y materiales. Editorial Continental. México, 1992. Páginas 249,250.

estimulen la imaginación de los administradores de empresas. Los vendedores son celosos de su buen nombre. Considerándolo uno de sus principales activos. Tienen un verdadero valor comercial y así son reconocidos por los tribunales jurídicos.⁽⁷⁾

Normalmente encontramos una barrera entre compradores y los clientes que impide tener éxito en lograr una buena relación entre proveedores y clientes, el convertirse en una relación de socios en ganancias.

Esa barrera o condiciones que bloquean cualquier esfuerzo por lograr la producción en una empresa son entre otras:

1. Regateo en precios.
2. Retención de información sobre capacidad, proyecciones de demanda, etc.
3. Falta o sobre explicaciones.
4. Guardar y no compartir nuestros conocimientos sobre prácticas de producción o comerciales.
5. Busca permanente de nuevos proveedores.
6. Falta de interés en promover el mutuo acercamiento.

La forma de separar las características para una buena relación entre comprador y proveedor se presentan 3 tipos:

1. **PROVEEDORES**.- La relación es de mutuo beneficio, por lo tanto se busca que el proveedor sea parte de la "familia" eliminándose secretos y barreras de información que impidan el logro de esa relación.
 - * Menos proveedores, pero mejores proveedores, contra la idea tradicional de contar con 2 proveedores al menos para cada parte y evitar así el riesgo de quedarse sin material en caso de un conflicto en las instalaciones del proveedor. Aunque esto no se elimina al tener un solo proveedor, es tal la relación, que podría conocerse con anticipación y estar preparado para ello.
 - * Proximidad de sus proveedores, esto es que con el fin de facilitar las entregas, los proveedores buscarán estar cerca de su cliente.
 - * Entregas en el punto de uso. Las compras pueden llegar a tal grado de refinación, que los proveedores pudieran llegar a entregar sus materiales a las máquinas

⁽⁷⁾ Leenders Michiel, Administración de Compras y materiales, Editorial Continental. México, 1992. Páginas 262,262

mismas donde serán usadas.

2. **CANTIDAD**- Entregas frecuentes en cantidades pequeñas tal como a su vez, el cliente del fabricante quisiera las entregas.
 - Contratos a largo plazo. Aunque las entregas sean frecuentes y en cantidades pequeñas el proveedor cuenta con la seguridad de que los materiales que abastece al cliente serán necesitados por un largo período.
 - Entregas en cantidades exactas y en recipientes que están diseñados para contener una cantidad específica de unidades.
3. **CALIDAD**- Mínimas especificaciones. Con frecuencia se tiende a especificar los diseños o los requerimientos de materiales. El cliente debe plantear las necesidades mismas que requiere de un producto y dejar al proveedor la iniciativa para cumplir con producto funcional y confiable.
 - Proveedores Confiables.- La relación cliente-proveedor plantea la necesidad de apoyo, en particular del cliente hacia su proveedor en relación a las prácticas y técnicas que pudieran llevar al proveedor a un grado de confiabilidad tal que no se requiera la inspección de los materiales de los proveedores a la llegada a la planta.

2.5.1 SELECCION Y FORMACION DE UN PROVEEDOR.

Hay veces en que el comprador puede elegir proveedores libremente y otros en que esto no es posible. Las ocasiones en que no puede elegir libremente se presentan cuando el comprador usa sus propios productos, cuando los proveedores son compañías filiales, cuando hay una sola fuente de abastecimiento o cuando, debido a obligaciones contractuales o a reglamentación gubernamental, se designa una compañía específica como proveedora. Según por la experiencia, a la larga el mejor sistema es el de selección libre, que resulta benéfico tanto para el comprador como para el proveedor. ⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Ishikawa Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa, Colombia. Páginas 155, 156.

2.5.2 VENTAJAS DE LA RELACIÓN CON UN SOLO PROVEEDOR Y A LARGO PLAZO.

Para una mejor economía es necesaria una relación a largo plazo entre el comprador y el proveedor. ¿cómo puede ser innovador y económico a sus procesos de producción un proveedor si solo puede esperar una relación a corto plazo con un comprador".

Hay también ventajas operativas. Incluso si dos proveedores suministran materiales excelentes, habrá algunas diferencias. Cualquier persona de producción sabe que el cambio de material de un proveedor al material de otro provoca una pérdida de tiempo. Pueden perderse solo quince minutos. Pero pueden ser ocho horas en una fábrica de estampación. Pueden que sean semanas. Esto es así incluso aunque ambos proveedores suministren buen material "bueno pero diferente", dijo un operario. Otro operario dijo "Las piezas procedentes de dos fuentes diferentes eran ambas excelentes, pero solo una era compatible con nuestras necesidades".

La variación de lote a lote en un mismo proveedor es generalmente suficiente como para dar un susto en fabricación. Es entonces razonable suponer que la variación entre los lotes de dos proveedores aún creara más problemas.

Un buen cliente debe esperar que sus proveedores, si son inteligentes y miran el futuro con constancia en el propósito, compitan para ser el único proveedor de cualquier artículo.

Para protegerse con un segundo proveedor, por si la mala suerte pone fuera de servicio a un proveedor, temporal o permanentemente, es una política costosa.

Se hace una inversión menor y se tienen unas existencias totales menores con un sólo proveedor que con dos. ⁽⁹⁾

2.5.3 MERCANCIAS Y SERVICIOS

La adquisición de mercancías y servicios también debería desplazarse en el

⁽⁹⁾ Deming W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad la salida de la crisis. Edit. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1989. Páginas 28,29,30,31

sentido de depender de un sólo proveedor. La misma mercancía podría conseguirse en varios sitios a precios diferentes. Sin embargo, es importante para el cliente tener en cuenta las existencias y la capacidad de servir los bienes dentro de un periodo de tiempo razonable, y con fecha segura. También es importante el camión de transporte o el tipo de remolque que se utiliza para traer o llevar la mercancía y su estado de reparación. En los casos en que los materiales son difíciles de manejar, un buen mayorista debe enviar a una persona para que ayude a descargar y guardar los bienes adquiridos. Por tanto, la elección de un solo proveedor para una mercancía determinada puede ser una determinación inteligente. Igualmente, también puede ser inteligente la elección de un solo transportista para los envíos que se realizan desde un lugar específico. ⁽⁹⁾

2.6 PROVEEDORES Y EVALUACION PARA SELECCION

El objetivo de las evaluaciones de proveedores es mantener la seguridad en las instalaciones de la empresa apoyándose en la adquisición de productos y/o servicios con calidad requerida, a empresas que tienen implantado un sistema de aseguramiento de la calidad. Esto implica la participación de todo el conjunto del sector industrial.

La evaluación de los proveedores es una actividad continua del departamento de compras. Los proveedores actuales tienen que ser supervisados para comprobar si el desempeño esperado se materializa. Las fuentes nuevas deben ser analizadas para comprobar si su potencial garantiza una consideración seria en el futuro. Debido a que la mayor parte de las empresas tienden a asignar un porcentaje significativo de negocios repetitivos con los mismos proveedores, se considerará primero la evaluación de las fuentes actuales.

Un proveedor actual es aquel que ya ha pasado por los primeros análisis y recibido posteriormente, al menos, una orden. La mayor parte de los compradores tienden a separar a los proveedores actuales por lo menos en dos categorías. Algunos vendedores son aún recientes como para tenerse un juicio claro de que tan buenos son. El 2º grupo los constituyen los proveedores establecidos, quienes en el pasado probaron que son buenas fuentes, confiables. Ambos grupos son evaluados

continuamente, formal e informalmente. A pesar de ello, es práctica común prestar especial atención a las nuevas fuentes de abastecimiento que aún no han obtenido un registro de desempeño satisfactorio durante el tiempo, en una variedad de condiciones de mercado ⁽¹⁰⁾.

El conocimiento de las fuentes de abastecimiento es una calificación importante de cualquier comprador efectivo. Algunos agentes de compras sólo cuentan con su experiencia y su memoria para el conocimiento de estas fuentes. No obstante sólo en un número muy limitado de casos, esta práctica puede ser satisfactoria; cuando lo que se requiere es muy sencillo o cuando es obtenible de un número limitado de proveedores, casos en los que no es muy recomendable mantener registros muy elaborados de proveedores. A pesar de ello, estos casos son muy pocos y casi insignificantes. Las principales fuentes normales consisten en catálogos, tanto impresos como en micropelículas, revistas de comercio, anuncios de diversas clases, directorios de vendedores y de artículos, entrevistas con agentes de ventas y los propios registros del departamento de compras.

2.6.1 VISITAS A LOS PROVEEDORES.

Algunos ejecutivos de compras consideran que las visitas a los proveedores son especialmente útiles cuando no se presentan dificultades que deban discutirse. Mediante esas visitas amistosas el agente de compras puede conversar con ejecutivos de mas alto nivel, sin limitarse a un agente que puede ser responsable directo de una queja específica. Esto ayuda a cimentar buenas relaciones en todos los niveles de la administración y puede revelar mucho respecto a planes futuros que de otro modo no habrían merecido atención. Esta política de visitas puede originar algunos problemas que no se encuentran en las visitas rutinarias, como quien debe hacer la visita, cómo debe detener la información más valiosa, y la mejor forma para registrar esos datos una vez obtenidos. La experiencia ha indicado que a fin de lograr los mejores resultados de estos viajes es deseable:

⁽¹⁰⁾ Leenders Michlel. Administración de Compras y Materiales. Editorial Continental, México, 1992. Página 289

- a) Delinear previamente un esquema general de las clases de información que se busca
- b) Obtener toda la información razonablemente disponible, tanto general como específica, con relación a la compañía, antes de hacer la visita
- c) Preparar un informe detallado de los resultados una vez que se ha terminado la visita.

Cuando las visitas se han planeado cuidadosamente, los gastos directos efectuados son pequeños comparados con los resultados. ⁽¹¹⁾

2.6.2 EVALUACION DE ADMINISTRACION Y FINANCIERA.

A medida que la tendencia hacia una mayor confianza en proveedores únicos para un largo tiempo continúa, junto con un mayor interés en los requerimientos materiales y en la producción "justo a tiempo", la fuerza administrativa de un proveedor potencial ha adquirido mayor importancia. Desde el punto de vista de la obtención la pregunta clave es "¿La administración de este proveedor tiene fuerza o debilidad empresarial?" Esto requiere un exámen detallado de la estructura de la organización, las capacidades de los administradores, los controles administrativos, el sistema de premios y castigos, entrenamiento y desarrollo, estrategias empresariales políticas y procedimientos. También es útil para tener una explicación del porqué la administración de la empresa vendedora considera que está administrando bien y como una indicación de sus éxitos y fracasos más notables. Una evaluación funcional de las fuerzas y debilidades de áreas generales como mercadotecnia, sistemas y demás del ámbito general.

Las fuerzas y debilidades financieras de un proveedor afecta, obviamente, su capacidad para responder a las necesidades de los clientes. Frecuentemente existen oportunidades sustanciales para la negociación, si el comprador se ha familiarizado por completo con el nivel financiero del proveedor. Por ejemplo, el ofrecimiento de pago anticipado o descuentos por pronto pago no tendrán gran atractivo para un empresa

⁽¹¹⁾ Leenders Michiel. Administración de compras y materiales. Editorial Continental. México, 1992. Páginas 263,264,268

proveedora con gran cantidad de efectivo, pero puede tener uno muy grande para una empresa que tiene poco capital de trabajo. Un proveedor con inventarios sustanciales puede tener la capacidad para ofrecer la seguridad de abastecimiento y un grado de protección al precio en tiempos de escasez, que no puede ser posible para otros sin los materiales o sin los recursos para adquirirlos.

Las medidas financieras individuales que se pueden examinar incluyen, pero no están limitadas a nivel de crédito, estructura de capital, rentabilidad, capacidad para satisfacer las obligaciones de intereses y dividendos, capital de trabajo, abastecimiento de inventario, relación actual y recuperación de la inversión. Presumiblemente, la estabilidad financiera y la fortaleza son indicadores de una buena administración y de capacidad competitiva. Por consiguiente, las evaluaciones financieras son una fuente razonable de información respecto al desempeño anterior del proveedor. Que el vendedor pueda continuar actuando de la misma manera en el futuro es una evaluación que el comprador debe hacer, considerando la información disponible, incluyendo el lado financiero. ⁽¹²⁾

⁽¹²⁾ Leenders Michiel. Administración de compras y materiales. Editorial Continental. México, 1992. Páginas 282,283.

CAPITULO III
"HERRAMIENTAS EN LA APLICACION DIRECTA
DE LA SELECCION DE PROVEEDORES"

3.1 SELECCION DE PROVEEDORES

La decisión que se toma para colocar un determinado número de pedidos a un proveedor, siempre se basará en un conjunto razonable de criterios. El arte de comprar bien, consiste en un razonamiento detrás de esta selección, tan sólido como sea posible. Normalmente, la percepción del agente de compras de la capacidad del vendedor para lograr una calidad satisfactoria, o la cantidad, el envío, el precio y los objetivos del servicio regirá esta decisión. Algunos de los atributos más importantes del vendedor relacionados con estos objetivos básicos de la compra, pueden incluir historial pasado, instalaciones y fuerza técnica, nivel financiero, organización y administración, reputación, sistemas, conformidad con los procedimientos, comunicaciones, relaciones de trabajo y localización. Obviamente, la naturaleza y la cantidad de la compra, influirán en el peso que se asigne a cada uno de estos objetivos, y de aquí la evidencia que necesita proporcionar para apoyar la decisión en la selección.

Aún en requerimientos con especificaciones técnicas idénticas, puede variar el criterio de selección del proveedor asociado a su evaluación. Es la sensibilidad a las necesidades organizacionales la que separa al buen comprador del promedio. El resultado que todo comprador desea evitar es un desempeño inaceptable de un vendedor.

Esto puede originar costos fuera de proporción a la magnitud de la compra original, deteriora las relaciones interdepartamentales y pone en tensión el buen desempeño del vendedor.

La investigación que se ha hecho del comportamiento de evaluación de riesgos de los compradores, muestra que el riesgo que se corre en la asignación de pedidos a un proveedor que no se conoce, requiere efectuar la distinción entre las compras repetitivas de rutina y las adquisiciones menos estandarizadas. También el riesgo es superior cuando se trata de materiales, partes o equipos desconocidos y con el costo monetario incrementado. Los compradores intentan compartir este riesgo con otros, solicitando asesoría, como la opinión de ingeniería, y buscando información adicional, lo cual incluye la asignación de una orden de prueba. ⁽¹⁾

3.1.1 EVALUACION DE SOLVENCIA Y SISTEMAS DE CALIDAD

Uno de los aspectos a considerar en la selección de proveedores es la evaluación de solvencia. Esta es un análisis y verificación efectuada por un evaluador de algún organismo subsidiario o bien, por un tercero (previamente calificado) sobre las condiciones legales, técnicas y económicas de los proveedores. Como resultado de esta evaluación se emitiría el correspondiente dictamen de "proveedor solvente", esto es, sobre el grado o alcance de su solvencia o bien, de "proveedor no solvente", de no reunir tal condición.

Otro aspecto igual de importante es la evaluación de sistemas de calidad. Esta es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas y si estas son implantadas eficazmente y son adecuados para alcanzar los objetivos. Como resultado de esta evaluación recaería un dictamen de proveedor "confiable", "condicionado" o "crítico".

Las áreas de adquisiciones deben estar perfectamente conscientes de la interpretación que debe de hacerse tanto a las evaluaciones de solvencia como de sistemas de calidad, ya que el hecho de que una empresa no tenga establecido un sistema de aseguramiento de la calidad no quiere decir que sus productos sean de

⁽¹⁾ Lendeers Michiel, Administración de compras y materiales. Editorial Continental. México, 1992. Páginas 258,259,260.

mala calidad. Es por esto que una empresa que tenga establecido un sistema de aseguramiento de la calidad también puede entregar productos "rechazados o defectuosos".

Por lo anterior, aunque un proveedor haya sido evaluado en su solvencia o en su sistema de aseguramiento de la calidad, no lo exime de la inspección de los productos que fabrique, a los niveles que sean necesarios.

De tal forma que las áreas de adquisiciones deben de manejar con mucho cuidado el incluir en sus bases de licitación leyendas de tipo "solo empresas condicionadas o confiables podrán participar".

Así mismo, se recomienda como primer nivel de confiabilidad el tomar el resultado de las evaluaciones de solvencia de un proveedor y, en segundo término, la evaluación de sistemas de aseguramiento de la calidad, ya que si se aplica a la inversa el 95% o más de las empresas nacionales quedarán fuera de las licitaciones.

Las licitaciones es un proceso de adjudicación de pedidos de adquisición, contratación de arrendamiento y/o servicios de bienes muebles, que se lleva acabo a través de convocatoria pública para que se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto publicamente a fin de asegurar las mejores condiciones de contratación conforme a lo establecido en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y su reglamento.

Cuando una empresa no cuente con sistemas de aseguramiento de la calidad, deberá exhortársele a que lo implemente a la brevedad posible, a fin de que esta genere mayor confianza en sus productos ⁽²⁾

Es necesario tener claramente definidos los siguientes conceptos:

PROVEEDOR SOLVENTE

Proveedor que acredita las condiciones legales, técnicas y económicas para operar con una empresa. Podría contar o no con sistemas de calidad, pero se le condicionaría y se daría un plazo en caso de no tener dicho sistema.

⁽²⁾ Procedimiento de adquisiciones e inspección de materiales. Pemex Exploración - Producción. México, 1995 Páginas 11,12,14 y 14

PROVEEDOR NO SOLVENTE

Proveedor que no acredita las condiciones mínimas, legales, técnicas y económicas para operar.

SOLVENCIA DEL PROVEEDOR

Aptitud o capacidad de una persona física o moral para ser proveedora de bienes o servicios de una industria.

SOLVENCIA DE PROPOSICION.

Acreditamiento del cumplimiento de los requisitos solicitados en las bases de una licitación o solicitud de cotización, que permite asegurar satisfactoriamente la calificación del proveedor y su oferta como solvente en un momento determinado, en términos de la ley de adquisiciones.

EVALUACION DE SOLVENCIA

Análisis y verificación efectuada por algún evaluador del grupo técnico, de algún organismo subsidiario (organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios), sobre las condiciones legales, técnicas y económicas de los proveedores.

A continuación presento un procedimiento que sirve como instrumento para poder seleccionar a los proveedores mediante una evaluación de solvencia.

EVALUACION DE SOLVENCIA
A PROVEEDORES
DE
PETROLEOS MEXICANOS CORPORATIVO
Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

Razón Social

Clave de Proveedor Pemex

Fecha de solicitud de evaluación

Organismo Corporativo o Subsidiario Evaluador

INDICE

I INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

II EVALUACION DE CONDICIONES LABORALES

III EVALUACION DE CONDICIONES DE TRABAJO

IV EVALUACION DE RIESGOS LABORALES

V EVALUACION DE RIESGOS AMBIENTALES

1.- DATOS GENERALES

Fecha de llenado del cuestionario

1.1 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Razón Social

1.2 GIRO DE LA EMPRESA (Marcar con una "X")

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| FABRICANTE / ENSAMBLADOR | <input type="checkbox"/> | SUBSIDIARIA | <input type="checkbox"/> |
| DISTRIBUIDOR AUTORIZADO | <input type="checkbox"/> | COMERCIALIZADOR | <input type="checkbox"/> |
| REPRESENTANTE AUTORIZADO | <input type="checkbox"/> | PRESTADOR DE SERVICIOS | <input type="checkbox"/> |
| INTEGRADOR | <input type="checkbox"/> | MAQUILADOR | <input type="checkbox"/> |

1.3 ACTIVIDADES INDUSTRIAL O COMERCIAL (Marcar con una "X")

- | | | E(1) | R(2) |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| BRIDAS Y CONEXIONES | <input type="checkbox"/> | VEHICULOS AUTOMOTRICES | <input type="checkbox"/> |
| TUBERIA | <input type="checkbox"/> | VALVULAS | <input type="checkbox"/> |
| MATERIAL ELECTRICO | <input type="checkbox"/> | EQUIPO ELECTRICO | <input type="checkbox"/> |
| PRODUCTOS QUIMICOS | <input type="checkbox"/> | BOMBAS | <input type="checkbox"/> |
| SEGURIDAD INDUSTRIAL | <input type="checkbox"/> | TURBINAS | <input type="checkbox"/> |
| PRODUCTOS TEXTILES | <input type="checkbox"/> | COMPRESORES | <input type="checkbox"/> |
| INGENIERIA Y PROYECTO | <input type="checkbox"/> | PAILERIA Y ESTRUCTURAS | <input type="checkbox"/> |
| CONSTRUCCION/INSTALACIONES | <input type="checkbox"/> | RECIPIENTES A PRESION | <input type="checkbox"/> |
| SERVICIOS DE CONSULTORIA | <input type="checkbox"/> | EQUIPO DE PERFORACION | <input type="checkbox"/> |
| SERVICIOS DE INSPECCION | <input type="checkbox"/> | INTRUMENTOS DE MEDICION Y CONTROL | <input type="checkbox"/> |
| SOFTWARE Y SOPORTE TECNICO | <input type="checkbox"/> | EQUIPO DE COMPUTO | <input type="checkbox"/> |
| EQUIPO Y MATERIAL DE OFICINAS | <input type="checkbox"/> | TELECOMUNICACIONES | <input type="checkbox"/> |
| OTROS (Especificar) | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(1) E=Equipos completos

(2) R= Refacciones o partes

2.- INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

2.1 OFICINAS (Marcar con una "X")

PROPIAS

RENTADAS

CALLE Y NUMERO

COLONIA O LOCALIDAD

DELEGACION O MUNICIPIO

CIUDAD

CODIGO POSTAL

CALLE Y NUMERO

TELEFONO(S)

Lada		Número (s)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

FAX

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

2.2.- PLANTAS E INSTALACIONES

TOTAL DE PLANTAS

*PLANTA PRINCIPAL

Nombre

INMUEBLE

PROPIO

RENTADO

MAQUINARIA Y EQUIPO

PROPIO

RENTADO

CALLE Y NUMERO

COLONIA Y LOCALIDAD

DELEGACION O MUNICIPIO

CIUDAD

CODIGO POSTAL

TELEFONO(S)

Lada		Número (s)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

FAX

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

*Aplica a fabricantes/ensambladores/prostadores de servicios/maquiladores

OTRAS INSTALACIONES	Nombre <input type="text"/>	
INMUEBLE	PROPIO <input type="checkbox"/>	RENTADO <input type="checkbox"/>
MAQUINARIA Y EQUIPO	NO <input type="checkbox"/>	PROPIO <input type="checkbox"/> RENTADO <input type="checkbox"/>
CALLE Y NUMERO	<input type="text"/>	
COLONIA O LOCALIDAD	<input type="text"/>	
DELEGACION O MUNICIPIO	<input type="text"/>	
CIUDAD	<input type="text"/>	
CODIGO POSTAL	<input type="text"/>	
TELEFONO(S)	Lada <input type="text"/>	Número (s) <input type="text"/>
FAX	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.3 SUPERFICIE DE LA EMPRESA (m²)

OFICINAS	<input type="text"/>
*PRODUCCION	<input type="text"/>
*ALMACEN DE MATERIA PRIMA	<input type="text"/>
ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	<input type="text"/>
OTRAS	<input type="text"/>
TOTAL (1)	<input type="text"/>

*2.4. ALTURA UTIL DE LA NAVE DE PRODUCCION (m)₂

2.5. FACILIDADES DE ACCESO AL TRANSPORTE (Marcar con una "X")

ESPUELA DE FERROCARRIL	<input type="checkbox"/>	TRAILERS	<input type="checkbox"/>
CAMIONES	<input type="checkbox"/>	CAMIONETAS	<input type="checkbox"/>

(1) Total incluyendo otras instalaciones

(2) Se considera la altura útil, del polipasto de la grúa viajera en su máxima altura al piso de la nave o en otras instalaciones del plano de las luminarias al piso de la nave.

Aplica a fabricantes/ensambladores/prestadores de servicios/maquiladores

3.- RECURSOS HUMANOS

3.1.- PERSONAL TOTAL EN LA EMPRESA (Número)

EJECUTIVOS	<input type="text"/>
ADMINISTRATIVOS	<input type="text"/>
TECNICOS	<input type="text"/>
EMPLEADOS	<input type="text"/>
OBREROS ESPECIALIZADOS	<input type="text"/>
OBREROS GENERALES	<input type="text"/>

3.2.- PERSONAL DEL AREA DE CALIDAD (Número incluido en 3.1)

EJECUTIVOS	<input type="text"/>
ADMINISTRATIVOS	<input type="text"/>
TECNICOS	<input type="text"/>

4.- COMPRAS

4.1.- PRINCIPALES PROVEEDORES (1)

		¿Evaluado?
<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

4.2.- INSUMOS DE LOS PROVEEDORES MENCIONADOS

	Pais de origen
<input type="text"/>	<input type="text"/>

(1) Nacionales y extranjeros

(2) ¿Sus proveedores han sido auditados o evaluados en su Sistema de Calidad y cuentan con alguna evidencia o Certificación? (Anexar copia de las evidencias o Certificados).

4.3.- PORCENTAJE DE INSUMOS DE IMPORTACION

 %

5.- PRODUCCION

*5.1. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE FABRICA (En orden de importancia)

Descripción	CmAn ⁽¹⁾	PrAn ⁽²⁾	UnMe ⁽³⁾	InNa ⁽⁴⁾	FaLi ⁽⁵⁾	Exp ⁽⁶⁾	PmX ⁽⁷⁾
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							
<input type="text"/>							

5.2.-TECNOLOGIA

Nombre del Licenciador

País de Origen

- (1) Capacidad máxima anual
 - (2) Producción anual (Promedio de los últimos años)
 - (3) Unidad de Medida (metros, metros³ piezas, toneladas, etc.)
 - (4) Porcentaje estimado de Integración Nacional
 - (5) Anotar "L" si es fabricación de línea y "E" si es de fabricaciones especiales
 - (6) ¿Que porcentaje de la fabricación se exporta?
 - (7) ¿Que porcentaje se le vende a Petroleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios?
- * Aplica a fabricantes/ensambladores/prestadores de servicios/maquiladores

5.3.- NORMAS CODIGOS O ESPECIFICACIONES QUE APLICAN A LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN O COMERCIALIZAN

Mencionar Institución y Normas principales	Año o edición
<input type="text"/>	<input type="text"/>

5.4.- CUENTAN CON LAS VERSIONES ACTUALIZADAS

SI NO

5.5 SUBCONTRATACIÓN

Principales trabajos que subcontratan.	Empresa	¿Evaluado? (1)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

5.6.- EQUIPO PARA MANIOBRAS

	Cantidad	Capacidad máxima	Capacidad total
MONTACARGAS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GRUA MOVIL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GRUA VIAJERA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(1) ¿ A sus subcontratistas se les ha realizado alguna evaluación a su Sistema de Calidad y cuentan con alguna evidencia o Certificación? (Anexar copia de las evidencias o Certificados)

***5.7.- MAQUINARIA Y EQUIPO PRINCIPAL**

Cantidad	Descripción	Capacidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

*Aplica a fabricantes/ensambladores/prestadores de servicios/maquiladores

7.- ¿CUENTA LA EMPRESA CON MONOGRAMAS SELLOS O CERTIFICADOS NACIONALES O INTERNACIONALES OTORGADOS A SUS PRODUCTOS?

Institución	Tipo (1)	Fecha de otorgamiento	Fecha de vencimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8.- VENTAS Y SERVICIOS

8.1.- CLIENTES PRINCIPALES

Razón Social	Porcentaje de ventas (2)
<input type="text"/>	<input type="text"/> %
<input type="text"/>	<input type="text"/> %
<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Otros clientes	<input type="text"/> %
Total	100 %

8.2.- PRODUCTOS PRINCIPALES QUE DISTRIBUYE O COMERCIALIZA

Descripción (En orden de importancia)	Compañía (3)	Origen (4) N/E	Soporte (5) S/N
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(1) Sello, homología, certificado, autorización (Nacional o Extranjera)

(2) En promedio aproximado.

(3) Nombre de la empresa que le otorgó la distribución o representación

(4) Origen Escribir "N" cuando sea nacional y "E" cuando sea extranjero

(5) Cuenta con el soporte y respaldo técnico de la empresa que le otorgó la distribución o representación escribir "S" si cuenta con el soporte técnico y respaldo por escrito, escribir "N" si no lo tiene.

8.5.- CUENTA CON SERVICIO POST-VENTA AL CLIENTE (Marcar con una "X")

SI NO

8.6.- SERVICIOS PRINCIPALES QUE OFRECE (Valor agregado en orden de importancia)

Descripción de la actividad

Capacidad

Nacional Extranjera Nacional Extranjera Nacional Extranjera Nacional Extranjera Nacional Extranjera

8.7.- PRINCIPALES CENTROS DE SERVICIO CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA

Nombre o Razón Social

Ciudad o Entidad Federativa

(1) Nombre de la empresa que presta el servicio ya sea la que responde al cuestionario o alguna otra representada o subcontratada.

**8.8.- INDICAR DOS O TRES PEDIDOS O CONTRATOS RELEVANTES
COLOCADOS POR PETROLEOS MEXICANOS**

Organismo Subsidiario

Fecha

Número de pedido o contrato

Monto en \$

Productos o servicios que ampara:

Organismo Subsidiario

Fecha

Número de pedido o contrato

Monto en \$

Productos o servicios que ampara:

Organismo Subsidiario

Fecha

Número de pedido o contrato

Monto en \$

Productos o servicios que ampara:

***11.- ANEXOS** (Documentos que deben acompañar al Cuestionario)

ACTA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA Y MODIFICACIONES _____

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES _____

REGISTRO DE PROVEEDOR DE PEMEX _____

REGISTRO DE CAMARA _____

REGISTRO DE PATENTES Y LICENCIAS (1) _____

CONTRATOS DE DISTRIBUCION (Copias) (2) _____

CARTAS DE REPRESENTANTE (Copia) (3) _____

COPIA DE CERTIFICADO ISO 9000/NMX-CC (O de sus representadas) _____

CURRICULUM VITAE DE LA EMPRESA _____

BALANCES GENERALES Y ESTADOS DE RESULTADOS (Tres ejercicios) _____

PENULTIMO (Auditado si se tiene) _____

ULTIMO EJERCIDO (Auditado si se tiene) _____

ACTUALIZADO A LA FECHA DE EVALUACION _____

ULTIMA DECLARACION FISCAL _____

SOPORTES DE LINEA DE CREDITO (4) _____

ULTIMO RECIBO PREDIAL _____

ULTIMO CONTRATO DE ARRENDAMIENTO (Copia) _____

ULTIMA DECLARACION DEL IMSS _____

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA _____

DIBUJO(S) DE ARREGLO GENERAL DE LA EMPRESA (5) (Croquis tamaño carta) _____

SECUENCIA FOTOGRAFICA _____

GUIA PARA LA SECUENCIA FOTOGRAFICA

VISTA EXTERIOR O FACHADA (Tratar de que se vea la razón social)

VISTA GENERAL DE LAS OFICINAS (Dirección, compras, ventas, finanzas, etc.)

VISTA GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

VISTA GENERAL DEL ALMACEN DE MATERIA PRIMA

VISTA GENERAL DEL ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

VISTA GENERAL DE PRODUCCION (2 o 3 fotos)

VISTA GENERAL DE LABORATORIOS DE PRUEBA

VISTA GENERAL DE LA SECCION DE EMPAQUE

VISTA GENERAL DE LA SECCION DE EMBARQUES

(1) Aplica solo a fabricantes cuando tengan derecho de patentes o licencias

(2) Serán los contratos debidamente firmados y actualizados entre el fabricante y la firma distribuidora siendo necesario estar notariados y consularizados cuando sean de tipo internacional.

(3) Serán cartas de representantes otorgadas a personas físicas o morales debidamente autorizadas y actualizadas siendo necesario estar notariadas y consularizadas cuando sean de tipo internacional.

(4) Serán cartas de autorizaciones de crédito ya sean de líneas bancarias o de respaldos de crédito por parte de sus representadas.

(5) Se deberá acotar como mínimo las dimensiones generales

* DEBERA ENTREGARSE TODA LA INFORMACION EN UNA CARPETA DE TRES ARGOLLAS
TAMAÑO CARTA

**1.- REGISTRO GENERAL DE CONTRIBUYENTES**

Número

2.- GRUPO EMPRESARIAL AL QUE PERTENECE

Nombre del grupo

3.- CAMARAS O ASOCIACIONES A LA QUE PERTENECE

Nombre de cámara o asociación

Número de Registro

4.- PRINCIPALES ACCIONISTAS

Nombres

5.- ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

Número de acta constitutiva

Notaría N°

Fecha de constitución

Fecha de inicio de operaciones

Ciudad en donde se constituyó

Entidad Federativa

Fecha de última modificación a la escritura

Antigüedad como proveedor de Pemex

(DATOS RELACIONADOS A UNA LICITACION ESPECIFICA) (1)

1.- NUMERO DE LICITACION O CONCURSO

2.- FECHA DE CONCURSO

3.- DESCRIBA EL TIPO DE BIENES O SERVICIOS

--

4.- NORMATIVIDAD

Mencione las Normas Nacionales o Internacionales aplicables.	Año o Edición

4.1.- ¿CUENTA EL PROVEEDOR CON LAS NORMAS ACTUALIZADAS?

SI

NO

5.- ¿EXISTE ALGUN LICENCIADOR DE TECNOLOGIA INVOLUCRADO EN LA FABRICACION O SUMINISTRO DE ESTOS BIENES O SERVICIOS?

Mencione cuales

6.- ¿CUENTA CON LA EXPERIENCIA DE FABRICACION, SUMINISTROS, SERVICIOS O INSTALACIONES SEMEJANTES ANTERIORMENTE?

SI

NO

(@) 7.- DE ACUERDO A LO OBSERVADO Y/O ANALIZADO LOS PROCESOS DE FABRICACION/SUMINISTROS/INSTALACION SE CONSIDERAN:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Sin información

¿ Por qué ? _____

(@) 8.- LA INGENIERIA DE SOPORTE TECNICO QUE SE PODRIA ESPERAR DE ESTA EMPRESA SE CONSIDERA:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Sin información

¿ Por qué ? _____

(@) 9.- EL SERVICIO POST-VENTA QUE SE PODRIA ESPERAR DE ESTA EMPRESA SE CONSIDERA:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Sin información

¿ Por qué ? _____

10.- OBSERVACIONES (Anotaciones del Proveedor o del Auditor evaluador Indistintamente)

(@) Para ser contestado exclusivamente por el Auditor revaluador de Petróleos Mexicanos

(@) 1.- LA INFRAESTRUCTURA GENERAL DE ACUERDO A LAS OBSERVACIONES REALIZADAS SE CONSIDERAN:

CONCEPTO	Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	No Aplica
Oficinas	<input type="radio"/>				
Planta(s) e Instalaciones	<input type="radio"/>				
Almacén(s) de materia prima	<input type="radio"/>				
Almacén(s) de producto terminado	<input type="radio"/>				
Maquinaria y equipo	<input type="radio"/>				
Laboratorios	<input type="radio"/>				
Equipos de inspección y pruebas	<input type="radio"/>				
Equipos de maniobras	<input type="radio"/>				
Equipo de transporte	<input type="radio"/>				

(@) 2.- LOS PROCESOS DE FABRICACION/ENSAMBLE/INSTALACION O SERVICIOS QUE SE MANEJAN SON:

Excelentes Buenos Regulares Malos Sin información No Aplica

¿POR QUE? _____

(@) Para ser contestado exclusivamente por el Auditor revaluador de Petróleos Mexicanos

(@) 3.- LA INGENIERIA Y SOPORTE TECNICO QUE OFRECE LA EMPRESA ES:

Excelentes Buenos Regulares Malos Sin información No Aplica

¿POR QUE? _____

4.- ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD FORMAL Y SISTEMATIZADO?

SI NO

5.- ¿QUE TIPO DE SERVICIO REALIZA LA EMPRESA A LOS BIENES O SERVICIOS QUE FABRICA O SUMINISTRA ?

Inspección de Recibo inspección y pruebas en procesos
Inspección y pruebas finales Inspecciones en campo
Protocolos de prueba de origen No realiza ninguna Inspección

(@) 6.- DE LA OBSERVACION DE LOS BIENES O SERVICIOS QUE SE PUDO REALIZAR, LA CALIDAD APARENTE DE LOS MISMOS SE CONSIDERA:

Excelentes Buenos Regulares Malos Sin información No Aplica

¿POR QUE? _____

7.- ¿CUENTA SISTEMATICAMENTE CON PROTOCOLOS Y CERTIFICADOS DE ORIGEN QUE RESPALDAN LA CALIDAD DE SUS COMPRAS ?

SI NO

(@) Para ser contestado exclusivamente por el Auditor revaluador de Petróleos Mexicanos

m) 8.- ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DOCUMENTADO EN BASE A LA NORMATIVA ISO 9000 / NMX-CC ?

SI

NO

(@) 9.- EL GRADO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA SE CONSIDERA:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Sin información

¿POR QUE? _____

10.- ¿LE HAN PRACTICADO UNA AUDITORIA A SU SISTEMA DE CALIDAD ?

SI

NO

11.- ¿CUAL FUE EL ORGANISMO CERTIFICADOR QUE LO AUDITO ?

Nombre del Organismo	Segunda o Tercera Parte	Resultado	Fecha de Otorgamiento	Fecha de Vencimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

12.- ¿CUAL ES EL MODELO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD CON EL QUE QUE FUE AUDITADA ?

ISO-9001

NMX-CC3

ISO-9002

NMX-CC4

ISO-9003

NMX-CC5

(1) Si la respuesta fue "NO" pase al punto N° 15

(@) Para ser llenado exclusivamente por el Auditor revaluador de Petróleos Mexicanos

13.- EN CASO DE HABER SIDO AUDITADO POR PETROLEOS MEXICANOS
¿ QUE CALIFICACION OBTUVO ?

	Marcar con una "X"	de	a:
CONFIABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CONDICIONADO	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CRITICO	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14.- ¿SI RESULTO CONFIABLE SE EXPIDIO EL CERTIFICADO CORRESPONDIENTE
DE "PROVEEDOR CONFIABLE" ?

	Nº de Certificado	Fecha de vigencia de:	a:
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(@) 15.- DE LA OBSERVACION DEL AREA DE EMBALAJE EMPAQUE Y EMBARQUE
LAS ACTIVIDADES REALIZADAS SE CONSIDERAN:

Excelentes Buenos Regulares Malos Sin información

¿POR QUE? _____

10.- OBSERVACIONES (Anotaciones del Proveedor o del Auditor evaluador Indisintamente)

(@) Para ser llenado exclusivamente por el Auditor revaluador de Petróleos Mexicanos

(DATOS RELACIONADOS A UNA LICITACION ESPECIFICA) (1)

1.- SITUACION COMERCIAL

1.1.- NUMERO DE LICITACION

1.2.- FECHA DE CONCURSO

1.3.- ¿ YA HA SUMINISTRADO EL TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS REQUERIDOS EN ESTA LICITACION ?

SI

NO

1.4.- ¿ YA HA SUMINISTRADO PRODUCTOS O SERVICIOS SIMILARES A LOS DE ESTA LICITACION ?

SI

NO

1.5.- DESCRIBA QUE TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS SIMILARES

1.6.- ¿ A QUIEN HA SUMINISTRADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS MENCIONADOS ?

Nombre de la compañía u organismo

Nº de Pedido o Contrato

Fecha

Monto \$

(1) Esta parte del cuestionario se contesta exclusivamente cuando una licitación o concurso dieron origen a esta evaluación.

2.- SITUACION FINANCIERA

2.1.- ¿ CUAL ES EL VALOR APROXIMADO DE ESTA LICITACION ?

Número de licitación	Valor aproximado \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Número de licitación	Valor aproximado \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2.- ¿ LA EMPRESA FINANCIARA CON RECURSOS PROPIOS LOS BIENES Y SERVICIOS OFERTADOS EN ESTA LICITACION ?

SI NO

2.3.- ¿ CUENTA LA EMPRESA CON LINEAS DE CREDITO DE INSTITUCIONES BANCARIAS O COMERCIALES PARA ESTA LICITACION ?

SI NO

2.4.- CREDITOS DISPONIBLES POR INSTITUCIONES FINANCIERAS

Institución Bancaria o Financiera	Tipo de Crédito	Cantidad en \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.5.- CREDITOS OTORGADOS POR FIRMAS COMERCIALES NACIONALES O INTERNACIONALES

Firma comercial	Tipo de Crédito	Cantidad en \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.6.- COMPOSICION DEL FINANCIAMIENTO (%)

EMPRESA LICITANTE	<input type="text"/> %
CREDITO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	<input type="text"/> %
CREDITO DE FIRMAS COMERCIALES	<input type="text"/> %

1.- SITUACION COMERCIAL

1.1.- ¿ CUENTA LA EMPRESA CON CONTRATOS DE DISTRIBUCION O CARTAS DE REPRESENTACION ?

Compañía	Nacional ⁽¹⁾	Internacional ⁽²⁾	Vigencia ⁽³⁾	Notarizado ⁽⁴⁾
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

1.2.- CARGA PENDIENTE DE SURTIR A PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

1.2.1.- NUMERO DE PEDIDOS RECIBIDOS EN LOS ULTIMOS 12 MESES

Organismo	Nº	Monto total en \$
PEMEX - CORPORATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
PEMEX - EXPLORACION Y PRODUCCION	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
PEMEX - REFINACION	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
PEMEX - GAS Y PETROQUIMICA BASICA	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
PEMEX - PETROQUIMICA SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
TOTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

1.2.2.- NUMERO DE PEDIDOS PENDIENTES DE SURTIR YA SEAN PARCIALES O TOTALES (5)

(De los 5 organismos)

(1) Marcar con una "X"

(2) Marcar con una "X"

(3) Anotar la fecha de vencimiento del contrato

(4) Anotar "SI" o "NO" de acuerdo a la situación que guarde el contrato.

(5) Pedidos de los mencionados en inciso 1.2.1

1.2.3.- MONTO EN N\$ DE LOS PEDIDOS PENDIENTES DE SURTIR
(Saldo): (1)

De los 5 organismos

1.2.4.- NUMERO TOTAL DE PEDIDOS CON ATRASO (1)

De los 5 organismos

1.2.5.- MONTO EN N\$ DE LOS PEDIDOS CON ATRASO (Saldo) (1)

De los 5 organismos

1.2.6.- FACTURACION A PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS
SUBSIDIARIOS EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

Año	Monto en \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

@1.3.- ¿ COMO HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS
O SERVICIOS EN OPERACION ?

Excelente Bueno Regular Malo Sin información

¿POR QUE? _____

1.4.- ¿ CUENTAN CON CARTAS O ESTADISTICA DE ENCUESTAS DE
SATISFACCION AL CLIENTE?

SI NO

@ Para ser contestado exclusivamente por el Auditor revaluador de Petróleos Mexicanos
(1) De los pedidos mencionados en 1.2.1

2.- SITUACION FINANCIERA

2.1.- LINEAS DE CREDITO OTORGADAS POR INSTITUCIONES BANCARIAS O FINANCIERAS

Institucion Bancaria o Financiera	Tipo de crédito	Crédito total \$	Crédito disponible \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2.- LINEAS DE CREDITO OTORGADAS POR ORGANISMOS COMERCIALES

Institucion Bancaria o Financiera	Tipo de crédito	Crédito total \$	Crédito disponible \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.3.- NO CUENTAN CON LINEAS DE CREDITO

2.4.- COMPOSICION DEL CAPITAL (Indicar en porcentaje)

CAPITAL PRIVADO NACIONAL %

CAPITAL ESTATAL %

CAPITAL EXTRANJERO %

2.5.- ORIGEN DEL CAPITAL EXTRANJERO

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS (Reportar datos de los últimos 365 días)

Tamaño de la empresa	Número de trabajadores	Marcar con una "X"	Monto de ventas netas anuales	Marcar con una "X"
Micro-Empresa	de 1 a 15	<input type="checkbox"/>	Hasta N\$900,000.00	<input type="checkbox"/>
Pequeña-Empresa	de 16 a 100	<input type="checkbox"/>	Hasta N\$9,000,000.00	<input type="checkbox"/>
Mediana-Empresa	de 101 a 250	<input type="checkbox"/>	Hasta N\$20,000,000.00	<input type="checkbox"/>
Gran-Empresa	Más de 250	<input type="checkbox"/>	Más de N\$20,000,000.00	<input type="checkbox"/>

Según Diario Oficial de la Federación fecha 3 de Diciembre de 1993.

2.6.- INFORMACION FINANCIERA OBTENIDA DE LOS BALANCES GENERALES Y ESTADOS DE RESULTADOS DE LA EMPRESA.

(TODOS LOS DATOS ESTARAN DADOS EN N\$)

BALANCE GENERAL	AÑO <input type="text"/> (Penúltimo)	AÑO <input type="text"/> (Último)	AÑO <input type="text"/> (Actualizado)
Total de activo circulante	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Inventarios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total de activos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total de pasivo circulante (corto plazo)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pasivo a largo plazo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total de pasivos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capital social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capital contable	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO <input type="text"/> (Penúltimo)	AÑO <input type="text"/> (Último)	AÑO <input type="text"/> (Actualizado)
Ventas netas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Costo de ventas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gastos de operación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Utilidad de operación (pérdida)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gastos financieros	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Utilidades de impuestos (pérdida)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Utilidad neta (pérdida)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.7.- OBSERVACIONES (Para anotaciones del Proveedor o Auditor evaluador indistintamente)

NOTA: SE VACIARAN EXACTAMENTE LOS DATOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTADOS COMO ANEXOS DE ESTE CUESTIONARIO.(Penúltimo ejercicio, último ejercicio y actualizado a la fecha de la evaluación).

3.1.2 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Al evaluar las fuentes de abastecimiento la pregunta obvia es "¿Qué tan bien se desempeñó el proveedor?". Al ser enviados los pedidos es posible seguir el proceso respecto a como se cumplieron los objetivos en calidad, cantidad, precio, envío y servicio y otros términos y condiciones. Los esquemas de clasificación de vendedores más formales intentan seguir su desempeño a través del tiempo.

Así, cuando se necesita se pueden tomar medidas correctivas. También, cuando llega la ocasión de asignar otras órdenes, el registro pasado se puede utilizar para decidir seriamente si se le asigna o no al mismo vendedor.

Los esquemas de clasificación de vendedores formales verifican el desempeño del vendedor sobre calidad, precio, envío y servicio. Un esquema muy sencillo, para pequeñas organizaciones puede incluir una anotación solamente, a medida que estos factores fueran o no aceptables para órdenes específicas recibidas. Una evaluación más detallada puede incluir un resumen del desempeño del proveedor durante el tiempo. Por ejemplo, se puede resumir el comportamiento en el envío como sigue:

- | | |
|--------------------|--|
| Alta Clasificación | <ul style="list-style-type: none"> a. Satisface las fechas de envío sin apresuramiento. b. Usualmente se aceptan las fechas requeridas de envío |
| Buena | <ul style="list-style-type: none"> c. Usualmente satisface las fechas de embarque sin seguimiento sustancial. d. Con frecuencia es capaz de aceptar las fechas de embarque que se piden. |
| Regular | <ul style="list-style-type: none"> e. Algunas veces los embarques son tardíos, se requiere una considerable cantidad de seguimientos. |
| Insatisfactoria | <ul style="list-style-type: none"> f. Los embarques usualmente tardíos, raramente se cumplen las promesas de envío, se requiere un apresuramiento constante.⁽¹⁾ |

⁽¹⁾ Leenders Michiel, Administración de compras y materiales. Editorial Continental. México. 1992 Página 271

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base a este tipo de investigación totalmente descriptiva la cual es realizada a través de un estudio documental, se logra proponer de manera clara y organizada un instrumento para el objetivo general marcado.

Se concluye que para que una empresa tenga sistemas de calidad total sus proveedores deben ser también de calidad. Lo cual hace necesario un proceso de selección que tiene como objetivo reducir la base actual de proveedores a unos pocos con los cuales pueda concertarse el desarrollo de un sistema de calidad.

Se recomienda que para que tanto el cliente como el proveedor puedan beneficiarse mutuamente deben existir 4 condiciones.

1. Un horizonte a largo plazo, por que se requiere de tiempo para resolver problemas y mejorar.
2. Del mutuo beneficio, por que en la relación no tiene que haber un perdedor y un ganador y esta es la única forma de que sean duraderas.
3. Menos proveedores, preferiblemente uno, para comprometerse totalmente y colaborar estrechamente entre ellos.
4. Mejores proveedores, porque al basarse el proceso en la calidad, eventualmente se lograr esa mejoría.

A pesar de que se está hablando del tema en occidente de hace cerca de treinta años, son en realidad los japoneses los que logran concretar una relación

efectiva entre cliente y proveedor, no únicamente para lograr los puntos anteriores, sino para lograr las características de una "buena compra" que podemos separar en tres tipos:

1. Proveedores:

- La relación es de mutuo beneficio, por lo tanto se busca que el proveedor sea parte de la "familia", eliminándose secretos y barreras de información que impiden el logro de esa relación.

- Menos proveedores, pero mejores proveedores, contra la idea tradicional de contar con dos proveedores al menos para cada parte y evitar así el riesgo de quedarse sin material en caso de un conflicto en las instalaciones del proveedor. Aun que no se elimina al tener un solo proveedor, es tal la relación, que podría conocerse con anticipación y estar preparados para ello.

- Proveedores que a su vez buscarían la implementación de "justo a tiempo" dentro de sus mismas instalaciones.

- Proximidad de los proveedores, esto es, con el fin de facilitar las entregas, los proveedores buscarían estar cerca de su cliente.

- Entregas en el punto de uso. Las compras pueden llegar a tal grado de refinación, que los proveedores pudieran llegar a entregar sus materiales en el lugar mismo donde serán usadas.

2. Cantidad.

- Entregas frecuentes en cantidades pequeñas, tal como a su vez el cliente del fabricante quisiera las entregas.

- Contratos a largo plazo. Aunque las entregas sean frecuentes y en cantidades pequeñas, el proveedor cuenta con la seguridad que los materiales que abastece al cliente serán necesitados por un largo plazo.

- Entregas en cantidades exactas y en recipientes que están diseñados para contener una cantidad específica de unidades.

3. Calidad.

-Minimas especificaciones. Con frecuencia se tiende a sobre especificar los diseños o los requerimientos de materiales. El cliente plantea las necesidades minimas que requiere de un producto y deja al proveedor la iniciativa para cumplir con un producto funcional y confiable.

- Proveedores confiables. La relación cliente-proveedor plantea la necesidad de apoyo; en particular del cliente hacia su proveedor en relación a las prácticas y técnicas que pudieran llevar al proveedor a un grado de confiabilidad tal, que no se requiera la inspección de los materiales de los proveedores a la llegada a la planta.

Es necesario reconocer que la experiencia que tienen las empresas en México es reciente, son pocas las que podrían asegurar que cuentan con sistemas de calidad maduros. Varias de las empresas que en nuestro país cuentan incluso con certificados internacionales de calidad, saben que todavía les queda mucho camino por recorrer para alcanzar estándares de calidad internacional; pero sin duda están trabajando en la dirección correcta. Es por eso que es el modelo de selección de proveedores a que este trabajo de tesis se refiere solo se consideran las existencia total o parcial de un sistema de calidad como la base del proceso y descartando el desempeño, ya que esto como se mencionó antes dejaría afuera a varios proveedores que por haberse iniciado recientemente en sistemas de calidad sus resultados o desempeño todavía no alcanza estándares aceptables.

Lo anterior no quiere decir que el desempeño no sea un elemento importante, lo puede ser en el futuro de las relaciones cliente-proveedor, bien sea para determinar si el proveedor continúa o no con el cliente o mejor aún, para encontrar oportunidades comunes de mejora.

Para concluir puedo asegurar que si las compras no se logran de esta manera, la efectividad del instrumento de evaluación para la selección de proveedores se vería seriamente afectado.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Sponda-Cencade. Herramientas Gerenciales de calidad. Editorial Cencade. México 1995.
2. Kaoru Ishikawa. ¿Qué es el control total de Calidad? La modalidad japonesa. Grupo Editorial Norma. Colombia 1991.
3. Sablonsky Joseph R. T.Q.M Aprenda a administrar la calidad total. Editorial Ceosa. México 1996.
4. Esponda-Cencade ISO9000. La normatividad internacional Editorial Cencade. México 1995.
5. Blessington Mark O'Connell Bill. Reingeniería de ventas (basada en el cliente) Editorial Mc Graw Hill. España 1995.
6. Ammer Dean S.Administración de compras. Grupo Editorial Expansión. España. 1995.
7. Leenders Michiel. administración de compras y materiales. Editorial continental. México 1992.
8. Deming W. Edwards. Calidad, Productividad y competitividad, la salida de la crisis. Editorial Diaz de Santos, S.A. Madrid 1989.
9. Procedimientos de adquisiciones e inspección de materiales. Pemex Exploración-Producción. México 1995.