

Mejorando la calidad de los proveedores

Cuándo una organización deja de hablar permanentemente del tema de calidad, puede significar dos cosas, una, la menos probable, es que tiene todo bajo control y por lo tanto el tema ya no es relevante, y una segunda, que les parece que el tema es obsoleto, “de eso se hablaba en los ochentas”, y que por lo tanto deja de ser foco de atención de la dirección.

Como parte de una generación que nació laboralmente al amparo del movimiento de la Calidad Total, el TQM, me preocupa la falta de cultura de calidad de muchos miembros de la cadena de suministro y en especial de los compradores.

En un reporte llamado “[Four Best Practices to Improve Quality in The Supply Chain](#)”, Sparta Systems nos presenta un nuevo paradigma donde debemos concebir la calidad más allá de las fronteras de la organización, un sistema que incluye a sus proveedores y contratistas en una misión común por alcanzar no solo los estrictos niveles de calidad demandados por las regulaciones, sino también, las marcadas por las expectativas de los clientes. Como toda relación con externos, la base del éxito es la comunicación oportuna, clara y permanente.



Como hemos mencionado anteriormente, entre el 50% y el 80% del costo total de un producto proviene de compras a proveedores, posiblemente la mayoría de ellos globales, por lo que el monitoreo del desempeño de los proveedores es fundamental para la rentabilidad del negocio. Según un estudio de Aberdeen Group, la mayoría de las empresas solo establecen programas de medición del desempeño de la calidad con una tercera parte de todos sus proveedores.

Esto expone a la empresa a riesgos en la calidad de los productos y servicios, con sus consecuentes daños en las ganancias, la reputación y el valor total de la empresa.

Como hemos mencionado en colaboraciones anteriores como: “[Como se construye un riesgo](#)” o “[Dime con quién andas](#)”, los recalls son una de las evidencias más claras de esta falta de control de los proveedores. Un estudio de Deloitte, considera que el 52% de los “recalls” son resultado de una falla en la cadena de los proveedores, y aunque estos pudieran cubrir parte del daño económico causado, le pérdida de imagen y confianza no puede ser compensada económicamente. Aceptémoslo, las empresas son cada vez más dependientes de sus proveedores y se requiere administrarlos para reducir el riesgo negocio y proteger las ganancias deseadas.

Recordemos que conforme avanza un producto a lo largo de la cadena, el costo de los problemas de calidad no resueltos se multiplica, por lo que resulta indispensable identificarlos lo más temprano posible. Pero cuando la comunicación de las desviaciones o problemas depende de las personas y se opera en procesos manuales, lo más seguro es que se actué con mucha lentitud y se deje crecer el monto del problema, una buena colaboración demanda mejor comunicación.

Seamos realistas, el número de proveedores se multiplica, no solo en el tier 1, sino a lo largo de toda la cadena. Cada vez son más y con mayor dispersión geográfica. Para poderlos controlar, se requieren evaluaciones y auditorias que se tornan muy caras, pero que requieren ser realizadas. Algunas de las preocupaciones más importantes de las empresas en relación a sus proveedores son:

- ¿Cómo lograr mayor visibilidad de los procesos que impactan la calidad?
- ¿Cómo administrar a los miembros de mis cadenas?

- ¿Cómo reducir los desperdicios y retrabajos que encarecen las soluciones finales?
- ¿Cómo garantizar un suministro continuo?

Para dar respuestas, aunque sea parciales, a las preocupaciones antes mencionadas, las empresas deben adoptar cuatro mejores prácticas:

- Ampliar las evaluaciones de los proveedores.
- Definir claramente un programa de medición del desempeño.
- Invertir en infraestructura para mejorar la visibilidad.
- Cerrar el ciclo de calidad con los proveedores.

La primer práctica, se refiere a ir más allá de ese tercio de proveedores que son manejados actualmente, no solo centrarse en aquellos en los que más se gasta, son más estratégico o son claves para satisfacer al cliente final. Por principio, cualquier proveedor puede ser fuente de fallas de calidad y por lo consiguiente ocasionar impactos negativos en el costo y la reputación. La visibilidad, debe ser lo más amplia posible para poder actuar de forma proactiva y con enfoque de mejora continua.

Los programas de medición, deben garantizar que podamos conocer detalladamente el desempeño de cada proveedor relevante, pero sobretodo, abarcar a más proveedores, utilizando múltiples fuentes de información, con consistencia en las metas deseadas y con el soporte de sistemas analíticos que faciliten la captura y la toma de acciones oportunas.

Todo lo anterior, nos conduce a pensar en invertir en una infraestructura dedicada a mantener canales de comunicación con los proveedores que permita atender los problemas rápidamente así como tener todo claramente documentado y por lo mismo pueda ser compartido dentro y fuera de la organización. El ahora llamado ecosistema, debe estar conectado y automatizado lo más posible. Una alternativa tecnología adecuada para estos propósitos, es apoyarse en “la nube” y aplicaciones bajo el modelo SaaS, que acelera al implantación, reduce la inversión y mejora la integración.

Finalmente, hay que cerrar el ciclo, las desviaciones y fallas no solo se detectan y se corrigen también arrojan lecciones aprendidas que deben quedar registradas en sistemas tecnológicos. El uso de un sistema, permite acelerar la colaboración, lograr aprendizaje cruzado de las experiencias de otros miembros de la cadena, actualizar en tiempo real los requerimientos y regulaciones y mejorar el flujo de la información.

Los cuatro mayores beneficios de extender las prácticas de gestión de calidad más allá de las fronteras de la organización son:

- Mejorar la visibilidad para actuar tempranamente y reducir el impacto financiero.
- Facilitar la rastreabilidad de la causa raíz y la fuente de los problemas de calidad para resolverlos de forma definitiva.
- Lograr que cada socio de la cadena asuma su “accountability” y participe activa y oportunamente en la solución de los problemas.
- Mitigar el daño financiero que causan las fallas de calidad sobre todos los miembros de una cadena de suministro.

Al final, todo esto se traduce en una ventaja competitiva para la organización, que le permite mantenerse rentable en mercados de alta demanda.