

Aseguramiento y control de Calidad en Proveedores

Autores: Carlos F. Chaparro y Agustín Fernandez

Empresa: Pan American Energy

Sinopsis:

Pan American Energy, conciente de los nuevos desafíos en un entorno altamente desafiante y competitivo tiene en desarrollo de un sistema de gestión de calidad integral de Proveedores para asegurar que sean aptos, seguros y confiables para suministrar bienes y servicios.

En tal sentido, la parte del sistema de gestión que presentamos, está basada en dos directrices que son planificadas, implementadas, verificadas, con acciones de mejoras para el desarrollo de Proveedores con una metodología que creemos consistente, y que ayudan a la sustentabilidad con beneficios mutuos.

Estas directrices son:

1- Evaluación y Calificación de Proveedores, con una fuerte orientación en esta fase hacia los Contratistas, cuyas actividades son gravitantes para asegurar los resultados de la Compañía. Esta metodología nos permite evaluar y calificar a los Proveedores en función de su aptitud para satisfacer los requerimientos de la Compañía.

2- Evaluación de Desempeño de los Proveedores, orientada en esta etapa hacia los resultados y desempeño operativo de los Contratistas que trabajan dentro de nuestra área de operaciones, metodología que nos permite mantener actualizada la calificación, y principalmente incorporar al sistema, la opinión de los Clientes Internos con registros de puntajes y acciones de mejora .

Esta metodología nos han permitido:

- Trabajar en conjunto con nuestros Contratistas buscando mejorar sostenidamente.
- Reconocimiento de los mismos por disminuir las brechas entre calidad requerida y la calidad ofrecida, implementando planes de acción de mejoras.
- Interactuar con los sectores operativos en la búsqueda de encuadrar a nuestros Proveedores dentro de una matriz relativa de posicionamiento en dos ejes cartesianos en Calificación Financiera (y) y Calificación Técnica (x). Y en estos últimos tiempos hemos incorporado un 3er. eje que como Impacto Gremial y Empresario (z), que nos ubica mejor para la toma de decisiones.
- Verificar la evolución de nuestros principales Contratistas.
- Segmentar servicios para la toma de decisiones en nuestro plan estratégico de licitaciones.

Por la experiencia obtenida en tres años de trabajo, nos permite continuar mejorando las metodologías, proveer información apropiada a nuestros Clientes Internos y trabajar en equipo para asegurar Proveedores aptos, confiables y seguros para sus necesidades y compromisos con los objetivos de la Compañía.

Introducción

En concordancia con las estrategias de inversión y desarrollo de la compañía, se han planteados objetivos altamente desafiantes y logrables, lo que exige un liderazgo, compromiso, metodologías probadas y constancia de propósito para lograr los objetivos y metas trazados.

En tal sentido, y para ir creando un ambiente propicio de concientización en aspectos relacionados con el Aseguramiento y Control de la Calidad de nuestros Proveedores, y convencidos que podemos agregar valor y crecer juntos, es que desarrollamos el Sistema de Gestión basado en:

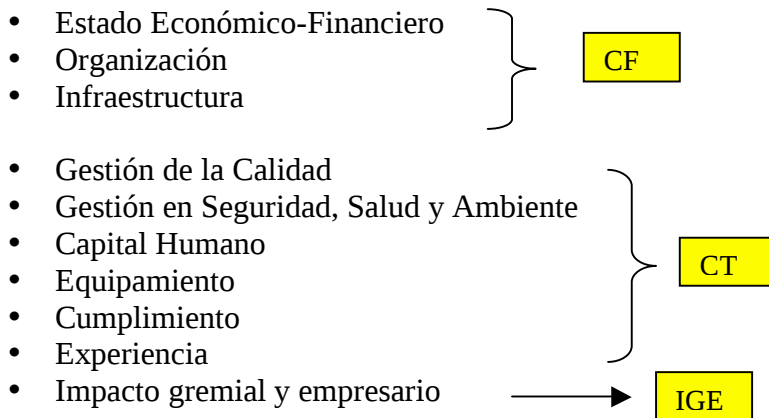
- Evaluación y Calificación de Proveedores
- Evaluación de Desempeño de los Proveedores

Ambos aspectos están desarrollados en una primer fase focalizadas en Contratistas cuyas actividades son gravitantes para asegurar los resultados de la Compañía en el ámbito de nuestra operación de Golfo San Jorge.

Desarrollo

1-Evaluación y Calificación de Proveedores

Este aspecto evalúa elementos que están relacionados y mutuamente vinculados con:



Todos estos elementos se encuentran con sus pesos ponderados y luego se los compila en tres variables sobre ejes x, y, z y a saber:

- Calificación Técnica (CT)
- Calificación Financiera (CF)
- Impacto gremial y empresario (IGE) (Servicios Críticos)

La Calificación Técnica (CT) y Calificación Financiera (CF) (Figura 1), dentro del proceso de evaluación, se puntúan en una escala de 0 a 10 puntos. Nuestro procedimiento establece el criterio de segmentación siguiente:

- **Alianzable** de 8 a 10 puntos para CT y CF
- **Confiable** de 6,5 a 7,99 puntos para CT y CF
- **Aceptable** de 4 a 6,49 puntos para CT y CF

- **Desestimado** menor a 3,99 puntos en CT y CF

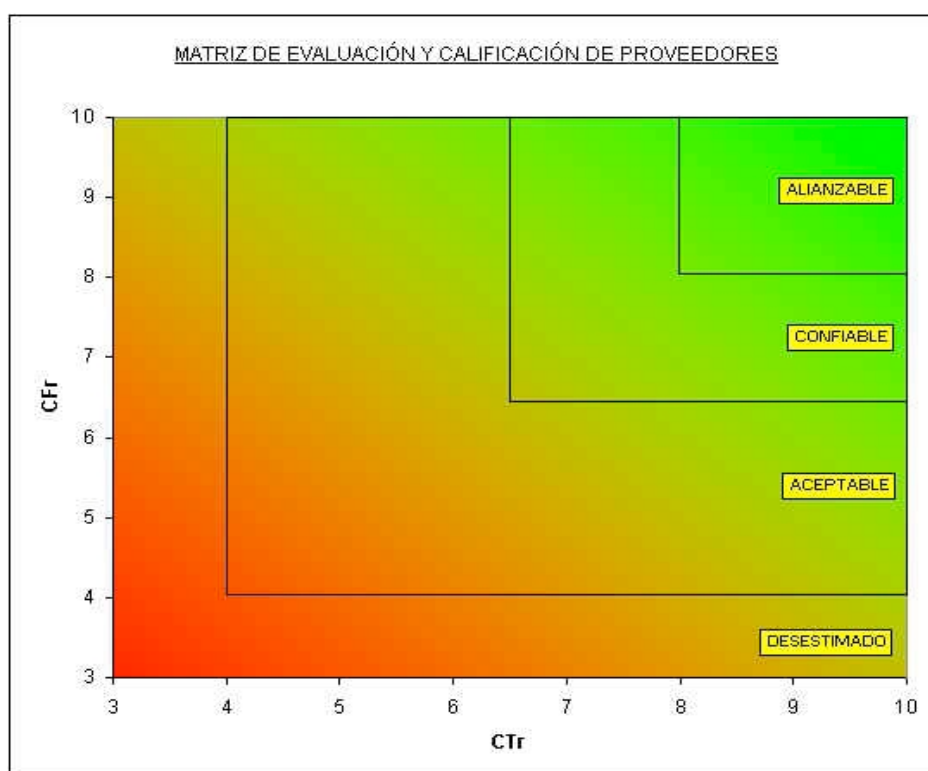


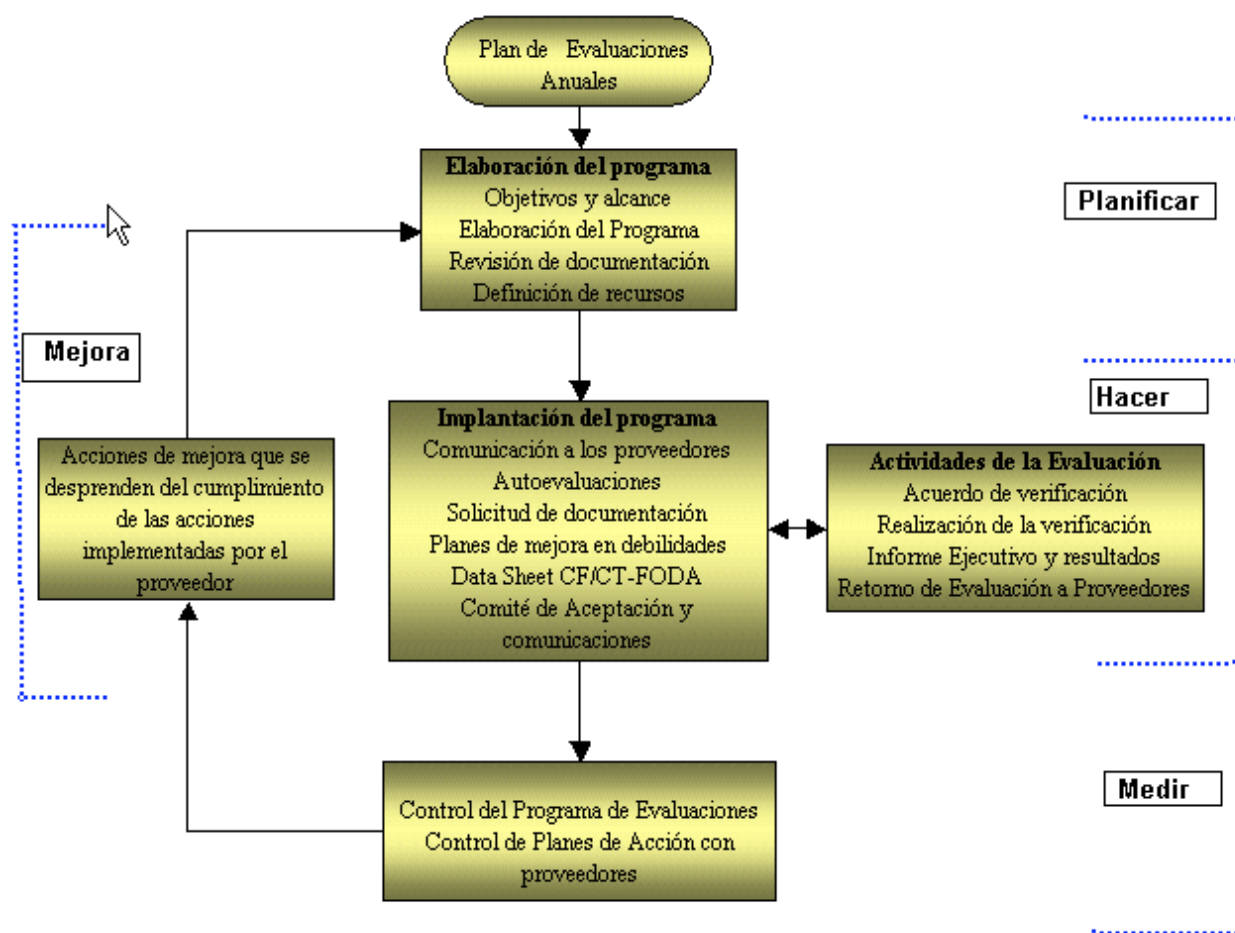
Figura 1

El Impacto Gremial y Empresario (IGE) puede ser ALTO, MEDIO o BAJO. Este eje está relacionado con actividades que se desarrollan dentro de nuestra operación y vinculado con relaciones a más largo plazo, como lo son los Operaciones, Mantenimiento y Torres, por citar algunos.

Durante el desarrollo de la evaluación se capturan datos en el Proveedor que se tienen en cuenta junto con los datos de la compañía para estimar posteriormente con que segmento vincularlo. En el futuro pretendemos desarrollar las variables que lo componen y poder encuadrarlo con la misma puntuación del CT y CF, aunque siempre tiene un grado de subjetividad propio de las percepciones. (Figura 7)

Metodología de trabajo

En el proceso de Evaluación y Calificación de proveedores utilizamos herramientas de calidad como colección de datos, análisis de causa raíz, Pareto para aplicar el criterio de selección por dónde empezar y cómo priorizar, definimos en equipo con los Usuarios la criticidad de las actividades de Campo. El desarrollo del proceso de evaluación y calificación se realiza bajo la metodología PDCA como exponemos sintéticamente en el diagrama de flujo (Figura 2).

Diagrama de flujo que muestra la gestión de la Evaluación y Calificación de Proveedores**Figura 2****Planificación**

Para mejorar continuamente los planes evaluación, se prepara de manera concensuada :

- Empresas a reevaluar,
- Empresas por razones operativas faltan incorporar bajo esta metodología y,
- Empresa nuevas a incorporar en el padrón.

Paretizadas las empresas en ABC y relacionadas con la criticidad se realiza :

- Programa Anual (Figura 3),
- Recursos necesarios
- Revisión de la documentación

Planificación resumida

RELEVAMIENTO Y PLANIFICACION DE EVALUACIONES

EMPRESA	% DE FACTURACION	% DE EMPRESAS	CRITICIDAD			RUBRO	Sistema de Gestión			Evaluación y Calificación			AÑO 2007					
			ALTA	MEDIA	BAJA		Calidad	Medio Ambiente	SySO	CT	CF	Fecha	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
EMPRESA DE EQUIPOS DE TORRES	80%	5%	X			Servicios Petroleros Pazar	SI	SI	SI	5.67	5.55	Feb-07	X					
EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE LA PRODUCCION			X			Servicios Petroleros Pazar	SI	SI	NO	7.95	8.6	Mar-07		X				
FABRICA DE BOMBAS	95%	20%	X			Bombas centrífugas	SI	SI	NO	7.64	7.6	Ene-07		X				
SERVICIOS DE SANEAMIENTO AMBIENTAL				X		Servicios de saneamiento ambiental	SI	SI	NO	7.34	7.21	Feb-07			X			
EMPRESA DE EQUIPOS DE TORRE				X		Servicios Petroleros Pazar	SI	NO	SI	7.43	6.98	Dic-06			X			
SERVICIOS DE PROTECCIÓN CATÓDICA	100%	75%		X		Mantenimiento de ductos	SI	NO	NO	5.67	5.55	Abr-07				X		
LABORATORIOS DE ANALISIS INDUSTRIALES				X		Laboratorio	NO	NO	NO	4.98	5.21	Nov-06				X		
PROVEEDOR DE CABLES					X	Fabricante de cables	NO	NO	NO	5.45	5.88	Nov-06					X	
SERVICIOS PROFESIONALES					X	Estudio de Suelo	NO	NO	NO	4.6	5.95	Mar-07						X

Figura 3

Implantación del Programa

La ejecución del programa se realiza bajo la siguiente modalidad a los efectos de tener trazabilidad del proceso y asegurar que se realizan los pasos establecidos.

- Elaboración y comunicación de la evaluación a los proveedores
- Evaluador envía Autoevaluaciones y requisitos de documentación a presentar
- Verificación en instalaciones del proveedor y, en caso de servicios, se acuerda visita a operaciones de sus Clientes en actividad.
- Informe Ejecutivo y resultado de la evaluación en CT y CF.
- Retorno a la empresa evaluada con resultados, fortalezas, debilidades y mejoras a realizar de parte del evaluado.
- Actualización y/o elaboración de data sheet (Figura 6) resumido con matriz CT y CF, matriz FODA, evaluaciones de desempeño del proveedor en la medida que realice actividades en la operación.
- Elaboración de data sheet para el Comité de Evaluación y Aceptación (CEA)
- Comunicación a los Clientes Internos de los resultados.

Control del Plan

En esta fase del programa se realiza :

- Control y seguimiento del programa de evaluación
- Control y seguimiento de los Planes de Acción (Figura 8) implementados con proveedores que suministran servicios.

En esta etapa se busca asegurar que el programa se cumple de acuerdo a lo planificado y también se registran los apartamientos y/o hechos que fundamentan los desvíos.

En relación al control y seguimiento de los planes de acción acordados con los proveedores, se realizan reuniones periódicas con los mismos a los efectos de verificar los avances que realizan a las distintas acciones contenidas en el plan.

Mejoras en la Planificación

Esta etapa nos permite introducir mejoras incrementales al programa, capturar mejoras al proceso, adecuación de procedimientos, revisiones a los objetivos, de acuerdo a las necesidades de las partes interesadas. Por otro lado, con el control y seguimiento a los Planes de Acción acordado con los proveedores, se detectan mejoras propias y derivadas de las acciones comprometidas las cuales realimentan nuevamente el Plan.

2- Evaluación de Desempeño de los Proveedores

Este aspecto evalúa el desempeño de la prestación del servicio y también se aplica para los proveedores de materiales y equipos.

Los Usuarios realizan la evaluación que los elementos mutuamente relacionados dan por resultado la Calificación Técnica (CT). La Calificación Financiera (CF) se obtiene del último ejercicio con los datos provistos por el proveedor y verificados por la Compañía.

Los elementos que componen la Calificación Técnica son:

- Comportamiento en SSA
- Comportamiento Operativo
- Comportamiento en Aseguramiento de Calidad



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR

N° ENTIDAD: 5656		PROVEEDOR: Cerro Dragón		CALIFICACION OBTENIDA	
USUARIO: José Evaluador		DEPARTAMENTO: Distrito 5		CT	5.77
Plazo Contractual: Contrato a 5 años		Monto: U\$S 1.220.000		CF	5.55
Grupo: SERVICIO		Rubro: Mecánica			
Objeto: Realizar la Evaluación del año 2006		Subrubro: Mantenimiento de Motores			

Calificación Financiera (CF)				5.55		
Item	Descripción	Puntaje (Completar con un N° 1)	% respecto al máximo	Peso	Pond.	Observaciones / Plan de Acción
1 COMPORTAMIENTO EN HSE						
Opción 1: proveedores evaluados por SSA en Servicios que entran al gacimientio.						
1.1	Calificación tomada de la Evaluación de Desempeño en SSA - Procedimiento PE 11 - Anexo 4	6	60.00%	3.5	2.10	
2 COMPORTAMIENTO OPERATIVO						
Item	Descripción	Puntaje (Completar con un N° 1) Ver Solapa "Guía de	% respecto al máximo	Peso	Pond.	Observaciones / Plan de Acción
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 N/A				
2.1.1	Infraestructura (Condiciones, estado y adecuación)					
	a. Base montada en yacimiento u Obrador (si corresponde)					
	b. Oficinas / Comedor					
2.1.2	Equipamiento					
	a. Estado Máquinas de Izaje (Hidros N 15000 y TN 750)					
2.1.3	Experiencia					
	a. Aptitud para el trabajo asignado.					
TOTAL		23	57.50%	3	1.73	
3 COMPORTAMIENTO EN ASEGURAMIENTO DE CALIDAD						
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 N/A				
3.1	Cumplimiento					
	a. Cumple en término el suministro de acuerdo a requerimientos establecidos					
3.2	Gestión de Materiales					
	a. Provee los consumibles necesarios para la operación					
	b. Provee los consumibles de acuerdo a la calidad requerida					
3.3	Grado de Servicio					
	a. Calidad, conocimiento y capacidad del personal					
	f. Tratamiento de las No Conformidades.					
	o. Avisa en tiempo si tiene dificultades para cumplir los compromisos contratados					
	t. Posee capacidad técnica para la ejecución de los trabajos					
	w. Posee indicadores de gestión actualizados					
3.4	Certificaciones					
	a. Personal.					
TOTAL		50	55.56%	3.5	1.94	
Calificación Técnica (CT)				5.77		

Figura 4

Resultados

En tres años de implantación del sistema de gestión con Proveedores, podemos mostrar resultados que se plasman en la matriz de resultados con valores de CT y CF relativos entre empresas, pero no son comparativos dado que depende del tipo de actividad, tamaño de las empresas y sistemas de gestión implementado (Figura 5). Por otro lado llevamos los resultados por empresa en un data sheet (Figura 6) con datos de:

- Evaluación y Calificación del proveedor y su evolución en el tiempo.
- Evaluación de Desempeño Operativo en la actividad contratada.
- Matriz FODA con las Fortalezas y Debilidades de la última Evaluación.
- Factores de Percepción
- Resultado de las verificaciones en Salud Ocupacional
- Matriz en SSA

Matriz de evolución de Proveedores

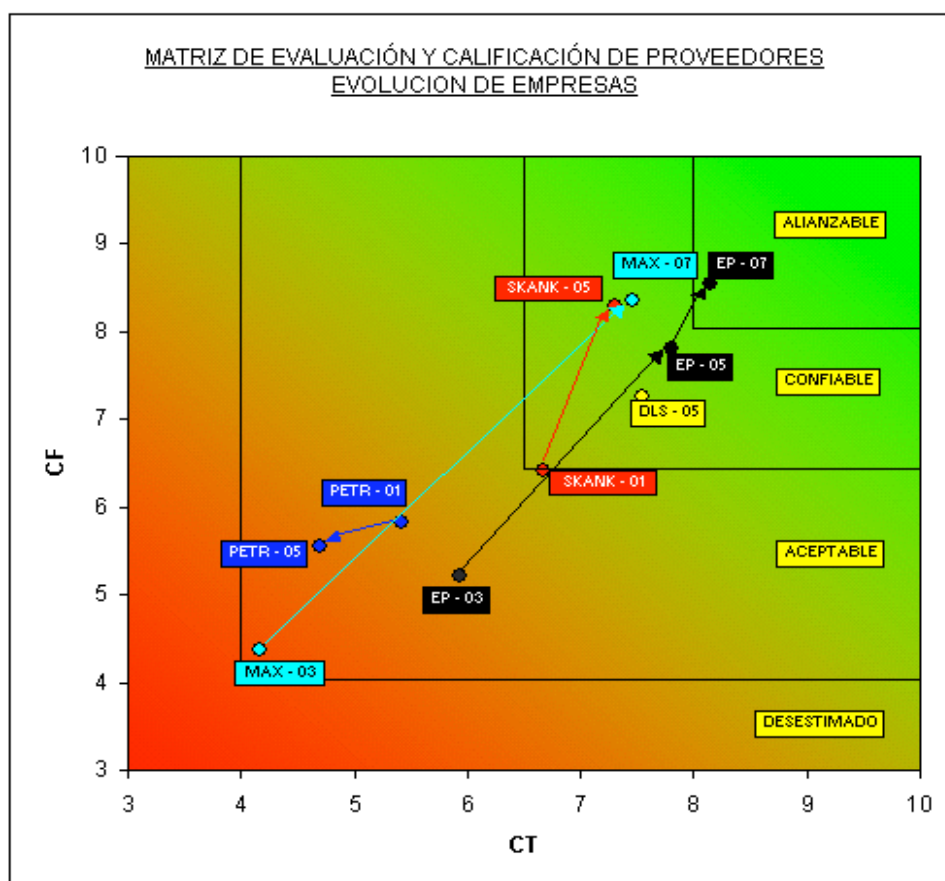
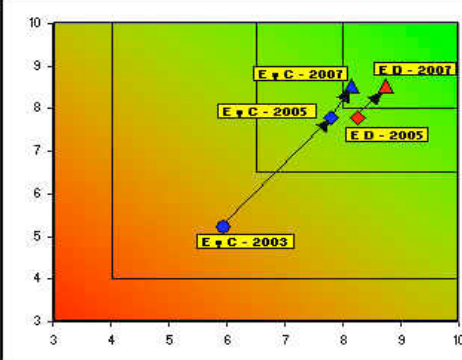


Figura 5

Data Sheet por Proveedor

 DATA SHEET CONTRATISTAS ASEGURAMIENTO DE CALIDAD A PROVEEDORES	
ENTIDAD:	N° DE PROVEEDOR
Electro Palma S.A.	16600
Contacto: Sr. Carlos De Poste Sr. Juan De Poste Dirección: Calle María Lira N° 709 - B° Industrial Obrador Cerro Dragón - Ruta 26 TE: (0297) 449-6077 / 1641 / 0728	
Mail: cdeposte@subestacion.com.ar jdeposte@subestacion.com.ar Web: www.subestacion.com.ar	
Rubros: Tendido de líneas eléctricas sin tensión. Obras eléctricas. Proyecto PAE Electrificación CD. Electrificación de Baterías automatización de pozos nuevos.	Usuarios: - Integridad - GPI
Fortalezas: Buena posición económica y financiera. Permanente y efectivo control presupuestario. Experiencia de más de 28 años en el mercado.	Oportunidades: Fuerte crecimiento de la demanda. Diversificación de sus actividades y de sus clientes.
Debilidades: Falta de cobertura del puesto de responsable de RRHH.	Amenazas: Por el momento no se perciben.

CF



CT

Figura 6

Matriz Terna Ortogonal de tres ejes cartesianos para servicios críticos

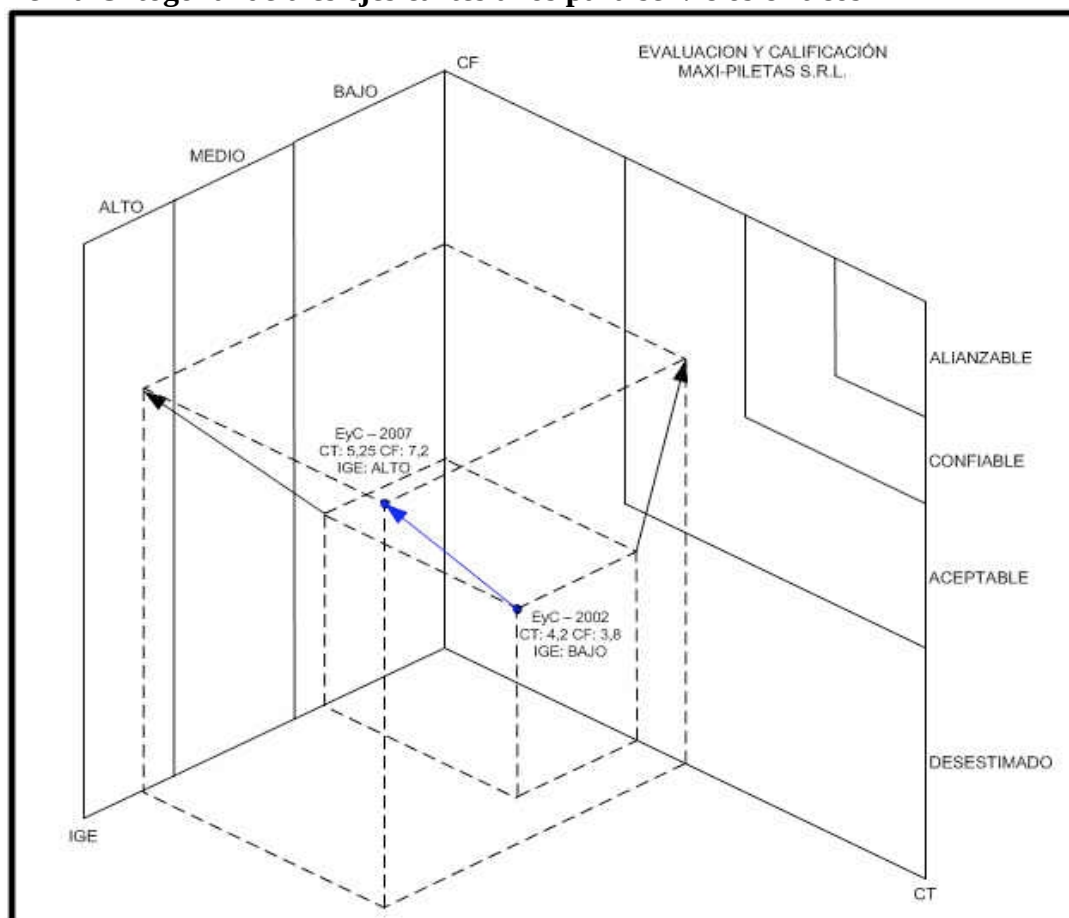


Figura 7

Plan de Acción con Proveedor

PLAN DE ACCIÓN - MEJORA CONTINUA DE SERVICIOS

Empresa: El Futuro

Fecha evaluación: 04-Mar-07

Fecha de retorno: 23 de marzo 2007

Fecha Plan de acción: 15 de abril 2007

RUBRO: Metalmecánica

Representantes de la empresa: Mc Flair

Revisión: 1

Oportunidades de Mejoras detectadas	Acción que realizará la Empresa Contratista	Responsable de realizar la Acción	Fecha de inicio	% de avance	Fecha estimada de cumplimiento	Fecha Verificación	Observaciones
Estructura Organizacional, Visión y Misión							
Profundizar en aspectos relacionados con la gestión integral de la empresa, en "que queremos ser, que hacemos y como lo hacemos"	Revisar la visión y misión de la empresa ajustada a la realidad	Pedro Villa	20/4/07	100%	15/5/07	15/6/07	
faltan algunas funciones y responsabilidades en la organización	Revisión y actualización de roles y responsabilidades			30%	30/5/07		
Estructura y estado edilicio							
No se observa un mantenimiento y lay out adecuado	Relevamiento e implementación de nuevas disposiciones de maquinas	José Torno	2/5/07	5%	30/12/07	15/6/07	
Estructura Productiva y/o de Servicios							
Definir la posibilidad de modernizar maquinaria con nueva tecnología con su correspondiente estudio de factibilidad y adecuación a las actuales necesidades	Está en evaluación el acondicionamiento de tornos y factibilidad de compra Alcadora	Pedro Plan	01/03/2007		30/12/07		
Control y Aseguramiento de la Calidad							
Profundizar aspectos relacionados con la Gestión de Calidad en el Planeamiento, Aseguramiento, control y mejora de Calidad	Implementar la planificación de objetivos y metas de la Organización	Pedro Plan	20/4/07	10%	30/3/07	15/6/07	
Seguridad, Salud y Medio Ambiente							
Exámenes médicos Periódicos	Contactar a la ART para realizar los exámenes médicos periódicos	Pablo Curits	20/4/07	100%	5/5/07	15/6/07	
Requisitos legales Aplicables a Salud Ocupacional	Identificar los requisitos legales relacionados a Salud Ocupacional						
RRHH							
No se verifica planes de capacitación e inducción al personal de manera sistemática y orientada a los gap detectados entre las necesidades de la organización, las competencias y habilidades existentes	En base a los objetivos y metas se implementará el plan de capacitaciones	Pedro Plan	30/5/07		1/3/07		

Figura 8

Monitoreo con Informe Ejecutivo

INFORME EJECUTIVO - EVALUACION Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Período: Abril

Reporte N° 4

-  Acción realizada en término
 Acción que está por sobrepasar el plazo estipulado
 Acción que ya ha sobrepasado el plazo estipulado

Empresa	Evaluación y Calificación			Plan de Acción				Facturas de Percepción			Evaluación de Desempeño (Una vez al año)		
	Estado	CTr	GFr	Revisión 1	% de avance	Revisión 2	% de avance	Qe	Seq.	M. Amb.	Estado	CTr	GFr
Obras Civiles Electricas	Terminada	6.70	7.35	06-Mar-07	40%			4.88	4.25	4.13	Cumplida May-06	8.18	7.35
Construcción de Tanques	Terminada	6.05	6.95		0%			4.00	4.00	4.00	Cumplida Dic-05	7.06	8.85
Servicios de Torres	Terminada	7.80	8.15	05-Mar-07	20%			4.00	4.00	4.00	Cumplida Dic-05	7.86	9.85
Servicios de Movimiento de Suelo	Terminada	7.75	7.75	22-Jun-06	30%			3.79	3.79	3.78	Cumplida Oct-06	6.64	7.75
Obras Civiles	Terminada	7.55	7.75	21-Jun-06	75%	26-Sep-06	85%	4.01	4.01	4.01	Cumplida Dic-05	7.32	8.8
Servicios de Torres	Terminada	6.25	6.95	22-Jun-06	60%			3.65	3.59	3.65	Cumplida Dic-05	7.63	7.85
Servicios de Torres	Terminada	7.55	7.25	11-Sep-06	60%			3.69	3.84	3.68	Cumplida Sep-06	6.24	7.25
Fabricante de Bombas Electromecánicas	Terminada	6.75	6.50	12-Sep-06	65%			4.00	4.00	4.00	Cumplida Ene-06	7.02	6.35
Obras Civiles Maneras	Terminada	5.35	5.85	27-Dic-06	75%			4.03	4.02	4.06	Cumplida Ene-06	6.7	8.35
Servicios de Cementación de Pozos	Terminada	8.25	8.60	21-Jun-06	70%			3.47	3.48	3.49	Cumplida Oct-06	7.14	8.6
Mantenimiento de la Producción	Terminada	4.70	5.55	25-Sep-06	50%			4.07	4.07	4.07	Cumplida Sep-06	5.74	5.55
Servicios de Torres	Terminada	6.50	6.55	20-Feb-07	45%			3.88	3.94	3.88	Cumplida Oct-06	6.26	6.55
Servicios de Torres	En curso	7.35	8.05	En Elaboración	0%			3.86	3.87	3.86	Cumplida Oct-06	7.31	-
Obras Civiles. Mantenimiento de la Producción	Terminada	6.50	6.55	11-Jul-06	50%			3.88	3.97	3.89	Cumplida Dic-05	5.88	8.7

Figura 9