

## CONTROL DE CAMBIOS DEL DOCUMENTO

<b>NOMBRE</b>	<b>ROL</b>	<b>FECHA FIN</b>	<b>ACCION</b>
Lidiola Prieto	Líder Semillero de Investigación	02-Feb-2013	Elaboración
William Zuluaga Muñoz	Líder proyecto. Docente Planta	06-Jul-2013	Revisión y corrección 1

# **ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES COMO MODELO DE GESTIÓN EN PROCESOS DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO.**

**AUTOR: LIDIOLA PRIETO,**

**COAUTOR: WILLIAM ZULUAGA**

## **Palabras clave (keywords)**

Desarrollo de proveedores - Supplier Development, Gestión de compras - Purchasing Management, Tercerización - Outsourcing, Procesos De Manufactura - Manufacturing process, Norma ISO 9000, ISO 9001 Standard, Gestión de calidad – Quality Management

## **Introducción**

En la cadena de suministros, el proveedor es la parte fundamental para dar cumplimiento a la gestión de compras de cualquier compañía. El proveedor es el responsable de entregar a tiempo las órdenes de compra de acuerdo a los requerimientos exigidos por sus clientes. Estos requerimientos comúnmente incluyen el cumplimiento de estándares nacionales o internacionales de calidad del producto o servicio solicitado en la orden de compra.

La globalización de los mercados ha llevado a aumentar el nivel de dependencia de los proveedores en las empresas, en términos de confiabilidad y cumplimiento hacia la cadena de suministro. En este sentido, es cada vez más común que las organizaciones ejecuten programas o proyectos para conocer y ayudar a sus proveedores con el fin de obtener beneficios tales como la reducción de costos y reconocimiento de sus clientes en mercados competitivos. Dicha ayuda a los proveedores ha recibido la denominación de “Desarrollo de proveedores” en por parte de grandes empresas multinacionales tales como Siemens, SOFASA, Schneider Electric, SAB Miller – Bavaria, entre otras.

Por lo anterior, este documento tiene como propósito principal resumir los elementos fundamentales de la relación de cooperación mutua entre dos empresas, una de ellas cliente y otra proveedora de un suministro, por medio del desarrollo de proveedores a la luz del análisis de aspectos fundamentales de dicha relación tales como los sistemas de gestión y aseguramiento de calidad, la definición de las especificaciones al suministro y el seguimiento al desempeño.

En primer lugar, se menciona un estudio cuantitativo al término desarrollo de proveedores (supplier development en inglés), de acuerdo a la definición que le han dado diferentes autores destacados en procedimientos de compras, y como ellos han introducido a las organizaciones la importancia de establecer confianza con sus proveedores.

La segunda parte presenta los factores pertinentes en la competitividad de las Pymes en términos de la gestión de recursos humano; la importancia de que los planes de desarrollo gubernamentales centren sus esfuerzos en mejorar la educación técnica y profesional, para que las empresas sean fortalecidas en el recurso humano.

La tercera parte de la investigación describe los requerimientos y las especificaciones a nivel país, para efectos de inicio, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos empleados especialmente por entes gubernamentales en proyectos de desarrollo de proveedores.

La cuarta parte se describe los factores de éxito con las empresas de Bavaria y Schneider Electric como empresas

clientes y como empresa proveedora Fabrin.

La quinta parte se analiza a través de los factores de éxito y las especificaciones de los programas los supuestos sobre la aplicación y la ejecución de las actividades en estos programas, y sobre la existencia de actividades de aseguramiento de calidad.

La sexta parte describe los beneficios económicos, sociales y ambientales obtenidos por las empresas en la aplicación de estos programas.

La séptima parte habla sobre las métricas pertinentes sobre el impacto económico para las organizaciones cliente y proveedor de la aplicación de actividades de auditoría, especificación del suministro y seguimiento al desempeño en el desarrollo del proyecto.

Por último y como octava parte por medio de modelos desarrollados por expertos en el tema, se establecen las etapas generales de un modelo conceptual para la gestión y el desarrollo de proveedores teniendo en cuenta los supuestos y problemas encontrados.

## **Abstract**

In the supply chain, the supplier is the key part to comply with procurement

management of any company. The supplier is responsible for delivering on time purchase orders according to the requirements demanded by its customers. These requirements typically include compliance with national or international standards of product quality or service requested in the purchase order.

The globalization of markets has led to increased level of dependence on suppliers in business, in terms of reliability and compliance to supply chain. In this sense, it is increasingly common for organizations to implement programs or projects to meet and assist their suppliers in order to obtain benefits such as cost reduction and customer recognition in competitive markets. This helps providers received the name " Supplier development " on the part of large multinational companies such as Siemens , SOFASA , Schneider Electric , SAB Miller - Bavaria , among others.

Therefore, this paper has as main purpose to summarize the key elements of the relationship of mutual cooperation between two companies , one client and one supplier of supply , through supplier development in light of the analysis of fundamental aspects this relationship such as management systems and quality assurance , the definition of

supply specifications and performance monitoring .

First, a mention of a small scientometric study on the term "supplier development" is stated in the context of the importance of a reliable supply chain.

The second part presents the relevant factors in the competitiveness of SMEs in terms of human resource management, the importance of government development plans focus their efforts on improving technical and vocational education, for companies to be strengthened in the human resource.

The third part of the research describes the requirements and specifications in the country, for purposes of initiating, planning, executing, monitoring, controlling and closing projects by government agencies especially employed in supplier development projects.

The fourth part describes the success factors of Bavaria with companies and companies Schneider Electric as clients and as a supplier Fabrin .

The fifth part analyzes through the success factors and program specifications assumptions about the implementation and execution of the

activities in these programs, and the existence of quality assurance activities.

The sixth part describes the economic, social and environmental results by companies in the application of these programs.

The seventh of relevant metrics talks about the economic impact for the client and provider organizations implementing audit activities, supply specification and performance monitoring in the development of the project.

Finally, as eighth through models developed by experts in the field, provides the general steps of a conceptual model for management and supplier development considering the assumptions and problems encountered.

## 1. ¿Qué es desarrollo de proveedores?

El tema del desarrollo de proveedores ha tomado forma debido a las exigencias crecientes del mercado y la competitividad de la cadena de suministros. Se ha intensificado con la apertura de programas y proyectos liderados por entidades gubernamentales para fortalecer las capacidades

administrativas y gerenciales de las Pymes en diferentes países.

El termino ha inquietado a muchos autores, pero antes de definirlo, las fuentes de información utilizadas en esta investigación esta basadas en la consulta de bases de datos que se pueden definir como “el conjunto de textos, cifras, imágenes, o la combinación de todos ellos, organizados en unidades mínimas que son los registros” (Castellanos D., 2007); estas bases de datos suministraron los siguientes registros:

<b>BASES DE DATOS</b>	<b>"supplier development"</b>	<b>"desarrollo de proveedores"</b>
<b>VirtualPro</b>	4	4
<b>ACM Digital Library</b>	5	-
<b>Dialnet</b>	22	197
<b>V lex</b>	-	25
<b>EBSCO Host</b>	786	8
<b>ProQuest</b>	919	2
<b>Jstor</b>	55	12
<b>GoogleBook</b>	26.700	24.000
<b>Scopus</b>	10.012	1.751
<b>ScienceDirect</b>	875	2

Tabla 1 Registros Bases de Datos. Fuente: Propia. Periodo Noviembre 2012

La medición de los logros científicos y tecnológicos se les denomina

cienciometría, que desarrolla instrumentos orientados al análisis cuantitativo, dedicándose al estudio de los documentos redactados por investigadores y técnicos (Castellanos D., 2007).

De esta manera, se encontró en el estudio cuantitativo, contemplando el periodo de análisis entre 1990-2012 con la base de datos Scopus, los autores más relevantes entre los primeros cinco son: Krause D.R., Humpherys P.K., Wagner S.M., Narasimhan R., y Handfield R.B.

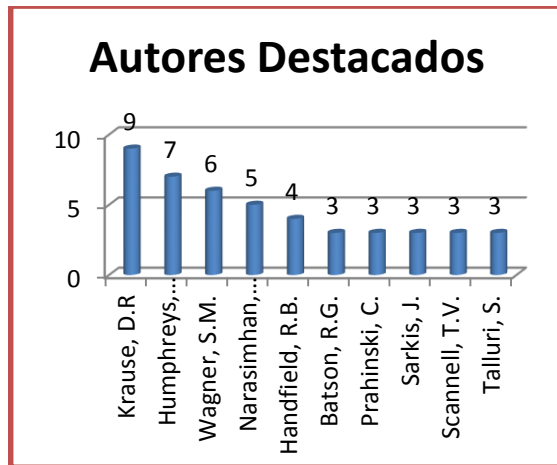


Ilustración 1 Autores Destacados Base de Datos Scopus. Periodo Noviembre 2012

Entre los países que han tenido participación en investigaciones y escritos sobre esta terminología son: Estados Unidos, Kingdom, China, Alemania y Hong Kong.

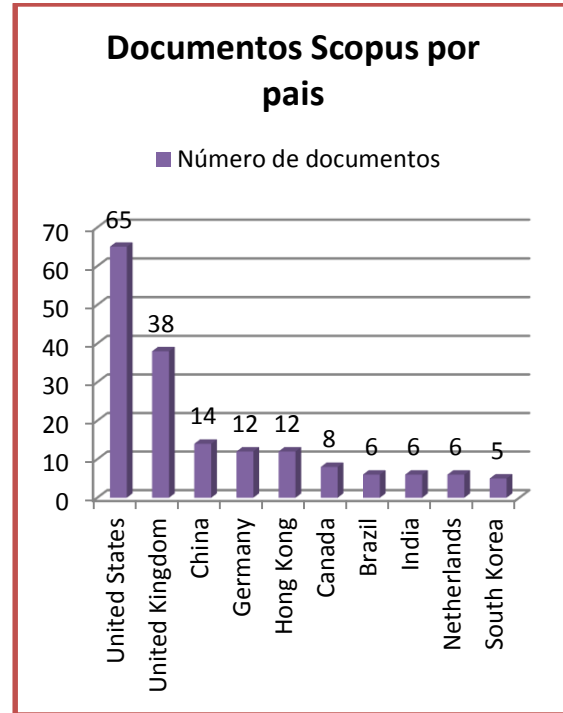


Ilustración 2 Países Destacados. Fuente: Scopus. Periodo Noviembre 2012

Obtenido este análisis cuantitativo, se pueden encontrar diversas definiciones acerca del desarrollo de proveedores. Krause (Krause, 2000) y Handfield (Pires & Carretero D., Desarrollo de proveedores, 2007) coinciden en que es cualquier actividad con el fin de mejorar el desempeño o las capacidades del proveedor en un periodo de corto o largo plazo. De la misma manera, Eduardo Gómez (Gómez S., 2007) lo define como una estrategia integral a largo plazo, encaminada a cimentar las relaciones de confianza y convertir al proveedor en parte de la familia del cliente. Los dos enfoques anteriores contrastan con la percepción de Noriega (Noriega, 2006)

quien propone que es la responsabilidad de encontrar, formar y desarrollar un grupo de proveedores que suministren a la empresa los materiales necesarios para su eficiente operación.

Otro enfoque lo presenta Yacuzzi (Yacuzzi, 2006) propone que es una actividad que enriquece la gestión de la cadena de suministro, dotándola de mayor valor a través del aporte mutuo entre las empresas clientes y proveedoras.

En cada una de estas definiciones se usan términos comunes como actividades, capacidades y confianza. Se puede entonces decir que el desarrollo de proveedores son todas aquellas actividades que benefician la empresa proveedora para fortalecer sus capacidades cimentando relaciones de confianza con su cliente para promover el desarrollo de una región.

## **2. Factores pertinentes en la competitividad de la Pyme en proyectos de proveedores**

En el Foro Económico Mundial 2011-2012, Colombia ocupó el puesto 68 de 142 países; esto quiere decir que la competitividad del país está enlazada con factores macroeconómicos y microeconómicos que afectan al

gestionar cualquier actividad de negocio. Estos factores son: La corrupción, infraestructura inadecuada, ineficiencia de la burocracia, acceso a financiamiento, carga tributaria, crimen y delincuencia, regulación laboral restrictiva, fuerza laboral inadecuadamente educada, regulación tarifaria, inflación, regulaciones sobre la moneda extranjera, inestabilidad política, poca ética en la fuerza laboral, mala salud pública e inestabilidad del gobierno. (DNP, 2011).

Ahora, los tratados de libre comercio vigentes, evalúan puntos clave como la innovación, la fortaleza tecnológica, el desarrollo sostenible, la ética, la calidad, el servicio y el respeto con las normas laborales, entre otros (Channelplanet, 2012); pero las mayores dificultades que presenta Colombia para que sea competitiva son las siguientes: poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos, baja productividad y capacidad de generación de empleos en los sectores formales, baja productividad del sector agropecuario, altos niveles de informalidad empresarial y laboral, bajos niveles de innovación y absorción de tecnologías, poca profundidad del mercado financiero, deficiencias en transporte, energía e infraestructura vial,

baja calidad y poca pertinencia de la educación, estructura tributaria poco amigable con la competitividad.(Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

En relación a los factores macroeconómicos y microeconómicos encontramos que la gestión el recurso humano es baja en educación e influye informalidad empresarial y poca ética en la fuerza laboral. Esta relación permite identificar que la mayor concentración al desarrollar programas de proveedores debe estar enfocada en capacitaciones al personal administrativo, gerencial y operativo. Sabiendo que el desarrollo de proveedores promueve el mejoramiento en la asociatividad y la innovación, se debe tener como fundamento el liderazgo y la cultura organizacional para enmarcar la diferencia entre una empresa tradicional a una compañía con desarrollo de proveedores.

Desde el punto de vista del desarrollo de proveedores, el tipo de relación entre las dos empresas es de aliados, con un horizonte de negocios a largo plazo, el tamaño de las entregas son pequeñas pero con frecuencia semanal, diaria o por horas; la comunicación entre las dos partes de automática y permanente, son pocos los proveedores que tiene la empresa cliente por lo tanto puede hacer modificaciones en las especificaciones

de sus diseños con asesoría de su proveedor cuando se requiere y por último los inventarios en el almacén son pequeños porque constantemente el producto está rotando. (Casanovas, 2011)

Para obtener estos beneficios tanto la empresa proveedora como la empresa cliente, los líderes de las organizaciones deben tener un amplio conocimiento en temas relacionados con: Sistema de gestión de calidad, aseguramiento de calidad, manejos de políticas en compras, estrategias de negociación y finanzas. Ante estos conocimientos, el desempeño de la compañía generará confianza a la hora de firmar contratos con grandes compañías.

### **3. Especificaciones y requerimientos de los programas de desarrollo de proveedores en otros países**

La definición de conceptos fundamentales para comprender los programas desarrollos por entidades gubernamental de países como Chile, México, El Salvador entre otros son: Domingo (Domingo A., 2000) aduce que un “proyecto es el conjunto de actividades planificadas, ejecutas y supervisadas que, con recursos finitos,



tiene como objeto crear un producto o servicio único”; por lo tanto los programas se conforman y se concretan con proyectos para el cumplimiento de un plan de desarrollo de un ente gubernamental o privado (Méndez L., 2008). Además, la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo; por medio de procesos como: Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control (PMI, 2004).

La organización estatal de Chile, Corporación de fomento a la producción (CORFO) ha desarrollado programas de proveedores con el fin de promover el desarrollo productivo nacional, el mejoramiento de la gestión, la asociatividad, la innovación, formación de capital y la creación de nuevos negocios. Este programa está enfocado a cualquier sector y a través de asesorías, herramientas tecnológicas y capacitaciones; la empresa cliente co-financia el programa.

Iniciación: Por lo menos se debe obtener la participación de 10 Pymes

Para las dos empresas se debe documentar: personería jurídica y tipo de empresa; antecedentes financieros de los dos últimos años de operación.

Planificación: Identifica el área de la empresa cliente y proveedora que tiene fortalecer y por medio de acciones sistemáticas prepara un diagnóstico de las partes.

Ejecución: El consultor debe preparar los siguientes rubros en el diagnóstico:

- Análisis de las fortalezas y debilidades de cada compañía
- Conocer el área de la empresa se necesita fortalecer
- Descripción de la situación de la industria.
- Análisis de las ventajas y desventajas de la empresa cliente.
- Descripción de las estrategias de desarrollo con los proveedores
- Análisis de la situación inicial de la empresa cliente en las áreas a desarrollar el plan.
- Definición de los requerimientos técnicos y económicos de la empresa cliente
- Identificación de los proveedores actuales
- Criterios de evaluación para la selección de proveedores según el tema del programa

Este intermediario o consultor hace el levantamiento de la información en un 66%, mientras que la empresa cliente entrega un 22%.

Seguimiento y control: La duración para obtener un contrato es de 6 meses y la vigencia del contrato es de 3 años. Por el largo periodo muchos proyectos son abandonados, aunque las ventas aumentan en estos proyectos, el aumento de las utilidades es bajo. (Fundación Idea)

En el 2003, México hace convenio con NAFIN (Nacional Financiera) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) en la ejecución y desarrollo de metodologías de PDP; el objetivo es contribuir con el mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas implementando el proyecto con capacitaciones, certificaciones y acreditaciones a las empresas como consultores. Los resultados de tal programa hace referencia a la falta de planes estratégicos para su evolución y la poca información que entregan los beneficiarios; realizan informes no son completos ni profundamente analizados. Es importante tener en cuenta que el incremento en las ventas por parte de los proveedores es de un 12% y una reducción de costos de un 15%.

- Iniciación: Definición de las empresas proveedoras y los objetivos del proyecto

- Planificación: Evaluación de las capacidades técnicas y operativas e identificación de áreas de oportunidad. Diseño del esquema de colaboración entre las empresas y la definición de las líneas de acción.
- Ejecución: Líneas de acción individuales e instrumentos de apoyo requerido por las empresas proveedoras
- Seguimiento y control: Adaptación de las prácticas de negocio y mejoramiento de capacidad de suministro. Documentación de los resultados y estrategias. (PDP Mexico, 2012).

El adoptar mecanismos sostenibles de PDP para vincular Pymes es el objetivo que tiene la alianza entre PNUD, BID y CCIES (Comité directivo cámara de comercio) en el país del Salvador, pero la ejecución de este programa sobrepasa los presupuestos debido a que no llegan a tiempo los recursos financieros para ejecutar los planes de mejora. Por otro lado, no cuentan con asesoramiento, capacitación técnica ni especializada para las empresas proveedoras al comienzo de la planificación.

- Iniciación: Se sensibiliza a la empresa cliente presentándole la metodología de PDP, estas

empresas solicitan el apoyo y escogen a las empresas proveedoras en un máximo de 10 empresas. El periodo en esta etapa es de un mes.

- Planificación: Se identifica el problema cada una de las empresas proveedoras en su eficiencia operacional, mejora continua y sistemas de calidad. Del otro lado, la empresa cliente se le identifica las oportunidades relacionadas con las políticas y las prácticas de compra.
- Ejecución: Se concretan reuniones con las dos empresas, presentando los resultados de la planificación y se evalúa las partes en acuerdos de planes de mejora y compromisos.
- Seguimiento y control: Se realiza el seguimiento del plan maestro semanalmente, identificando las necesidades del proveedor con el fin de organizar la asistencia técnica y capacitaciones necesarias. Luego se evalúa los resultados y se compara con las demás empresas proveedoras

Otra organización que promueve e impulsa el desarrollo de las Mipyme es FUNDES, no es una organización gubernamental, fue fundada en 1984 en Panamá y está presente en diez países

latinoamericanos incluyendo Colombia. Desarrolla procesos de buenas prácticas de gestión y de responsabilidad social empresarial ayudando especialmente a empresas proveedoras.

- Iniciación: Los objetivos del programa están centrados en la formación de empresarios, en conceptos de RSE; e identificando sus problemas y expectativas.
- Planificación: Elaboración de un diagnóstico y diseño del planes de implementación
- Ejecución: Los planes de acción son de corto, mediano y largo plazo. En la empresa cliente se contacta con el sistema integral de gestión de proveedores. Las empresas proveedoras implementan los planes estratégicos en RSE, con principios y valores; se realizan consultorías, capacitaciones técnicas y se desarrolla proyectos en transferencias tecnológicas
- Seguimiento y control: Se chequea el cumplimiento de los resultados planteados por medio de indicadores. Los problemas encontrados se corrigen por medio de acciones de mejora.

De acuerdo con estos ejemplos de programas en el desarrollo de

proveedores más destacados en países latinoamericanos puede concluirse que:

- Los resultados deben reflejarse en el aumento de las utilidades más no en el aumento de las ventas; debido a que las ventas pueden aumentar su capacidad operativa más no su rentabilidad.
- Desarrollar estos programas debe partir por investigar el origen de las necesidades, muchos de estos identificados por los asesores, promotores o por los mismos clientes a las empresas proveedoras; seguidamente se debe hacer un acompañamiento, por medio de diagnósticos, utilizando herramientas efectivas o métodos aplicados para luego aplicar planes de mejora con su respectivo financiamiento, capacitación, asesoría e incentivos.

#### **4. Factores de Éxito en el desarrollo de programas PDP**

Grandes empresas han desarrollado programas PDP con el fin de mejorar la confianza con sus proveedores. Bavaria es una compañía de bebidas en Colombia y una de las operaciones más

grande de SABMiller en Latinoamérica, ha promovido principios que compromete a sus proveedores a cumplir con responsabilidad social condiciones de trabajo digno prohibiendo los trabajos forzados, el trabajo infantil, mejoramiento del medio ambiente entre otros (Bavaria, 2012). De acuerdo con este programa, muchos proveedores han sido premiados por la compañía por los esfuerzos y compromisos en el mejoramiento de sus procesos relacionados con la logística.

#### **Caso SAB Miller-Bavaria**

Los lineamientos básicos para ser proveedor de Bavaria son los siguientes (Bavaria, 2012):

1. Requisitos antes de la inscripción:  
Aceptar las pautas éticas por escrito, acreditar y demostrar experiencia por mínimo un año, autorizar la realización de evaluación a los procesos internos.
2. Clasificación y segmentación:  
Según la complejidad en las operaciones de la cadena de suministro, existe una clasificación A, B y C, estos proveedores deben cumplir con certificaciones que garantice su legalidad en el mercado. La segmentación es un procedimiento interno y tiene

como objetivo ordenar la base de proveedores que pueden ser: Proveedores por bienes o de servicios.

3. Diagnóstico: Esta fase tiene como objetivo conocer los procesos, el desempeño y la capacidad del proveedor por medio de evaluación y auditorias.

La evaluación en los procesos tiene once dimensiones que son: Direccionamiento estratégico, dimensión financiera, enfoque al cliente, aspectos organizacionales, capacidad operacional y de producción, investigación, desarrollo e innovación, gestión de calidad, seguridad alimentaria, desarrollo sostenible, dimensión cultural y administración de cambio.

Los criterios para evaluar el desempeño son: Calidad, entrega, precios, seguridad industrial, salud ocupacional y ambiental.

El análisis en la capacidad instalada tiene como objetivo garantizar el servicio de las líneas de producción.

Según los resultados de las evaluaciones y con el fin de implementar acciones de mejoramiento continuo los rangos

establecidos son los siguientes: Excelentes 86% a 100%, aceptables 65% a 85% y deficiente 1% a 64%.

4. Desarrollo: El anterior diagnostico promueve programas de mejoramiento con un beneficio mutuo en una relación e gana-gana.
5. Reconocimiento: La premiación es un incentivo para que los proveedores aprovechen las ayudas que ofrece cada plan de mejoramiento y pueden crecer competitivamente.

Muchos beneficios han obtenido los proveedores que juntamente trabajan con Bavaria, el reconocimiento en temas de responsabilidad social empresarial y medio ambiente ha contribuido en el desarrollo social de comunidad y regiones que tienen pocas opciones de crecimiento.

### [Caso Schneider Electric- Fabrin Ltda.](#)

Fabrin Ltda. es una compañía familiar fundada en la década de los 90, especializada en el desarrollo, fabricación y distribución de productos metalmecánicos. Esta compañía después de un proceso de selección de proveedores con la empresa Schneider Electric es proveedora de piezas de gran

precisión. Schneider Electric tiene como política de calidad “Cero defectos” y busca proveedores con entregas justo a tiempo, que aseguren calidad en sus productos y demuestre un mejoramiento continuo en sus procesos. Fabrin Ltda ajusto sus procesos al modelo de desarrollo de proveedores que utiliza Schneider como herramienta (Schneider Electric, 2008).

En el periodo de selección Fabrin Ltda no tenía certificaciones de ISO, pero cuenta con un personal que tiene conocimientos en la implementación, control y seguimiento de modelos administrativos y de producción para sus procesos.

El crecimiento que ha tenido Fabrin a partir de su selección como proveedor de Schneider ha sido de un 100%, el manejo de los presupuestos, costos y gastos se ven reflejados en los procesos de mejora continua implementados en la planta de producción. El orden, la organización, limpieza y compromiso de sus empleados han hecho que Fabrin sin necesidad de altos manejos publicitarios sea pionero en el sector de la metalmecánica como empresa ejemplo en los programas de desarrollo de proveedores.

El modelo Kaizen ha sido desarrollada con éxito en esta empresa proveedora. Por otra parte, están certificados de la ISO 9001-2008, esto quiere decir que los

sistemas de gestión de calidad no están solamente plasmados en documentos sino en todas las actividades de la compañía.

De acuerdo con Perdomo (Perdomo B., 2004), la adopción de sistemas de gestión de calidad han formulado los gerentes de las compañías la pregunta: ¿Vale lo que cuestan los esfuerzos relacionados con la calidad? ¿Cuál es el rendimiento de la inversión en un sistema de gestión de calidad? La respuesta apunta a que debe existir una relación causa-efecto entre los esfuerzos para alcanzar la calidad deseada y los resultados financieros en términos de costos e inversión.

## **5. Supuesto en la aplicación de las actividades en el desarrollo de proveedores**

Los supuestos analizados a través de los casos de éxitos y de los programas, proyectos y planes en el desarrollo de proveedores son los siguientes:

1. Supuestos en la aplicaciones de modelos, programas y proyectos
  - o Puede aplicar a las convocatorias cualquier empresa MIPYMES en

cualquier sector económico.

- No se requiere de aprobación de financiamiento de ninguna entidad, para aplicar a los programas o proyectos.
  - La información entregada sobre la gestión financiera, tenga validez cuando la empresa cliente evalúe y realice auditorías con el fin de mantener un alto grado de confianza.
2. Supuestos en la existencia de actividades de aseguramiento de calidad, gestión de especificaciones y seguimiento de proveedores
- Tener excelente reputación con los demás clientes.
  - Tener el personal adecuado y profesional en la realización de trabajos especializados en las líneas de producción.
  - La sumisión como poder de negociación a la hora de definir parámetros en los contratos y especificaciones del cliente.
  - Asumir los costos de disposición, entre los periodos de selección, teniendo en cuenta los costos por fallas, asesorías, capacitaciones, viajes entre otros.
  - Saber trabajar bajo presión, el manejo de la inteligencia emocional tanto en el personal gerencial y administrativo como en el operativo.
  - Leer con tiempo los contratos y especificaciones del cliente, con el fin de evitar encuentros o aclarar dudas cuando estas deberían ser aclaradas antes de negociar.
  - Al realizar cualquier negociación con la empresa cliente, no permitir hacer actividades o productos fuera del objeto social de la compañía.
  - Ser ético al firmar contratos de patente o confidencialidad, esto le da confianza a la empresa cliente para ampliar las

líneas de negociación con el proveedor.

3. Supuestos en la aplicación y ejecución de actividades de gestión de riesgos
  - Antes de tomar decisiones para postularse a un programa de proveedores, se debe hacer un análisis financiero especialmente de pasivos con el fin de evitar riesgo cuando se esté cerrando una negociación. Los costos y deudas de la compañía deben ser controlados. Aunque la empresa cliente debe realizar un análisis muy detallado de las finanzas de la empresa proveedora.

## **6. Beneficios económicos, ambientales y sociales en la ejecución de programas de desarrollo de proveedores**

Los beneficios al implementar y desarrollar programas de proveedores se ven reflejados en los niveles de competitividad de una nación. Una región que ha sido participe de programas con grandes empresas, recupera su

economía, maneja el desarrollo sostenible con actividades para el mejoramiento de la calidad en el cuidando del medio ambiente; la región tiene un bienestar social porque parte de su comunidad trabaja y lidera empresas Mipymes con miras en abarcar negociaciones con otras organizaciones, debido a que ha aprovechado las capacitaciones y demás recursos ofrecidos por estos programas.

Los beneficios para la empresa cliente son (Casanovas, 2011):

- Relación con el proveedor es de confianza.
- Fortalecimiento de las actividades de la cadena de suministros
- Enriquecimiento de la cultura organizacional, de calidad y mejoras continuas
- Mejoramiento en las entregas, recepción de materiales y calidad acordados con el proveedor.
- Sinergia con el proveedor en gana-gana

Los beneficios para la empresa proveedora son (Casanovas, 2011):

- Fidelización de los clientes
- Transparencia en los procesos de contratación
- Estabilidad en las ventas
- Reducción de costos de operación
- Incremento en la productividad



- Modernización tecnológica
- Mejoramiento en el servicio, asistencia técnica y tiempos de entrega
- Acceso a financiación
- Mejoramiento de resultados de la compañía en general.

## 7. Métricas pertinentes sobre el impacto económico entre las dos partes

La métrica es una herramienta de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información orientada por procesos con el fin de dar mejora y perfeccionamiento de estos.(Wikipedia)

En la aplicación de actividades como: Auditorías, especificaciones del suministro y seguimiento del desempeño, definimos las siguientes métricas:

- a. Actividades a auditoría:
  - Planificación: Objetivos y amplitud de las visitas acordadas con el proveedor, entre los objetivos debe estar presente la escucha y revisión de planes de acción de nuevas propuestas. La responsabilidad debe centrarse entre las dos partes. Los recursos son suministrados por la empresa

proveedora como costos de calidad. Los procedimientos buscan información de calidad, garantías, confiabilidad, suministros y rentabilidad; si se cumple con lo pactado inicialmente.

- Desarrollo: Elaboración del calendario de las auditorías, entre más auditorías se realicen quiere decir que se presentan problemas en la compañía proveedora. Conservación de los registros de auditoría y el análisis de estos determina si se deben hacer cambios en las especificaciones o seguimientos de los procesos.(Electric, 2008)
  - Mantenimiento: Identifica las necesidades de acciones correctivas o preventivas y las oportunidades de mejora.
- b. Especificaciones del suministro: La empresa cliente recibe las propuestas innovadoras a través de planes de acción futura, estas son evaluadas y pueden colaborar con el diseño o desarrollo de procesos que beneficien los costos y la viabilidad de las dos partes. Por otro lado, se tiene en cuenta la

firma de contratos de confidencialidad y diseño.(Electric, 2008)

- c. Seguimiento del desempeño: La utilización de indicadores de calidad controlan los objetivos planteados por la empresa cliente bajo normas de calidad, las entregas de piezas o productos con las especificaciones correctas, la medición de productos no conformes y la aceptación de métodos y herramientas para medir y controlar la calidad.(Electric, 2008)

Otro indicador es el de logística, donde se mide el índice de servicio por medio de las fechas de entrega. Esto le da una clara situación al proveedor de su servicio.

El impacto económico en cada una de estas actividades, prepara a las empresas a tomar decisiones en sistemas de gestión de calidad, sin estar certificadas. Muchas veces las empresas tienen actividades que no son necesarias y requieren de grandes recursos económicos para su implementación pero no cumplen con el objetivo principal de las organizaciones que es el incremento en las utilidades. Estas actividades son fundamentales en el

desarrollo de programas a proveedores porque retroalimentan información que puede ser olvidada y que es importante para satisfacer al cliente.

## **8. Modelo conceptual del desarrollo de proveedores**

Este modelo ha sido adaptado por estudios realizados de Handfield (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000):

### Fase 1. Análisis de necesidades:

Toda organización antes de proponer o realizar algún proyecto o programa de desarrollo de proveedores debe revisar periódicamente la eficiencia y la eficacia de sus procesos; esto le da una clara idea de las operaciones, mejoramientos y resultados del producto. La manera que afrontan los problemas en las áreas de mercadeo, ventas, producción, compras, gestión humana, finanzas y comercialización entre otras; pueden definir si la planeación, la organización, el control y la dirección de la organización se están cumpliendo.

El fin de inspeccionar las actividades en cada proceso, deja en descubierto las fallas o errores en cada gestión, y al darles mejora, pueden exigir con seguridad a sus proveedores. La

herramienta utilizada para saber las necesidades y dificultades que tiene la empresa en momentos reales es Sixsigma.

Sixsigma es una metodología de mejora de procesos, que consigue reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicios; la meta es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de oportunidades.(Wikipedia)

Sixsigma tiene cinco etapas: (Schneider Electric, 2008)

1. Definir: Identifica el problema que presenta el proceso o el área de trabajo, debe estar enlazado con un objetivo para llevar a cabo su cumplimiento de mejora, se debe conocer los beneficios para los clientes. Por otro lado, saber si el proveedor está cumpliendo con las especificaciones en cada entregar. Por último, describir el riesgo al no realizar la mejora o si hay sustitución del proveedor dado el caso. Esta etapa maneja personal con un total conocimiento de la organización; se requiere de tiempo y liderazgo para definir cada problema.
2. Medir: ¿Qué métodos se utilizaron para identificar las variables en los procesos de entrada, transformación y salida?

¿Cómo se decidieron estas variables? ¿Qué datos se recogieron? ¿Cuáles son las características de la recopilación de los datos? Este trabajo debe ser inspeccionado por supervisores con amplio conocimiento en temas de calidad y finanzas. Esta etapa mide los costos que crean valor o que destruyen valor, si son originados por fallas o no son necesarios, de esta manera, aumentan los márgenes de utilidad y la rentabilidad del producto.

3. Análisis: Esta etapa debe responder las siguientes preguntas:
  - ¿Cuál es la causa del problema?
  - ¿Qué herramientas se utilizaron para llegar a las primeras conclusiones?
  - ¿Qué factores críticos se encontraron?
  - ¿Qué se ha aprendido?

Este análisis se debe realizar con la ayuda de un equipo de trabajo seleccionado por cada área de trabajo; herramientas como la lluvia de ideas o diagramas causa-efectos que puedan esclarecer y dar respuesta a las preguntas formuladas entre otras.

4. Mejorar: Encuentra soluciones posibles, eligiendo el mejor margen de costo/beneficio. Las mejoras posibles encontradas puede ser cambiar el proveedor, desarrollar un programa de proveedores, mejorar los procesos o cambiarlos. Toda mejora debe centrarse en la calidad, productividad y rentabilidad de la organización.
5. Control: Después de elegir la mejor solución, se debe poner a disposición herramientas de control, documentación y formalización en los nuevos procesos o programas a desarrollar.

Esta fase requiere de tiempo, trabajo, esfuerzo y persistencia. Los resultados pueden llegar a ser favorables a empresas clientes o proveedoras.

Fase 2. Identificación y análisis de proveedores críticos:

En la primera fase, la empresa tiene claridad de sus procesos y la manera en que los está llevando; ha evaluado el desempeño de su planta de producción entre otras áreas y también ha evaluado a sus proveedores. Para identificar los proveedores claves, se utiliza la regla de Pareto donde estipula que el 20% de los proveedores son responsables del 80%

del desempeño; también se utiliza la matriz de análisis a proveedores por Handfield(Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000):

	Bajo Volumen de Compras	Alto Volumen de Compras
Alto valor y alto riesgo	<b>Proveedor Embudo:</b> Difícil sustitución, mercado monopolizado, altas barreras de entrada y situación geográfica o política crítica.	<b>Proveedor Estratégico:</b> Difícil sustitución, falta de proveedores alternativos, importante en el contexto general de compras.
Bajo valor y bajo riesgo	<b>Proveedores No Críticos:</b> Disponibilidad adecuada, especificaciones estandarizadas, sustitución posible.	<b>Proveedores que se pueden mejorar:</b> Disponibilidad adecuada, proveedores alternativos, precios estandarizados, sustitución posible.

Tabla 2 Matriz de análisis de proveedores. Fuente: Adaptada de (Pires & Carretero D., 2007)

Después de identificar y evaluar cada proveedor con la ayuda de esta matriz, los proveedores de difícil sustitución que tienen un alto volumen de compras, son proveedores estratégicos que se espera poder desarrollar algún programa de mejoramiento que beneficie las dos partes. Pero antes de hablar con el proveedor sobre estos programas, hay que analizar el grado de firmeza y de cooperación; para ello Kenneth Thomas(Kilmann) clasifica a los

proveedores según el tipo de negociación(Casanovas, 2011):

1. Competición: Presenta un alto grado de firmeza y un bajo grado de cooperación, este proveedor persigue sus propios fines, son relaciones de conveniencia y a corto plazo.
2. Evitación: Demuestra bajo grado de firmeza y bajo grado de cooperación, este proveedor opera mediante la diplomacia y puede desaparecer en cualquier momento. Los acuerdos pueden ser nulos.
3. Acomodación: Muestra bajo grado de firmeza y alto grado de cooperación, este proveedor satisface los intereses de sus clientes sin importarle los suyos; la negociación se torna desproporcionada.
4. Colaboración: Tiene alto grado de firmeza y alto grado de cooperación, estos proveedores busca la satisfacción de ambas partes, explorando posibles acuerdos o compromisos duraderos.
5. Compromiso: Medio grado de firmeza y de cooperación,este proveedor intercambia concesiones y busca un punto medio entre las dos partes.

Seria satisfactorio a la empresa cliente que los proveedores estuvieran en la escala de colaboración o compromiso, pero no siempre es así, esto es debido a que los proveedores también clasifican a sus clientes según el grado de inversión tanto del proveedor como del cliente; por otra parte, si el cliente no tiene sus pagos al día con el proveedor, este puede tomar decisiones perjudiciales para el cliente en la demora de sus pedidos; por eso es importante el análisis financieros de la primera fase.

### Fase 3. Alineación y definición de proyectos claves:

Esta fase tiene como objetivo conformar un equipo de trabajo multifuncional que se dedique a negociar con el proveedor para el desarrollo de programa o búsqueda de nuevos proveedores.

Esta fase presenta dos modalidades:

1. Búsqueda de nuevo proveedor:  
Esta búsqueda se puede presentar por los siguientes motivos:
  - La empresa desarrolla nuevos productos para sus clientes y requiere de nuevos proveedores, debido a que los proveedores existentes no pueden suministrar los insumos o productos

- alternativos, porque no cumplen con los requerimientos o especificaciones con calidad o se apartan de su objeto social.
- El proveedor no tiene los méritos ni compromisos para el desarrollo de programas que mejoren la calidad de sus servicios.

Existen varias fuentes de información efectiva para buscar proveedores como son: Catálogos o folletos sobre proveedores, revistas y publicaciones especializadas, directorios, registros de Cámara de Comercio, ferias y exposiciones, información de referidos, visitas a centros fabriles y asociaciones de fabricantes y compradores (Heredia, 2007)

## 2. Negociación con los proveedores existentes:

La empresa cliente tiene identificado y analizado a sus proveedores y espera de ellos un alto rendimiento en sus operaciones. Para lograr un crecimiento mutuo, el proveedor se involucra con la empresa cliente en un proceso de mejora continua que tiene los siguientes parámetros:

- a. Garantizar el nivel de servicio y calidad

- b. Informar si los requisitos son confusos o contradictorios
- c. No modificar los diseños, materiales, proceso de fabricación o el lugar de fabricación sin el consentimiento de la empresa cliente.
- d. Demostrar mejoras continuas con métodos efectivos.
- e. Resolver problemas referentes a la calidad.
- f. Responder por los costos de materiales o productos no conformes.

En cualquier modalidad, se debe evaluar la capacidad del proveedor, sea nuevo o existente; para ello el equipo de trabajo pide al proveedor, auditorías de seguimiento, estas auditorías miden las siguientes áreas:(Electric, 2008)

- 1. Información general: Productos y servicios e información comercial, aptitudes tecnológicas y de diseño, información financiera, información de compras, aptitudes de fabricación y capacitación, información de sistemas de calidad total, información de sistemas de inventario y entrega, derechos humanos, estándares laborales y medio ambiente.

2. Organización general en calidad: Procesos de revisión de pedidos, aprovisionamiento, fabricación de piezas y productos, herramientas de medición, indicadores de calidad, gestión de las no conformidades, habilidades y personal, seguridad, sanidad y medio ambiente.
3. Organización general en logística y aprovisionamiento: Previsiones y capacidades, operaciones en gestión a pedidos de clientes, transporte, proceso interno de inventarios, planificación y control de pedidos.
4. Tecnológica: Evaluaciones adicionales en diseño y técnica.
5. Diseño: Evaluación de la capacidad del proveedor para diseñar productos específicos.

Después del análisis de estas áreas, la empresa cliente aprueba o rechaza al proveedor, aunque puede darle cierta espera al proveedor para que mejore y cumpla con los requerimientos de las auditorías. Es importante que la empresa proveedora este encaminada a procesos de sistemas de gestión de calidad, así esta no tenga certificaciones.

Es importante tener en cuenta que estas auditorías manejan cierto número de muestras que deben ser costeadas por el

proveedor; si pasan las pruebas de análisis de la empresa cliente, los beneficios son de mediano a largo plazo.

#### Fase 4. Definición de los detalles del acuerdo:

Al final de cada negociación se debe tener en claro: (Casanovas, 2011)

1. Especificaciones técnicas del producto:
  - Normatividad, planos, certificaciones, normas de calidad y contrato de confidencialidad por patentes.
  - Normas técnicas de embalaje.
2. Documentación comercial y técnica.
3. Comercialización prevista
  - Precio, costo y tarifas
  - Según referencias, manejo de stock y cantidad inicial.
  - Planes de comunicación entre las dos empresas
4. Organización y actualización de ficheros.
5. Conformidad de los responsables.

#### Fase 5. Acompañamiento y asesorías:

Todo programa de desarrollo de proveedores debe estar acompañado por la empresa cliente; en esta fase y después de un largo camino de aprobaciones por las dos partes, el

acompañamiento es una etapa para ajustar o reacomodar algún cambio que se presente en la calidad, servicio, entrega o precio del producto o servicio. Tanto la empresa proveedora como la empresa cliente pueden tomar la decisión de certificarse en sistema de gestión de calidad ISO 9001, ISO 14000 u OHSAS 18001; porque han prestado atención y toma de decisiones para mejorar sus procesos.

## Conclusiones

- Toda empresa es cliente y al mismo tiempo proveedora, estos dos puntos de vista demandan de la empresa la capacidad para escuchar a sus clientes y al mismo tiempo a sus proveedores, la ayuda que le puede dar a sus proveedores para esclarecer dudas sobre cómo quiere sus productos o servicios es la misma si un cliente quiere y tiene las herramientas para ayudarlo.
- Es evidente que el optimismo y la voluntad para el trabajo en equipo tanto con clientes como con proveedoras, constituye una oportunidad para tener un crecimiento mutuo y colaborativo

en términos de reconocimiento comercial y capacidad operativa.

- Las actividades empresariales no se deben trabajar individualmente y más aún cuando están creciendo constantemente mercados con mayores exigencias y demandas. El manejo del aseguramiento de calidad, sistemas de gestión de calidad y gestión de riesgos se deben implementar en los procesos productivos de la empresas siempre con miras de mejoras, nunca deben olvidarse o pasar por alto así la compañía no tenga una certificación, la empresa cliente mira sus resultados mas no los documentos que sustentan sus procesos.
- La ayuda que ofrecen ciertas organizaciones estatales o privadas, deben ser aprovechadas por las empresas proveedoras especialmente las Mipymes, allí encontrara grandes organizaciones que requieren de proveedores que se ajusten a sus exigencias. Por tal motivo, hay que conocer los trámites para



participar de estas convocatorias

y participar de ellas.

## Bibliografía

Bavaria. (2012). *Portal de Proveedores*. Recuperado el 05 de 02 de 2013, de Manual de proveedores:  
[http://www.bavaria.com.co/admin/uploads/documentos/manual\\_proveedores\\_2012.pdf](http://www.bavaria.com.co/admin/uploads/documentos/manual_proveedores_2012.pdf)

Casanovas, A. (2011). Lean Buying y Outsourcing. En *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento* (págs. 86-105). Barcelona: Profit editorial.

Castellanos D., O. (2007). Sistema de Inteligencia Tecnológica. En *Gestión Tecnológica: De un enfoque tradicional a la inteligencia* (pág. 190). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Channelplanet. (25 de 09 de 2012). *Et-Event*. Recuperado el 12 de 11 de 2012, de  
<http://www.channelplanet.net/Formaci%C3%B3n/Seminarios/Proveedor1A.aspx>

DNP. (07 de 09 de 2011). *Dirección de Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 03 de 11 de 2012, de  
<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:UEe1YU87HksJ:https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx%3Ffileticket%3DH9iow2IHK7g%253D%26tabid%3D1284+&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsi9L6R3N8byHozbQFTfyTiOJzLrzGWys60FDr9juBxA8p7R4pxBUcLliop9kQP-C8pDx5au18mU3MQ-h-fc>

Domingo A., A. (2000). *Dirección y gestión de proyectos. Un enfoque práctico*. Madrid: RAMA editorial.

Electric, S. (2008). *Guía del proveedor*.

Fundación Idea. (s.f.). *El tamaño importa: La políticas pro pymes y la competitividad*. Recuperado el 02 de 02 de 2013, de <http://www.fundacionidea.org.mx/>

Gómez S., E. (2007). Desarrollo de proveedores. En *Aseguramiento de calidad en compras* (pág. 135). Bogotá: 3R Editores.

Handfield, R., Krause, D., Scannell, T., & Monczka, R. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. En *Sloan Management Review* (págs. 37-49). Massachusetts: Institute of technology.

Heredia, N. (2007). Proveedores, cadena de suministro y gestión de compras. En *Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva* (págs. 73-109). Bogotá: Ecce ediciones.

Kilmann, T. (s.f.). *Assertive-cooperative conflict Modelo Instrument*.

- Krause, D. (2000). *A structural analysis of the effectiveness of buying films "strategies to improve supplier performance"*.
- Méndez L., R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Quebecor World.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). *Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y retos*. Recuperado el 05 de 11 de 2012, de [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:qoeTZmgHQPjYJ:www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n1/v28n1a13.pdf+&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsgmJQW4JdiGy94VEU-4chdPrX0oQC2QSylyJwulLYtXmt42EWW\\_804Fk0gT3P5ZMRUPtnjkExItCur4IjyM--ZmkypfgBYAALZoV3nQ3BCI79xUQkY0keWdWfr5](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:qoeTZmgHQPjYJ:www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n1/v28n1a13.pdf+&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsgmJQW4JdiGy94VEU-4chdPrX0oQC2QSylyJwulLYtXmt42EWW_804Fk0gT3P5ZMRUPtnjkExItCur4IjyM--ZmkypfgBYAALZoV3nQ3BCI79xUQkY0keWdWfr5)
- Noriega, L. (2006). El procedimiento de compras. En *Compras: Principios y aplicaciones* (pág. 117). Mexico: Editores 4e.
- PDP Mexico. (31 de 05 de 2012). *Contribuyendo a la articulación de la Economía: Compartiendo experiencias*. Recuperado el 02 de 02 de 2013, de [http://www.undp.org.mx/spip.php?page=proyecto&id\\_article=817](http://www.undp.org.mx/spip.php?page=proyecto&id_article=817)
- Perdomo B., A. (2004). *Administración de los costos de la calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Pires, S., & Carretero D., L. (2007). Desarrollo de proveedores. En *Gestión de la cadena de suministros*. España: McGraw-Hill.
- Pires, S., & Carretero D., L. (2007). Desarrollo de Proveedores. En *Gestión de la Cadena de Suministro* (págs. 119-125). España: McGraw-Hill.
- PMI. (2004). *PMBOK - Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos*. EE.UU: Project Management Institute.
- Schneider Electric. (2008). *Guía del proveedor*. alias graphique.
- Schneider Electric. (04 de 2008). Six Sigma Project Presentation. *Process Excellence*.
- Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 01 de 11 de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Seis\\_Sigma](http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma)
- Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 01 de 11 de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%89TRICA>
- Yacuzzi, E. (2006). Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores. Buenos Aires, Argentina.