



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

## Desarrollo de Proveedores

*Más vale malo pero conocido, que bueno por desarrollar  
(pensamiento de un comprador incompetente)*

La dinámica global empuja y continua empujando a las empresas a contar con esquemas que promuevan flexibilidad en sus procesos, optimicen sus resultados y garanticen condiciones comerciales competitivas. Lo anterior es lógico, entendible, razonable y hasta urgente, aunque no siempre posible, sea por que no se quiere o debido a que colateralmente no se cuenta con el enfoque adecuado.

Si bien el tema es extenso, la brevedad de este finito espacio considerará los puntos fundamentales que toda estrategia de adquisiciones puede contemplar y ejecutar durante el proceso del desarrollo de proveedores.

Una organización, independientemente del giro que abarque, no puede subsistir por ella misma. Por un lado, la presión y creciente infidelidad de clientes actuales y potenciales coadyuva a romper paradigmas e incrementar el valor agregado así como enfatizar los beneficios que ofrece para ganar la preferencia del mercado. Por otro, la inconstancia, carente lealtad y niveles reducidos de compromiso hacia el resultado final por parte de algunos o muchos de aquellos de quienes depende hacia atrás de la Cadena de Suministro. Ello infiere filtrar y depurar desde lo evidente hasta los mínimos detalles con el fin de garantizar procesos y entregas confiables, puntuales y de precio competitivo.

No basta con estandarizar la mediocridad, es imperante promover la excelencia operacional en la propia cadena logística interna, para así compartir y educar a quien lo requiera además de sinergizar los beneficios para proveedores y sus respectivos clientes – proveedores. Un requisito importante y de facto es el mantenimiento de orden y disciplina en sus proceso de negocio.

### Concepción Estratégica

Desde incapacidad por llevar adecuadamente una tarea, falta de capacitación y hasta ceguera operativa, pasando por poca o nula disposición de tiempo para concentrarse en tareas estratégicas, las anteriores se escuchan como justificaciones no válidas y excusa para no disfrutar de la plantilla completa de proveedores en un rango de desempeño requerido.

Lo peor no sería eso, sino que además existiera falta de guía o comprensión de la estrategia del negocio para el futuro, el desconocimiento de la realidad actual de la industria a través de una perspectiva concreta y objetiva, o simplemente la falta de enfoque (dirección) proveniente desde la gerencia de primer nivel.

Dicho de otra forma, es común que en ocasiones no se sepa lo que se quiere o necesita y, a pesar de ello, se trabaja mucho en virtud de sí tener prisa por conseguirlo. Ironía, tal vez; sarcasmo, un poco; realidad nacional, todavía en lo general.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



## Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

En otras ediciones, ya se ha comentado que una empresa sin dirección, corre el riesgo de naufragar inconscientemente. Se ha destacado la importancia de ubicar dónde estamos y adonde deseamos llegar, con el propósito de definir adecuada y oportunamente las estrategias y acciones necesarias para que el cuerpo, la empresa, alcance la meta definida anticipadamente.

La concepción estratégica del futuro así como la forma de abordarlo inician como fruto de un diagnóstico certero en los contextos interno y externo de la corporación. Del mismo modo, como herramienta para facilitar los puntos a atender en un proceso de desarrollo de proveedores, se invita a considerar la posibilidad de identificar las virtudes y defectos dentro de la cadena de suministro interna, así como las oportunidades y amenazas en los eslabones externos, tanto “pre” y “post” en la cadena logística.

Básico es un sistema de evaluación de proveedores, toda vez que mediante un esquema objetivo de calificación, la relación con los proveedores se vuelve institucional y no de apreciación o simple expectativa de quien ocupa la oficina compradora. Un primer beneficio, los proveedores compiten bajo una misma base, definida y asentada en blanco y negro. Otro, que les empuja a implementar mejoras en toda su organización de tal suerte que sean considerados proveedores confiables al haber alcanzado el nivel de desempeño esperado por su cliente.

¿Cómo saber que ya llegó ese proveedor al nivel esperado?, con la ayuda de Indicadores Clave de Desempeño. Puede sonar obvio, aunque algunos lectores coincidirán que la realidad puede ser diferente si dichos indicadores son definidos parcialmente por un área o departamento sin considerar que deben ser alineados con los objetivos corporativos de la propia empresa como un todo.

Con esto en mente, se reitera la urgencia por saber qué queremos lograr y, posteriormente definir la manera de medir el avance hacia el punto óptimo. Por obvio de espacio, no se reiterará el tema, aunque sí se apunta la recomendación de darle una revisada el tema relacionado con “Indicadores de Desempeño”, publicado en la edición de abril de 2005.

Estas mediciones son de gran utilidad cuando son precisas, oportunas y sobre todo con la consecuente retroalimentación positiva y proactiva hacia proveedores, en el mejor espíritu de guiarlos a buen fin: al logro del nivel – desempeño esperado por quienes les contrata.

### **Clase Mundial o Cinismo disfrazado**

Si un desempeño es pobre o deficiente se puede optar por cambiar de fuente o bien, por optimizar sus procesos y resultados para mantenerle, pero en un mejor nivel de desempeño que el actual. Esto implica desarrollarlo. Lo cierto es que las organizaciones no se concretan solo a esto, sino a lograr que su abastecedor se mantenga en dicho nivel y garantice consistentemente ese desempeño. Un siguiente paso podría implicar certificarlo, sea por criterios corporativos o por una referencia conocida internacionalmente.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



## Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

No obstante la claridad del concepto, es risible y hasta ridículo cómo muchas organizaciones confunden términos, conceptos y esencias. Como muestra un botón; se publicita que una empresa generadora de un producto no tangible, es de Clase Mundial, cuando lo que recibió fue el Premio Nacional de Calidad por quinta ocasión en seis años.

Sin afán de menospreciar lo que una certificación tipo ISO9000 o cualquiera de sus variantes implica, es eso y solo eso: una garante que un proceso y sus resultados son congruentes y consistentes, y que eventual o periódicamente se incorporan procesos y esquemas de mejora continua.

No obstante, dista de ser “Clase Mundial” en su más pura y amplia esencia. No hay que confundir un reconocimiento o certificación internacional recibida después de cumplir (mantenerse en) los estándares que pueden definirse, con lo que por otro lado involucra tener y ejecutar las mejores prácticas de negocio así como una excelencia operacional que incorpora y desarrolla los mejores estándares en el entorno global. Una cosa es ser el mejor (Clase Mundial, Certificación Clase “A”) y otra garantizar que mi desempeño es consistente (certificación tipo ISO) aunque no necesariamente sea la mejor.

Con esto en mente, es importante definir qué se requiere de un proveedor. Por un lado, puede requerirse que sea consistente en sus resultados y garantice un desempeño estándar acorde con los parámetros establecidos o bien, enfocarlo para que sea el mejor de su clase, elevando su competitividad y equiparándola con niveles de los mejores en el orbe. Son dos cosas distintas, y consecuentemente diferentes maneras de abordarlo.

En nuestras intervenciones prácticas de apoyo a empresas en proyectos de consultoría, durante el proceso de toma de decisión, nuestro enfoque hacia la gente anima a que como primer paso los directivos comprendan cabalmente, la ruta, tiempos y beneficios de alcanzar la excelencia operacional de Clase Mundial. Por mencionar algunos puntos de lo que se obtiene como fruto de ello: duplicar o triplicar la rotación de inventarios, mayor exactitud en el Plan de Producción, mejora sustancial del nivel del servicio al cliente, incremento en la rentabilidad, crecimiento en la participación de mercado, etc.

Sorprendería a más de uno que pasa su vista por estas líneas, la cantidad de empresas que inicialmente se acercan a nuestra firma para ser auxiliados en su proceso de implementación de un sistema de calidad, y que acaban convencidos de enfocar sus esfuerzos al mayor nivel de desempeño, reconocido internacionalmente como “World Class” (*Clase Mundial, por sus siglas en inglés*), en vez de limitarse a certificar (estandarizar) una parte de sus procesos, típicamente los productivos, sin que ello garantice necesariamente que son los mejores de su clase. Prefieren los beneficios de una óptima administración de recursos (*conocida como Planeación de Recursos de la Empresa, o ERP, por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning*) que el riesgo de estancarse en un nivel de desempeño actual, perdiendo de vista lo que podría obtenerse si se involucra, educa y optimiza a la empresa en su conjunto junto con los actores externos a ella.

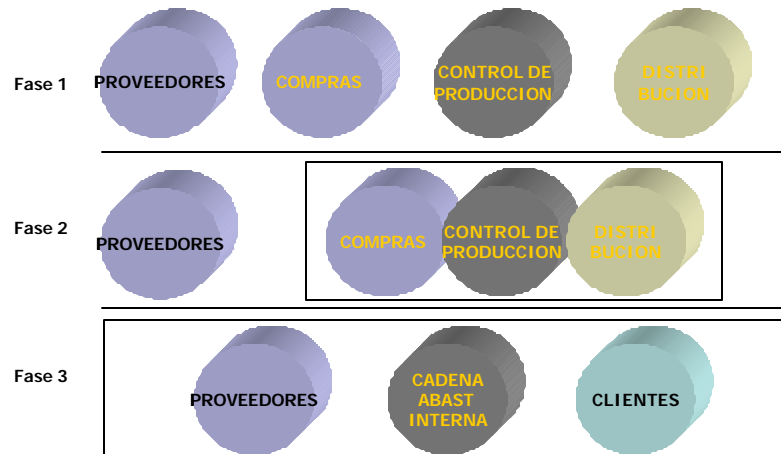
Lo mismo sucede con los proveedores. Desde la concepción estratégica habría que definir para qué queremos desarrollarlos.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Punto importante, si nosotros (la compañía) estamos en niveles de excelencia mundial, entonces se facilita enormemente el acompañamiento y guía durante el proceso. De lo contrario, no se puede exigir lo que no se puede dar.

## Desarrollo e Integración



Todo proceso de desarrollo involucra integración, acercamiento y homologación de prácticas. Si bien el inicio sugerido es un esquema de procesos formales de Clase Mundial, emanado dentro de la propia empresa que desea desarrollar sus fuentes de abasto, la figura anterior resalta la evolución en dos facetas para migrar de una desintegración típica, a una compenetración y trabajo sinérgico entre los eslabones de la cadena de valor.

### Fase 1. Cadena de Suministro no integrada, proveedores sin desarrollar

- Proveedores y proveedores – clientes trabajando por separado
- No se comparte información, o es muy escasa
- Compras, producción y distribución trabajan independientemente
- Control independiente de inventarios
- Sistemas y procedimientos incompatibles entre los eslabones

### Fase 2. Cadena de Suministro interna, integrada, proveedores aún al margen

- Mejor y más confiable flujo de información interna (integración de lo comercial, operativo y financiero)
- Enlaces estrechos entre áreas (uso de sistema tipo ERP)
- Prevalecen áreas de oportunidad al exterior de la cadena interna

### Fase 3. Integración de la Cadena de Suministro

- Abarca tanto proveedores como clientes
- Enfoque en el cliente
- Identificación de prioridades competitivas
- Trabajo conjunto compartiendo beneficios por la mejora del flujo de materiales
- Diagnóstico de proveedores en su organización, capacidades, virtudes y defectos
- Participación oportuna en diseño de nuevos productos



### Aspectos Críticos de Evaluación y Desarrollo

Una vez concluida la reflexión que sustenta y da orientación al por qué, para qué y cómo del proceso de desarrollo de proveedores, en este apartado se mencionan los aspectos generalmente aceptados como críticos para, con una visión orientada a la excelencia operacional (Clase Mundial):

#### Resolverlos:

- Precisión en los pronósticos y la consecuente demanda dependiente
- Administración de las adquisiciones hechas en distintas áreas de la organización
- Clarificación de líneas y políticas de autoridad (autorización)
- Confiabilidad, oportunidad y calidad de los registros de las existencias
- Definición de roles en la administración de la cadena de suministro
- Entre otros

#### Recibir sus beneficios:

- Menores costos operativos
- Disminución de tiempos de ciclo
- Mayor visibilidad para toma de decisiones
- Aumento de flexibilidad
- Optimización de la planeación y programación
- Entre otros

#### Ser evaluados (monitoreo del cambio de desempeño)

- Calidad (supervisión, número de fallas, rendimiento de insumos, reprocesos, devoluciones)
- Productividad (utilización de equipo, aprovechamiento del recurso humano, gestión y organización de la producción, utilización de insumos)
- Volúmenes de Compra (economía de escala)
- Producción (balanceo de líneas, mantenimientos, costos de maquila, paro de equipos)
- Tiempos de entrega (nivel de inventarios, no paros de línea, duración del ciclo de negocio)
- Mercado (posición competitiva, participación y penetración de mercado)
- Respuesta (ante variaciones en la demanda, capacidad de ajuste)
- Cambios (en especificaciones de los clientes y cobertura en sus implicaciones financieras)
- Oportunidad (capitalización de los beneficios)
- Integración (ineficiencias ocultas, gastos de logística, distribución y almacenaje)
- Información (programación conjunta, retroalimentación, investigación para planes conjuntos, seguimiento de problemas y de planes de mejora)
- Transferencia (mejores prácticas operativas y administrativas, de tecnología)
- Proyectos (investigación y desarrollo conjunta, planeación financiera a largo plazo)



## Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

A propósito de este último detalle, a continuación se enumeran algunos ejemplos que muestran la alineación del área en que podrá evaluarse el desempeño de proveedores (indicadores), alineados bajo un esquema estratégico, congruente con los objetivos corporativos:

Indicador de Desempeño	Objetivo Corporativo
Precio	Reducción en los costos de operación en virtud de restricciones de mercado
Servicio	Participación de mercado sustentada en la velocidad y/o capacidad de respuesta (flexibilidad)
Calidad	Estrategia de diferenciación y/o posicionamiento frente a la competencia
Ingeniería de Producto	Lanzamiento o relanzamiento de productos
Innovación y Crecimiento	Enfoque en procesos de negocio estratégicos, transfiriendo actividades no críticas

### En resumen

No siempre es fácil encontrar proveedores de Clase Mundial que deseen o puedan satisfacer las necesidades de la empresa.

Si el tema es importante, la empresa seleccionará cada proveedor potencial más conveniente y los desarrollará al punto en que estos puedan satisfacer necesidades presentes y futuras. Empero, lo más difícil para algunos directivos podría ser la comprensión y definición entre estandarizar respecto del presente o en función del futuro deseado; si se opta por éste último, el factor clave radica en señalar qué tipo de futuro se desea, estandarizado o uno de competitividad global (Clase Mundial).

La inversión de capacitarlos en planeación estratégica, trabajo en equipo, procesos de producción, compras, almacenes y cadena de suministro puede resultar bastante conveniente. Por supuesto, sin descuidar la atención a la gente (cultura, compromiso y calidad del trabajo e información generada), las reglas del juego (procesos de negocio, estrategias e indicadores de desempeño, etc.) así como la ruta para el óptimo aprovechamiento de la herramienta de cómputo (software) que apoyen la filosofía o tecnología directiva encaminada a facilitar el logro de la real y verdadera Clase Mundial.

L.C.I. Ariel Valero C.  
Socio Director