

DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

**Un enfoque de productividad
de la empresa extendida**

Edgar René Yepes Callejas
Alejandro Hinestroza Maldonado
Gustavo De La Pava

**Serie de buenas prácticas para el mejoramiento de la productividad
promovidas por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA**

La participación del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA en esta iniciativa se inscribe en el marco del proyecto “Proveedores competitivos”, financiado conjuntamente por la Alcaldía de Medellín y la Fundación para el Progreso de Antioquia - Proantioquia.

DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Un enfoque de productividad de la empresa extendida

Elaborado por

Edgar René Yepes Callejas

Alejandro Hinestroza Maldonado

Gustavo De La Pava

Colaboradora

Clara Lucía Pérez Arroyave

Coordinación general

Santiago Echavarría Escobar

Director

Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA

Coordinación editorial

Gerencia de Publicaciones

Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA

kdasuky@cta.org.co

Primera edición: Medellín, enero de 2007

Enero de 2007. Medellín

Primera reimpresión: Medellín, noviembre de 2007

ISBN 978-958-97906-7-0

Impreso en Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total de esta publicación, sin la autorización expresa del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA. Para la reproducción parcial, se debe citar la fuente.

“La Productividad es ante todo, un estado de la mente. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.”

Declarado por la Asociación Europea de Centros Nacionales
de Productividad EANPC en 1959.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

1.	CONSIDERACIONES PRELIMINARES	13
1.1.	Antecedentes del Decálogo	13
1.1.1.	Primer antecedente: Tendencias nacionales e internacionales en el desarrollo de proveedores	13
1.1.2.	Segundo antecedente: MERYP	16
1.2.	Términos empleados	21
2.	CARACTERÍSTICAS DEL DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES	26
3.	CONDICIONES PARA APLICAR EL DECÁLOGO	33
4.	APLICACIÓN DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES	53

PRESENTACIÓN

El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA, mediante la articulación y colaboración creativa entre los empresarios, trabajadores, organizaciones promotoras del desarrollo, academia y sector público, está decidido a desarrollar acciones permanentes que promuevan buenas prácticas, tendientes a mejorar la productividad en Medellín y Antioquia, a través del Movimiento Colombiano de Productividad.

En este marco de referencia, el CTA, con base en su experiencia de trabajo con empresas y conciente de la importancia que para éstas tiene la obtención de resultados, ha desarrollado un modelo de gestión para el mejoramiento de la productividad en la pyme, denominado aquí MERYP, basado en un enfoque de productividad que requiere de pocas inversiones, pero cuyos resultados impactan de manera directa en el aumento del valor agregado.

El modelo de gestión promueve cuatro tipos de acciones complementarias al interior de la empresa:

1. Establecimiento permanente de mediciones que orienten el rumbo de la empresa.
2. Fomento de innovaciones para lograr un mejor posicionamiento estratégico.
3. Apropiación de mejores prácticas para desarrollar la efectividad operativa en la empresa.
4. Desarrollo constante de las capacidades de su talento humano, en función de las estrategias y objetivos de la empresa.

Con el propósito de que las personas e instituciones que trabajan por el desarrollo productivo de nuestra región, conozcan este conjunto de buenas prácticas, el CTA pone al servicio de la comunidad una serie de publicaciones denominada Serie de buenas prácticas para el mejoramiento de la productividad, útiles como medio de información y orientación empresarial en la búsqueda del mejoramiento permanente de la productividad.

Una de estas buenas prácticas es el Decálogo para el desarrollo de proveedores. Un enfoque de productividad de la empresa extendida, expuesto en el libro que usted tiene en sus manos, creado con el firme propósito de aportar el mejoramiento continuo de la empresa en donde sea aplicado.

SANTIAGO ECHAVARRÍA ESCOBAR
 Director
 Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA

INTRODUCCIÓN

La situación competitiva de los mercados obliga a las empresas a ser cada día más productivas y a generar mayor valor, condiciones que se han convertido en necesarias para la supervivencia de las organizaciones.

Si bien muchas empresas colombianas han apropiado mejores prácticas, incorporado nuevas tecnologías y desarrollado sistemas de gestión para incrementar su productividad, tales mejoras son limitadas por las condiciones de la cadena de suministro, pues bajo el esquema de cadena de valor, el eslabón más débil de dicha cadena (en términos de calidad, eficiencia en costos, oportunidad, entre otros factores) determina la capacidad de toda ella para generar valor en el mercado.

Se ha encontrado que una fórmula empresarial exitosa para alcanzar alta competitividad, consiste en propiciar el mejoramiento productivo de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro. Esta fórmula requiere que las empresas que conforman una cadena productiva, establezcan esquemas de relacionamiento diferentes, con el fin de alcanzar un mejoramiento generalizado en la productividad, que redunde en beneficios para todos los integrantes de la cadena.

La posibilidad de gestionar la productividad por medio de un cambio en los esquemas de relación en la cadena productiva, ha despertado el interés en diversas empresas. Éstas han adoptado esquemas de desarrollo de proveedores para generar mejoramientos competitivos e incrementos en la productividad en uno de los eslabones de la cadena (la unión empresa cliente-proveedor). Sin embargo, poner en marcha un esquema de esta índole exige algunos cambios organizacionales que deben estar dirigidos a elevar la productividad conjunta, así como a mejorar la integración entre cliente y proveedor, lo cual se logra mediante sistemas de gestión.

Por otro lado, generar dinámicas de productividad por medio de sistemas empresariales colectivos ¹ se ha convertido en una

¹ Conjuntos de empresas e instituciones que operan de forma interconectada, para generar ventajas competitivas por medio de la colaboración, que abarca actividades que incluyen operación, gestión e incluso actividades de desarrollo de tecnologías, productos e innovación.

preocupación regional y nacional, dado que experiencias internacionales muestran de forma reiterada que a medida que se consolida la actividad empresarial colectiva, se generan ventajas competitivas regionales y mejoran las condiciones de vida de la población.

El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, la Fundación para el Progreso de Antioquia - Proantioquia y la Alcaldía de Medellín, recogieron estas preocupaciones y establecieron la oportunidad de proponer a las empresas un modelo de gestión de la productividad empresarial basado en la generación de relaciones gana-gana ² en una empresa extendida ³. Para ello, las tres instituciones creadoras de este Decálogo desarrollaron durante el año 2005 “Proveedores competitivos: Una vía para el mejoramiento de la productividad empresarial”, proyecto que se propuso promover encadenamientos productivos para vincular a grandes empresas (GES) con pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad, mediante el diseño de una metodología para el desarrollo de proveedores y su aplicación en un grupo de empresas pertenecientes a varios sectores económicos.

Durante el desarrollo del proyecto se realizaron talleres y reuniones con 22 empresas ubicadas en el área metropolitana de Medellín, las cuales suministraron información que permitió comprender cómo funcionan las dinámicas de relacionamiento cliente-proveedor y qué condiciones deben ser consideradas para generar unas dinámicas de mejoramiento de la productividad por medio del trabajo colaborativo entre este tipo de empresas ⁴. De este proceso resultaron importantes y novedosos aprendizajes que permitieron identificar mecanismos de gestión y diseñar este Decálogo para el desarrollo de proveedores .

² De beneficio mutuo, para los participantes en tales relaciones.

³ En el numeral 1.2. Términos empleados, se explica el concepto de empresa extendida.

⁴ El trabajo de campo con empresas se centró en:

Análisis de casos empresariales sobre desarrollo de proveedores en Medellín.

Talleres con empresas grandes para conocer su situación organizacional, su relación con proveedores y los pasos que han puesto o proponen poner en marcha en la gestión de proveedores.

Diagnóstico de situación de 22 Pymes, sobre sus condiciones de productividad y su capacidad de integración en la cadena.

Las empresas consultadas fueron las siguientes:

Pequeñas y medianas empresas: Gestión It S.A., Ingeneo, Alcuadrado, Choucair Cárdenas, Personalsoft, Industrias Faaca, Retexco, Templamos, Maquinados y Procesos, Ferro cortes, Metalandes, Tamayo Palacio y Cía Ltda., R & R Asociados, Industrias Ralvher, Aseguramiento Metrológico Asmecon, Nicol Unicilindros, Concaucho, Universidad de Antioquia, Indures, Parra González Ltda., Mebum, Metalizar

Grandes empresas: Metro de Medellín, Orbitel, Fabricato-Tejicondor, Coltejer, Sofasa, Haceb, Isa, Isagen, Empresas Públicas de Medellín.

El Decálogo ha sido concebido bajo un enfoque de productividad de la empresa extendida, lo cual supone la búsqueda mutua de generación de valor agregado y la alineación de las empresas cliente⁵ y sus proveedores para poder lograrlo. Igualmente, asume que el desarrollo de proveedores siempre debe garantizar un gana-gana y por lo tanto, rentabilidad tanto para la empresa cliente como para sus proveedores de bienes y servicios, bajo condiciones que promuevan la sostenibilidad del proceso. Esta es una de las razones por la que este Decálogo plantea un marco de mejoramiento a mediano plazo.

El aumento de la productividad que promueve el Decálogo para el desarrollo de proveedores, parte de la propuesta de diez principios como base de un proceso de mejoramiento que debe ser liderado por la empresa cliente, para orientar de manera estratégica, los relacionamientos entre las empresas clientes y sus proveedores de insumos y mantenimientos. Todo esto, siempre en el contexto de un proceso dinámico que se evalúa y se ajusta de forma permanente.

Las empresas cliente que practiquen en forma adecuada los diez principios, garantizarán las condiciones mínimas para desarrollar sus proveedores y elevar la productividad de la empresa extendida. Para ello es importante que la empresa cliente y sus proveedores alineen sus políticas, estrategias y acciones alrededor del cumplimiento de estos principios. Los autores de este Decálogo hacen estas recomendaciones a las empresas teniendo en cuenta, sin embargo, que existen diversas formas para lograr desarrollar a sus proveedores y aumentar su productividad.

Por lo anterior, el Decálogo expone un conjunto de principios, incluyendo la descripción de condiciones adecuadas para el desarrollo de los mismos, sin incurrir en la definición de una ruta única o herramientas definitivas para poner en marcha un sistema de gestión de proveedores. Esto se hace porque se reconoce que cada organización tiene características particulares y en tal sentido, tratar de aplicar una fórmula genérica de gestión puede amarrar a las empresas, en lugar de liberar el potencial productivo de la empresa extendida.

Adicionalmente, el Decálogo presenta unos principios permanentes que son aplicables por medio de Cajas de herramientas⁶ que se proponen como guías prácticas de libre aplicación, con el fin de mantener los diez principios y de entregar diferentes tipos de metodologías que puedan ser ajustadas según la individualidad de cada empresa.

⁵ En el numeral 1.2. Términos empleados, se explican definiciones de conceptos empleados a lo largo de esta publicación, como empresa cliente y proveedor, entre otros.

⁶ Para el año 2007 se cuenta con una primera edición de Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores.

Sin embargo, es posible presentar algunas prácticas y elementos de gestión, que pueden ser revisadas a manera ilustrativa al desarrollar un esquema de gestión para el desarrollo de proveedores. En tal sentido, es posible complementar la lectura del Decálogo con la ⁷ Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores, la cual presenta un conjunto de herramientas que pueden ser revisadas a manera de referente o ejemplo y dar luces sobre cómo poner en marcha algunos elementos de un esquema de gestión para el desarrollo de proveedores. bajo la consideración de que cada herramienta puede ser utilizada, modificada o descartada, según el criterio y condiciones que manifieste cada empresa, de cara a la puesta en práctica de los diez principios planteados en el Decálogo .

En tal sentido, el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, la Fundación para el Progreso de Antioquia - Proantioquia y la Alcaldía de Medellín, ponen en sus manos esta publicación como un instrumento valioso para promover la productividad y la competitividad, tanto en los ámbitos empresarial como territorial. Para las empresas, la aplicación del Decálogo contribuye a su inserción en sistemas empresariales colectivos que generen riqueza y fortalezcan el tejido industrial, necesarios para el éxito de los negocios en el largo plazo. Para las instituciones promotoras de desarrollo y para los organismos del estado, el Decálogo puede ser adoptado como base de una política de desarrollo territorial y sectorial, que ayude a consolidar dinámicas de productividad y competitividad bajo la forma de sistemas empresariales colectivos.

⁷ Desarrollado y publicado por el CTA, Proantioquia y la Alcaldía de Medellín, como parte de la Serie de buenas prácticas para el mejoramiento de la productividad.



1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1. Antecedentes del Decálogo

El Decálogo para el desarrollo de proveedores. Un enfoque de productividad de la empresa extendida tiene como marco dos antecedentes. En primer lugar, los avances logrados en Colombia y en el mundo en cuanto a la aplicación de procesos de desarrollo de proveedores, sensibilizaron al medio empresarial respecto al tema y han generado aprendizajes sobre su aplicación. Un segundo antecedente es MERYP⁸, el Modelo de gestión empresarial para el mejoramiento de la productividad, desarrollado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA.

1.1.1. Primer antecedente: Tendencias nacionales e internacionales en el desarrollo de proveedores

El desarrollo de la economía mundial ha estado marcado en su historia por el crecimiento y la permanencia de las pequeñas y medianas empresas. Se sabe que las Pymes representan la unidad de crecimiento básico de cualquier sistema económico; desde las épocas de auge del comercio, la agricultura y los mercados, las pequeñas y medianas empresas han sido las dinamizadoras de los estados, convirtiéndolos en la base de grandes industrias y de naciones dominantes a escala mundial.

Más allá de su importancia individual, se ha demostrado que cuando las pequeñas y medianas empresas se asocian y se alinean con objetivos comunes, logran altos niveles de productividad y competitividad. Ejemplos importantes se han dado en el Oriente, Europa y países como la China y la India.

En Latinoamérica, aunque pocos, también hay ejemplos. Cabe citar a Chile, con la creación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que logró fortalecer la minería como la cadena productiva más importante de su economía. Así lo confirman testimonios de diferentes consultores que han trabajado en ese país:

“Aunque actualmente en Chile la posición general del gobierno es contraria a las intervenciones sectoriales que pudieran distorsionar el mercado, una de las excepciones es el apoyo a la pequeña y mediana empresa. Sercotec tiene dos tipos de actividades en esta esfera: extensión a

⁸ Mejorando Riqueza y Productividad.

determinadas empresas y apoyo a las asociaciones empresariales. Esto comprende capacitación de los empresarios, asesorías limitadas, facilitación de acceso al crédito, fomento de las exportaciones, incluida la participación en ferias comerciales, e información sobre estándares y reglamentos. Últimamente, ha habido un cambio en la estructura de apoyo a la Pyme en que la CORFO se encarga directamente de implementar el programa de modernización para la pequeña y mediana empresa.

Así, las empresas mineras han tenido un éxito relativo en responder efectivamente a las relaciones competitivas cambiantes y a los estándares cada vez más elevados establecidos en el mercado por los consumidores. La innovación se ha centrado casi siempre en las creaciones metalúrgicas, pero ha habido intentos de algunas empresas mineras por adoptar prácticas y técnicas de gestión vinculadas habitualmente con otras industrias, como las de vehículos automotores y la electrónica, y adaptarlas al sector minero.

Justo a tiempo, Calidad total y Costo total son sólo algunas de las muchas prácticas de gestión para reducir costos, utilizadas en la gestión de la cadena de adquisiciones y abastecimiento”⁹.

Por otro lado, cabe citar el ejemplo de México¹⁰, país en el cual se han impulsado las cadenas productivas mediante la asociatividad y la intervención del Estado, la banca y las empresas tractoras locales, generando un espacio propicio para el alineamiento estratégico entre la gran empresa y la Pyme. La premisa fundamental es que el desarrollo de proveedores requiere una metodología especial y un personal altamente calificado para desplegarla. Para cumplir la premisa anterior, se han propuesto los siguientes objetivos:

Integrar a las Pymes como proveedoras en los grandes flujos comerciales y financieros mundiales.

Elevar la capacidad competitiva de las empresas cliente con la consolidación de una red de aliados de negocios de alto desempeño.

⁹ Fuente: Entrevistas con consultores, Price Waterhouse Coopers, McKinsey y Booze, Allen Hamilton. Sólo recientemente [en los últimos cinco años] la industria minera suramericana ha comenzado a solicitar asesoramiento sobre gestión estratégica en materia de adquisiciones y materiales.

¹⁰ Fuente: Proyecto de desarrollo de proveedores, formación de consultores y promoción de redes. México, marzo de 2001.

Mejorar la eficiencia neta de las empresas, a través del desarrollo de canales y flujos de información con una clara orientación al mercado.

Contribuir con la sustitución de importaciones y el desarrollo de mercados de exportación para las empresas nacionales.

El anterior desarrollo de proveedores se ha realizado debido a que en México se considera que los esfuerzos generalmente se han concentrado en el último eslabón de la cadena, conduciendo a un aislamiento de las Pymes. De acuerdo con esta experiencia, se concluye que para el desarrollo de proveedores se requieren una metodología y unos recursos humanos calificados a nivel nacional.

En Colombia, los esfuerzos para mejorar las cadenas productivas comenzaron con el modelo de industrialización por sustitución de importaciones, alrededor de la década de los ochenta. Sin embargo, el resultado no fue positivo por la falta de preparación empresarial y la ausencia de apoyos institucionales para el desarrollo de programas de integración. La empresa Enka de Colombia S.A. se consolidó en este período, como la compañía líder en el desarrollo de encadenamientos productivos.

A finales de los años noventa, Ecopetrol comenzó un programa de desarrollo de proveedores mediante proyectos de sustitución de importaciones. El programa fue desplegado en todo el país y en Medellín tuvo gran acogida. Así se inició la formación de los llamados Prodes metalmecánicos, y la participación de grandes empresas como el Metro de Medellín, Fabricato Tejicondor, Coltejer, Nacional de Chocolates y Sofasa, entre otras, en proyectos basados en el desarrollo de insumos. En Medellín se destaca la labor de Sofasa-Renault como promotor del desarrollo de diversas Pymes, radicadas en ésta y otras ciudades de Colombia, asociadas al desarrollo de autopartes.

11

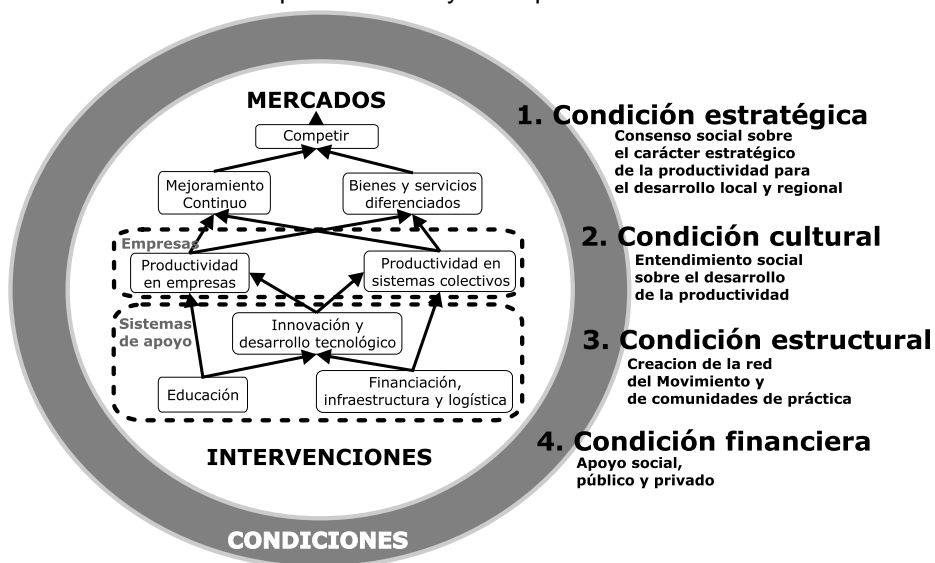
Si bien es cierto que en Colombia hay una gran disposición para el desarrollo de proveedores, por parte del Estado y de algunas empresas del sector privado, es claro que falta dinamismo, metodologías adecuadas y actores articuladores que permitan direccionar los diferentes esfuerzos para integrar las cadenas productivas. Por ello, es necesario desarrollar metodologías y enfoques de gestión en las empresas, así como convocar actores que propicien la adopción de esquemas de desarrollo de proveedores como movilizadores del desarrollo industrial, la productividad y la competitividad.

¹¹ Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial. Esquema asociativo para Pymes, promovido por Acopi.

1.1.2. Segundo antecedente: MERYP

El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA, mediante la articulación y colaboración creativa entre los empresarios, trabajadores, organizaciones promotoras del desarrollo, la academia y el sector público, ha venido articulando acciones permanentes para promover la productividad en Medellín y Antioquia, con la conformación y dinamización del Movimiento Colombiano de Productividad.

Movimiento Colombiano de Productividad para Medellín y Antioquia



Fuente: CTA.

Como elemento fundamental del Movimiento y con base en su experiencia de trabajo con empresas, el CTA ha desarrollado un modelo de gestión para el mejoramiento de la productividad, denominado MERYP¹². Este Modelo se basa en un enfoque de productividad que requiere de pocas inversiones, pero cuyos resultados impactan de manera directa en el aumento del valor agregado.

MERYP concibe la empresa como un sistema donde sus elementos se articulan en forma de una cadena de generación de valor:

¹² Mejorando Riqueza y Productividad.

El objetivo de la empresa es generar valor agregado a partir de los recursos que utiliza. En ese sentido, una mejora en la empresa debe propiciar un incremento en la cantidad de valor agregado que genera por cada recurso utilizado. Lo anterior puede medirse con un indicador denominado Productividad del valor agregado ¹³, que se define así:



$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Valor agregado = Riqueza generada
= Productos - Insumos

Recursos utilizados = (1) Activos operacionales
= (2) Empleados

Fuente: CTA.

De acuerdo con MERYP, la empresa es un sistema basado en la interacción de cuatro elementos fundamentales:

Talento humano
Mercado
Procesos
Recursos técnicos

¹³ El valor agregado es una medida de la riqueza económica que genera la empresa y corresponde a la diferencia entre los ingresos por venta y el costo de las compras a terceros hechas por la empresa, valorizadas en pesos. Este valor puede ajustarse con el valor de la variación de inventarios. A partir del cálculo anterior, es posible efectuar dos cálculos posibles de productividad del valor agregado:

Productividad laboral, correspondiente al valor agregado de la empresa, dividida entre el número de empleados, e indica qué tanta riqueza genera la empresa con el trabajo de cada empleado.

Productividad del capital, correspondiente al valor agregado de la empresa, dividida entre el valor de los activos operacionales, e indica qué tanta riqueza genera la empresa con el capital que utiliza en su actividad productiva.

Si los cuatro elementos anteriores se utilizan productivamente y en conjunto, es posible generar valor agregado. Esto se puede alcanzar por dos vías complementarias: la Efectividad operativa y el Posicionamiento estratégico, como lo muestra la siguiente gráfica:

Vías para incrementar la productividad del valor agregado

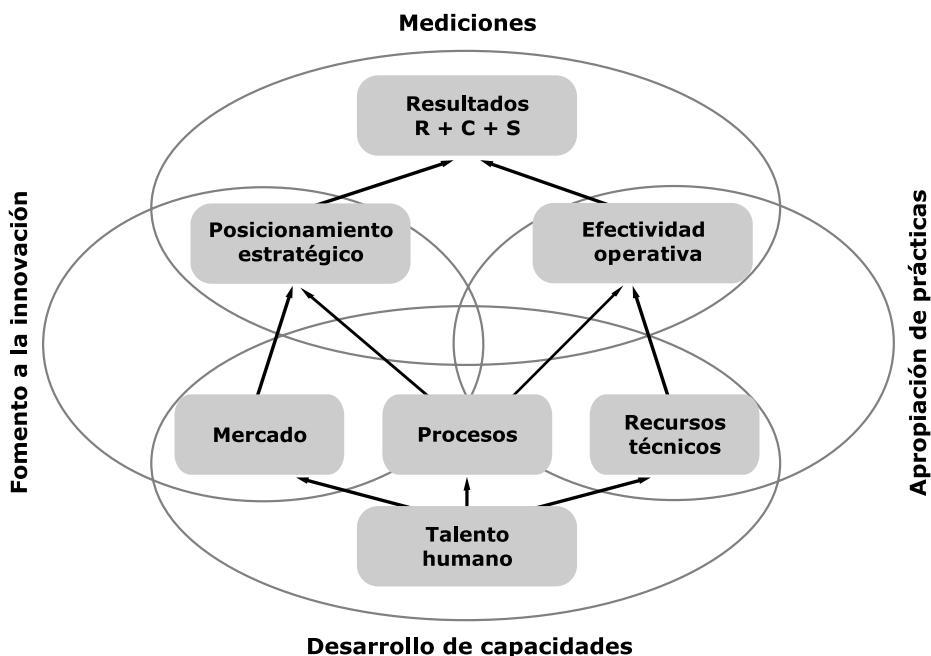


Fuente: CTA.

La **efectividad operativa** le implica a la empresa desempeñar actividades similares a la competencia pero de mejor forma. Busca que la empresa se beneficie de todo su potencial, introduciendo nuevas metodologías o prácticas que por ejemplo, permitan reducir desperdicios y elaborar la misma producción en menor tiempo. Una empresa con altos niveles de efectividad operativa debe estar en capacidad de producir a costos razonables, con adecuados niveles de calidad y en tiempos reducidos.

El **posicionamiento estratégico** le permite a la empresa identificar la posición que tiene y quiere en el mercado y a partir de allí, generar unas políticas internas para que todo el personal trabaje por un objetivo común: entregarle al cliente un producto especial, que sea percibido como valioso para el usuario.

MERYP: Modelo de gestión empresarial para el mejoramiento de la productividad, desarrollado por el CTA



Fuente: Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA.

La gráfica anterior sirve como guía para definir acciones de mejoramiento que generen resultados Rápidos, Contundentes y Sostenibles (R+C+S) en busca de la productividad del valor agregado. Las acciones para lograrlos incluyen:

- Apropiación de mejores prácticas productivas.
- Mejora en los esquemas de gestión.
- Mayor formación de talento humano.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Mejores acciones para el desarrollo de mercados para la empresa.

La mirada sistémica, basada en relaciones causa-efecto, permite concentrar los esfuerzos de las empresas sobre los elementos conducentes a elevar la productividad del valor agregado. En otras palabras, MERYP permite identificar cuáles son los aspectos de la empresa que deben mejorar y poner en marcha las acciones que materialicen tal mejoramiento, para generar un incremento en la efectividad operativa o en el posicionamiento estratégico de la empresa, y en consecuencia, generar más valor agregado.

Con lo anterior, MERYP puede servir como base para direccionar acciones que impulsen la productividad del valor agregado por medio de alianzas, ya que en un sistema empresarial colectivo varias empresas comparten recursos y colaboran para generar mejoramientos ¹⁴ que hagan más efectiva la utilización de recursos, y así generar más valor agregado en el sistema empresarial colectivo. También se logra este resultado mediante iniciativas de innovación colaborativas, que le permitan a la empresa ingresar a nuevos mercados o mejorar el posicionamiento en los mercados en que se encuentra.

En el planteamiento anterior también se incluyen las relaciones cliente-proveedor, por lo cual MERYP establece un marco para proponer un Decálogo para el desarrollo de proveedores como una vía para mejorar la productividad del valor agregado, dado que tal mejora contribuye de forma decisiva al logro de objetivos empresariales de proveedores y clientes.

En el contexto de los antecedentes descritos, también es posible acudir a las lecciones aprendidas de diversas empresas locales y regionales, para identificar enfoques, mecanismos y experiencias en torno a las relaciones cliente-proveedor y sus efectos sobre la productividad y el desarrollo industrial, económico y social, lo cual permite nutrir el diseño del Decálogo a partir de las realidades empresariales colombianas.

¹⁴ Ya sea por medio de buenas prácticas, esquemas de gestión, formación del talento humano, nuevas tecnologías o desarrollo de mercados.

1.2. Términos empleados

Antes de hacer una descripción del Decálogo para el desarrollo de proveedores, es necesario presentar un conjunto de conceptos básicos indispensables para entenderlo y aplicarlo con unidad de criterio. Tales conceptos se definen a continuación.

Empresa cliente	Empresa que compra a diferentes proveedores, insumos y mantenimientos necesarios para el desarrollo de su objeto social.
-----------------	--

Proveedor	Empresa que suministra insumos necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa cliente.
-----------	---

Los proveedores suministran un conjunto de insumos que son elementos necesarios para la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa cliente. Estos insumos pueden ser incorporados directamente en el producto o servicio final de la empresa cliente, o estar asociados de forma indirecta a su actividad productiva. Los insumos pueden incluir:

- Materias primas incorporadas en los productos y los servicios de la empresa cliente.
- Partes y sub-ensambles cuya producción se encarga a terceros.
- Operaciones de transformación contratadas a manera servicios, como las maquilas.
- Materiales de mantenimiento y repuestos.
- Servicios asociados a la actividad productiva, por ejemplo: mantenimiento, control de calidad, entre otros.

Los proveedores pueden suministrar los insumos mencionados, ya sea a manera de productos masivos, producidos y comercializados en grandes cantidades, así como bienes y servicios especializados, desarrollados a la medida y entregados en pequeñas cantidades que normalmente no están disponibles en el mercado.

Productividad del valor agregado	La productividad es la capacidad que tiene una empresa, o un sistema empresarial, para generar valor en el mercado, hecho que se refleja directamente en la satisfacción del cliente final. El concepto va
----------------------------------	--

más allá de la racionalización de los costos y egresos de la empresa, centrándose, muy especialmente, en el mejoramiento y en la innovación de procesos y productos.

Dado que incluye la capacidad para generar riqueza y no sólo de elaboración de productos o de efectividad en las operaciones, se ha definido la productividad del valor agregado como la capacidad de un sistema económico para generar riqueza a partir del uso de sus recursos humanos y de capital ¹⁵.

Una empresa será productiva si maximiza el valor agregado que genera, a partir del uso de los recursos disponibles. Por ello, el concepto de productividad tiene una estrecha relación con conceptos como rentabilidad, competitividad y sostenibilidad, entendidos así:

Rentabilidad: Rendimiento del capital. Relación entre utilidad operacional de un negocio, dividida entre el valor de los activos operacionales del mismo. En el corto plazo, una empresa puede ser rentable sin que sea productiva. Sin embargo, la única forma posible para que la rentabilidad se sostenga en el tiempo consiste en desarrollar una alta productividad del valor agregado, pues eso significa que alcanzará condiciones estructurales suficientes para sostener un ritmo adecuado de generación de riqueza.

Competitividad: Conjunto de cualidades de una empresa y de su entorno, que definen su capacidad para competir. Esta capacidad depende directamente de su habilidad para generar valor en un entorno competitivo (mercado), y tal habilidad depende a su vez, de factores externos o internos de la empresa. Una empresa puede alcanzar el éxito si desarrolla ventajas competitivas en su interior, que le permitan generar valor en su exterior ¹⁶, lo cual se logra con acciones para elevar la productividad.

La competitividad también puede ser definida como la capacidad que tiene una empresa para generar

¹⁵ La productividad laboral y productividad del capital constituyen los dos indicadores fundamentales de la productividad del valor agregado.

¹⁶ Porter, 1989.

más riqueza que sus competidores en mercados internacionales ¹⁷, para lo cual una de las condiciones fundamentales es que tal empresa tenga una mayor productividad del valor agregado.

Sostenibilidad: Capacidad real de la empresa para mantener y desarrollar sus procesos, productos y servicios en el mediano plazo, generando resultados favorables sin comprometer ni arriesgar el desarrollo de actores que hacen parte de su funcionamiento, como sus clientes, proveedores, empleados y el medio ambiente.

Una alta productividad del valor agregado significa que la empresa es efectiva en la utilización de sus recursos para generar el valor percibido por su cliente. Estas condiciones contribuyen a la sostenibilidad de la empresa, pues están relacionadas con la salud financiera, así como con una mayor capacidad de adaptación a los cambios en el entorno de los negocios.

Cadena productiva

Conjunto de eslabones que integran el proceso productivo de bienes y servicios, desde el inicio de la producción hasta la comercialización de los mismos. En una cadena productiva coexisten diversas empresas cliente y proveedores que se relacionan entre sí.

Dado que la cadena finaliza en el eslabón de comercialización, su salida está de cara al cliente final. Por tal motivo, el nivel de productividad de cada uno de los eslabones de la cadena se refleja en el producto (bien o servicio) que se entrega al cliente final.

Empresa extendida

Vista como sistema, una empresa es un conjunto de recursos (personas y capital materializado de diversas formas) que se organizan para generar resultados de acuerdo con un plan empresarial.

La empresa en solitario corresponde a un sistema cerrado, con alineación de estrategias, estructuras, procesos y cultura dentro de los límites definidos por los activos y el personal, dado que se administran los recursos "propios" de la empresa.

¹⁷ International Institute for Management Development . IMD, 1997.

La empresa extendida es un sistema abierto donde la alineación de estrategias, estructuras, procesos y cultura trascienden los límites de la empresa y llegan hasta la integración con otras empresas, articuladas en al menos un eslabón de una cadena productiva. Así, la empresa extendida integra la administración de varias empresas individuales, para generar resultados mayores, de acuerdo con un plan empresarial colectivo.

Bajo la concepción de empresa extendida, gestionar el mejoramiento de la productividad puede generar importantes beneficios, pues en la medida en que se eleve la capacidad productiva de los eslabones débiles de la empresa extendida, se maximizarán los resultados empresariales colectivos.

Desarrollo de
proveedores

Proceso de mejoramiento empresarial basado en la actividad colaborativa entre una empresa cliente y uno o varios proveedores de insumos, con el propósito de incrementar la productividad de la empresa extendida, para generar beneficios empresariales colectivos.

Proyecto de
desarrollo de
proveedores

Acuerdo formal establecido entre la empresa cliente y sus proveedores respecto a acciones y metas para generar mejoramientos que propicien un mayor desarrollo en los proveedores e incrementar la productividad de la empresa extendida. El proyecto describe objetivos, actividades, indicadores de gestión y de resultados que se deben alcanzar, personas, empresas y entidades involucradas y el presupuesto necesario para ponerlo en marcha. El acuerdo debe materializarse en un documento y ser puesto en práctica por todas las partes involucradas.

Sistema de
gestión

Cualquier proceso organizacional establecido para direccionar las acciones hacia el logro de un resultado deseable por la empresa. Un proceso de esta índole requiere:

- Desarrollar continuamente la capacidad de definir objetivos, saber hacia dónde concentrar la atención.

-
- Coordinar las acciones y recursos hacia los objetivos definidos.
 - Verificar los logros obtenidos para identificar brechas y aplicar correctivos
 - Efectuar revisiones sistemáticas de las experiencias vividas, para generar aprendizajes que permitan afinar el proceso y mejorar los resultados futuros.

Este proceso descrito debe efectuarse de forma deliberada (se desencadena a propósito, sin esperar a que suceda espontáneamente), estructurada (por medio de actividades ordenadas y utilizando métodos bien definidos) y cíclica (al terminar la generación de aprendizajes y una vez afinado el proceso, se redefinen los objetivos para desencadenar continuamente el proceso).



2. CARACTERÍSTICAS DEL DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

A continuación presentan los fundamentos del Decálogo para el desarrollo de proveedores, los cuales ayudarán a comprender el desarrollo de proveedores y sus beneficios. Además serán útiles para comprender la importancia de poner en funcionamiento un esquema de gestión que permita conducir este proceso de forma ordenada.

¿Cómo se entiende el desarrollo de proveedores?

El desarrollo de proveedores es un proceso articulado entre la empresa cliente y sus proveedores, mediante el cual se despliegan principios estratégicos que les permiten mejorar la productividad y la competitividad a ambos, con los beneficios mutuos sostenibles que se derivan de este relacionamiento.

El desarrollo de proveedores cobra importancia a medida que la actividad empresarial se vuelve más competitiva, dado que las capacidades, tecnologías y niveles de desempeño de los proveedores tienen un impacto importante sobre la calidad, costo, acceso a tecnologías, niveles de cumplimiento de los productos y servicios, y la satisfacción del usuario final. Por ello, un desarrollo integral del proveedor tiene un efecto sobre la productividad del cliente, y en consecuencia, sobre las condiciones de rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de ambos.

¿Cuáles son los beneficios del desarrollo de proveedores?

Establecer relaciones de cooperación entre proveedores y clientes tendientes a desarrollar a los primeros, mejora la productividad de la empresa extendida. Esto se evidencia en:

Para las empresas cliente, es una alternativa que les permite especializarse en la tecnología de su producto final, reducir sus costos, reaccionar más rápidamente al mercado y evitar inversiones no estratégicas. Además, al descentralizar procesos de aprendizaje y desarrollo de nuevas tecnologías, es posible acortar los tiempos de desarrollo de productos y poner en marcha más fácil y rápido estrategias de innovación.

Para los proveedores, es un mecanismo eficaz para mejorar sus procesos, facilita la inserción en la economía globalizada, acorta las curvas de aprendizaje y ayuda a acceder con mayor facilidad al cambio tecnológico. Todo esto se refleja en la mejora de indicadores relacionados con su efectividad operativa.

Bajo la óptica del desarrollo económico, la interacción fundamentada principalmente en relaciones estables de proveeduría y subcontratación, puede contribuir a la consolidación de estructuras industriales eficientes, donde el mejoramiento de la productividad se transmite a lo largo de la cadena productiva, hasta el mercado. Esto significa un incremento de la productividad y la competitividad empresarial y territorial.

¿Qué es el Decálogo para el desarrollo de proveedores ?

Es un conjunto de principios que orientan estratégicamente los relacionamientos que deben darse entre clientes y proveedores. Esto, dentro de un proceso sostenible que se evalúa y se ajusta permanentemente, para elevar la productividad del valor agregado en la empresa extendida a partir de una mejora en las condiciones productivas del proveedor y su integración con la empresa cliente.

¿Qué busca el Decálogo ?

Promover la creación y el fortalecimiento de mejores relaciones y prácticas entre las empresas cliente y sus proveedores para mejorar la productividad y la competitividad empresarial de ambos. Estas mejoras se logran por medio de la aplicación sistemática de un esquema de gestión orientado a construir relaciones de largo plazo, que promuevan el mejoramiento para incrementar la productividad de la empresa extendida.

El Decálogo propicia en las empresas un cambio de enfoque, pues lleva a entender la relación cliente-proveedor como una oportunidad para generar ventajas competitivas por medio de la colaboración, trascendiendo la relación tradicional de compra de insumos.

Una vez establecido el enfoque, es posible que este sea incorporado a un sistema de gestión, que se oriente a desarrollar integralmente la empresa extendida ¹⁸.

Adicionalmente, propone un sistema de gestión y una guía práctica que podrían ser usados, bajo el criterio de cada empresa, para propiciar y mantener una dinámica de trabajo colaborativo que genere beneficios para la empresa extendida.

En una perspectiva más amplia, el propósito anterior constituye una forma de fomentar el desarrollo industrial y la competitividad.

¿Por qué es necesario aplicar el Decálogo ?

Porque en términos generales, existe una cultura débil en torno al relacionamiento de las empresas cliente con sus proveedores. En la práctica, tales relaciones se limitan a vínculos de tipo comercial a corto plazo. Las empresas cliente tienden a no asignar recursos, ni incentivos para promover el desarrollo de sus proveedores, dados los costos de aprendizaje y la poca credibilidad en los resultados de los mismos.

Bajo estas condiciones, el Decálogo plantea principios cuyo entendimiento contribuye transformar la cultura y con ello, cambiar la dimensión de las relaciones cliente-proveedor. Así mismo, al apropiarse de tales principios como parte de las políticas organizacionales, se establecen un marco propicio para gestionar acciones integradoras de la empresa extendida.

¿Quiénes intervienen en el desarrollo del Decálogo ?

Los actores estratégicos en el desarrollo del Decálogo son la empresa cliente y uno o varios de sus proveedores.

El liderazgo debe asumirlo la empresa cliente, dado que se busca mejorar la productividad de la empresa

¹⁸ El Decálogo no determina un sistema de gestión único para desarrollar proveedores, pues los elementos de tal sistema no son genéricos, sino que varían dependiendo de las características de las empresas. Por otro lado, en la Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores se describen, a manera de ejemplo, algunos elementos que podrían ayudar a entender como poner en marcha diversos componentes de tal sistema de gestión, en tanto sean contextualizados para cada caso particular. La Caja de herramientas ha sido desarrollada y publicada por el CTA, Proantioquia y la Alcaldía de Medellín, como parte de la Serie buenas prácticas para el mejoramiento de la productividad.

extendida, cuyo resultado se percibe en los clientes o usuarios finales. La empresa cliente debe tener mayor claridad respecto a los impactos deseados, por lo cual tiene los elementos necesarios para definir una estrategia de la empresa extendida, y a partir de allí, los lineamientos para buscar un incremento de la productividad y la competitividad en el mercado.

Para poner en marcha el Decálogo y generar dinámicas de productividad en una empresa extendida, deben involucrarse los siguientes actores:

La dirección de la empresa cliente, que debe respaldar el proceso e indicar expectativas de mejoramiento de la empresa extendida.

Un líder o coordinador del proceso, quien actuará como interfaz ¹⁹ con los proveedores, será el responsable técnico de la puesta en marcha del Decálogo, e involucrará a las diversas áreas de la empresa, cuando sea necesario.

La dirección del proveedor, cuya aceptación a participar en el proceso es indispensable para la puesta en marcha de acciones de mejoramiento de la productividad en tal empresa. Se encarga de coordinar el proceso al interior del proveedor, involucrando las diversas áreas y movilizándolo las acciones de cambio necesarias.

El Decálogo puede ser utilizado como un instrumento de desarrollo industrial a escala regional o nacional. Por ello, la participación de organizaciones gubernamentales, organizaciones promotoras del desarrollo, gremios, universidades y otros actores, pueden facilitar la generación de condiciones propicias para el relacionamiento cliente-proveedor, como base para conformación de sistemas empresariales colectivos con los cuáles incrementar la productividad y competitividad. Estas instituciones podrían fomentar el desarrollo de proveedores mediante actividades y programas de facilitación, promoción o financiamiento.

¹⁹ Conexión física y funcional entre dos aparatos o sistemas independientes.

¿Cuáles son las condiciones de éxito en la puesta en marcha del Decálogo ?

Las direcciones de la empresa cliente y de los proveedores deben asumir un total compromiso frente a la estrategia del desarrollo de proveedores y a la aplicación del Decálogo . Para que este compromiso sea exitoso, se deben garantizar las siguientes condiciones:

Enfoque de productividad del valor agregado en la empresa extendida. Las direcciones de ambas empresas deben reconocer que un proceso de desarrollo de proveedores debe estar dirigido a mejorar la productividad del valor agregado en la empresa extendida.

Compromiso mutuo hacia la sostenibilidad de las iniciativas. Las direcciones de las empresas deben reconocer que el desarrollo de proveedores se logra en el mediano plazo, mediante la aplicación deliberada, sistemática y permanente de acciones. La aplicación de acciones puntuales y emergentes en el corto plazo, no logra maximizar el impacto sobre la productividad.

Suscripción de un acuerdo inicial formal entre empresa cliente y proveedores. El desarrollo de proveedores debe suceder en el marco de una relación gana-gana, lo cual significa que cliente y proveedor reconozcan beneficios para ambos. Por otro lado, cada empresa debe cumplir con un rol y asumir un riesgo compartido.

Acuerdo formal. Todas las partes deben suscribir un acuerdo en el que especifiquen los intereses individuales, los intereses colectivos y los beneficios que esperan. El tipo de acuerdo puede variar dependiendo del tipo de insumos y mantenimientos provistos por los proveedores. Puede ser desde un documento a manera de acuerdo de voluntades (por ejemplo cuando los insumos no son críticos para la empresa cliente, o si ya existe una relación de confianza bien establecida entre las dos empresas), hasta la suscripción de convenios y contratos (cuando están implicados insumos críticos o cuando la relación entre las partes es todavía incipiente).

Un líder de la empresa cliente para facilitar y coordinar el desarrollo del Decálogo o. La puesta en marcha del Decálogo requiere dedicar tiempo, así como liderar procesos de cambio en la gran empresa y el proveedor, que sin embargo, deben ser coordinados desde la empresa cliente. La dirección debe delegar la responsabilidad de poner en marcha el Decálogo en una persona que sea reconocida por la organización y por los proveedores, y tenga habilidades para generar el cambio. La empresa debe asignarle a esta persona, un tiempo de trabajo exclusivo para el acompañamiento al Decálogo .

Comprensión al interior de la empresa cliente, del desarrollo de proveedores como una alternativa de inversión empresarial, que genera beneficios en el largo plazo. Desarrollar a un proveedor incrementa las condiciones para competir, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio. Si se evalúan los proyectos de desarrollo de proveedores bajo esta óptica, su potencial podrá ser entendido adecuadamente. Una forma de entender esto, es considerar el conjunto de proyectos de desarrollo de proveedores como un portafolio de inversiones empresariales, que combinan horizontes de corto, mediano y largo plazo. A medida que unos proyectos vayan generando frutos, podrán alimentar financieramente otros de horizonte más largo y mantener dinamizado el mejoramiento continuo de la empresa extendida. Este mecanismo disminuye el riesgo de los proyectos individuales, pues una iniciativa fallida es apalancada por otras exitosas.

Efectuar mediciones permanentes de las mejoras en la productividad de las empresas. Las mediciones permiten hacer tangible el mejoramiento con el desarrollo de proveedores, así como los beneficios mutuos alcanzados. En tal sentido, la aplicación de indicadores para la medición de productividad ²⁰ y la evaluación

²⁰ Si bien existen diversos métodos para el cálculo de indicadores de productividad, el CTA propone utilizar los indicadores de Medición de Productividad del Valor Agregado (MPVA), pues permiten un análisis adecuado para los propósitos empresariales del Decálogo .

colectiva de sus resultados, fortalecen la gestión del desarrollo de proveedores y facilitan el cambio en la cultura empresarial, al mostrar los resultados alcanzados.

Poner en marcha un sistema de gestión que promueva el mejoramiento de la productividad mediante el desarrollo de proveedores. El éxito de una iniciativa de esta índole requiere que se desarrollen procesos deliberados de articulación de la empresa extendida en función del incremento de la productividad, con interacciones estructuradas adecuadamente y con ciclos de aprendizaje que contribuyan al mejoramiento continuo. Por estos motivos, se hace indispensable que una vez se definan enfoques empresariales a partir del Decálogo, se estructure un sistema de gestión con el cual se dirijan las acciones necesarias para desarrollar la empresa extendida ²¹.

Desarrollar acciones de socialización en las cuáles se den a conocer los resultados obtenidos con el desarrollo de proveedores. Tales acciones contribuyen a la generación de cultura organizacional propicia al cambio y estimulan a las personas a apoyar y participar activamente en el proceso de adopción del Decálogo. Adicionalmente, promover tal socialización de resultados en el medio industrial ayuda a posicionarse como empresas innovadoras y abiertas a la colaboración.

²¹ Si bien existen múltiples aproximaciones posibles para el diseño de un sistema de gestión, en la Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores se presenta, a manera de ejemplo, un posible sistema de gestión y un conjunto de herramientas para el mismo.



3. CONDICIONES PARA APLICAR EL DECÁLOGO

El Decálogo para el desarrollo de proveedores propone principios básicos que deben ser entendidos y apropiados por la empresa cliente y sus proveedores. Las empresas que asuman en forma adecuada estos principios, podrán establecer las condiciones mínimas para desarrollar sus proveedores. Las empresas participantes deben estar dispuestas a validar estos principios y a desarrollar las acciones que permitan su cumplimiento, pues la apropiación y aplicación de los mismos erige las bases necesarias para el desarrollo de actividades colaborativas conducentes a un incremento de la productividad en las empresas que conforman la empresa extendida.

El Decálogo plantea diez principios que le proponen a la empresa cliente y sus proveedores que alineen sus políticas, estrategias y acciones de relacionamiento y productividad en el marco de la gestión de la empresa extendida. El primer paso para poner en marcha el Decálogo consiste en comprender tales principios e incorporarlos a un enfoque o política de desarrollo de proveedores. Una vez logrado esto, será posible establecer de acuerdo con las condiciones específicas y el contexto de cada empresa, diversas vías para la puesta en marcha de tal enfoque ²², integrando diferentes herramientas y prácticas consecuentes con los principios.

Los diez principios son los que se presentan a continuación:

1. Concebir, en la empresa cliente, el desarrollo de proveedores como un elemento fundamental de su estrategia.
2. Identificar los insumos y proveedores críticos para el éxito de la empresa cliente.
3. Asegurar que el personal directivo del proveedor esté interesado en ser desarrollado y dispuesto a aceptar que se le brinde guía y asistencia técnica.
4. Garantizar que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios para desarrollarse.
5. Estructurar equipos interfuncionales para gestionar el desarrollo de proveedores.

²² La definición de estas vías no hace parte del alcance del Decálogo, pues las características de las mismas varían de acuerdo con las particularidades y contexto de cada empresa. Se recomienda revisar la Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores, como referencia para la identificación de alternativas.

6. Mantener un intercambio de información transparente, coherente y fluido.
7. Establecer un consenso entre los proveedores y la empresa cliente para enfocarse en los requerimientos y satisfacción del cliente final como objetivo común.
8. Materializar las intenciones y objetivos de mejoramiento mediante proyectos formulados con claridad y evaluados ordenadamente por las dos partes.
9. Avalar cada proyecto o programa de mejoramiento elegido para su ejecución, por medio de acuerdos entre la empresa cliente y los proveedores.
10. Realizar una revisión sistemática del desarrollo de proveedores, para evaluar el éxito de los proyectos o programas efectuados, y con ello modificar estrategias, ajustar métodos e incluso reorientar sus políticas de desarrollo de proveedores.

Como se verá seguidamente, cada uno de los principios remite a un conjunto de condiciones asociadas, que representan lineamientos necesarios para cumplir con el principio respectivo. En este sentido, los siguientes lineamientos ayudan a las empresas a considerar cómo poner en marcha el Decálogo. Lo anterior también es orientado con recomendaciones respecto a qué hacer y qué no hacer para aplicar las condiciones.

Primer principio

Concebir, en la empresa cliente, el desarrollo de proveedores como un elemento fundamental de su estrategia

Primera condición asociada

La empresa cliente entiende cuáles son los impactos que tiene el desempeño de los proveedores sobre su productividad del valor agregado, así como sobre su competitividad.

¿Qué hacer?

Comprender que el mejoramiento de las empresas proveedoras tiene un impacto en la productividad de la empresa cliente semejante al que se obtendría con mejoramientos internos.

De hecho, es posible identificar proveedores que si mejoran sus condiciones de calidad, costo o cumplimiento, generan un beneficio mayor para la empresa cliente, que si esta última hiciera un desarrollo interno. Esto es especialmente cierto en la

medida que los niveles de productividad del proveedor sean menores que los que ya tiene la empresa cliente.

Conocer que el establecimiento de relaciones estratégicas con los proveedores, bajo el concepto de empresa extendida, le permite a la empresa cliente tener abastecimientos oportunos y de calidad, lo cual mejora sus costos de abastecimiento y la percepción de valor en el cliente final. Esto se refleja en incrementos en la productividad del valor agregado, así como en la competitividad frente al cliente final ²³, pues puede significar que se entreguen productos de mejor calidad, con menores tiempos de respuesta, precios de venta menores o mayores márgenes de utilidad operacional.

Entender que el desarrollo de proveedores es una vía para apalancar procesos de innovación con los que se pueden materializar oportunidades de desarrollo o mejora de productos, así como sustituir importaciones. Estas estrategias contribuyen a incrementar la productividad del valor agregado por la vía del posicionamiento estratégico.

Aceptar que el desarrollo de proveedores implica pasar de negocios puntuales (un proyecto para un desarrollo único, por ejemplo), a negocios de varias fases que den continuidad en el tiempo a un proceso de mejoramiento de la productividad en la empresa extendida.

¿Qué no hacer?

Que la empresa cliente se entienda a sí misma como una unidad productiva de carácter cerrado, sin apertura y relacionamientos con las demás organizaciones, incluyendo sus proveedores.

Asumir que la empresa cliente debe producir ciertos insumos y servicios ²⁴ que no hacen parte de su foco estratégico, con el ánimo de no tener que recurrir a los proveedores y sin considerar que éstos pueden llegar a ser más productivos en la generación de tales insumos y servicios.

Entender el contacto entre la empresa cliente y los proveedores como un relacionamiento meramente comercial, que comienza con una solicitud de compra y termina con el pago monetario.

²³ Se entiende aquí al cliente final como el comprador de los productos de la empresa cliente.

²⁴ Por ejemplo, de mantenimiento.

Segunda
condición
asociada

La empresa cliente entiende el desarrollo de los proveedores como una inversión empresarial de tipo estratégico, cuyos resultados de mejoramiento en la productividad se dan en el mediano plazo.

¿Qué hacer?

Comprender que el desarrollo de proveedores es un proceso de mejoramiento continuo que en su momento, se verá reflejado en los niveles de productividad de la empresa extendida.

Evaluar permanentemente los beneficios esperados para las diversas alternativas de inversión, entendidos éstos como mejoramientos en la empresa extendida. Esta evaluación se puede efectuar, por ejemplo, mediante análisis del incremento en la productividad de valor agregado.

Aplicar estos análisis bajo una perspectiva de mediano y largo plazo, para ser consecuente con los tiempos de maduración de los mejoramientos productivos.

Identificar los riesgos que van a asumir las partes y establecer las formas en las que se pueden mitigar, evaluando posibles escenarios de inversión al respecto.

¿Qué no
hacer?

Esperar a que los resultados positivos derivados del desarrollo de proveedores, se generen en el corto plazo, pues esta expectativa puede desmotivar al iniciar el proceso, por no ver resultados rápidos, o descartar oportunidades de negocio promisorias en el largo plazo.

Entender el desarrollo de proveedores como un proceso asistencialista de ayuda, orientado a la subsistencia y no al mejoramiento productivo, de empresas de menor tamaño relativo.

Dejar que la empresa cliente crea que el desarrollo de proveedores puede lograrse sin ningún tipo de inversión monetaria y técnica.

Tercera
condición
asociada

La empresa cliente concibe a sus proveedores bajo una perspectiva sistémica en la cual ambas hacen parte de la misma cadena y tienen el mismo propósito: dar satisfacción al cliente final.

¿Qué hacer?

Concebir a los proveedores como parte de la empresa extendida, cuyas acciones generan valor para el

cliente final, y en tal sentido, impactan la productividad y competitividad.

Considerar a los proveedores como socios estratégicos de la empresa cliente, que cooperan bajo el esquema de empresa extendida y donde ambas partes se benefician mutuamente de los mejoramientos de productividad.

Al definir políticas, estrategias y acciones de desarrollo organizacional en la empresa cliente, identificar el rol de los proveedores en la propuesta de valor frente al cliente final, y en tal sentido integrar a los proveedores dentro del proceso de mejoramiento.

¿Qué no hacer?

Crear que el mejoramiento de los proveedores sólo se justifica porque generará resultados positivos para la empresa cliente en el corto plazo.

Asumir que el proveedor no tiene nada que ver con la propuesta de valor para el cliente final y en tal sentido permitir que los proveedores mantengan un desconocimiento de las expectativas y características del mercado final.

Entender a los proveedores como administradores de mano de obra y no como generadores de valor agregado.

Segundo Principio

Identificar los insumos y proveedores críticos para el éxito de la empresa cliente

Primera condición asociada

Se aplican criterios de evaluación para saber cuáles insumos son críticos para el éxito de la empresa cliente en su industria y se establecen los requerimientos técnicos de los proveedores.

¿Qué hacer?

Establecer contactos directos con los proveedores para conocerlos con mayor profundidad, incluyendo visitas a las instalaciones de sus empresas.

Priorizar los insumos y los servicios de acuerdo con el grado en que son críticos dentro del proceso productivo. Esto requiere que se defina un conjunto de variables críticas, de acuerdo con la estrategia competitiva definida.

Identificar qué beneficios potenciales obtendría el cliente final en caso de mejorar los insumos críticos, o las condiciones de suministro.

Determinar cómo se beneficiarían las operaciones de la empresa cliente y el valor económico de los ahorros obtenidos, como consecuencia de una mejora en los insumos críticos o en las condiciones de suministro.

Establecer si la mejora en los insumos críticos o en las condiciones de suministro generaría un incremento de las ventas, y en tal caso, cuantificar el valor económico de tal incremento.

¿Qué no hacer?

Insistir en que no es necesario conocer con detenimiento a los proveedores.

Estimar que todos los insumos y mantenimientos son críticos para la empresa cliente, sin definir una escala de prioridades.

Asumir que no hay insumos y mantenimientos críticos para la empresa cliente, sin analizarlos a profundidad.

Segunda condición asociada

Se evalúa el desempeño de los proveedores de insumos críticos, para determinar cuáles desarrollar.

¿Qué hacer?

Identificar los proveedores de los insumos críticos, y estudiar su desempeño histórico para determinar cómo ha sido la evolución de sus suministros, revisando las variables seleccionadas como críticas

Evaluar las fortalezas de los proveedores en aspectos como instalaciones, manejo administrativo, conocimiento, recursos, entre otros.

Hacer una evaluación integral de todos los aspectos de la gestión de la empresa y establecer un plan integral de desarrollo de su productividad, empezando por los factores más críticos.

25 .

Qué no hacer?

Considerar que todos los proveedores tienen capacidades iguales.

²⁵ Una forma efectiva de evaluar es un análisis de Pareto del desempeño de los proveedores (el 20% de los proveedores es responsable del 80% del mal desempeño). Requiere un análisis sistemático de la información del proveedor, involucrando al proveedor en la evaluación y efectuando visitas a la planta del mismo. Tras esta evaluación, es posible clasificar los proveedores de mejor a peor, a partir de objetivos mínimos de desempeño en calidad, tiempo de despacho, costo, tecnología y tiempo de ciclo.

Efectuar el análisis de desempeño revisando exclusivamente las cifras, sin contextualizar tal análisis dentro de las particularidades y la cultura organizacional de los proveedores.

Efectuar la evaluación de los proveedores, únicamente con la participación del personal de la empresa cliente, sin involucrar a los proveedores evaluados.

Hacer la evaluación enfocándose exclusivamente en una necesidad puntual de corto plazo, sin relacionarla con los objetivos definidos en la estrategia de la empresa extendida.

Tercer principio

Asegurar que el personal directivo del proveedor esté interesado en ser desarrollado y dispuesto a aceptar que se le brinde guía y asistencia técnica

Primera condición asociada

La empresa cliente ha desarrollado capacidad de relacionamiento (capital relacional) con los proveedores, lo cual le permite interactuar con éstos y lograr su compromiso.

¿Qué hacer?

Tener como fundamento que cualquier actividad de acompañamiento al proveedor debe darse bajo consenso entre ambas empresas.

Establecer una comunicación lógica y abierta, para crear un ambiente de confianza entre las partes.

¿Qué no hacer?

Tratar de forzar al proveedor a entrar en un programa de mejoramiento, sin reconocer su autonomía para decidir sobre tales procesos de cambio en su empresa.

Proponer acciones de cambio genéricas para el proveedor, desconociendo las características específicas y el nivel de desarrollo de cada proveedor.

Suponer que el proveedor tiene la capacidad para desarrollarse automáticamente, como respuesta a una señal del mercado, y por esto, limitar la relación empresa cliente-proveedor a la compra-venta de bienes y servicios.

Segunda condición asociada	La empresa cliente posee mecanismos para seleccionar, guiar y prestar asesoría a los proveedores que realmente tengan disposición a ser desarrollados.
----------------------------	--

¿Qué hacer?	<p>Seleccionar los proveedores con base en las fortalezas y oportunidades que estén íntimamente relacionadas con el objetivo de mejoramiento de la empresa extendida.</p> <p>Contar, por parte de la empresa cliente, con un equipo de facilitadores, capacitado y entrenado para guiar y prestar asesoría a los proveedores.</p>
-------------	---

¿Qué no hacer?	<p>Considerar que todos los proveedores tienen la misma disposición para ser desarrollados.</p> <p>Dejar que la relación empresa cliente- proveedor fluya al libre albedrío de los proveedores, sin verificar que éstos realmente manifiesten una disposición para el mejoramiento.</p>
----------------	---

Cuarto principio

Garantizar que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios para desarrollarse.

Primera condición asociada

La empresa cliente tiene mecanismos efectivos para facilitar al proveedor el acceso a los recursos técnicos, financieros y de información que requiere para mejorar.

¿Qué hacer?	<p>Desarrollar procesos que permitan conocer y evaluar las necesidades del proveedor y efectuar acompañamientos (como capacitación, asistencia técnica, entre otros) aprovechando los conocimientos y capacidades del personal de la gran empresa, por ejemplo, en temas de producción, diseño, logística, finanzas u otros.</p> <p>Establecer vías que faciliten al proveedor el acceso a los recursos necesarios para su desarrollo, tales como capital o tecnología. Estas vías pueden ser mecanismos administrados y financiados directamente por la empresa cliente, o ayuda para canalizar hacia el proveedor la oferta de programas de apoyo disponibles en el medio, como por ejemplo, servicios técnicos de CDT's ²⁶, centros de investigación</p>
-------------	--

²⁶ Centros de Desarrollo Tecnológico.

universitarios y programas de cofinanciación para desarrollo empresarial.

Entender que el desarrollo de mercados es fundamental para los proveedores, pues la expansión de sus ventas mejora su capacidad de adquirir nuevos recursos. En este sentido, la empresa cliente contribuye al desarrollo del proveedor si lo estimula a buscar clientes adicionales.

¿Qué no hacer?

Crear que los recursos financieros son los únicos que necesitan los proveedores para desarrollarse.

Asumir que el mejoramiento del proveedor es responsabilidad exclusiva de él, y que la función de la empresa cliente consiste en comunicarle sus requerimientos de cambio, sin verificar la capacidad real del proveedor para responder a ellos.

Segunda condición asociada

Se efectúan evaluaciones financieras (de beneficio/costo, TIR, etc.) para promover la decisión de invertir recursos para desarrollar a los proveedores.

¿Qué hacer?

Aplicar metodologías de formulación y evaluación de proyectos para detallar acciones colaborativas con la participación de la empresa cliente y el proveedor, establecer acuerdos entre las dos empresas y tomar decisiones de inversión.

Al efectuar la evaluación, tratar de identificar todos los beneficios esperados que se pueden materializar tanto para el proveedor como para la empresa cliente.

Realizar una evaluación transparente donde las dos partes puedan identificar los beneficios esperados por ambas, para establecer una relación de confianza y buscar alternativas de acción que satisfagan a las dos empresas.

¿Qué no hacer?

Efectuar la evaluación con perspectiva de corto plazo, desconociendo los efectos de largo plazo que puede generar una mayor productividad del proveedor sobre la operación de ambos y sobre la satisfacción del cliente.

Ignorar que una mejora en el proveedor genera mayor sostenibilidad del mismo, y que esto tiene un efecto positivo sobre la estabilidad del negocio de la empresa cliente.

Quinto principio

Estructurar equipos interfuncionales para gestionar el desarrollo de proveedores

Primera condición asociada

Existe un consenso interfuncional en la empresa cliente para alinear las diversas áreas que tienen contacto con los proveedores en torno al objetivo común de desarrollo de proveedores y a su propósito.

¿Qué hacer?

Comprometer a todas las áreas de la empresa cliente (desarrollo humano, aseguramiento de calidad, compras, logística, producción, técnica, planeación, comercial, financiera y demás) para el desarrollo del relacionamiento.

Asegurarse de que cada área de la empresa cliente comprenda cuál es su rol frente al desarrollo de sus proveedores y comprometer la participación de ella en proyectos concretos, en los cuáles interactuarán con personal de los proveedores. Esto requiere habilidades para facilitar los relacionamientos al interior de la empresa, así como definir roles y tareas a partir de necesidades y requerimientos identificados.

¿Qué no hacer?

Integrar equipos con bajo grado de interfuncionalidad, compuestos por ejemplo, por el área de compras de la empresa cliente, sin la participación decidida de otras áreas.

Segunda condición asociada

Se ha formado un frente unificado, encargado de mantener criterios comunes y enviar mensajes consistentes a los proveedores, en las diversas instancias de contacto con la empresa cliente.

¿Qué hacer?

Definir formalmente quién tendrá la responsabilidad de actuar como interfaz con el proveedor y suministrarle los mecanismos para cumplir con tal función.

Establecer mecanismos de coordinación al interior de la empresa cliente, que garanticen la comunicación entre la persona encargada de la interfaz y las diversas áreas de la empresa, y mantener la unidad de criterio entre las mismas.

¿Qué no hacer? Delegar la responsabilidad a una o más personas que no tengan liderazgo y habilidades para establecer contactos con otras personas.

Dejar que cada área de la empresa, de forma aislada, efectúe contactos con el proveedor, sin tener en cuenta las prioridades de desarrollo que ya se han definido y que involucran a otras áreas de la empresa.

Sexto principio

Mantener un intercambio de información transparente, coherente y fluido.

Primera condición asociada

La empresa cliente tiene estructurados mecanismos para entregarle a los proveedores toda la información necesaria para operar en forma integrada, garantizando que los canales de información no envíen mensajes contradictorios o desde diversas fuentes.

¿Qué hacer?

Establecer acuerdos y unificar el lenguaje que se va a utilizar con los proveedores con el fin de obtener un buen flujo de información los análisis necesarios.

Establecer dentro de la estructura de la empresa cliente, un canal único encargado de encauzar todas las comunicaciones entre ésta y los proveedores.

¿Qué no hacer?

Permitir que los proveedores supongan lo que necesita la empresa cliente, sin que haya un proceso debido de comunicación y análisis entre ambas.

Segunda condición asociada

Los proveedores tienen estructurados mecanismos para entregarle a la empresa cliente toda la información necesaria para operar en forma integrada.

¿Qué hacer?

Estimular a los proveedores, de forma que tengan iniciativa para la entrega de información.

Mantener durante toda la relación un ambiente de transparencia y de coherencia en los propósitos de beneficio mutuo. Esta condición puede propiciar una consolidación de la confianza del proveedor hacia la empresa cliente, y así incrementar su disposición a compartir información.

¿Qué no hacer?

Limitar, por parte de los proveedores, la entrega de información o datos sin importancia, sin suministrar información estratégica para la toma de decisiones y para soluciones de mediano plazo.

Séptimo principio

Establecer un consenso entre los proveedores y la empresa cliente para enfocarse en los requerimientos y la satisfacción del cliente final como objetivo común

Primera condición asociada

La empresa cliente ve su negocio desde una perspectiva sistémica en la que los proveedores están integrados a su proceso de generación de valor, por lo cual hay interdependencia entre las partes.

¿Qué hacer?

Mostrarle a los proveedores cómo aportarán a la propuesta de valor que ofrece la empresa extendida.

Mostrar la relación de beneficio mutuo que se puede materializar en resultados de mediano plazo para ambas empresas, así como para el cliente final.

¿Qué no hacer?

Permitir que los proveedores mantengan una visión del negocio enfocada en suministrar insumos y mantenimientos, sin considerar que su actividad está ligada a un proceso generador de valor.

Consentir en el proveedor el desconocimiento de las expectativas y requerimientos del cliente final.

Segunda condición asociada

Los proveedores entienden cuál es la propuesta de valor de la empresa cliente de cara al mercado de producto y están dispuestos a participar en la materialización de esa propuesta.

¿Qué hacer?

Propiciar que los proveedores comprendan su importancia estratégica para el éxito de la empresa extendida e identifiquen por cuáles medios contribuyen a consolidar la productividad de la misma.

Facilitar un cambio de concepción de los proveedores, para que se entiendan como unidades productivas especializadas y generadoras de valor dentro de una estructura organizacional ampliada, que es la empresa extendida.

¿Qué no hacer?	<p>Consentir que los proveedores se vean a sí mismos como productores de bienes genéricos o prestadores de servicios no especializados, con poco peso en la propuesta de valor frente al cliente final.</p> <p>Entender la relación como la compra de horas-hombre y horas-máquina por parte de la empresa cliente a los proveedores, en lugar de verla como una alianza estratégica para generar sinergias y aumentar la generación de valor.</p>
----------------	--

Octavo principio

Materializar las intenciones y objetivos de mejoramiento mediante proyectos formulados con claridad y evaluados ordenadamente por las dos partes

Primera condición asociada

Se utilizan perfiles de proyecto (o business case) como base para la evaluación conjunta de oportunidades, por parte de la empresa cliente y los proveedores.

¿Qué hacer?	<p>Establecer equipos de trabajo con representación de ambas empresas, encargadas de la formulación de los perfiles del proyecto.</p> <p>Efectuar reuniones al interior y entre los niveles directivos de ambas empresas, para revisar los perfiles de proyecto y avalarlos o recomendar ajustes.</p>
-------------	---

¿Qué no hacer?

Subestimar la importancia de la etapa previa de definición y ajuste de perfiles de proyectos y pasar directamente a la formulación detallada, sin tener una realimentación por parte de ambas empresas, sobre la viabilidad y conveniencia del proyecto para las dos partes.

Establecer propuestas que comprometan al proveedor a producir insumos para los cuáles no tiene capacidades, por el simple hecho de mantener un negocio.

Establecer propuestas en los que la empresa cliente se comprometa a efectuar apoyos al proveedor, sin que exista la capacidad real para hacerlo. Una deficiencia en tal capacidad puede depender tanto de los recursos técnicos como de la voluntad de toda la organización para efectuar el apoyo.

Segunda
condición
asociada

Las oportunidades de mejoramiento identificadas son detalladas mediante un trabajo conjunto de las dos empresas, hasta convertirlas en proyectos formulados, con información suficiente para que las dos partes tomen la decisión de ejecutarlos.

¿Qué hacer?

Establecer acuerdos respecto a resultados esperados, actividades y responsabilidades, buscando una relación equilibrada entre los esfuerzos y beneficios esperados por las dos partes.

Diseñar los proyectos con todos los requerimientos técnicos reconocidos, incluyendo un completo análisis técnico y financiero.

¿Qué no
hacer?

Asumir que el rol de la empresa cliente se limite a hacer pedidos de compra y pagarlos oportunamente, sin participar en la definición y materialización de oportunidades de mejoramiento de la productividad en el mediano plazo.

Diseñar los proyectos sólo con la intervención de una persona o un área de la empresa cliente.

Definir horizontes de tiempo limitados, en los cuales se dificulte la materialización de la mejora productiva en resultados económicos.

Tercera
condición
asociada

Se aplica un proceso ordenado para evaluar los proyectos en términos de viabilidad, requerimientos de tiempo y recursos, disposición y capacidad de las empresas cliente y proveedor para implantar los cambios, así como retorno potencial sobre la inversión para las dos partes.

¿Qué hacer?

Establecer planes detallados, con los cuales se pueda verificar la viabilidad técnica para cumplir con los objetivos del proyecto, dentro de los tiempos y plazos estimados.

Establecer estructuras organizacionales y disponibilidad de los recursos a utilizar, para verificar que el proyecto puede ser ejecutado y controlado de forma adecuada.

Verificar que los beneficios económicos esperados pueden cumplir con las expectativas de ambas empresas, dentro de un horizonte de tiempo suficiente para que el proyecto genere los mejoramientos esperados de productividad y rinda frutos.

¿Qué no hacer?

Efectuar la evaluación del desarrollo de los proyectos solamente desde una empresa, pues esto puede disminuir el compromiso y participación efectiva de la otra empresa participante.

Noveno principio

Avalar cada proyecto o programa de mejoramiento elegido para su ejecución, por medio de acuerdos entre la empresa cliente y los proveedores

Primera condición asociada

Realizar una revisión sistemática del desarrollo de proveedores para evaluar el éxito de los proyectos o programas efectuados, y con ello, modificar estrategias, ajustar métodos e incluso reorientar sus políticas de desarrollo de proveedores.

¿Qué hacer?

Establecer acuerdos formales con precisión de compromisos, responsabilidades y metas.

Definir un cronograma conjunto de trabajo donde las metas sean medibles y cuantificables económicamente, en la medida de lo posible.

¿Qué no hacer?

Dejar que los tiempos de entrega, productos y la responsabilidad sean definidos y manejados de forma unilateral, ya sea por los proveedores o por la empresa cliente.

Promover contratos desequilibrados que definan mecanismos jurídicos (cláusulas de cumplimiento o sanciones) en beneficio exclusivo de una sola empresa.

Mantener acuerdos informales, por ejemplo limitados a los resultados de reuniones y conversaciones entre las partes, sin que quede un respaldo escrito y firmado por ellas.

Establecer acuerdos bajo presión.

Establecer condiciones que responsabilicen sólo a una de las partes (usualmente al proveedor) del cumplimiento de metas, y establecer sanciones unilaterales, desconociendo que la responsabilidad por el logro de metas de mejoramiento es mutua.

Segunda condición

Existe claridad respecto a cuál es el rol de las dos partes en la ejecución del proyecto o programa y se revisa que al complementarse los roles se cuenta con los elementos suficientes para el logro de las metas definidas.

¿Qué hacer?

Definir conjuntamente los roles, responsabilidades, recursos, actividades y tiempos para la ejecución de los proyectos.

Verificar que cada una de las partes cuente con los recursos y capacidades necesarias para cumplir con los compromisos derivados del proyecto, y que efectivamente puede disponer de ellos sin generar conflictos de asignación.

¿Qué no hacer?

Establecer planes con roles y responsabilidades mal definidos o mal delimitados, pues podría generarse una confusión en el momento de ejecutar el proyecto, y afectar el cumplimiento del plan.

Asignar tareas para las cuales el ejecutor (proveedor o empresa cliente) no tenga capacidades reales, y en tal sentido, comprometer el éxito del plan.

Tercera condición asociada

Existe claridad respecto a qué recursos aporta cada una de las partes y en qué momento se suministran tales recursos. Adicionalmente, se revisa que los recursos asignados por las dos partes son suficientes para el logro de las metas definidas.

¿Qué hacer?

Definir modelos de contratación de mediano plazo dadas las inversiones que deben hacer los proveedores. ²⁷,

Realizar un plan de financiación del proyecto, estimando valores y fuentes de financiación.

Calcular un rubro para los posibles imprevistos que se presenten.

Revisar que haya una relación equilibrada entre los aportes de las partes y los beneficios esperados por cada una de ellas.

Proyectar el flujo de caja del proyecto, y verificar que se tiene la capacidad para hacer los desembolsos establecidos.

²⁷ Para muchas industrias, el establecimiento de acuerdos a dos años puede ofrecer un marco suficiente para proyectar inversiones y procesos de desarrollo. Sin embargo, este horizonte de tiempo puede variar de acuerdo con el tipo de industria y sus tiempos típicos de recuperación de las inversiones.

¿Qué no hacer? Ocultar la falta de recursos, por parte de alguna de las partes.

Lanzar el proyecto a la etapa de ejecución, suponiendo que sobre la marcha aparecerán los recursos necesarios para terminarlo, sin saber de dónde provendrán.

Cuarta condición asociada

Está establecido de antemano cómo se distribuirán los beneficios entre las dos partes.

¿Qué hacer?

Ser transparentes y estar bien informados sobre lo que las dos partes esperan en materia de beneficios, desde el establecimiento inicial de las conversaciones.

Respetar los acuerdos existentes entre las partes.

¿Qué no hacer?

Postergar el establecimiento de acuerdos sobre distribución de beneficios hasta el momento en que éstos se generen.

Quinta condición asociada

Está establecido de antemano cuáles serán los derechos de propiedad intelectual que obtendrá cada una de las partes, en caso de desarrollarse nuevas tecnologías u otros activos intangibles apropiables como parte de la ejecución del proyecto o programa.

¿Qué hacer?

Identificar, en las etapas iniciales del acuerdo, qué activos de conocimiento ²⁸ aporta cada una de las partes, y establecer condiciones para que se respeten los derechos de propiedad intelectual de ambos.

Prever cuáles productos del proyecto podrían dar lugar a reivindicaciones de propiedad intelectual y establecer criterios o fórmulas para definir la participación de las partes sobre tal propiedad.

¿Qué no hacer?

Postergar la distribución de propiedad intelectual hasta el momento en que haya productos sobre los cuáles reivindicar derechos.

²⁸ También conocidos como recursos de capital intelectual. Consisten en métodos, conocimientos, tecnologías desarrolladas por cualquiera de las partes que constituya una ventaja competitiva y que sea protegida bajo la modalidad de patentes, registros de utilidad o secretos industriales.

Décimo principio

Realizar una revisión sistemática del desarrollo de proveedores, para evaluar el éxito de los proyectos o programas efectuados, y con ello modificar estrategias, ajustar métodos e incluso reorientar sus políticas de desarrollo de proveedores

Primera condición asociada

Las empresas cliente y proveedor tienen claro qué es lo que quieren mejorar, cómo se verificará el mejoramiento y cuál es el beneficio concreto de tal mejoramiento para cada una de ellas.

¿Qué hacer?

Acordar cómo se confirmarán los resultados, asegurando la viabilidad de aplicar los procedimientos de verificación y comprometiendo a las dos partes a suministrar la información requerida para poder efectuar tal verificación.

Asegurarse de que la verificación no sea esporádica, sino establecer un procedimiento ordenado y repetitivo para capturar información, evaluar el avance y resultados del proyecto y generar alarmas en caso de requerirse ajustes.

¿Qué no hacer?

Iniciar la ejecución sin haber verificado que las metas y los plazos para cumplirlas son entendidos y compartidos por los actores de ambas empresas.

Definir indicadores de resultados ligados exclusivamente a la reducción de costos, sin considerar otros mejoramientos que pueden ser importantes, como calidad, tiempo de entrega, mejoras en variables de desempeño o cambio de especificaciones de producto.

Definir metas o indicadores de cumplimiento que no sean verificables o que no dependan directamente del proyecto.

Segunda condición asociada

Existe confianza entre las empresas para compartir información y facilitar la interacción entre el personal de las dos empresas ²⁹ durante actividades de evaluación.

²⁹ Entre otros, puede incluir personal de ingeniería, manufactura, calidad, sistemas de información, costos.

¿Qué hacer?	<p>Definir desde la formulación del proyecto, cuál será la forma de evaluar el avance y los resultados del mismo, así como la información que será suministrada por cada parte.</p> <p>Promover la comunicación abierta entre las dos empresas, para reconocer los beneficios mutuos que se persiguen, tanto entre las personas que participan en la ejecución del proyecto, como en la puesta en marcha del Decálogo .</p> <p>Promover la colaboración entre el personal de las dos empresas a lo largo de todo el proyecto, para ir generando relaciones de confianza entre ellos y de esta forma, propiciar el compartir información.</p>
-------------	--

¿Qué no hacer?	<p>Tener expectativas u objetivos frente al proyecto que no hayan sido expuestos abiertamente ante la otra empresa.</p> <p>Designar equipos de evaluación con personal de sólo una de las empresas, dificultando que se establezcan canales para acceder a la información de la otra.</p>
----------------	---

Tercera condición asociada	La evaluación es utilizada para revisar objetivos de los proyectos y redefinir estrategias de la empresa extendida, en caso de ser adecuado.
----------------------------	--

¿Qué hacer?	<p>Desarrollar mecanismos que permitan tomar decisiones de ajuste una vez evaluados los resultados del proyecto. Estas decisiones deben efectuarse con la participación de personas de la dirección de las dos empresas.</p>
-------------	--

¿Qué no hacer?	<p>Establecer acuerdos rígidos que dificulten la aplicación de contramedidas o ajustes al plan definido, o acuerdos inequitativos que lleven a una parte a imponer condiciones, sin que se renueven los acuerdos entre ambas empresas.</p>
----------------	--

Cuarta condición asociada	De forma sistemática se identifican y revisan las experiencias que se han obtenido durante la aplicación práctica de acciones relacionadas con el desarrollo de proveedores, para generar nuevos aprendizajes que enriquezcan el desarrollo de proveedores, ya sea mediante el ajuste de métodos o redefiniendo enfoques.
¿Qué hacer?	<p>Propiciar la reflexión grupal y el compartir experiencias, opiniones y recomendaciones sobre prácticas efectivas o inefectivas, entre todas las personas que participaron en actividades relacionadas con la puesta en marcha del Decálogo , incluyendo equipos de gestión, técnicos y ejecutores de proyectos de la empresa cliente, así como de los proveedores.</p> <p>Promover el aprendizaje por la práctica, estimulando a las personas a identificar y compartir sus vivencias en el trabajo.</p> <p>Identificar las situaciones atípicas (éxitos inesperados o fracasos inesperados) e identificar las causas de las mismas.</p> <p>Establecer mecanismos que permitan documentar los aprendizajes generados, para que puedan ser consultados y verificados en el futuro.</p> <p>Identificar cuándo las situaciones atípicas demuestran la necesidad de ajustar los métodos y procedimientos, o cuándo implican revisar un enfoque del Decálogo .</p>
¿Qué no hacer?	<p>Dedicarse exclusivamente a labores operativas, sin dejar espacio para actividades de reflexión y socialización de experiencias.</p> <p>Enviar señales que inhiban a las personas y que no estimulen el cuestionamiento, o que retracen la búsqueda de respuestas.</p>



4. APLICACIÓN DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Los principios que se expusieron en el numeral anterior, constituyen un enfoque integral, a partir del cual una organización puede definir políticas empresariales de mejoramiento productivo. Una vez sea establecida esta política, será necesario poner en funcionamiento mecanismos y acciones de gestión que fortalezcan a los proveedores y que aumenten la integración de la empresa extendida. Es importante que tales mecanismos y acciones sean coordinados a través de un sistema de gestión que se oriente a definir estratégicamente acciones para el desarrollo de proveedores, establezca las condiciones necesarias para que tales acciones se materialicen y efectúe de forma regular evaluaciones de los resultados logrados, en términos de mejoramiento de la productividad, así como de efectividad en la integración de la empresa extendida.

Dado que las condiciones de cada empresa son diferentes, el sistema de gestión, mecanismos y acciones más adecuados para poner en práctica el desarrollo de proveedores será particular a cada caso. Esto significa que no es posible establecer un modelo de sistema de gestión único, pero por otro lado, es valioso revisar propuestas de sistemas a manera de referencia, pues esto puede proporcionar elementos para la definición del sistema de gestión propio de cada aplicación.

Por lo anterior, se sugiere revisar los materiales que se han publicado en la Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores, pues esta guía presenta un modelo de sistema de gestión que se ha desarrollado a partir de los principios del Decálogo, y bajo esta misma concepción incluye procesos, componentes del sistema, acciones, herramientas y recomendaciones que podrían ser útiles como fuente de consulta, previa a la definición de la fórmula propia.

Cada uno de los elementos que propone el Decálogo podría ser apropiado, con o sin modificaciones, por una empresa cliente y sus proveedores, e incluir herramientas propias, hasta conformar el sistema que mejor se adapte a las condiciones particulares de tales organizaciones. Al formar tal composición, será importante mantener claridad siempre, en que el objetivo del sistema de gestión a integrar, debe estar orientado al mejoramiento de la productividad de la empresa extendida, como meta final de los principios planteados por el Decálogo para el desarrollo de proveedores.

