

1185

CAJA DE
HERRAMIENTAS
DEL DECÁLOGO PARA EL
**DESARROLLO DE
PROVEEDORES**

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



CAJA DE HERRAMIENTAS

DEL DECÁLOGO PARA EL
DESARROLLO DE
PROVEEDORES

Edgar René Yepes Callejas
Alejandro Hinestrosa 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 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.

CAJA DE HERRAMIENTAS
DEL DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Elaborado por
Edgar René Yepes Callejas
Alejandro Hinestrosa 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, febrero de 2007
Primera reimpresión: Medellín, noviembre de 2007
ISBN 978-958-97906-9-4
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. ANTECEDENTE: DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES	11
2. SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES	13
2.1. Enfoque de desarrollo de proveedores	15
2.2. Estrategia competitiva de la empresa extendida	15
2.3. Integración de la empresa extendida	15
2.4. Gestión de la productividad en proveedores	15
2.5. Evaluación de resultados y aprendizaje	15
3. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES	18
3.1. Pasos, acciones, herramientas y recomendaciones para el desarrollo de proveedores	19
4. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES	29
4.1. Herramienta 1: Artículo sobre la importancia del desarrollo de proveedores	29
4.2. Herramienta 2: Guía para la planeación estratégica de la empresa cliente	31
4.3. Herramienta 3: Matriz para la identificación de insumos críticos en la empresa cliente	35
4.4. Herramienta 4: Formato para el autodiagnóstico de la empresa cliente	37
4.5. Herramienta 5: Formato para la evaluación de la eficacia de los procesos de contratación y compra	41

4.6. Herramienta 6: Registro de la visita técnica a los proveedores	44
4.7. Herramienta 7: Cuestionario para evaluar las expectativas de los proveedores frente al desarrollo de proveedores	47
4.8. Herramienta 8: Formato para el autodiagnóstico de los proveedores	48
4.9. Herramienta 9: Guía para establecer acuerdos sobre acciones de mejoramiento	51
4.10. Herramienta 10: Guía para establecer acuerdos sobre las acciones de innovación y desarrollo de nuevos productos	53
4.11. Herramienta 11: Guía para la medición de la productividad en las empresas proveedoras	55
4.12. Herramienta 12: Formato para el diseño de proyectos de mejoramiento de la productividad en las empresas proveedoras	61
4.13. Herramienta 13: Programa típico de capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento de la productividad en las empresas proveedoras	64
4.14. Herramienta 14: Formato para seguimiento y evaluación de las acciones	66
4.15. Herramienta 15: Formato para el registro de lecciones aprendidas	71

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 la *Caja de herramientas del Decálogo para el desarrollo de proveedores*, un complemento o conjunto de alternativas para poner en práctica los principios propuestos en el *Decálogo*, expuestas en el libro que usted tiene en sus manos, creado con el firme propósito de aportar al 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. Una vía de mejoramiento en tal sentido consiste en gestionar la productividad por medio del desarrollo de proveedores.

El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA, la Fundación para el Progreso de Antioquia - Proantioquia y la Alcaldía de Medellín, han propuesto un modelo de gestión de la productividad empresarial basado en la generación de relaciones gana-gana¹ en una empresa extendida². Este modelo, denominado *Decálogo para el desarrollo de proveedores*, fue desarrollado en el año 2005 el marco del proyecto "Proveedores competitivos: Una vía para el mejoramiento de la productividad empresarial³", con el propósito de vincular a grandes empresas (GES) con pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad.

¹ De beneficio mutuo, para los participantes en tales relaciones.

² Sistema abierto que integra la administración de varias empresas individuales, para generar resultados mayores, de acuerdo con un plan empresarial colectivo.

³ El proyecto se desarrolló mediante talleres y reuniones con empresas ubicadas en el Área Metropolitana de Medellín, las cuales suministraron información que permitió comprender cómo generar dinámicas de mejoramiento de la productividad por medio del trabajo colaborativo.

Las empresas consultadas fueron:

Pequeñas y medianas empresas: Gestión It S.A., Ingeeno, Alcuadrado, Choucair Cárdenas, Personalsoft, Industrias Faaca, Retexco, Templamos, Maquinados y Procesos, Ferrocortes, Metalandes, Tamayo Palacio y Cía Ltda., R & R Asociados, Industrias Ralvher, Aseguramiento Metrológico Asmecon, Nicol Unecilindros, 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.

Este proceso generó los aprendizajes necesarios para comprender enfoques y mecanismos de gestión necesarios para mejorar la productividad conjunta. Así surgió el *Decálogo*, constituido por un conjunto de principios necesarios para desarrollar integralmente la empresa extendida. Adicionalmente, se identificó un conjunto de herramientas aplicables a lo largo de diferentes procesos del desarrollo de proveedores y se reconoció la importancia de perfilar un posible sistema de gestión que pueda ser utilizado para mejorar la integración entre cliente y proveedor mediante la puesta en marcha de los principios del *Decálogo*.

Por tales motivos, el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, la Fundación para el Progreso de Antioquia - Proantioquia y la Alcaldía de Medellín, integraron las herramientas y el sistema de gestión perfilados en una *Caja de herramientas*, con el propósito de ilustrar posibles medios para poner en funcionamiento el *Decálogo* y promover la productividad y la competitividad. Para su desarrollo, fueron identificadas e integradas prácticas exitosas de empresas que desarrollan proveedores y se probaron herramientas de gestión, tanto en las grandes empresas (GES) como en las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) participantes en el proyecto Proveedores Competitivos.

Es de aclarar que los elementos que plantea esta *Caja de herramientas* son opcionales y deben ser considerados discrecionalmente. Esta propuesta parte de reconocer que las condiciones de cada empresa son diferentes, por lo cual las herramientas a aplicar, así como las rutas a seguir para poner en marcha el desarrollo de proveedores pueden ser diferentes para cada caso. Por tal motivo, esta es una fuente de consulta o referencia, que puede aportar ideas útiles para ayudar a descubrir la fórmula propia de cada organización, pero bajo ninguna circunstancia pretende establecer un esquema universal. Esto significa que los diversos elementos de esta *Caja de herramientas* pueden ser evaluados, modificados, utilizados parcialmente o descartados, ajustándose a las necesidades propias de cada empresa extendida, en pro de los buenos resultados de la aplicación de los diez principios en su empresa.



1. ANTECEDENTE: DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

La *Caja de herramientas* ha sido elaborada para ofrecer posibles medios para desarrollar proveedores bajo un enfoque de productividad de la empresa extendida. En tal sentido, tiene como antecedente inmediato el *Decálogo para el desarrollo de proveedores*, que ofrece un conjunto de principios que sirven de enfoque para la eventual aplicación de elementos de esta guía.

El *Decálogo* es un conjunto de principios que orientan estratégicamente los relacionamientos que deben darse entre clientes y proveedores, 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.

Los beneficios que se logran por esta vía incluyen:

- Le permite a los clientes especializarse en la tecnología de su producto final, reducir costos, reaccionar 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 estrategias de innovación.
- A los proveedores les permite mejorar 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.

Los principios que plantea el *Decálogo* son:

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.
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.

Estos diez principios plantean un enfoque para establecer un relacionamiento cliente-proveedor, que puede ser puesto en práctica por múltiples vías. A continuación se describen algunos elementos útiles para poner en marcha el desarrollo de proveedores: inicialmente se planteará el esquema básico de un sistema de gestión para gestionar la productividad en la empresa extendida, y luego se describirá una *Caja de herramientas* que eventualmente podrían ser utilizadas para desarrollar procesos del sistema de gestión, materializando diversas acciones necesarias para desarrollar proveedores.



2. SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

La puesta en marcha del *Decálogo para el desarrollo de proveedores* requiere que una vez sea establecida una política empresarial, se ponga en funcionamiento un sistema de gestión orientado al mejoramiento de la productividad de la empresa extendida, por medio de acciones y procesos que fortalezcan a los proveedores y mejoren la integración de esta empresa y hacia el logro de metas estratégicas definidas para la competitividad de la misma.

Al recurrir a un sistema de gestión como medio para materializar el *Decálogo*, se logra que las acciones y procesos de desarrollo de proveedores sean aplicadas así:

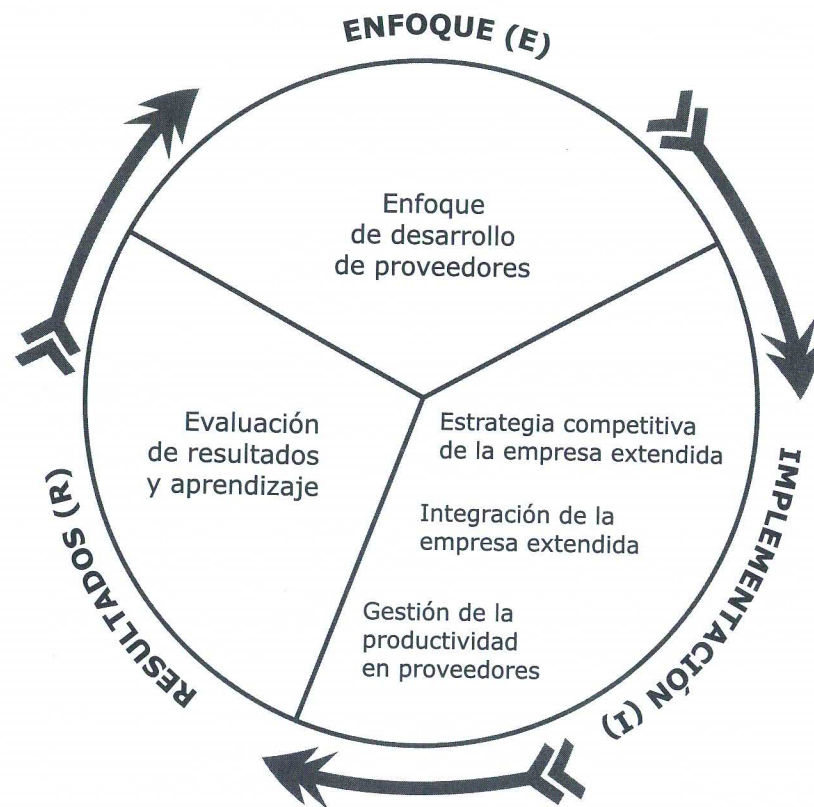
- De forma integral: Las acciones a desarrollar podrán ser coordinadas para el logro de un objetivo de la empresa extendida, evitando que se desarrollen acciones aisladas.
- De forma sistemática: Se establecerán acciones recurrentes para gestionar el desarrollo de los proveedores, en lugar de hacer esfuerzos esporádicos en esta materia.
- Con procesos estructurados: A medida que madure el sistema de gestión, será posible documentar y normalizar formas exitosas de ejecutar las acciones de desarrollo de proveedores. Esto garantiza la sostenibilidad de los procesos en el largo plazo.
- En un marco de mejoramiento continuo: Los resultados de las acciones son evaluados en relación con los objetivos de desarrollo de proveedores definidos, lo cual hace posible ajustar procedimientos y enfoques, y propicia en el largo plazo, una mejora en la productividad de la empresa extendida.

Una forma estructurada de integrar el *Decálogo* en un sistema de gestión del mismo que cumpla con las condiciones anteriores, consiste en desarrollar procesos consecuentes con los principios, dentro de cinco componentes⁴ que se proponen:

⁴ El sistema de gestión que se presenta a continuación constituye una forma posible de estructurar el desarrollo de proveedores bajo la forma de un ciclo de gestión que recoge los principios del *Decálogo*. Se presenta para fines de referencia general, entendiéndose que al aplicar el *Decálogo* en una empresa extendida particular puede ser necesario el desarrollo de un sistema a medida, que considere las características y objetivos concretos de las empresas a integrar.

1. Enfoque de desarrollo de proveedores
2. Estrategia competitiva de la empresa extendida
3. Integración de la empresa extendida
4. Gestión de la productividad en proveedores
5. Evaluación de resultados y aprendizaje

La siguiente gráfica ilustra cómo interactúan los componentes del sistema, conformando un proceso cíclico de gestión:



Fuente: CTA.

Cada componente cumple con un propósito, de cara a la definición de objetivos, conformación de estructura, desarrollo de acciones de mejoramiento y ajuste del proceso, tal como se describe a continuación:

2.1. Enfoque de desarrollo de proveedores

Es el punto de partida que implica la definición de los lineamientos que deben guiar el mejoramiento de la productividad de la empresa extendida, mediante el desarrollo de proveedores.

2.2. Estrategia competitiva de la empresa extendida

Se trata del establecimiento de acuerdos sobre la fórmula a seguir para que la empresa extendida desarrolle ventajas competitivas en su industria. Estos acuerdos deben estar enmarcados en los lineamientos definidos en el enfoque de desarrollo de proveedores. La fórmula a establecer debe partir de una comprensión clara y compartida sobre cuál es la propuesta de valor de la empresa extendida, de cara al cliente final.

2.3. Integración de la empresa extendida

Pretende constituir los mecanismos que propicien la acción conjunta entre la empresa cliente y los proveedores, incluyendo canales de comunicación y esquemas para la gestión de proyectos comunes, orientados a que se suministren insumos y mantenimientos en condiciones mejores que las anteriores a la puesta en marcha del *Decálogo*.

La integración es necesaria para que el mayor potencial del proveedor, resultante de gestionar su productividad, se convierta en una mejora productiva y competitiva para la empresa extendida.

2.4. Gestión de la productividad en proveedores

Se refiere a la definición, el desarrollo y el seguimiento de las acciones de fortalecimiento de las capacidades de los proveedores, que conduzcan a un incremento en el potencial para generar valor agregado, así como a un ajuste del proveedor a requerimientos de la empresa cliente.

2.5. Evaluación de resultados y aprendizaje

Son las acciones de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en los anteriores componentes del *Decálogo*, para la búsqueda de su mejora continua y su sostenibilidad. Para ello es necesario evaluar el cumplimiento de metas, identificar situaciones inesperadas, establecer causas posibles y establecer consensos respecto a posibles mejoras.

Cada vez que se desarrolle un ciclo del sistema de gestión, deben haberse considerado los diez principios del *Decálogo*. Esto se puede lograr de forma práctica si se vincula cada principio a uno de los componentes, tal como describe la siguiente tabla:

Componente del sistema de gestión	Principios que se manifiestan en el Componente
Enfoque de desarrollo de proveedores	Todos los principios son considerados como parte de la definición del enfoque.
Estrategia competitiva de la empresa extendida	Principio 1: Concebir, en la empresa cliente, el desarrollo de proveedores como un elemento fundamental de su estrategia. Principio 2: Identificar los insumos y proveedores críticos para el éxito de la empresa cliente. Principio 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.
Integración de la empresa extendida	Principio 4: Garantizar que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios para desarrollarse. Principio 5: Estructurar equipos interfuncionales para gestionar el desarrollo de proveedores. Principio 6: Mantener un intercambio de información transparente, coherente y fluido.
Gestión de la productividad en proveedores	Principio 7: Establecer un consenso entre los proveedores y la empresa cliente para enfocarse en los requerimientos y satisfacción del cliente final como objetivo común. Principio 8: Materializar las intenciones y objetivos de mejoramiento mediante proyectos formulados con claridad y evaluados ordenadamente por las dos partes. Principio 9: Avalar cada proyecto o programa de mejoramiento elegido para su ejecución, por medio de acuerdos entre la empresa cliente y los proveedores.
Evaluación de resultados y aprendizaje	Principio 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.

Aunque la vinculación de principios dentro de los componentes del proceso de gestión puede facilitar la aplicación práctica del *Decálogo*, esto no significa que al ejecutar un proceso se pueda ignorar alguno de los principios. Se debe recordar que los principios no operan de forma aislada, sino que al cumplirse unos se generan condiciones para el desarrollo de otros.

Lo anterior también sugiere un orden para aplicar el *Decálogo*, tanto en una fase de evaluación como de instalación del sistema de gestión: en la medida en que los principios sean considerados de forma ordenada (primero el principio 1, luego el principio 2, hasta cubrir los diez principios) se facilita la comprensión de las condiciones de la empresa extendida, así como la instalación de nuevos procesos, pues cada principio establece condiciones que facilitan el desarrollo del siguiente.

Lo anterior no quiere decir que cada principio deba ser desarrollado en su totalidad antes de pasar al siguiente, sino que a medida que se avanza en cada uno, el sistema madura y se fortalece la capacidad de gestión de la productividad en la empresa extendida.

Esto también significa que si un principio no está suficientemente desarrollado, los resultados esperados serán limitados, aunque los otros principios presenten mayor fortaleza. Por eso, es importante establecer un proceso a largo plazo dirigido a implantar integralmente los diez principios en la empresa extendida por medio de ciclos de mejora continua. A medida que se avance en este proceso, los resultados esperados, medibles en términos de aumento de la productividad, deben incrementarse.



3. GUÍA PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

La puesta en marcha de un sistema de gestión para el desarrollo de proveedores requiere implantar acciones que den cumplimiento a los principios propuestos, contribuyendo a la definición de la estrategia, el establecimiento de una estructura de trabajo integrada y la gestión de acciones que incrementen la productividad de la empresa extendida. Para ello, es necesario que cada empresa identifique y apropie herramientas útiles que le ayuden a poner en operación el sistema de gestión.

Definir tales acciones y herramientas dependerá de las capacidades y las necesidades de las empresas cliente y los proveedores, los sectores económicos a los que pertenecen, los modelos de negocios que tienen las empresas, el tamaño de sus estructuras, su situación financiera, el tiempo de relacionamiento y los tipos de vínculos establecidos entre ambas empresas, entre otros factores.

A continuación se presenta una *Caja de herramientas* que reúne una serie de instrumentos posibles, que podrían ser integrables a un sistema de gestión para el desarrollo de proveedores. Estas herramientas, que se presentan a manera de ejemplo, fueron seleccionadas a partir de la identificación de prácticas aplicadas por empresas que han desarrollado proveedores, por lo que su utilidad puede depender de contextos empresariales concretos. En tal sentido se propone que cada una de las herramientas sean revisadas a manera de ejemplo, y que tras su consideración, sean modificadas, apropiadas sin modificaciones o rechazadas, según las características particulares de cada empresa extendida.

Para simplificar su uso, la *Caja de herramientas* se ha clasificado en forma de acciones o posibles tareas a ejecutar, recomendaciones u observaciones a ser consideradas en caso de ejecutar determinadas acciones, e instrumentos o formatos, guías u otros documentos que podrían facilitar la acción, que denominamos herramientas.

Adicionalmente, la *Caja de herramientas* se ha organizado según los componentes propuestos en el sistema de gestión, por lo cual se recomienda que al iniciar la utilización de la misma, se sigan los siguientes cinco pasos:

1.	Establecer el enfoque del desarrollo de proveedores.
2.	Definir y desplegar la estrategia competitiva de la empresa extendida.
3.	Consolidar la integración de la empresa extendida.
4.	Poner en marcha un proceso de gestión de productividad en los proveedores.
5.	Aplicar mecanismos de evaluación de resultados y aprendizaje.

3.1. Pasos, acciones, herramientas y recomendaciones para el desarrollo de proveedores

A continuación se definen las acciones y herramientas para ejecutar cada uno de los cinco pasos propuestos en el punto anterior.

- **Paso 1: Establecer el enfoque del desarrollo de proveedores.** La empresa cliente debe tener muy claro por qué es importante el desarrollo de proveedores.

Para poner en marcha el paso del enfoque, se recomienda la siguiente acción y unas herramientas para desarrollarla:

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Apropiarse del enfoque estratégico alrededor del desarrollo de proveedores en la empresa cliente. Efectuar actividades de sensibilización, tanto a nivel directivo como técnico respecto a la importancia de desarrollar proveedores para la productividad y competitividad de la empresa. Especificación de los elementos estratégicos que guían el desarrollo de proveedores, de forma tal que la empresa cliente comprenda la importancia de implantar el <i>Decálogo para el desarrollo de proveedores</i>.</p>	<p>Herramienta 1: Artículo sobre la importancia del desarrollo de proveedores.</p>

• **Paso 2: Definir y desplegar la estrategia competitiva de la empresa extendida.** Luego de la definición del enfoque para el desarrollo de proveedores, la empresa cliente debe seleccionar un grupo de proveedores en función de una serie de criterios específicos, establecidos de acuerdo con la estrategia competitiva de la empresa. Para lo anterior, se recomienda:

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Definir la ventaja competitiva de la empresa cliente. Levantar información con personal clave de la empresa cliente y con algunos clientes (si es necesario), para identificar en qué consiste la ventaja competitiva de la empresa, expresada en atributos específicos de sus productos, servicios o procesos.</p>	<p>Herramienta 2: Guía para la planeación estratégica de la empresa cliente.</p>
<p>Determinar el impacto de los proveedores en la empresa cliente. Revisar el impacto que tiene el desempeño de los proveedores sobre tales atributos identificados y su efecto en la productividad de la empresa cliente. Se debe tener claro que la identificación de tales atributos pueden significar la oportunidad de innovar, mediante el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso.</p>	<p>Herramienta 3: Matriz para la identificación de insumos críticos en la empresa cliente.</p> <p>Herramienta 4: Formato para el autodiagnóstico de la empresa cliente.</p>
<p>Analizar el desempeño histórico de los proveedores en la empresa cliente. Efectuar una revisión del desempeño histórico de los proveedores, para identificar aquellos que son claves para lograr un alto nivel en los atributos identificados.</p>	<p>Recomendación: De acuerdo con las necesidades de mejoramiento de la productividad detectadas en la empresa cliente, definir cuáles son los atributos de desempeño que son críticos y revisar registros históricos para detectar anomalías y proveedores con anomalías típicas. Los registros de calidad, pueden ser una buena fuente de información.</p>

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Contactar a la empresa cliente con los proveedores. Contactar a los proveedores para interesarlos en participar en un programa de desarrollo de proveedores.</p>	<p>Herramienta 5: Formato para la evaluación de la eficacia de los procesos de contratación y compra.</p> <p>Herramienta 6: Registro de la visita técnica a los proveedores.</p>
<p>Establecer acuerdos entre la empresa cliente y los proveedores. Establecer acuerdos respecto a los atributos de producto, servicio o proceso a ser mejorados, así como con respecto a metas de mejoramiento de la productividad. En caso de buscar el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, establecer una definición conjunta de los mismos y definir la voluntad de efectuar un programa conjunto de innovación.</p>	<p>Herramienta 7: Cuestionario para evaluar las expectativas de los proveedores frente al desarrollo de proveedores.</p> <p>Herramienta 8: Formato para el autodiagnóstico de los proveedores.</p> <p>Herramienta 9: Guía para establecer acuerdos sobre acciones de mejoramiento.</p>
<p>Diseñar el plan de trabajo general para el desarrollo de los proveedores. Con la participación activa del proveedor, establecer el plan de trabajo detallado de las actividades del primer año.</p>	<p>Herramienta 10: Guía para establecer acuerdos sobre acciones de innovación y desarrollo de nuevos productos.</p>

• **Paso 3: Consolidar la integración de la empresa extendida.** Poner en marcha un sistema de gestión de empresa extendida: Gran empresa (GE) - proveedores eslabonados en un proceso específico de desarrollo.

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Sensibilizar las áreas organizacionales de la empresa cliente. Sensibilizar en el enfoque del modelo de desarrollo de proveedores a las diversas instancias o áreas de la empresa cliente.</p>	<p>Recomendación: Con la participación de la dirección de la empresa cliente, así como de las personas que conozcan integralmente el enfoque de desarrollo de proveedores, se efectuarán actividades para comunicar el tema al resto de la compañía, de forma que se genere un entendimiento bajo consenso respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuáles cambios va a poner en marcha la empresa cliente en su relación con los proveedores. - Por qué es importante tal cambio, cuáles beneficios se generan para el proveedor para la empresa y para la sociedad. - En concreto, cuáles mejoras en el desempeño de la empresa se espera fomentar por medio del desarrollo de los proveedores y cuál es el efecto esperado sobre la productividad de ambas empresas -cliente y proveedora. -Cuál será la participación o rol de cada una de las áreas de la empresa para contribuir al proceso.

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Establecer equipos de trabajo interfuncionales en la empresa cliente. Establecer equipos de trabajo interfuncionales para el desarrollo de los proveedores, incluyendo perfiles, roles y autoridad de cada uno de los integrantes.</p>	<p>Recomendación: Una vez identificadas y sensibilizadas las áreas de la empresa que estarán involucradas en el desarrollo de proveedores, se deben establecer acuerdos internos, con los cuales se defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué personas conformarán un equipo de trabajo encargado de gestionar el desarrollo de proveedores; tales personas deben representar a las diferentes áreas de la empresa que están involucradas. -Cuál será el rol de cada una de estas personas, teniendo en cuenta sus conocimientos y habilidades personales, así como el área de la empresa a la cual está vinculada. - Cómo se estructurará el trabajo de este equipo, quién coordinará, cada cuánto se reunirán, cómo se manejará la información, entre otros aspectos. - Cómo se manejarán las reuniones y la presentación de resultados. - En caso de utilizarse un acompañamiento externo, en calidad de facilitador (tendiente a la construcción del lenguaje gerencial), definir el esquema de interacción de los equipos internos con el facilitador: en qué momento establecer comunicaciones, objetivos, alcances, roles y canales de contacto. El facilitador externo tendrá una participación temporal, mientras se establecen las condiciones de integración internas.

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Establecer mecanismos de información adecuados en la empresa cliente. Definir mecanismos que faciliten flujos adecuados de información y que garanticen la alineación funcional empresa cliente - proveedores en las diferentes áreas de la empresa cliente.</p>	<p>Recomendación: Establecer una interfaz única, que se encargue de canalizar la comunicación con los proveedores y al interior de la empresa cliente. Esta interfaz, que debe estar bajo responsabilidad de la empresa cliente, permitirá que se mantenga la coherencia de objetivos de cada una de las partes, en función de los objetivos de mejoramiento de la productividad, definidos en los acuerdos.</p>
<p>Brindar apoyo desde la empresa cliente hacia los proveedores para el desarrollo de los proyectos de mejoramiento. Definir procedimientos para la gestión de proyectos conjuntos con los proveedores.</p>	<p>Recomendación: Dentro de los equipos de trabajo definidos, se recomienda estructurar procedimientos y capacitar personas encargadas de interactuar con los proveedores en el desarrollo de proyectos. Estas personas deben estar encargadas de dar asistencia técnica para ayudarle a los proveedores a alcanzar los mejoramientos perseguidos, así como la gestión de tales proyectos. Así mismo, los procedimientos estructurados deben buscar que la gestión de los proyectos con los proveedores se efectúen de forma sistemática y ordenada, y que tal gestión conjunta (con el proveedor) sea</p>

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
	<p>desarrollada de una forma efectiva, a partir de la experiencia de la empresa. La gestión conjunta debe incluir una evaluación conjunta del resultado, de cara al cumplimiento de acciones programadas, logro de resultados esperados y efectos sobre la productividad de las dos empresas.</p>
<p>Buscar cooperación para los proyectos de los proveedores. Crear mecanismos que articulen a los actores del sistema para canalizar recursos con los cuales se apoye el desarrollo de proveedores.</p>	<p>Recomendación: Dado que en muchos casos los proveedores no cuentan con los recursos necesarios para desarrollarse, y adicionalmente, pueden presentar dificultades para acudir a entidades y programas de apoyo, la empresa cliente puede ayudar a establecer contactos con programas de cofinanciación, asistencia técnica y servicios de desarrollo empresarial para ayudar a que se concreten los proyectos de mejoramiento definidos.</p>

• **Paso 4: Poner en marcha un proceso de gestión de productividad en los proveedores.** La empresa cliente debe poner en marcha, en cada uno de los proveedores seleccionados, un sistema de gestión de la productividad que sirva como base para el mejoramiento de sus condiciones técnicas y de gestión. Esto facilita su capacidad de integración, en función de la propuesta de valor de la empresa extendida.

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Medir la productividad en los proveedores. Aplicar un sistema de indicadores para evaluar el desempeño productivo de los proveedores, entendido como la efectividad de tales empresas para generar resultados económicos (medidos como valor agregado) a partir de los recursos (talento humano y capital) que utilizan. La medición de productividad pone en evidencia sus fortalezas y las oportunidades específicas de mejoramiento, cuyas causas son investigadas hasta identificar aspectos que deben ser fortalecidos para elevar su productividad.</p>	<p>Herramienta 11: Guía para la medición de la productividad en las empresas proveedoras.</p>
<p>Diseñar un plan de mejoramiento de la productividad en los proveedores. Establecer conjuntamente las estrategias necesarias para elevar la productividad en los proveedores, con sus respectivas metas e indicadores. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar planeación de la calidad: estructuración de metas y planes con sus respectivos indicadores para su seguimiento. - Realizar gestión de sostenimiento: estructuración y puesta en marcha de estándares de las mejores prácticas. - Realizar gestión de mejoramiento: estructuración y desarrollo de nuevas metas de referenciación competitiva. 	<p>Herramienta 12: Formato para el diseño de proyectos de mejoramiento de la productividad en las empresas proveedoras.</p> <p>Herramienta 13: Programa típico de capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento de la productividad en las empresas proveedoras.</p>

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
<p>Ejecutar el plan de mejoramiento de la productividad en los proveedores. Poner en marcha los planes y evaluar sistemáticamente los resultados en cada etapa del proceso</p>	<p>Recomendación: De acuerdo con las necesidades de mejoramiento detectadas en el proveedor y con los atributos de producto, servicio, proceso o de desarrollo de innovaciones, se pondrán en marcha proyectos con la participación de la gran empresa y el proveedor. Tales proyectos pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apropiación o mejoramiento de prácticas operativas. - Apropiación o mejoramiento de tecnologías de proceso. - Desarrollo o mejoramiento de productos o servicios. - Apropiación o mejoramiento de esquemas de gestión relacionados con operaciones (como calidad, logística, inventarios). <p>Para garantizar una adecuada puesta en marcha de estos proyectos, es necesario aplicar procesos de gestión de los mismos, donde la gran empresa y el proveedor se involucren en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeación conjunta de las acciones de mejora a desarrollar en el proveedor, con acuerdos respecto a metas y responsabilidades de cada una de las partes. - Integración de recursos (suministrados por las dos empresas) para la ejecución de los planes. - Seguimiento al avance y ajuste conjunto de los proyectos.

- **Paso 5:** Aplicar mecanismos de evaluación de resultados y aprendizajes.

ACCIONES	HERRAMIENTAS Y RECOMENDACIONES
Realizar seguimiento, evaluación e incorporación de aprendizajes al sistema de gestión para el desarrollo de proveedores.	<p>Herramienta 14: Formato para el seguimiento y evaluación de las acciones.</p> <p>Herramienta 15: Formato para el registro de lecciones aprendidas.</p>



4. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

4.1. Herramienta 1

Artículo sobre la importancia del desarrollo de proveedores

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Por: Edgar René Yepes, Alejandro Hinestroza y Gustavo De La Pava

A mediano y largo plazo, las empresas clientes deberán centrar su supervivencia en la consecución de insumos y servicios de alta calidad, con tiempos cortos de respuesta y costos muy competitivos, situación que, a su vez, convoca a los proveedores a que respondan al desafío de un crecimiento sustentable y sistémico.

La alta competencia y la agudización de la situación social precisan la adopción de estrategias orientadas a generar condiciones de mayor integración, desarrollando actividades que agreguen valor, en términos de creación de riqueza y fortalecimiento de cadenas productivas dentro del circuito económico.

La empresa cliente debe identificar oportunidades de negocio, desarrollar productos y servicios y aprovechar las fortalezas de los proveedores con el propósito de obtener una rentabilidad con expectativas de sustentabilidad.

En muchos casos, fabricar o comprar es el dilema de las empresas clientes para asegurar el suministro de subproductos. La cuestión real es como se puede trabajar conjuntamente y fluidamente con los proveedores, para reducir los costos y mejorar la calidad, cualquiera que fuera la relación formal o legal que pudieran tener.

Antes, los proveedores tenían pocas oportunidades e incentivos para sugerir mejoras en el diseño de productos y servicios a producir; simplemente se limitaban a capturar la máxima información posible sobre el bien a desarrollar y la empresa cliente dejaba que los proveedores interpretaran el resultado esperado y asignaran el proceso de producción de acuerdo con su experiencia. Las primeras trabajaban bajo la supuesta premisa de que su responsabilidad estaba ligada a compra y las segundas trabajaban con diseños estandarizados y no tenían la práctica de optimizar las piezas porque no tenían información sobre el sistema.

Cuando los proveedores, con largos años de experiencia, analizan los diseños de lo que venden, saben que están implicados en un juego complejo en el que ninguna de las reglas reales está escrita en la oferta. Se dan cuenta que el director de compras de la empresa cliente está sometido a una gran presión para reducir los costos, con una mirada inmediatista que busca lograr la meta del periodo. Adicionalmente, están sometidas a que no exista información con otros proveedores. Esta deficiente relación genera una baja construcción de conocimiento y aprendizaje, por lo tanto incipientes procesos innovadores o de mejora de los productos y servicios, los cuales no son sostenibles en el tiempo por su baja productividad, con consecuencias de bajos márgenes de beneficio para los proveedores y con muy pocos desarrollos efectivos para reducir el costo de producción.

Esta relación funcional y jerárquica no es capaz de lograr los incrementos productivos necesarios para que los productos y servicios sobrevivan en el tiempo y solo esperan ser compensados por la empresa cliente, sin hacer un análisis profundo de los costos reales, todo por falta de comunicación auténtica entre los actores.

Las deficiencias en la relación entre empresas clientes y proveedores deben ser superadas, buscando siempre resultados positivos en términos de precio, calidad, cumplimiento en los plazos de entrega y sostenibilidad en la relación.

4.2. Herramienta 2

Guía para la planeación estratégica de la empresa cliente

La siguiente guía incluye elementos que pueden ser considerados en el modelo para la planeación estratégica de la empresa cliente:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CLIENTE	
1. Definir el marco estratégico	
Objetivo de mediano plazo de la empresa cliente	<p>Indique el objetivo perseguido por la empresa cliente, relacionado con su estrategia competitiva.</p> <p>Ejemplo: A mediano plazo, la empresa cliente será reconocida por la alta competitividad de sus productos y servicios, lo cual se logrará con base en un desarrollo de la productividad armónico con los proveedores.</p>
Estrategia de la empresa cliente	<p>Defina la estrategia a seguir para lograr el objetivo planteado. Indicar qué propósito tiene la integración de la cadena en el desarrollo de tal estrategia.</p> <p>Ejemplo: Construcción y desarrollo de alianzas productivas por medio de la integración y sinergia desarrollada entre los actores que intervienen, tanto internos como externos, construyendo una gran empresa extendida con sus proveedores.</p>
Oferta de valor	<p>Determine cómo generará valor la empresa extendida</p> <p>Ejemplos: Control de la oportunidad, la calidad y los costos de la cadena productiva, con el aprovechamiento de las competencias por medio del desarrollo de sinergia entre las partes generando alta competitividad.</p> <p>Flexibilidad estratégica y capacidad de innovación, que permita reacomodar el modelo de negocios de la empresa extendida a las nuevas demandas del mercado.</p>

Análisis de la realidad	<p>Efectúe una revisión del estado de situación de la gran empresa y de su sector industrial, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA) del sector industrial • Análisis transversal del decálogo • Resultado de los talleres con grandes empresas • Análisis del portafolio • Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA) de la empresa. • Medición de productividad del valor agregado (MPVA) de la empresa.
Grandes brechas	<p>A partir de la revisión anterior, identifique situaciones que deban ser atendidas para mejorar la productividad y generar ventajas competitivas.</p> <p>Ejemplos: Diferencias encontradas con respecto a los componentes del sistema de gestión de proveedores. Recursos subutilizados y altos desperdicios.</p> <p>Necesidades de desarrollo de procesos técnicos o nuevos insumos, que requieran nuevas capacidades tecnológicas, no disponibles para la empresa cliente, pero sí para un eventual proveedor.</p>
2. Definir la estrategia de la empresa extendida	
Objetivo estratégico del desarrollo de proveedores	<p>Indique los objetivos de desarrollo de proveedores a ser alcanzados, en relación con la estrategia de la empresa cliente. Incluir la meta de mejoramiento en la productividad, a alcanzar en el corto plazo (un año) lo cual se puede reflejar en: reducción de costos, tiempos de respuesta en el desarrollo de servicios y productos, mejoras en los atributos de los insumos, o mayor disponibilidad de insumos en la cadena de valor.</p>

Plan estratégico del desarrollo de proveedores	<p>Identifique acciones a desarrollar conjuntamente entre proveedor y GE de acuerdo con prioridades dadas en cada empresa para el mejoramiento de la productividad de la empresa extendida, así como la puesta en marcha del sistema de gestión para el desarrollo de proveedores.</p>
Valores	<p>Identifique un conjunto de valores que deban ser adoptados por la organización, para la puesta en marcha de la estrategia definida y la estructuración la empresa extendida.</p> <p>Ejemplos: La productividad de la cadena como meta acordada como el gran resultado de la sinergia. Esto significa la búsqueda de beneficios compartidos, que para cada una de las empresas deberá estar vinculada a mejoras de la utilidad operativa.</p> <p>La relación entre la gran empresa y sus proveedores, debe ser una relación de beneficio mutuo, o gana-gana.</p> <p>La visión del desarrollo de largo plazo debe tener en cuenta que: el desarrollo del proveedor es una inversión empresarial estratégica; y que el desarrollo de proveedores no es espontáneo y más bien debe ser un proceso deliberado y estructurado hacia la construcción de empresa, logrando un desarrollo sostenible de los productos o servicios.</p>
Despliegue	<p>Describa las metas y acciones desplegadas en todas las áreas involucradas en cada proyecto, tanto en la empresa cliente como en los proveedores.</p>

Estructura de soporte	Identifique el líder del proyecto para cada empresa y el equipo de trabajo interfuncional.
Resultados	<p>Determine los resultados esperados, identificando la forma en la que serán evidenciados.</p> <p>Tales resultados deben corresponder a los logros y efectos obtenidos de la aplicación de los enfoques (mejoramiento de la productividad de la cadena, establecimiento de una política empresarial, conocimiento de la demanda).</p> <p>Para levantar evidencias de tales resultados y efectuar la evaluación de los mismos, se pueden realizar acciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de niveles de desempeño de los procesos, en función de la realidad de cada organización, aprendizaje generado por la comparación con las mejores prácticas, direccionamiento y desarrollo del plan de acción. Esta revisión puede incluir información cuantitativa y cualitativa. • Medición de la productividad del valor agregado, aplicada para la empresa extendida. • Al evaluar, es fundamental identificar cuáles han sido las causas de los resultados obtenidos. Tales causas pueden hallarse en el enfoque aplicado, así como en las acciones de puesta en marcha del sistema de gestión.

4.3. Herramienta 3

Matriz para la identificación de insumos críticos en la empresa cliente

La siguiente herramienta facilita la selección de insumos críticos, entendidos como aquellos que pueden tener un mayor impacto sobre la operación de la empresa cliente. En esta herramienta se hacen dos consideraciones posibles respecto a la criticidad del insumo:

Insumos con altos volúmenes de compra, ya que su adquisición suele generar una movilización importante de flujo de caja e impactar el valor agregado (VA). En tal sentido, un mejoramiento de la productividad del proveedor puede elevar los márgenes operacionales para ambas empresas y generar un aumento en la productividad del valor agregado.

Insumos de alta complejidad, entendidos como aquellos que sean claves para sostener la generación de valor de la empresa, ya sea por razones de disponibilidad, o de impacto sobre la calidad percibida por el cliente final.

Para identificar insumos críticos y establecer prioridades sobre donde empezar un proceso de mejoramiento de la productividad en los proveedores, se puede utilizar la siguiente tabla de identificación. Para ello:

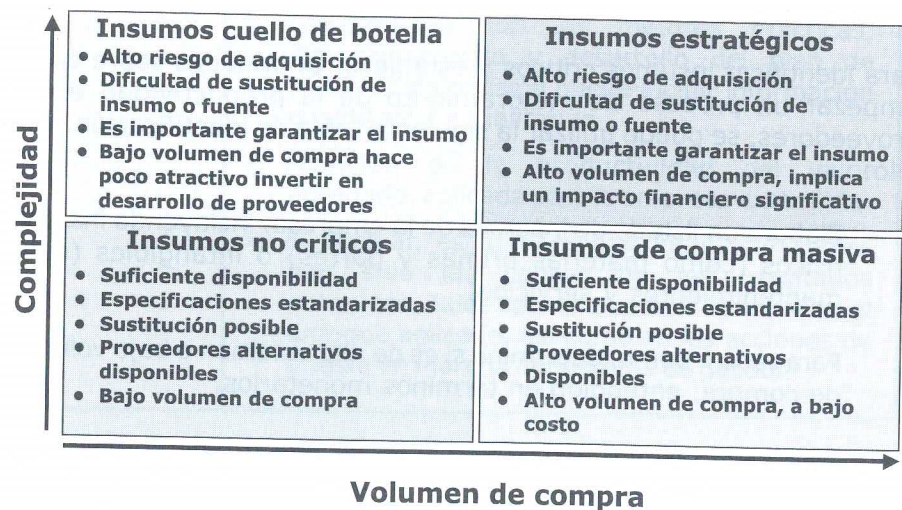
1. Elabore un listado de insumos de la empresa, incluyendo insumos físicos (como materias primas y partes) o intangibles (como mantenimientos y servicios).
2. Para cada insumo, determine si es de alto volumen o bajo volumen de compra, entendido en términos monetarios.
3. Para cada insumo, determine si es de alta o baja complejidad, entendiendo que la complejidad es baja si es posible garantizar la obtención en el mercado del insumo, en las cantidades necesarias y con el nivel de calidad adecuado para la operación normal del negocio de la empresa cliente. En caso contrario, el insumo es de alta complejidad.

Ubique cada uno de los insumos en uno de los cuadrantes siguientes.

De acuerdo con la posición de cada insumo, determine qué tan prioritario es:

- Los insumos sobre los cuales concentrarse de forma prioritaria son aquellos clasificados como insumos estratégicos.
- Los insumos no críticos no constituyen una oportunidad de trabajo. Concentrarse en ellos no generarían mayor impacto en la productividad de las empresas.
- Los insumos cuello de botella y los insumos de compra masiva pueden ser considerados para etapas futuras de trabajo de desarrollo de proveedores. Trabajar en ellos no genera tanto impacto como los insumos estratégicos, pero pueden constituir una oportunidad interesante para la compañía, una vez se haya concluido un proceso de desarrollo focalizado en los insumos estratégicos.

Identificación de insumos críticos



Fuente: CTA

4.4. Herramienta 4

Formato para el autodiagnóstico de la empresa cliente

Diligencie el siguiente cuestionario, contestando con los números siguientes, cada uno de los enunciados marcados con la viñeta (✘), en el espacio en blanco dispuesto en frente (Estado):

- 4:** Si la situación vivida en su empresa es descrita fielmente por el enunciado.
- 3:** Si la situación vivida en su empresa corresponde eventualmente (en casos o episodios frecuentes) a lo descrito en el enunciado.
- 2:** Si la situación vivida en su empresa no corresponde al enunciado, pero se evidencian algunos hechos esporádicos que indican cierto avance en la dirección descrita.
- 1:** Si la situación descrita no corresponde en ningún caso a la realidad de su empresa.

Una vez diligenciados los campos blancos de la columna Estado, calcule el promedio y anótelos en el correspondiente campo gris que agrupa los campos blancos. Analice los campos grises, para identificar los factores críticos de la empresa cliente, con respecto a los principios del Decálogo para el desarrollo de proveedores.

CONDICIÓN	ESTADO
1. El desarrollo de proveedores está concebido en la empresa cliente como un elemento fundamental de su estrategia.	
✘ La empresa cliente entiende cuáles son los impactos que tiene el desempeño de sus proveedores sobre la competitividad de su empresa.	
✘ El cliente entiende el desarrollo de sus proveedores como una inversión empresarial de tipo estratégico, cuyos frutos se dan en el largo plazo.	
✘ El cliente ve a su proveedor bajo una perspectiva sistémica, donde ambas empresas hacen parte de la misma cadena y tienen el mismo propósito: dar satisfacción al cliente final.	
2. El intercambio de información es transparente, coherente y fluido.	
✘ El cliente tiene estructurados mecanismos para entregarle al proveedor toda la información necesaria para operar de forma integrada.	

CONDICIÓN	ESTADO
✘ El proveedor tiene estructurados mecanismos para entregarle al proveedor toda la información necesaria para operar de forma integrada.	
✘ Tales mecanismos garantizan que no se envían al proveedor mensajes contradictorios o de diversas fuentes.	
3. Se garantiza que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios para desarrollarse.	
✘ El cliente tiene mecanismos para facilitar al proveedor acceso a los recursos. Se ha comprobado la efectividad de tales mecanismos.	
✘ Se efectúan evaluaciones financieras (de beneficio/costo, TIR, etc.) para promover la decisión de invertir recursos para desarrollar al proveedor.	
4. Se asegura que el personal directivo de la empresa proveedora esté interesado en ser desarrollado y dispuesto a aceptar que se le dé guía y asistencia técnica.	
✘ El cliente ha desarrollado capacidad de relacionamiento (capital relacional) con el proveedor, suficiente para interactuar con él y lograr su compromiso.	
✘ El cliente posee mecanismos para seleccionar los proveedores que realmente tengan disposición a ser desarrollados.	
5. Se tienen identificados los insumos y proveedores críticos para el éxito de la empresa cliente.	
✘ Se aplican criterios de evaluación para saber qué insumos son críticos para el éxito de la empresa en su industria, y tales criterios están contextualizados a las particularidades del negocio del cliente.	
✘ Se evalúa el desempeño de los proveedores de insumos críticos, para determinar cuáles desarrollar.	
6. Están estructurados equipos interfuncionales para gestionar el desarrollo de proveedores.	
✘ Existe un consenso interfuncional en la empresa, que alinea las diversas áreas que tienen contacto con el proveedor, en torno a un objetivo (se quiere desarrollar un proveedor) y propósito (para qué se quiere desarrollarlo) únicos.	

CONDICIÓN	ESTADO
✘ Se ha formado un frente unificado, encargado de mantener criterios unificados y enviar mensajes consistentes al proveedor, en las diversas instancias de contacto con éste.	
7. Existe consenso entre proveedor y cliente para enfocarse en los requerimientos y satisfacción del cliente final como objetivo común.	
✘ La empresa ve su negocio desde una perspectiva sistémica, donde el proveedor está integrado a su proceso de generación de valor, por lo cual hay interdependencia entre la empresa proveedora y cliente.	
✘ El proveedor entiende cuál es la propuesta de valor de la empresa cliente de cara al mercado de producto, y está dispuesto a participar en la materialización de esa propuesta.	
8. Las intenciones y objetivos de mejoramiento se materializan en proyectos formulados con claridad y evaluados ordenadamente por las dos partes.	
✘ Se utilizan perfiles de proyecto (o <i>business case</i>) como base para la evaluación conjunta de oportunidades, por parte del cliente y el proveedor.	
✘ Las oportunidades de mejoramiento identificadas son detalladas por medio de 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.	
✘ 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.	
9. Cada proyecto (o programa de mejoramiento) elegido para su implantación es avalado por medio de acuerdos entre cliente y proveedor.	
✘ Las partes están de acuerdo con las metas intermedias y finales a alcanzar, los plazos para lograrlas y la forma para medir el cumplimiento de tales metas.	

CONDICIÓN	ESTADO
* 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.	
* Existe claridad respecto a qué recursos aporta cada una de las partes, y en qué momento suministran tales recursos. Adicionalmente, se revisa que los recursos asignados por las dos partes son suficientes para el logro de las metas definidas.	
* Está establecido de antemano cómo se distribuirán los beneficios entre las dos partes.	
* 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).	
10. Se efectúa un seguimiento sistemático al desarrollo de proveedores, para evaluar el éxito de los proyectos o programas efectuados, así como para modificar estrategias.	
* Las empresas (cliente y proveedor) tienen claro qué es lo que quieren mejorar y cuál es el beneficio concreto de tal mejoramiento para cada una de ellas.	
* Las empresas tienen un acuerdo respecto a una meta de mejoramiento medible, con plazos (intermedios y final) definidos.	
* Está definido y se utiliza un procedimiento para la verificación de resultados y revisión del cumplimiento de metas.	
* Existe confianza entre las empresas para compartir información y facilitar la interacción entre el personal de las dos empresas durante actividades de evaluación.	
* La evaluación es utilizada para revisar objetivos y redefinir estrategias, en caso de ser adecuado.	

4.5. Herramienta 5

Formato para la evaluación de la eficacia de los procesos de contratación y compra

Objetivo: revisar si los procesos que tiene establecida la empresa cliente, para establecer relaciones con sus proveedores durante la contratación, compra y pago, son percibidas como efectivas por tales proveedores. Un atributo con puntaje negativo puede significar fallas en uno de los procesos, lo cual podría dificultar una interacción armoniosa entre empresa cliente y sus proveedores, dificultando la integración de la empresa extendida.

Este formato puede ser usado a manera de encuesta, aplicado sobre el conjunto de proveedores actuales de la empresa cliente, o sobre una muestra representativa, en caso de tener un número elevado de proveedores.

En cada atributo descrito, el proveedor encuestado calificará:

1: Si la empresa cliente (EC) tiene un desempeño insuficiente, con respecto al atributo descrito (falta de claridad, inconsistencia en el manejo del proceso, desorganización)

2: Si el desempeño de la empresa cliente (EC) es aceptable (claridad suficiente y manejo ordenado), aunque eventualmente se presentan anomalías o inconsistencias.

3: Si el desempeño de la empresa cliente (EC) es excelente (claridad completa, manejo ordenado, consistente y libre de anomalías).

Una vez efectuadas las encuestas:

- Calcule el promedio de los puntajes para cada atributo.
- Obtenga el promedio de los procesos promediando los puntajes de los atributos que agrupa cada proceso.
- Examine procesos con puntajes menores que dos e identifique los atributos que son causa de tal calificación. Busque posibles causas.

PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Registro de proveedores	Calidad general del proceso de registro	
	La calidad de la información durante el proceso de registro ante la EC como proveedor	
	La agilidad para registrarse	
	Los trámites para registrarse	
	La claridad en la terminología	
	La documentación requerida	
	La accesibilidad de los empleados de la EC	
PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Documentos de solicitud de oferta	Calidad general de los documentos de solicitud de oferta	
	La oportunidad de la información	
	La accesibilidad a los documentos de solicitud de oferta	
	La pertinencia de los requisitos jurídicos	
	La pertinencia de los requisitos técnicos	
	La pertinencia de los requisitos comerciales	
	La pertinencia de las garantías solicitadas	
	La pertinencia de los documentos requeridos	
	El tiempo durante el cual se dispone de los documentos de solicitud de oferta	
	El tiempo disponible para elaborar y presentar la propuesta desde la disposición de los documentos de solicitud de oferta	
	El tiempo que la EC se toma para el estudio, revisión y análisis de las propuestas	
	La accesibilidad de los empleados de la EC para aclarar dudas sobre los documentos de solicitud de oferta	
	PROCESO	ATRIBUTOS
Publicación de los procesos de compra	Calidad general de la publicación de los procesos de compra	
	La oportunidad de la información	
	La claridad de la información	
	El tiempo de permanencia de la información sobre procesos de contratación	
	La disponibilidad de la página Web de la EC	
	La accesibilidad a la página Web de la EC	
La accesibilidad de los empleados de la EC		

PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Evaluación de ofertas	Calidad general de la Evaluación de Ofertas	
	El aspecto jurídico	
	El aspecto técnico	
	El aspecto comercial	
	La aplicación que hace de estos aspectos	
	La publicación del informe de Evaluación de Ofertas	
PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Gestión técnica y administrativa del contrato	Calidad general de la gestión técnica y administrativa del contrato	
	El conocimiento que tienen a nivel técnico	
	El conocimiento que tiene a nivel administrativo	
	La exigencia de la gestión técnica	
	La exigencia de la gestión administrativa	
	El mecanismo de comunicación utilizado en la gestión	
	La oportunidad de respuesta a inquietudes	
	La accesibilidad del personal de la EC que realiza la gestión	
PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Pagos	Calidad general de los pagos	
	La oportunidad de los pagos	
	La concordancia entre lo contratado y lo pagado	
	Las deducciones realizadas en el pago	
PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Finalización del contrato	Calidad general de la finalización del contrato	
	La documentación requerida	
	Los trámites exigidos	
	La certificación del contrato cumplido	
PROCESO	ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN
Ambiente para hacer negocios	Calidad general del ambiente para hacer negocios	
	La transparencia en los negocios o contratos	
	La claridad de las reglas de juego	
	La equidad en la participación de los proveedores	
	La selección de los proponentes	
	Las condiciones de acceso para los interesados	

4.6. Herramienta 6

Registro de la visita técnica a los proveedores

Fecha: _____
 Empresa cliente: _____
 Proveedor visitado: _____
 Dirección: _____
 Teléfonos: _____
 E-mail: _____
 Atendió la visita: _____

1. Objetivos de la visita

Conocer la capacidad productiva y organizacional de la empresa visitada, para establecer su idoneidad como proveedor (actual o potencial) de:

Insumos (piezas de fabricación, materiales): _____

Servicios: _____

Reposición (piezas o materiales para mantenimiento de equipos): _____

2. Características de la empresa

Número de empleados: En planta _____
 En administración, ventas y áreas de apoyo _____

Líneas de producción o de servicios:

Nombre de la línea	% de capacidad usada	% de capacidad usada para aprovisionar la empresa cliente

3. Aspectos técnicos

¿Existe un procedimiento para planificar las operaciones productivas o de prestación de servicios? Sí _____ No _____.

¿Qué dispositivos, montajes o herramientas informáticas, utiliza para agilizar y estandarizar las operaciones? _____

¿Qué maquinaria, equipos o herramientas están en óptimas condiciones de operación? _____

¿Qué maquinaria, equipos o herramientas requieren ser adecuados o reparados, para operar en forma óptima? _____

¿Existe mantenimiento de maquinaria equipos y herramientas? Señale el tipo.

Preventivo _____ Correctivo _____ Ninguno _____

4. Compras

¿Cuenta con un sistema de selección de proveedores? Sí _____ No _____
 ¿Este sistema tiene registros documentados? Sí _____ No _____

Listar los proveedores principales

Nombre proveedor	Insumo que suministra

Listar los proveedores certificados

Nombre proveedor	Insumo que suministra

5. Organización productiva

Aspecto a revisar	Sí	No
Existen documentos de descripción de procesos (hojas de procedimiento, diagramas de flujo, etc.)		
Las diferentes funciones de la empresa son gestionadas utilizando métodos formales de evaluación y seguimiento, con registros documentados		
Se hace evaluación formal (con registros documentados) de situaciones anómalas, hasta encontrar las causas y solucionarlas		
Se desarrollan acciones regulares y documentadas de mejoramiento continuo		
Se mide y evalúa la satisfacción del cliente, con métodos formales y registros documentados		
Se cuenta con un proceso estandarizado para desarrollo de productos		

6. Metrología y control

Aspecto a revisar	Sí	No
Tiene instrumentos de medición certificados por un laboratorio autorizado. (En caso positivo, indique nombre del laboratorio, número y fecha de la resolución) _____		
Cuenta con un plan de mantenimiento y calibración de instrumentos de medición		
Existe patronaje universal de instrumentos		
Existe ubicación, orden y aseo de instrumentos		
Existen patrones no estandarizados por ser especializados, pero son homologados		
Hace control e inspección de producto terminado		
Hay evidencia e identificación de defectuosos		
Existe separación y ubicación de defectuosos		
Se hace seguimiento a las causas de defectos y no conformidades		

7. Ubicación física (aplica para empresas fabricantes de bienes)

¿Existe distribución locativa del proceso? Sí ____ No ____

¿Existe ubicación e identificación de la mercancía destinada al despacho? Sí ____ No ____

4.7. Herramienta 7

Cuestionario para evaluar las expectativas de los proveedores frente al desarrollo de proveedores

1. ¿Con qué mecanismos cuento para apalancar financieramente el proyecto de desarrollo de proveedores?
2. ¿Por qué debo creer que el esfuerzo que debo hacer generará beneficios económicos para mi empresa?
3. Si la empresa cliente ingresa a trabajar en mi empresa, ¿necesariamente tendré que entregarle información confidencial? ¿Qué me garantiza que entregar información no será usado en mi contra?
4. El negocio podrá ser interesante, pero tenemos debilidades (en ingeniería, equipos, sistemas de información, competencias, etc.) ¿qué alternativas se pueden buscar para superar estas limitantes?
5. Involucrar a mi empresa en ese proceso demandará recursos, esfuerzos y nos desconcentrará de nuestra actividad del día a día ¿hasta dónde me debo comprometer? ¿será viable aceptar la propuesta e ir trabajando poco a poco, cuando mi gente no tenga otras cosas para hacer?
6. Estoy dispuesto a participar, pero ¿qué me garantiza que mi empresa cliente no perderá el interés a mitad de camino y me dejará solo? (expectativas poco realistas o baja rentabilidad del proyecto).
7. ¿De qué manera se manejarán los aspectos contractuales? (mi cliente podría asfixiarme con condiciones ambiguas o intimidantes).
8. ¿Con quién debo interactuar en la empresa? (si tengo que darle gusto a varias áreas de la empresa cliente simultáneamente, podría llegar a tener demandas imposibles de cumplir para mi empresa).

4.8. Herramienta 8

Formato para el autodiagnóstico de los proveedores

A continuación encontrará una serie de preguntas que le permitirán realizar una autoevaluación de la gestión de calidad y productividad que actualmente está realizando su organización e identificar las áreas o aspectos a mejorar. Tenga en cuenta los siguientes criterios para la calificación:

- 1: Si existe el enfoque en la organización pero no está presente en todas las áreas, escaso nivel de aplicación, se actúa en forma reactiva.
- 2: Si existe un enfoque sistemático en algunas áreas, bajo nivel de aplicación, hay acción reactiva pero con inicio de medición.
- 3: Si existe un enfoque sistemático en las áreas claves de la organización, nivel medio de aplicación, inicio de prevención y de toma de decisiones a partir de hechos y datos.
- 4: Si existe un enfoque sistemático y aplicación en la mayor parte de las áreas, preventivo con inicio de proactividad. Se generan mejoramientos a partir de hechos y datos enfocados al direccionamiento estratégico.
- 5: Si existe un enfoque sistemático y aplicación en todas las áreas, preventivo y proactivo. Se generan procesos de mejoramiento continuo con cierres de ciclo de mejoramiento permanentes.

FACTORES Y ASPECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD CON OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	CALIFICACIÓN
1. Conocimiento adecuado sobre calidad y productividad	
Entienden correctamente el concepto "primero la calidad".	
Están convencidos de que la calidad mejora las utilidades de la empresa y que sin calidad no puede haber productividad.	
Conocen las bases estadísticas necesarias para controlar la calidad y mejorar la productividad de la empresa.	
2. Direccionamiento Estratégico	
Existe en la empresa un proceso sistemático y periódico para definir y replantear sus valores, misión y visión de acuerdo con los cambios del entorno?	
La empresa desarrolla un análisis estratégico donde incluye por los menos la lectura del entorno, la voz del cliente interno, las necesidades del cliente externo y ejercicios de referenciación con su competencia?	
Existe un proceso que a partir del Direccionamiento Estratégico construya un plan estratégico para la empresa?	
3. Puesta en marcha de planes de mejoramiento	
Existe un plan de mejoramiento para el largo plazo (2 ó 3 años).	
Se verifica que los planes de corto y de largo plazo se integren en el tiempo.	
4. Capacitación y desarrollo del equipo humano	
Se evalúa el efecto que tiene la educación frente a los logros obtenidos y en la ejecución de los planes de mejoramiento.	
5. Funciones, responsabilidad y autoridad	
Existen dentro de la empresa algunos roles y responsabilidades sin dueño.	
Existe un proceso sistemático para la revisión y ajuste de los roles, responsabilidades y niveles de autoridad, para adaptarlas a los cambios de la empresa.	
6. Sistema de medición	
El Sistema de medición de la empresa cuenta con un método claramente definido y conocido, para la toma de datos.	
Existe un proceso definido que utiliza la información de los datos recolectados para el control y el mejoramiento de los procesos.	
Existe un proceso de medición que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos, en los diferentes puestos de trabajo.	

FACTORES Y ASPECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD CON OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	CALIFICACIÓN
8. Gestión de mejoramiento	
Existe en la empresa un sistema formal de gestión de la operación donde se tenga en cuenta la distribución de las oficinas, la toma de datos y control visual de los mismos, formatos de control de la operación, programación y cumplimiento de actividades para agilizar procesos y mejorar los resultados.	
9. Gestión de proveedores	
Se lleva un registro de proveedores, que permite conocer las características del proveedor, incluyendo capacidad técnica y de suministro, financiera y desempeño histórico (en costos, cumplimiento y calidad).	
Los proveedores participan en procesos de mejoramiento o diseños, de la empresa.	
10. Gestión clientes	
Se comparten los beneficios económicos derivados de las mejoras en productividad entre su empresa y la empresa cliente.	

4.9. Herramienta 9

Guía para establecer acuerdos sobre acciones de mejoramiento

Esta guía establece un conjunto de elementos que deben ser tenidos en cuenta al establecer un acuerdo entre la empresa cliente y el proveedor, para el desarrollo de una acción conjunta, que conduzca al mejoramiento en el producto, servicio o procesos del proveedor. No tiene el nivel de detalle de un proyecto formulado, pues no es éste su propósito, pero define condiciones básicas de acuerdo, que posteriormente deben ser detalladas y convertidas en plan operativo.

1. Describa qué cambios se van a efectuar, por ejemplo en los procesos de la empresa proveedora o en las características de los productos o servicios suministrados, en la interfaz entre cliente y proveedor.
2. Indique qué beneficios se esperan como resultados de tales mejoras, por ejemplo reducción de no conformidades, reducción de inventarios, reducción de tiempos de suministro, ahorro de desperdicios. Enuncie beneficios para:
 - El proveedor.
 - La empresa cliente.
 - El consumidor o cliente final.
 - Otras empresas en la cadena.
3. Establezca cuáles son los impactos económicos que se obtendrán como consecuencia de tales mejoras y donde se generarán (por ejemplo: en los resultados financieros o en los flujos de caja de la empresa cliente o del proveedor).
4. Indique cuáles son los productos o resultados que deben lograrse para materializar la mejora esperada, y establezca cuáles son las responsabilidades de la empresa cliente y del proveedor, incluyendo qué recursos debe proporcionar cada uno y cuáles son sus responsabilidades (cómo se debe involucrar para lograr el desarrollo exitoso de cada acción).
5. Establezca un marco de tiempo en el cual se deberían alcanzar los resultados.
6. Defina un conjunto de indicadores que permitan reconocer el avance en el proceso de mejoramiento y unos valores meta de tal mejoramiento. Tal definición debe considerar la forma de obtención necesaria para generar los indicadores y establecer quién aportará tal información.

7. Describa el impacto esperado sobre la productividad, como consecuencia del mejoramiento, la forma de cuantificarlo y el beneficio económico que percibirán las empresas cliente y proveedor.
8. Incluya los elementos anteriores en un documento, haciendo explícitos y visibles los beneficios esperados por cada una de las partes y las obligaciones en las que incurren (incluyendo participación en las acciones, suministro de recursos y entrega de información) y sométalos a revisión y firma por parte de la dirección de las dos empresas.

4.10. Herramienta 10

Guía para establecer acuerdos sobre acciones de innovación y desarrollo de nuevos productos

Esta guía establece un conjunto de elementos que deben ser tenidos en cuenta al establecer un acuerdo entre la empresa cliente y el proveedor, para el desarrollo de una acción conjunta, que conduzca al aprovechamiento de una oportunidad de innovación, incluyendo el rediseño de un producto, o el desarrollo de un nuevo producto. No tiene el nivel de detalle de un proyecto formulado, pues no es este su propósito, pero define condiciones básicas de acuerdo, que posteriormente deben ser detalladas y convertidas en plan operativo.

El producto al que se hace mención puede ser tangible (bien) o intangible (servicio).

1. Describa qué actividad innovadora se quiere desarrollar, por ejemplo el desarrollo de un nuevo producto, o el cambio en las características de un producto. En estos casos, se refiere a un producto final, es decir, un producto elaborado por la empresa cliente y destinado a ser usado por el cliente final.
2. Indique qué beneficios se espera generar en el cliente final, al usar tal producto.
3. Determine que características debe tener el producto de la empresa cliente para generar los beneficios enunciados en el numeral anterior, e indique las características que debe tener el insumo suministrado por el proveedor para facilitar el cumplimiento de las características definidas para el producto.
4. Establezca cuáles son los impactos económicos que recibirá la empresa cliente al ofrecer un producto que cumpla las características identificadas. Considerar impactos previsibles por: incremento de volumen de ventas, incremento de precios de ventas, ingresos por ventas de nuevos productos, reducción de las ventas de productos de generación anterior. Inversiones y costos por montaje de nuevas instalaciones y posible desmonte de instalaciones anteriores.
5. Establezca cuáles son los impactos económicos que recibirá el proveedor al desarrollar y ofrecer los insumos para el producto establecido (que será producido y distribuido por la empresa cliente). Considerar impactos previsibles por: incremento de

volumen de ventas de insumos, incremento de precios de ventas de insumos, ingresos por ventas de nuevos insumos, reducción de las ventas de insumos de generación anterior. Inversiones y costos por montaje de nuevas instalaciones y posible desmonte de instalaciones anteriores.

6. Haga una identificación de otras empresas en la cadena que puedan verse impactadas por la innovación (ejemplo: otros proveedores o distribuidores que verán incrementada su operación, o que verán reducidos sus ingresos como consecuencia de un reemplazo del producto para el cual operan). Identifique posibles aliados entre las empresas beneficiados y posibles acciones remediales, para empresas que pudieran verse perjudicadas.
7. Indique cuáles son los resultados que deben lograrse para cumplir con el desarrollo de producto esperado, y establezca cuáles son las responsabilidades de la empresa cliente y del proveedor, incluyendo qué recursos debe proporcionar cada uno y cuáles son sus responsabilidades (cómo se debe involucrar para lograr el desarrollo exitoso de cada acción).
8. Establezca un marco de tiempo en el cual se deberán alcanzar los resultados.
9. Defina un conjunto de indicadores que permitan reconocer el avance en el proceso de desarrollo y unos valores meta de tal mejoramiento. Tal definición debe considerar la forma de obtención necesaria para generar los indicadores y establecer quién aportará tal información.
10. Describa el impacto esperado sobre la productividad, como consecuencia del desarrollo, producción y comercialización del producto, la forma de cuantificarlo y el beneficio económico que percibirán las empresas cliente y proveedor.
11. Incluya los elementos anteriores en un documento, haciendo explícitos y visibles los beneficios esperados por cada una de las partes y las obligaciones en las incurren (incluyendo participación en las acciones, suministro de recursos y entrega de información), y sométalos a revisión y firma por parte de la dirección de las dos empresas.

4.11. Herramienta 11

Guía para la medición de la productividad en las empresas proveedoras

La metodología Medición de la productividad del valor agregado (MPVA), se basa en el cálculo e interpretación de un conjunto de indicadores adecuados para:

- Medir la capacidad de la empresa para generar riqueza, por medio de indicadores de productividad laboral y productividad del capital.
- Identificar las condiciones empresariales que explican los niveles de productividad.
- Establecer los efectos de la productividad en la distribución de beneficios para los empleados, así como para los propietarios.

Los pasos para efectuar la medición son:

- Recopilar información de la compañía.
- Calcular indicadores
- Efectuar análisis de los indicadores, combinando revisión de tendencias históricas de los indicadores y de relacionamiento entre los indicadores.
- Identificar factores críticos y establecer recomendaciones.

A continuación se presenta una guía básica para efectuar tal medición.

Recopilación de información

A partir de los estados financieros y datos de personal, obtener las siguientes cifras para al menos tres años:

- Número de empleados.
- Salarios y prestaciones (\$).
- Ventas netas (\$).
- Compras de materias primas, productos y otras compras a terceros, operativas y administrativas (\$).
- Utilidad operativa (\$).
- Activos operativos (corrientes y fijos, \$).
- Inventario de materias primas, productos terminados, productos en proceso (\$).

Cálculo de indicadores

Inicialmente, se calcula el valor agregado:

Valor agregado aparente = ventas netas - compras + variación de inventarios

Valor agregado efectivo = ventas netas - compras

A continuación se efectúa el cálculo de los siguientes indicadores:

Nivel salarial (\$)	Salarios y prestaciones / número de empleados
Productividad laboral (\$)	Valor Agregado / número de empleados
Participación del trabajo (%)	Salarios y prestaciones / Valor Agregado
Productividad del capital (%)	Valor agregado / activos operativos
Intensidad del capital (\$)	Activos operativos / número de empleados
Razón del valor agregado (%)	Valor agregado/ventas
Rotación del capital (%)	Ventas / capital operativo
Razón de la utilidad operativa y el valor agregado (%)	Utilidad operativa/valor agregado
Rentabilidad (%)	Utilidad operativa / Activos operativos

Se puede utilizar la tabla que se presenta a continuación, para analizar la evolución en el tiempo de cada indicador (análisis horizontal) y se buscan relaciones entre los comportamientos de los mismos (análisis vertical). La identificación de problemas críticos debe dar lugar a la revisión de los mismos con el personal de la empresa, la identificación de causas y el planteamiento de recomendaciones.

Análisis de los indicadores

A continuación se presenta una guía con posibles interpretaciones para cada uno de los indicadores MPVA calculados:

INDICADORES BÁSICOS	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	POSIBLES CAUSAS
Nivel salarial (\$)	Lograr pagos altos al personal puede derivarse de dos alternativas: elevar la productividad laboral y la participación del trabajo. Se requiere una estrategia balanceada y determinada.	Un valor alto del indicador puede deberse a: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la productividad laboral • Aumento en las ganancias de la empresa • Mayor remuneración para los empleados Un valor bajo del indicador puede deberse a: <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la productividad laboral • Inversión en capital para expandirse, manteniendo los salarios constantes • Mala remuneración a los empleados • Aumento en número de empleados sin un incremento de producción
Productividad laboral (\$)	La productividad laboral es el determinante clave de los niveles de salario y utilidad de la empresa. Altos niveles de productividad suelen estar relacionados con flujos de caja favorables.	Un valor alto del indicad or puede deberse a: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor generación de ingresos • Buena integración con la cadena de suministro, obteniendo una estructura de costos favorable Un valor bajo del indicador puede deberse a: <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en ventas e ingresos generados • Aumento considerable del número de empleados, que no se ve reflejado en la generación de valor • Bajo nivel técnico en los procesos de la empresa

Participación del trabajo (%)	Esta razón se utiliza para revisar los pagos al personal en relación con las ganancias de la productividad. Esta razón difiere según la industria y las políticas o estrategias de las empresas.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los salarios • Disminución del valor agregado, manteniendo constante la nómina • Políticas enfocadas en el bienestar y satisfacción de los trabajadores • Altos gastos por horas extras <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en los salarios • Inversión en capital para expandirse, sacrificando aumentos salariales • Políticas enfocadas en la generación de utilidades, relegando el bienestar de los trabajadores • Aumento del valor agregado generado por empleado, que no se refleja en los pagos de nómina y bonificaciones
Productividad del capital (%)	El nivel general de productividad lo indica la inversión en capital operativo, el cual es la suma del activo corriente y el activo fijo. Una razón alta significa utilización eficiente del capital total.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización eficiente del capital • Productos competitivos • Aumento de producción y ventas, manteniendo constantes los activos • Procesos técnicos eficientes, que maximizan la utilización de los activos • Buen manejo de inventarios • Buena integración con la cadena de suministro, obteniendo una estructura de costos favorable • Utilización de activos depreciados <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos poco competitivos • Deficiencias en la utilización del capital • Expansión en la capacidad instalada (mayores activos o activos no depreciados) que no se refleja en la generación de valor agregado. • Disminución del personal • Disminución en las ventas

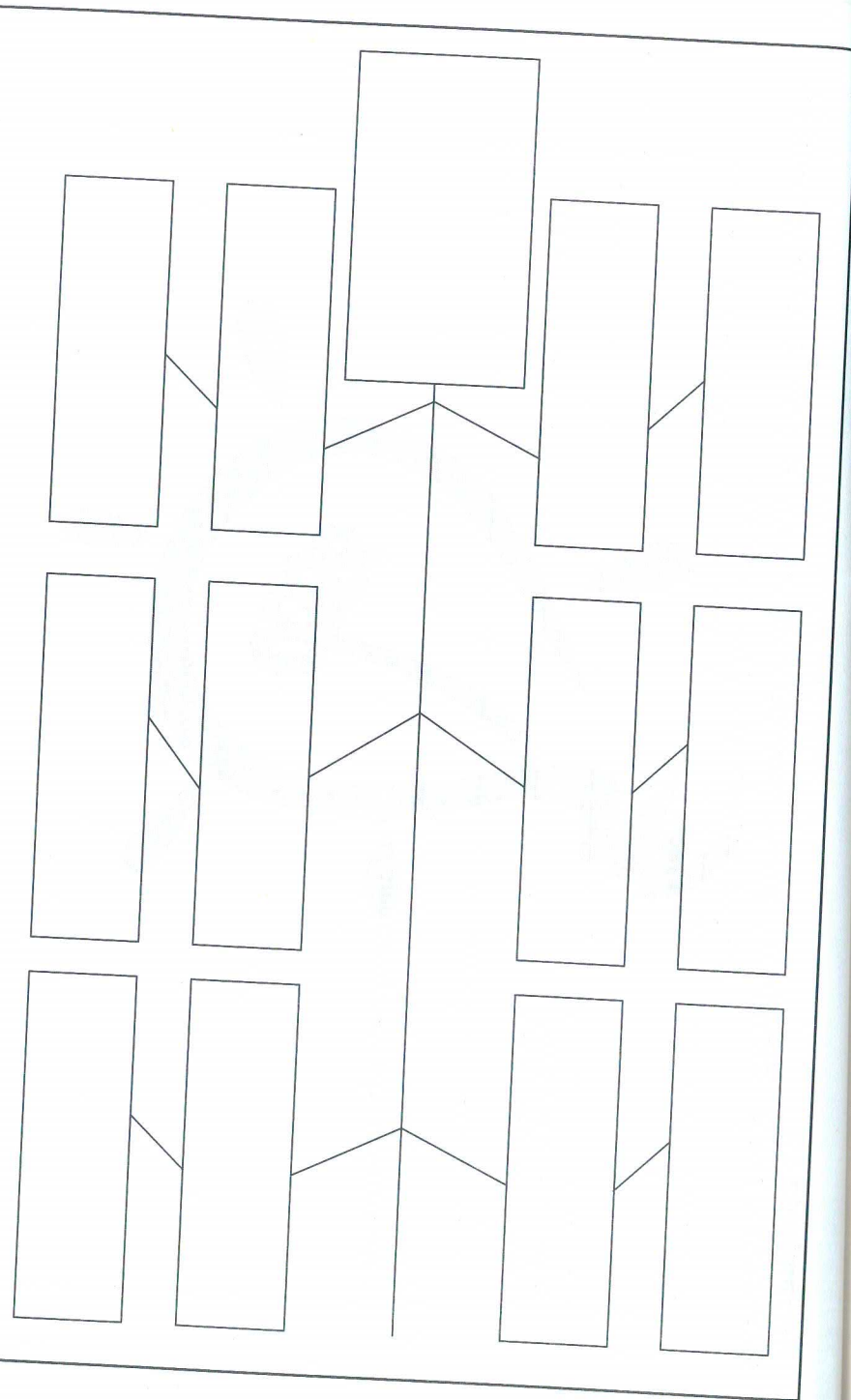
Intensidad del capital (\$)	El capital operativo es igual al total de los activos corrientes y activos fijos, esto es los activos totales. Altos niveles de inversión en capital se espera que generen mayor producción y mayor valor agregado. El valor de la razón debe evaluarse en relación con la productividad del capital operativo.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de inversión en capital • Aumento en inventarios o de cartera • Aumento de flujo de caja • Avances tecnológicos adquiridos • Inyección de capital • Alto endeudamiento • Disminución del personal <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa apoyada fuertemente en la fuerza laboral. • Deficiencias en la utilización de capital • Ineficiencia operativa
Razón del valor agregado (%)	Esta razón se relaciona con la competitividad de los productos y servicios en el mercado, pues una empresa con productos competitivos puede tener una razón mayor que sus competidores. Los valores varían según el tipo de industria y por la estrategia de producto definida por la empresa.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto es altamente valorado por el mercado. • Focalización de ventas en portafolio de productos generadores de mayores márgenes • Buena integración en la cadena de suministro <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en la gestión de mercadeo y ventas • Disminución en ventas • Fallas de planeación

Rotación del capital (%)	Un mayor valor mejora la productividad del capital. Si se multiplica esta razón por la razón del valor agregado se obtiene la productividad del capital.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alto conocimiento del cliente, que genera un volumen alto de ventas. Mercado con alta demanda Capital bien administrado <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Disminución de ventas o de producción Ineficiencia en la gestión de mercadeo y ventas Problemas con el suministro de proveedores
Razón de la utilidad operativa y el valor agregado (%)	Una razón alta muestra un margen alto de ganancias para la empresa.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento en las ventas Eficiencia en costos Eficiencia en la utilización de capital operativo Políticas administrativas que favorecen la utilidad Aplicación de promociones (que pueden tener un efecto temporal en el indicador) <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Disminución en las ventas Altos costos fijos Defectos en el producto y disminución de la capacidad para atender las necesidades del cliente Competencia fuerte Altos gastos
Rentabilidad (%)	Evalúa el monto de las ganancias generadas por el capital operativo utilizado.	<p>Un valor alto del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el manejo de capital operativo Aumento en la demanda Buen manejo financiero (alta rotación de cartera y bajos inventarios) <p>Un valor bajo del indicador puede deberse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poca eficiencia en costos Gastos excesivos

4.12. Herramienta 12 Formato para el diseño de proyectos de mejoramiento de la productividad en las empresas proveedoras

Área :	Proyecto :
Objetivo de mejoramiento:	
Descripción de la situación actual:	

Análisis de causas posibles:



Plan de acción:			
Causa(s) más probable (s)	Contramiedidas	Responsable	Plazo
Cómo hacer			
Verificación (acciones no realizadas / resultados de la acción / efectos secundarios / estandarización):			
Participantes en el análisis			
Revisó y aprobó:			

4.13. Herramienta 13

Programa típico de capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento de la productividad en las empresas proveedoras

Objetivo: Introducir a los participantes en las tareas de reconocimiento de su gestión empresarial, motivarlos a desarrollar actividades que les permitan elaborar planes y programas para el mejoramiento continuo, incremento de su productividad, identificando las oportunidades de desarrollo y el trabajo en equipo.

Metodología: Los talleres se realizarán con el sistema de exposición magistral y realizando actividades concernientes a los planes de trabajo, metas y objetivos que cada empresa haya seleccionado para trabajar durante esta segunda etapa de mejoramiento para las empresas. El acompañamiento que realice el asesor consultor es fundamental para el logro de los objetivos trazados en el plan de mejoramiento.

MÓDULO I

1. Contextualización. Gerencia del día a día (30 minutos).
2. Esquema gerencial. Gerencia estratégica (20 minutos).
3. Productividad (concepto). (20 minutos).
4. Entendimiento del negocio (30 minutos).
5. PHVA (60 minutos).
6. Definición de metas y plan de acción (60 minutos).

MÓDULO II

1. Validación de tareas (30 minutos).
2. Concepto de medición (30 minutos).
3. Construcción de indicadores (120 minutos).
4. Cadena cliente / proveedor (30 minutos).
5. Gestión clientes (30 minutos).
6. Tarea: despliegue de indicadores, plan gestión de clientes

MÓDULO III

1. Validación tareas (30 minutos).
2. Solución de problemas (30 minutos).
3. Manejo de anomalías (60 minutos).
4. PHVA de mejoramiento (60 minutos).
5. Taller análisis de datos (60 minutos).
6. Tarea: manejo de informe de anomalías, esquema de trabajo en equipo, plan de mejoramiento.

MÓDULO IV

1. Validación tareas (60 minutos).
2. Estandarización de diagnóstico, flujo y procedimiento operacional estándar (60 minutos).
3. Cierres de ciclos / síntesis (60 minutos).
4. Tarea: plan de mejoramiento de la empresa desplegado, esquema de estandarización con metas.

MÓDULO V

1. MPVA. Marco conceptual básico (60 minutos).
2. Lectura de indicadores (30 minutos).
3. Análisis e interpretación de indicadores (60 minutos).
4. Relación de indicadores / procesos y su interpretación (60 minutos).
5. Seguimiento y tendencias.

4.14. Herramienta 14

Formato para seguimiento y evaluación de las acciones

1. Datos básicos de la acción

Nombre de la acción: _____

Objetivo de la acción: _____

Productos esperados (resultados tangibles o evidenciables): _____

Costo: _____

Costo total (\$ miles): _____

Empresa aportante	Aportes en efectivo (\$miles)	Aportes en especie (\$miles)	Aportes totales (\$miles)
Empresa cliente			
Proveedor 1			
Proveedor 2			
Proveedor n			
Total			

Fechas clave:

Inicio: _____

Duración: _____

Final estimado: _____

2. Seguimiento

Definición de indicadores

Nombre indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Valor meta

Seguimiento a los indicadores

Indicador 1

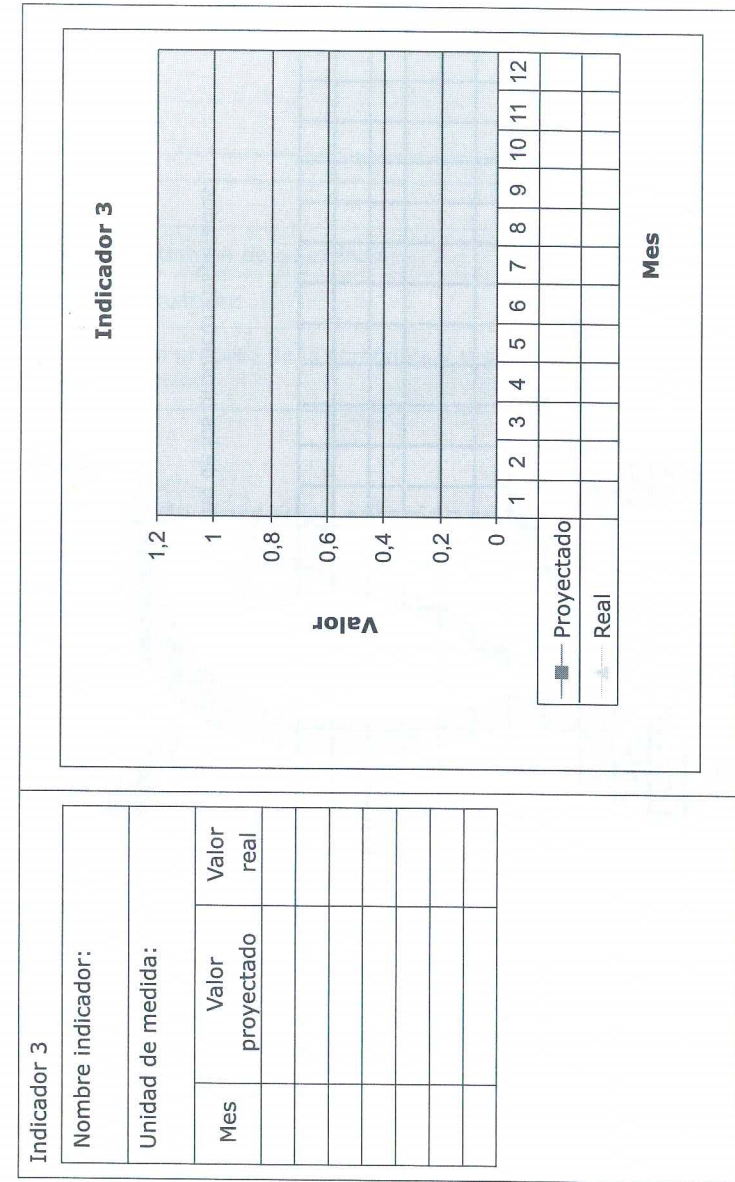
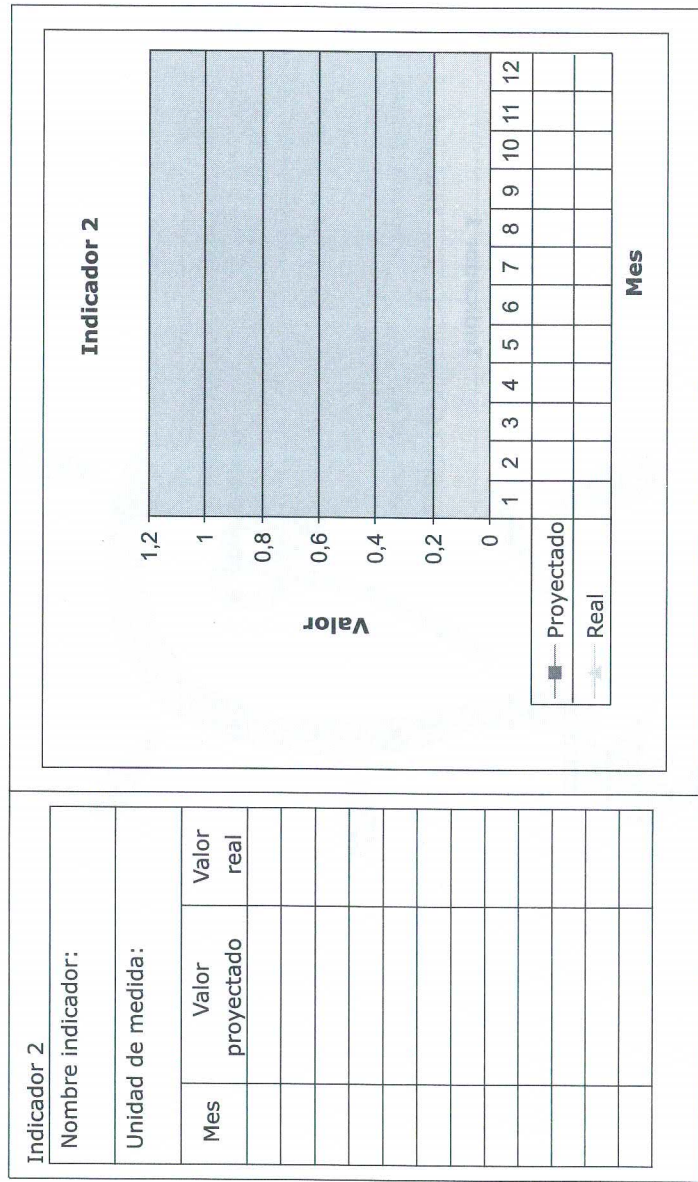
Nombre indicador: _____

Unidad de medida: _____

Mes	Valor proyectado	Valor real

Indicador 1

Mes	Proyectado	Real
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		



Cronograma													
Producto	Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP	HC HP
1.	1.1.												
	1.2												
	1.3												
2.	2.1												
	2.2												
	2.3												
3.	3.1												
	3.2												
	3.3												

Notas:

1. Indique cuáles son las acciones que conducen a la realización de cada uno de los productos esperados.
3. Indique tiempos a dedicar para el desarrollo de las acciones, así:
 - En HC indique horas estimadas a cargo de la empresa cliente
 - En HP indique horas estimadas a cargo del proveedor
4. Utilizando franjas en color, indique los tiempos reales en los cuales se ejecutan las acciones.

4.15. Herramienta 15

Formato para el registro de lecciones aprendidas

Datos principales de la lección aprendida

Lección aprendida:	Número:
Preparada por:	Fecha:
Evento:	
Fecha o período de tiempo de ocurrencia:	
Descripción de la situación:	
Localización (área o proceso de la compañía y región geográfica donde se da la situación):	

Equipo de personas relacionadas con la lección aprendida

NOMBRE	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	PARTICIPACIÓN EN LA LECCIÓN APRENDIDA

Captura de narraciones de los involucrados

Datos básicos de la narración

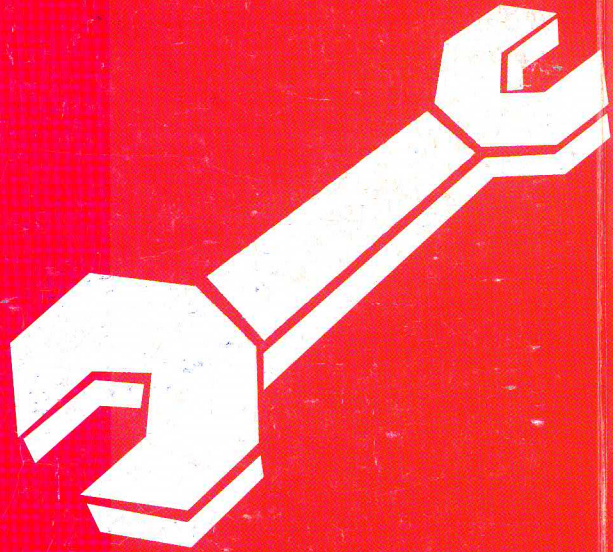
Fecha o período de tiempo de ocurrencia:
Localización (área de la compañía y región geográfica):
Rol (con respecto al evento) de la persona entrevistada o que generó esta narración:
Ciudad donde está radicado el entrevistado:
Fecha de captura de la narración:

Detalle

NARRACIÓN DE LOS HECHOS	COMENTARIOS

Síntesis de la lección aprendida

Descripción de la situación que generó la lección aprendida:
¿Qué pasó?
¿Por qué pasó?
¿Cómo hacerlo mejor la próxima vez?
¿Cuáles son los beneficios de un manejo diferente?
¿Este aprendizaje implica la revisión de una creencia o supuesto previo?
¿Quiénes deberían ser informados de lo que se aprendió?



Proantioquia
Fundación para el progreso de Antioquia

www.proantioquia.org.co



Alcaldía de Medellín
Compromiso de toda la ciudadanía

www.medellin.gov.co

Centro
de Ciencia y Tecnología
de Antioquia
de las ideas a la realidad

www.cta.org.co