

XL CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
DE COSTOS

EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Una herramienta para mejorar la cadena de suministros y reducir
costos.

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales.

Autor

Hernán P. Zoff (socio adherente)

Mendoza; Octubre de 2017

“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”

INDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 3 |
| OBJETIVO DEL TRABAJO..... | 4 |
| INTRODUCCIÓN – MARCO TEÓRICO..... | 4 |
| METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN PROPUESTA..... | 5 |
| Pasos necesarios y particularidades de la propuesta..... | 5 |
| Beneficios esperados..... | 8 |
| UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR. | 9 |
| La empresa núcleo | 9 |
| La nueva forma de organización y su impacto en el área de suministros..... | 9 |
| Evolución de la gestión de proveedores..... | 10 |
| El sistema de evaluación de proveedores utilizado. | 10 |
| La selección de los proveedores a desarrollar. | 12 |
| El diagnóstico | 12 |
| Plan de acción. | 13 |
| Capacitaciones. | 14 |
| Líneas de acción..... | 14 |
| Evaluación periódica y retroalimentación. | 15 |
| Resultados alcanzados..... | 15 |
| CONCLUSIONES..... | 18 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 19 |

RESUMEN

EL DESARROLLO DE PROVEEDORES - Una herramienta para mejorar la cadena de suministros y reducir costos.

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

El presente trabajo pretende posicionar al Desarrollo de Proveedores como una herramienta estratégica para mejorar la cadena de suministros, reducir costos de abastecimiento y de gestión de stock.

Al coordinar acciones estratégicas con los proveedores; plazo y modo de entrega, calidad requerida, metodología de presupuestación, contratación y facturación; se estará trabajando en la eficiencia del abastecimiento de materias primas, insumos y servicios, al mismo tiempo también en la mejora de la gestión de los stocks y por ende reduciendo el capital de trabajo necesario para el giro habitual normal del negocio.

Para apoyar la hipótesis se expondrá una metodología particular de abordaje para el desarrollo y fortalecimiento de proveedores y se compartirán los resultados de una experiencia en la cual un equipo multidisciplinario, del Instituto Nacional de Tecnología Industrial - Centro Regional Rosario, trabajó durante más de tres años junto a un importante grupo siderúrgico mundial, con sede local en las cercanías de Rosario, en el desarrollo de sus proveedores estratégicos.

El objetivo de primario fue lograr una mayor y mejor integración de las Pymes regionales a la cadena de provisión nacional y regional de la empresa núcleo, encuadrado esto dentro de una política estratégica de la empresa a nivel global, e indirectamente reducir los costos de abastecimiento y de capital de trabajo.

El resultado de la experiencia fue ampliamente satisfactorio ya que se cumplieron holgadamente los objetivos propuestos. En la mayoría de los casos se logró incrementar la calificación de los proveedores, lo que implica haber logrado mejoras tangibles en el tiempo, calidad y coordinación de abastecimiento, como así también en sus procedimientos de gestión administrativa y facturación. Además de lo antes expuesto, en muchos casos se evidenciaron mejoras sustanciales en otros aspectos de la vida empresarial, no medidas específicamente por los indicadores globales del proyecto.

OBJETIVO DEL TRABAJO

El presente trabajo pretende demostrar que el Desarrollo de Proveedores es una herramienta estratégica para mejorar la cadena de suministros y reducir los costos de abastecimiento y gestión de stock.

INTRODUCCIÓN – MARCO TEÓRICO

En el último cuarto de siglo las empresas operaron importantes cambios en la forma de analizar y gestionar sus negocios.

El crecimiento y globalización de los mercados trajo aparejado una mayor demanda de parte de los clientes en innovación, diseño, calidad y servicio técnico. Ya no basta con ofrecer un producto o servicio de calidad. Hoy si una empresa quiere ser realmente competitiva y pretende perdurar en el tiempo debe interpretar y cumplir los deseos de sus clientes.

Cuando Henry Ford implementa la estandarización y la producción en línea para su modelo “T”, su eslogan era *“El cliente puede tener el color que quiera siempre y cuando sea negro”*, en ese momento los trabajadores accedían por primera vez a un auto y no importaba el color. Luego General Motors, entendiendo las nuevas demandas de los consumidores reemplazó la frase por *“cualquier color que usted tenga en mente, siempre que a usted no le moleste esperar dos o tres meses”*

Hoy todo eso cambió. Los sistemas y procesos de producción se fueron transformando, con mayor fuerza y velocidad desde la década de 1990 debido en parte a la aparición, en la década anterior, de la computadora de quinta generación. Los consumidores demandan muchos más atributos y la mayor flexibilidad posible, el cliente decide el cómo y el cuándo.

¿Cómo encaja el desarrollo de proveedores en todos estos cambios estratégicos?

Siguiendo a Nélica Trabucco y Jorge Cahwje *“...el rediseño de procesos no refiere exclusivamente a las relaciones con los clientes; otro factor a tener en cuenta es el de las relaciones con los proveedores. Una buena gestión de proveedores dará como resultado una mejor administración de stocks, más ágil y menos costosa, además de más segura en cuanto al aprovisionamiento. Para alcanzar este punto se debe lograr que los proveedores formen parte de la organización”* (Giménez 2006 – Cap.14 Nélica López de Trabucco – Jorge Cahwje)

Por lo que podemos afirmar que para que una empresa sea competitiva en el largo plazo debe administrar eficientemente su cadena de suministros.

¿Cómo se preparan y adaptan las empresas para ser competitivas en este nuevo escenario?

La respuesta es cambiando su estrategia de gestión. Importantes firmas que habían alcanzado un alto grado de integración vertical vienen realizando importantes esfuerzos en externalizar todo aquello que no haga al “Corazón” de su negocio. Tercerizan actividades complementarias manteniendo la gestión de la cadena de suministro.

“En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino de más bien de cadena de suministros a cadena de suministros” (Michael Porter)

¿De qué hablamos cuando nos referimos a una cadena de suministros? Analicemos algunas definiciones al respecto.

“Red de procesos llevados a cabo por personas físicas y jurídicas, valiéndose de determinada tecnología e infraestructura física, para permitir la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y/o terminados, que son distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda en tiempo y forma. Estas operaciones se enlazan a través de relaciones entre proveedores y clientes. La sincronización de los flujos de materiales, servicios e información es muy importante en estas cadenas, para que no se produzcan fallos”. (Glosario de Términos Logísticos 2008, de la Asociación Latinoamericana de Logística y la ALADI).

"La red global usada para abastecer productos y servicios desde la materia prima hasta el consumidor final a través de un Flujo de información, distribución física y capital" (Diccionario APICS 10ª Edición - Asociación Americana de Control de Producción e Inventarios)

“Por cadena de suministros (en inglés, Supply Chain,) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establecen tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes” (Pulido 2014)

Podemos analizar las particularidades de cada definición, pero en todas ellas aparece la idea que una cadena de suministros abarca desde los proveedores de materias primas e insumos hasta la relación final con el cliente o consumidor. Incluye áreas funcionales internas y externas de la empresa.

En la tarea de gestionar eficientemente una cadena de suministros, a fin de reducir los costes operativos, el desarrollo de proveedores es una herramienta clave y fundamental.

“El desarrollo de proveedores es una actividad que enriquece la gestión de la cadena de suministro, dotándola de mayor valor a través del aporte mutuo entre empresas, clientes y subcontratistas” (Yacuzzi 2012)

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN PROPUESTA

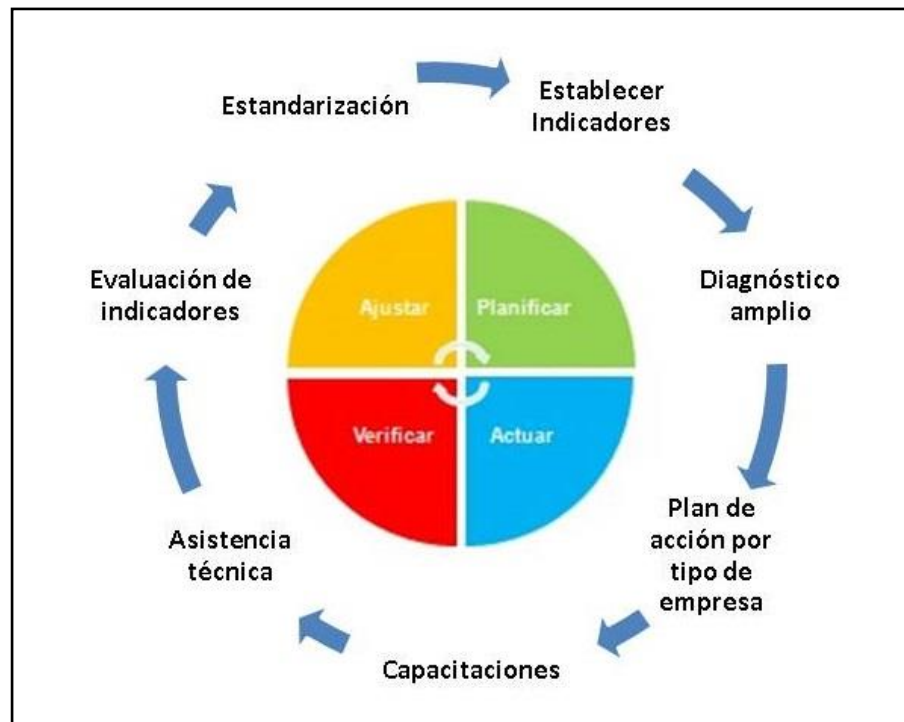
La siguiente es una propuesta metodológica, desarrollada por INTI Rosario, para el desarrollo de proveedores estratégicos.

Lo particular de esta propuesta, que la diferencia de otras experiencias, es que si bien sigue determinados pasos organizativos, la misma no se ajusta a un formato predeterminado, ni el análisis se circunscribe a determinada faz del proceso productivo - comercial de las empresas proveedoras involucradas. Lo que se busca en todo momento es comprender el “negocio” de cada una de las empresas proveedoras y de la empresa núcleo y establecer la lógica de vinculación entre ambas dentro de la cadena de suministros.

Denominamos empresa núcleo, a la empresa promotora del proyecto, es quien lidera el programa de desarrollo de proveedores.

Pasos necesarios y particularidades de la propuesta.

Como se adelantó, en todo programa de desarrollo de proveedores es necesario seguir una serie de pasos.



1. Diseñar y establecer indicadores para medir la performance de los proveedores. No podemos mejorar lo que no conocemos y la forma de conocer la performance de los proveedores es generando indicadores que puedan medir y monitorear el desempeño de los mismos, generando metas aceptables de cumplimiento.

El objetivo de los mismos es también trazar una línea de base y saber desde donde partimos y a donde pretendemos llegar, referenciados siempre a las mejores prácticas del mercado (benchmarking).

2. Selección un grupo de proveedores críticos y/o estratégicos para iniciar la experiencia y motivar al resto.
 - Proveedor crítico: es aquel proveedor cuyo producto o servicio puede poner en riesgo inmediato el producto o servicio final de su comprador.
 - Proveedor estratégico: es aquel proveedor cuyo desarrollo y situación beneficia y potencia el producto o servicio final de su comprador.

Por ello, para la elección de los proveedores los principales criterios suelen ser:

- Criticidad del mismo en el proceso productivo. Relacionado con la necesidad imperativa del mismo para poder obtener el bien o servicio final, independientemente del peso del mismo en la estructura de costos de la empresa núcleo.
- Costo del bien o servicio provisto. Relacionado con al peso del mismo en la estructura de costos de la empresa núcleo.

¿Por qué comenzar con algunos y no trabajar con todos? Al igual que un laboratorio la metodología propuesta trabaja a partir de muestras. Si la experiencia es negativa, los costos y las frustraciones son menores y en el caso de ser positiva, se toma como un antecedente concreto para una política global.

3. Diagnostico amplio sobre las estrategias, estructura organizativa y gestión de las empresas.

El propósito de un diagnóstico, es determinar las condiciones actuales de gestión. Consiste en un análisis ordenado y sistemático de la empresa realizado con el objeto de:

*Determinar si las actividades que realiza están orientadas al cumplimiento de los objetivos fijados por su conducción.

*Detectar causas de ineficiencia.

*Determinar las áreas que influyen negativamente en la gestión.

*Indicar adecuadamente las posibles acciones correctivas a adoptar.

*Ordenar las mismas en un plan de acción adaptado a las posibilidades y necesidades de la empresa

Del grado de certeza que se obtenga del relevamiento, dependerá la exactitud y bondades de las soluciones que se pongan en práctica. La acción final a desarrollar a través de un diagnóstico consiste en proponer un plan general de mejoras que contemplen las urgencias y necesidades, compatibles con las posibilidades reales de la empresa.

En resumen: El diagnóstico permite a la empresa contar con un informe bastante completo sobre su pasado, su realidad presente y sus posibilidades futuras que sin duda es de gran utilidad.

La metodología utilizada es una adaptación, a nuestra realidad e idiosincrasia empresarial, del método japonés de los 5 pilares básicos de gestión de toda organización, transferida al INTI por convenio de colaboración con JICA – Agencia de Cooperación Internacional del Japón. El mismo propone realizar un diagnóstico integral en los 5 pilares básicos de gestión que se dan en todas las organizaciones, determinando cuales son las áreas principales que requieren de una mejora inmediata y cuáles son las causas raíz de los problemas detectados, con el fin de proponer un programa de acciones de mejora de bajo costo y alto impacto.

4. Diseño de un plan de acción específico, por tipo de empresa.

Lo particular de la metodología propuesta es que establece acciones sobre tres frentes:

- Con los proveedores, en la mejora de aspectos productivos y de gestión (plazos de entrega, abastecimiento, sistemas de costos, calidad de producto, administración y otros aspectos singulares del proceso productivo) en función de las necesidades de su propio negocio y no solo desde las exigencias de la empresa núcleo.
- Con la empresa núcleo, en la revisión de los requerimientos de contratación y los métodos de evaluación utilizados.

- Con ambas partes, en el monitoreo de la relación comercial, técnica y de aprendizaje que se establece entre la empresa núcleo y la empresa proveedora.

Cada plan de acción contendrán indefectiblemente:

A. Un módulo de capacitaciones

- Generales a fin de nivelar conocimientos.
- Específicas, por tipo de empresa.

B. Asistencia técnica

5. Evaluación de los resultados obtenidos.

La misma se realiza a través de los indicadores previamente definidos. Permite monitorear el avance del proyecto, de manera general y específica para cada proveedor, a su vez disparará las alarmas para posibles ajustes.

6. El intercambio de experiencias y resultados.

El objetivo es potenciar el dinamismo y la cohesión de la toda la trama.

Para el éxito de este tipo de programas, de desarrollos o fortalecimientos de cadenas o tramas productivas, comprobamos que es indispensable que los mismos sean traccionados por quienes tienen un papel de fortaleza y liderazgo en la misma. En otras palabras es fundamental una empresa núcleo dominante de la trama, con una arraigada cultura de desarrollo de proveedores.

Siguiendo a Yoguel llamaremos trama productiva *“al espacio económico conformado por una firma organizadora (empresa núcleo), al conjunto de proveedores y a las interrelaciones derivadas tanto de las transacciones de compra venta como de los flujos de información, de experiencias y de conocimientos que circulan por canales formales e informales constituidos”* (Yoguel 2002).

La gran diferencia con un clúster es que los agentes de la trama no necesariamente deben compartir la misma localización geográfica.

Como dice Yacuzzi *“Una cultura de desarrollo de proveedores sería, por ende, la forma en que las organizaciones desarrollan sus esfuerzos para lograr sistemas, procesos, y productos y servicios de calidad en la cadena productiva trabajando en conjunto con los proveedores”*

Beneficios esperados.

Para la empresa núcleo

- Elevar la confiabilidad de los procesos de suministro.
- Motivar a sus proveedores en la búsqueda de la mejora continua en todos los procesos evaluados.
- Reducir costos de abastecimiento y gestión de stocks.
- Concientizar a los proveedores locales sobre la necesidad de cumplir con los requisitos de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.
- Contar localmente con proveedores de clase mundial.

Para los proveedores participantes del programa.

- Acceso a información y herramientas relativas al diagnóstico y gestión empresarial.
- Asistencia técnica y consultoría.
- Fomento de relaciones e intercambio de experiencias con otros empresarios.
- Baja inversión.

Para ambas partes.

- Mejorar la comunicación entre cliente y proveedor, identificando las principales necesidades de ambas partes.
- Participación de un espacio y proyecto colectivo, construido en función de las necesidades de cada una de las empresas y su relación con la empresa núcleo.

UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR.

La empresa núcleo

Durante más de tres años INTI Rosario trabajó, junto a una importante empresa siderúrgica, en el desarrollo y mejora de sus proveedores estratégicos.

La empresa núcleo en cuestión es líder en el segmento de aceros largos en el Continente Americano y una de las principales proveedoras a nivel mundial. Recientemente, pasó también a actuar en dos nuevos mercados con la producción propia de aceros planos y la expansión de las actividades de mineral de hierro. Es además la más grande recicladora de chatarra de Latinoamérica.

La sede central se encuentra en Brasil, cuenta con más de 45 mil colaboradores, posee operaciones industriales en 14 países (en el continente americano, europeo y asiático) que suman una capacidad instalada superior a 25 millones de toneladas de acero al año.

Está presente en Argentina desde 1998 momento en que se asocia con una empresa local, que remonta su primer antecedente industrial a Enero de 1953.

En el año 2005 asume el control operativo de la planta. La misma tiene una capacidad de 260 mil toneladas anuales de acero laminado en caliente y 72 mil toneladas de trefilados, generando productos para la construcción civil, industria y clavos.

A su vez cuenta con Centros de Distribución Comercial ubicados en Rosario, Buenos Aires, Córdoba, la Rioja y Posadas.

En el año 2014 se inició la construcción, y es inminente su inauguración, de una nueva planta de 34.000 metros cuadrados cubiertos para producir acero en Argentina sustituyendo así la importación de palanquilla.

La nueva forma de organización y su impacto en el área de suministros.

Éste grupo siderúrgico, al igual que casi todas las empresas del sector, desde hace años viene transitando el camino de estandarizar imagen, calidad y procedimientos en todas las plantas que posee en el mundo.

En materia de tercerización viene realizando importantes avances en externalizar todo aquello que hace a las actividades auxiliares o de apoyo a la producción. En otras palabras, puertas adentro solo se realizaran actividades tendientes a agregar valor en forma directa al acero, recurriendo a terceros para todo aquello necesario pero complementario o anexo.

Además, el crecimiento del grupo llevó a la centralización de sus sistemas de administración y gestión. Ya no es posible que cada área o planta realice sus compras en forma independiente. Fue necesario coordinar criterios y métodos con las demás plantas del grupo. Es de allí que surge que las plataformas de compras para América Latina, con unificación de códigos, criterios de contratación y evaluación de los proveedores.

Evolución de la gestión de proveedores.

En el siguiente gráfico temporal, se puede observar la evolución de la gestión de proveedores en la empresa núcleo.



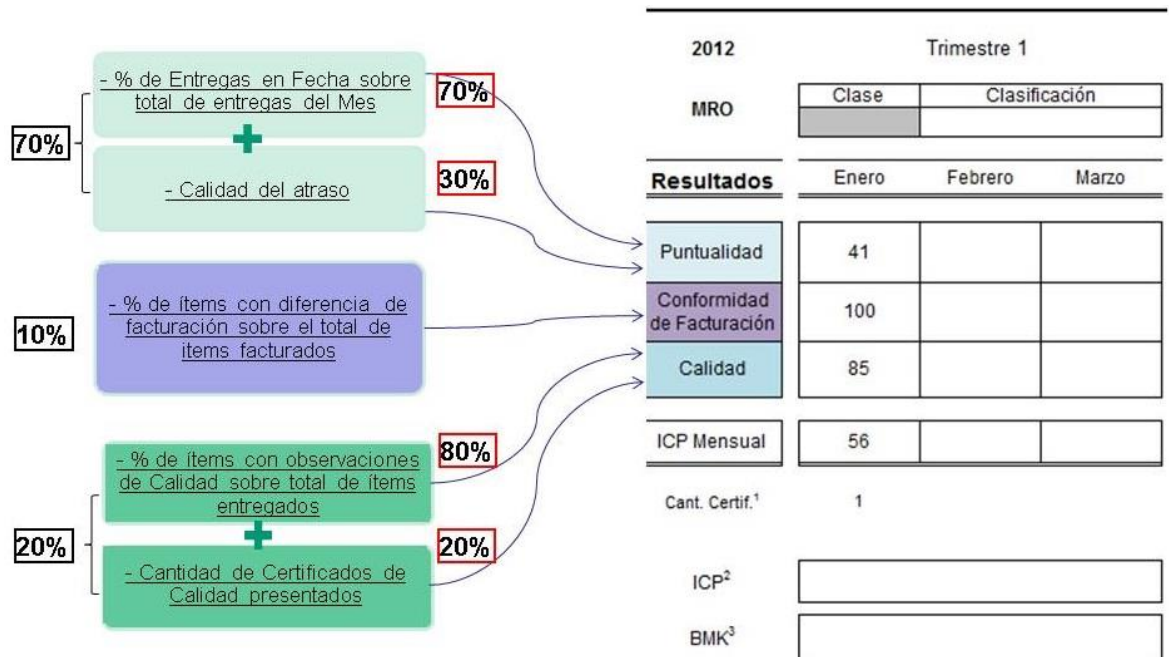
El sistema de evaluación de proveedores utilizado.

La empresa núcleo utiliza un procedimiento para la evaluación de sus proveedores de servicios y otro para evaluar quienes entregan cosas tangibles, estos son los proveedores comerciales y los que poseen un proceso productivo (entrega de piezas y equipos bajo plano).

Respecto de este último grupo, el indicador evalúa tres grandes rubros con la siguiente ponderación:

1. El rubro "Puntualidad" tiene una ponderación del 70% en la nota global. Dentro de este rubro se evalúan:
 - a) La puntualidad, que tiene una ponderación interna 70% (49% del total).
 - b) La calidad del atraso, que tiene una ponderación interna del 30% (21% del total).
2. El rubro "Conformidad de Facturación" se compone de un solo ítem que posee una ponderación del 10% en la nota global.
3. El rubro "Calidad" tiene una ponderación del 20% en la nota global. Dentro de este rubro se evalúan:
 - a) Las no conformidades, que tienen una ponderación interna del 80% (16% del total).

b) Los certificados de calidad que poseen las empresas, tienen una ponderación interna del 20% (4% del total).



Lo antes expuesto, posee una minuciosa metodología de cálculo, que mes a mes se realiza de manera estandarizada y el resultado obtenido es utilizado para conformar la nota mensual de cada proveedor. Trimestralmente se procede a la evaluación y categorización de todos los proveedores.

Para el cálculo del ICP (Índice de calificación de proveedores), se toman los valores de las calificaciones mensuales de cada proveedor y se los pondera por la cantidad de ítems entregados en cada mes. De esta manera se construye el ICP del trimestre y el mismo determina la clasificación de cada proveedor evaluado dentro de la empresa núcleo.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Clase A - EXCELENTE (ICP >= 90) | Están calificados para proveer y desempatan a su favor en las licitaciones en que participan con proveedores de conceptos inferiores. |
| Clase B - MUY BUENO (90 > ICP >= 80) | |
| Clase C - BUENO (80 > ICP >= 65) | |
| Clase D - REGULAR (65 > ICP >= 50) | Están calificados para proveer con reservas y deben tener un plan de desarrollo. |
| Clase E - MALO (ICP < 50) | No están calificados para proveer. Se debe elaborar un plan de mejora y un plan de inspección. |
| Clase X | Son los que están registrados pero que todavía no pasaron por la evaluación. |
| Clase Z | Son los que están descalificados en alguna de las Unidades de Negocio por razones éticas. En este caso no podrá abastecer a ninguna otra Unidad de Negocios. |

El principal objetivo del “Programa de desarrollo de proveedores” fue generar capacidades de gestión en proveedores regionales, para lograr una mayor y mejor integración de los mismos a la cadena de provisión nacional y global de la empresa núcleo. La estrategia para lograr dicho objetivo fue la de elevar paulatina y sistemáticamente la categoría de los mismos por mejoras en el ICP. Para ello se diseñaron y ejecutaron planes de capacitaciones y asistencia técnica que impactaran directamente en los puntos evaluados por la empresa núcleo.

La selección de los proveedores a desarrollar.

Para la elección de los proveedores estratégicos, la empresa núcleo no solo consideró la frecuencia de intercambio y el monto de las transacciones. También tuvo en cuenta la calidad y la importancia del proveedor en las relaciones no precio y que tienen que ver con la criticidad que sus productos o servicios tienen en el proceso productivo. Un proveedor de elementos de seguridad seguramente no impactará en la estructura de costos de una siderúrgica por el costo de los elementos entregados, pero si tendrá un impacto muy significativo si por algún motivo se detiene la línea de producción por la falta de alguno de ellos. Como puede observarse el costo de falla de abastecimiento en tiempo y forma puede ser altísimo, con lo cual el trabajo conjunto con los proveedores pasa a ser una parte fundamental del negocio.

La particularidad de compras que se tiene para los productos y servicios rutinarios es por medio de la modalidad de contratos de provisión, por tipo de productos y negociados con exclusividad con alguno o algunos proveedores de acuerdo a la criticidad. Algunos de los cuales son completamente gestionados desde una plataforma regional de compra.

En la definición de las relaciones comerciales habrá que buscar un balance lógico, que conforme y convenga a las partes, entre stocks de seguridad en bodega de la empresa núcleo, plazos de entrega del proveedor, lote mínimo y máximo de compra, duración del acuerdo y lógicamente precios

El diagnóstico

Para poder comprender el “negocio” de cada empresa, se realizó un exhaustivo análisis de cada una de ellas y de las relaciones comerciales con la empresa núcleo. La metodología fue mediante visitas a plantas y entrevistas con los responsables de las distintas áreas.

El diagnóstico se orientó a detectar las principales fortalezas y debilidades de cada una de las empresas en los pilares de:

- Gestión de la Dirección.
- Gestión de la Producción.
- Gestión Administrativa Financiera.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Comercial.

Principales hechos positivos a destacar de las empresas diagnosticadas.

- ✓ Profundos conocimiento técnico sobre el sector.
- ✓ Gran experiencia en mantenimiento de máquinas de procesos continuos.
- ✓ Conocimiento de las políticas y procedimientos de trabajo de la empresa núcleo.
- ✓ Atención directa de los dueños.
- ✓ Asesoramiento y asistencia técnica en planta.
- ✓ Profesionalización de los equipos de trabajo.
- ✓ Interés por la calidad y la satisfacción total de sus clientes.

Principales oportunidades de mejoras detectadas

- ✓ Deficiencia en los indicadores de gestión.
- ✓ Falta de seguimiento y control de las empresas subcontratadas.
- ✓ Intentos frustrados de certificar la norma ISO9001.
- ✓ Inadecuada distribución de planta.
- ✓ Falta de procedimiento de análisis de causas sobre los productos no conformes.
- ✓ Información incompleta sobre tiempos estándares de procesos.
- ✓ Falta de soporte informático para la gestión integral de la empresa.
- ✓ Problemas para implementar un sistema de costos.
- ✓ Falta de gestión en R.R.H.H.
- ✓ Falta de un procedimiento estandarizado y habitual para el seguimiento de las órdenes de compra en curso.
- ✓ Quiebres de stocks por una incorrecta gestión de inventarios.

Plan de acción.

Como resultado de los diagnósticos se pudieron segmentar a las empresas en tres grupos, en función de sus particulares características y necesidades en común.

- Empresas comerciales.
- Empresas de servicios.
- Empresas con proceso productivo.

Para cada grupo en general y para cada una de ellas en particular se confeccionó y consensuó un plan de acción que constó de capacitaciones y líneas de trabajo específicas, con el objetivo de mejorar especialmente aspectos de calidad, plazos de entrega y gestión, para afianzar la cadena de valor de modo que garantice resultados a largo plazo

Como ya adelantamos, lo novedoso de estas líneas de acción, que luego devinieron en planes de trabajos y asistencia técnica específicos, es que no se pensaron unidireccionalmente como es habitual en este tipo de programas.

Entendemos que en estos programas de desarrollo de proveedores, hay un entramado de relaciones productivas, comerciales y de confianza entre la empresa compradora y las proveedoras que de ninguna manera puede ser razonada y abordada si no se trabaja en, al menos, tres direcciones:

- Con las empresas proveedoras
- Con la empresa núcleo o compradora
- Y fundamentalmente con las relaciones comerciales que entre las mismas se van generando.

Capacitaciones.

Se confeccionó un plan de capacitaciones que constó de dos etapas:

- 1- Una primera etapa general, para todas las empresas involucradas en el programa, con el claro objetivo de unificar conocimientos y conceptos universalmente válidos. Algunos de los temas desarrollados:
 - Las 7 pérdidas de la producción.
 - El método de las 5S.
 - Gestión de la calidad. Aplicación de ISO 9000 en Pymes.
 - Conceptos básicos de costos.
 - Introducción a la seguridad Laboral.
 - Tablero de mando.

- 2- Capacitaciones específicas, orientada a satisfacer las necesidades de cada tipo de empresa, que fueron detectadas en la etapa de diagnóstico. Algunos títulos:
 - Cambio rápido SMED.
 - Costos para la gestión I y II.
 - Metrología dimensional.
 - Gestión de residuos industriales.
 - Control de instrumentos de medición.

Líneas de acción.

En función de los diagnósticos también se confeccionaron las líneas de acción por tipos de empresas y los planes de asistencia técnica para cada una de ellas. Organizada a través de reuniones de trabajo periódicas entre las partes, se fueron ejecutando las acciones de mejoras que se plantearon en cada uno de los planes de trabajo, con una revisión y actualización continua en función de la evolución de los indicadores planteados para cada caso.

Algunas acciones desempeñadas, segmentado por tipo de empresa.

Proveedores comerciales:

- Gestión por Indicadores.
- Seguimiento de Pendientes.
- Análisis de plazos de entrega, stocks de seguridad y lotes de compra.

Proveedores de servicios:

- Estandarización de procesos.
- Codificación de servicios rutinarios.
- Evaluación del nivel de Servicio.

Proveedores industriales – nivel básico:

- Gestión de indicadores.
- Seguimiento de Pendientes.
- Mejoras básicas del proceso productivo.
- Costos y medición de tiempos.
- Análisis de plazos de entrega, stocks de seguridad y lotes de compra.

Proveedores industriales – nivel avanzado:

- Mejoras del proceso productivo.
- Costos avanzados.
- Layout de planta.

Evaluación periódica y retroalimentación.

Como ya adelantamos, mensualmente fue revisada y evaluada la marcha del programa.

El avance y éxito global del proyecto fue monitoreado (para las empresas comerciales y con proceso productivo) con la evolución del índice de calificación global de proveedores del programa (Índice global del programa). El mismo toma las evaluaciones que la empresa núcleo realiza mensualmente a cada uno de sus proveedores (en los aspectos de puntualidad, calidad y conformidad de facturación) y las promedia ponderándolas en función a las cantidades entregadas mensuales por cada proveedor asistido. Así surge el índice global del programa.

Los resultados individuales en la mayoría de los casos fueron muy buenos y en algunos de ellos se podría concluirse que excelente.

Con la evaluación general del programa y la realizada individualmente a cada empresa se retroalimentan y ajustan los planes de acción individuales y la estrategia generales.

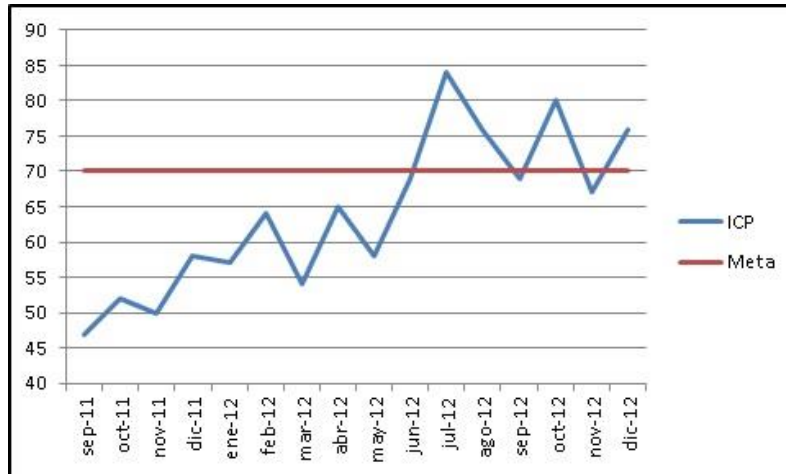
Resultados alcanzados.

Los resultados globales del programa, se pueden mensurar a través de la evolución del indicador global.

Para las diferentes ediciones del programa, se propuso alcanzar diferentes metas de desarrollo.

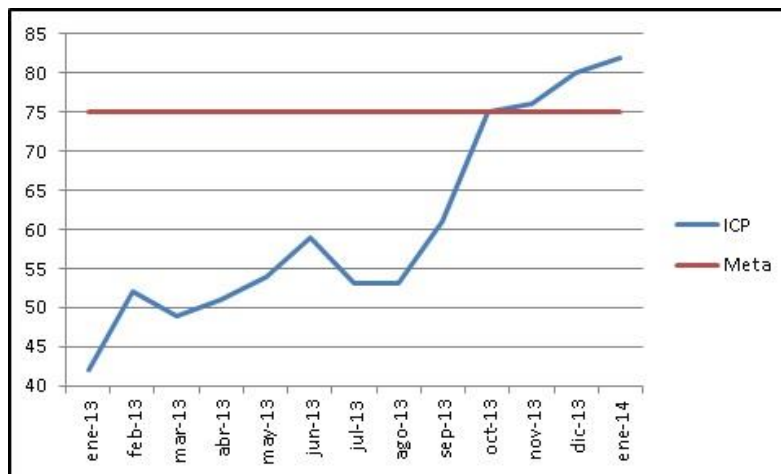
En los siguientes tres gráficos podemos observar la evolución del indicador general del programa para las tres ediciones del mismos. Se puede identificar desde donde se partió, las metas propuestas y los resultados finales obtenidos.

Edición 2011- 2012



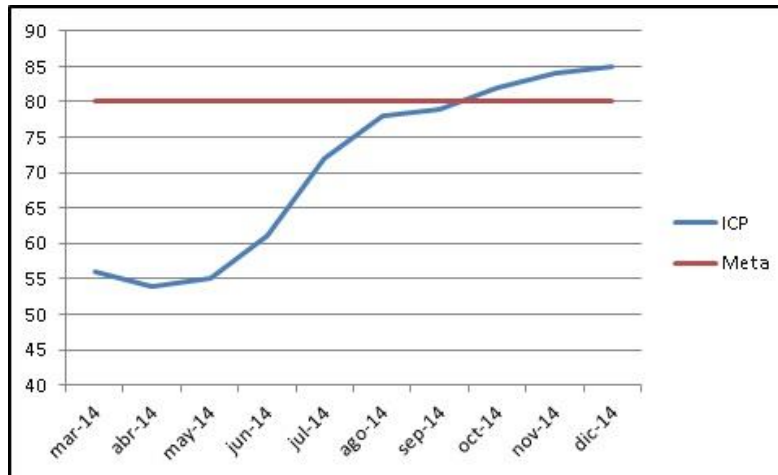
Para la primera edición del programa, partiendo desde un promedio ponderado de 47 puntos, se planteó un objetivo meta de 70 puntos en el indicador global del programa. Que como ya dijimos pondera por participación (cantidad de entregas) el puntaje obtenido individualmente por cada proveedor partícipe.

Edición 2013



Para la segunda edición del programa, se seleccionaron proveedores menos desarrollados y se partió de un promedio de 43 puntos. Por otro lado la meta objetivo se elevó a 75 puntos.

Edición 2014



Ya para la última edición del programa la meta objetivo se ubicó en 80 puntos.

La meta fue subiendo año tras año, entendiendo que podíamos capitalizar los aprendizajes de las ediciones anteriores.

Otros resultado no medidos por el indicador global.

Más allá de la importante evolución en la clasificación de los proveedores involucrados, hay otros resultados que el indicador global del proyecto no mide pero que individualmente son muy importantes y son necesarios destacar.

- Concreción de negocios con otras filiales de la empresa núcleo en la Regional América Latina Sur.
- Mejora de los procesos de gestión administrativa y de costos.
- Elaboración de un sistema para la evaluación de sus propios proveedores.
- Incorporación de un procedimiento de separación y disposición de sus residuos peligrosos.
- Incorporación de un procedimiento de orden y limpieza.
- Mejoras en la política de HyS.
- Mejoras en la logística de entrega.
- Control y mantenimiento de stock directamente en bodega de la empresa núcleo.
- Incorporación de nuevos procesos productivos para fabricar productos críticos importados.

CONCLUSIONES

Los programas de desarrollos de proveedores son herramientas adecuadas para mejorar la gestión de cadenas de suministro, ello nos permitirá reducir los costos de transacción y mejorar la gestión de los stocks.

Para el éxito de estos programas es condición necesaria el convencimiento y compromiso de la empresa núcleo.

Al margen de reducir costos de transacción se crea un fuerte flujo de relaciones entre las partes, tangibles e intangibles, que potencian los negocios del conjunto. Así mismo, el conocimiento de la trama, permite a los estados diseñar políticas públicas para su fortalecimiento.

La experiencia desarrollada con un grupo siderúrgico es replicable en otras cadenas de suministros organizadas de manera similar.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Latinoamericana de Integración ALADI (2007). Glosario de términos logísticos 2008. ALADI/SEC/Estudio 180.1.

Giménez Carlos A. (2006). Decisiones en la gestión de costos para crear valor. Editorial Errepar. Argentina.

Jiménez Sánchez José y Hernández García Salvador (2002), Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico. Publicación técnica N°215, Secretaría de comunicaciones y transporte, Instituto mexicano del transporte, Sanfandila, México. <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>.

Peralta Jorge A. (2009). La gestión empresarial y los costos. Editorial La Ley. Argentina.

Pulido José Luis (2014). GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS. El último secreto. Editorial Torino. Caracas. Venezuela.

Richard B. Chase, F. Robert Jacobs y Nicholas J. Aquilano (2009) Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. Editorial McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. México.

Yacuzzi Enrique (2012). Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores, Serie documentos de trabajo. Área casos de negocios, caso de negocios 13, Universidad del CEMA. Buenos Aires.

Yoguel Gabriel (Ed). Milesi, Movick, Moori Koenig, Bisang, Rotondo y Albornoz (2002) El desarrollo de proveedores, entorno productivo y creación de ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica argentina 1. Instituto de la Industria, Universidad de General Sarmiento.