

## Desarrollo de proveedores

### La cadena de valor de un producto

Es un concepto que se basa en la definición de cadena, para hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto.

La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos de la gestión empresarial a la hora de revisar su cadena de valor.



### Desarrollo de proveedores

Esta actividad enriquece la gestión de la cadena de suministro, dotándola de mayor valor a través del aporte mutuo entre empresas clientes y proveedores.

Este aporte incluye nuevas tecnologías, know-how, herramientas de la calidad y organización del trabajo, además de negociaciones sobre la política de precios, entre otros temas.

La reducción de costos es uno de los factores desencadenantes que llevan al contratista a querer asistir a sus proveedores. El contratista vela por reducir sus costos, por optimizar su subcontratación, para dedicarse por entero a su negocio núcleo, es decir, a lo que sabe hacer mejor que otros.

Algunos objetivos que se pueden perseguir mediante el desarrollo de proveedores son: disminución de productos rechazados; mejora de la calidad del producto; la necesidad de mejor comunicación entre cliente y proveedor; mejora del almacenamiento y las operaciones de control; disminución del volumen de los pedidos; implementación de entregas justo a tiempo; etc.

Es de suma importancia definir exactamente la calidad que el cliente espera, esto implica saber exactamente qué necesita el cliente y cómo el proveedor puede satisfacer dicha demanda.

### Recompensas, liderazgo y motivación

El sistema de recompensas, combinado con el ejercicio eficaz del liderazgo, probablemente sea el medio más eficaz para motivar a la gente en las organizaciones.

Está en la "naturaleza humana" que las personas trabajen o estudien más y mejor si saben que su desempeño será medido y recompensado.

Las ideas centrales de un sistema de motivación y recompensas en el desarrollo de proveedores (y en otras actividades también) son las siguientes:

Se debe premiar a la gente para incentivarla;  
El premio debe ser proporcional a su rendimiento;  
El rendimiento debe medirse con variables que la dirección considera importantes.

### Etapas generales en la implementación de un programa de desarrollo de proveedores:

**Diagnóstico:** se aplican herramientas que permiten identificar la problemática y situación de los proveedores en tres distintas áreas: eficiencia operacional, mejora continua y sistemas de la calidad.

**Interacción Cliente-Proveedor:** La etapa más importante, ya que sienta las bases para el comienzo de una nueva relación entre Empresas Cliente y Proveedoras, se basa en la comunicación asertiva en busca de la solución de los problemas que afectan a ambas partes.

**Elaboración del plan de mejora:** consiste en un plan estratégico que da solución a los problemas encontrados en la etapa de diagnóstico y en la etapa de interacción. Los planes de mejora deben contener la problemática jerarquizada y sus causas.

**Implementación del plan de mejora.**

**Documentación y replicabilidad:** se compara el estado previo, con los indicadores obtenidos al finalizar la implantación, con el objetivo de generar lecciones aprendidas y evaluar la factibilidad de replicar la experiencia con otros actores de la cadena.

### Educación y cultura

La cultura es la forma que tienen las organizaciones de "hacer las cosas".

A través de la educación, transmitimos a los proveedores la "filosofía" de la calidad y otros conceptos, como el del desarrollo conjunto de tecnologías; a través del entrenamiento promovemos en los proveedores la práctica del uso de herramientas para la mejora continua y otras. Así, el aprendizaje es un concepto central. Ishikawa<sup>(1)</sup> repetía frecuentemente que "el control de la calidad comienza con la educación y termina con la educación. La educación involucra a todos, desde el presidente de una empresa hasta su empleado más joven, y debe provocar "una revolución en el pensamiento de gestión". Para ello "la educación debe ser repetida una y otra vez".

<sup>(1)</sup> Kaoru Ishikawa (Japón, 1915 - 1989), profesor japonés de administración de empresas, experto en el control de la calidad.

**Marcos F. Vega**  
Director General  
MVCONSULTING S.A.

### ¿Comentarios sobre el artículo?



<http://www.facebook.com/mvconsulting>



<http://www.twitter.com/mvconsulting>



[info@mvconsulting.com.ar](mailto:info@mvconsulting.com.ar)