

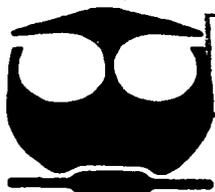


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

"DESARROLLO DE PROVEEDORES"

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS
DE EDUCACION CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERA QUIMICA
P R E S E N T A,
ANA LUZ IGLESIAS OCHOA**



**TESIS CON
FALLA DE ORIG.**



**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA**

MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

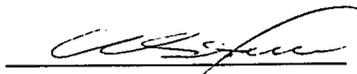
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Asignado:

Presidente: Prof. Ernesto Pérez Santana.
Vocal: Prof. Ramiro Domínguez Danache.
Secretario: Prof. Napoleón Serna Solís.
1er. Suplente: Prof. Francisco Javier Rodríguez Gómez.
2do. Suplente: Profa. Sara Elvia Meza Galindo.

Lugar donde se desarrolló el tema: Facultad de Química. UNAM

Asesor del tema: Napoleón Serna Solís



Sustentante: Ana Luz Iglesias Ochoa



ÍNDICE GENERAL

Página

Agradecimientos

Introducción

Capítulo 1. La Competencia.

1.1 Influencia en las organizaciones

1.2 Estrategias competitivas

Capítulo 2. El Departamento de compras.

2.1 ¿Por qué comprar en lugar de producir?

2.2 Cambios en la actitud tradicional de compra.

2.3 Gestión de compras.

Capítulo 3. Proveedores.

3.1 Estrategias aplicadas a los proveedores

3.2 Clasificación de los proveedores.

3.3 Diagnóstico de las empresas que pueden ser proveedores.

3.3.1 Clasificación de los materiales

A. Logística

B. Nivel de riesgo

Capítulo 4. Desarrollo de Proveedores

4.1 Proveedores a desarrollar

4.2 Plan de acción.

4.2.1 Criterios de evaluación y selección de proveedores

4.2.2 Programa **TCSEMA** de evaluación y selección de proveedores

Capítulo 5. La Gestión de Abastecimiento

5.1 Beneficios mutuos como resultado de la gestión de abastecimiento.

5.2 Gestión de la cadena de abastecimiento con orientación al futuro.

Conclusiones

Bibliografía

AGRADECIMIENTOS

Agradezco antes que a todos, a Dios por haberme dado a mis padres, porque siempre han creído en mí como persona y como profesionalista, incluso más de lo que yo haya podido creer de mí misma; porque siempre han sido mi sostén en todos los aspectos y además me enseñaron a amar todo lo que obtengo por mi esfuerzo, mediante el trabajo honesto. A ustedes antes que a todo, les brindo este trabajo que tardó tres años en estar listo. Gracias por ser todo para mí.

A mi Universidad con todos los defectos que se le pueda encontrar, es un semillero de profesionalistas que debemos estar conscientes de todo lo que nos da. A la Facultad de Química por tantos desvelos, metidas de pata, trámites y sobre todo por esa visión global que nos permite ser universales.

A Fabo, porque aprenda de mí, que las cosas no son fáciles y que no todo está al alcance de la mano, pero que siempre contará conmigo y sé que yo con él.

A mis amigos que realmente no tengo a caudales, pero son seres humanos excepcionales: Manuel (con todo el corazón), Judith, Alma, Rafa, Polo, Jazmín, Brenda, Martha (me diste muy buenos tips y confianza) y a la más pequeña de todos: Ericka, por supuesto también a todos aquellos a los cuales no menciono. Gracias por aguantar tantos ataques de histeria.

A Laura, que tiene un lugar aparte; quisiera que supiera todo lo que le agradezco sus palabras de ánimo cuando creí que nadie me apreciaba y todas las fuerzas que me infunde para buscar ser algo más.

A todos mis profesores, buenos y malos (porque en todas las escuelas los hay) por ese flujo de conocimientos que no se encuentran en los libros.

A mi asesor, por tener la visión de cambio.

A toda mi familia, la cual es única.

Gracias.

INTRODUCCIÓN

Una empresa requiere alcanzar estándares cada vez más altos en este mundo globalizado. La competencia entre empresas y exigencia de los clientes, ocasiona generalmente la búsqueda de soluciones a corto plazo, reduciendo tiempos de proceso, incrementando velocidad de respuesta a las fluctuaciones del mercado y minimizando costos de producción. En consecuencia, esta rapidez en la respuesta con frecuencia reduce en que se reciben o consumen productos, que pueden no cumplir con lo que se espera de ellos.

La competencia es brutal y no perdona o respeta; por lo que es necesario buscar cómo salir adelante sin sacrificar el buen nombre y calidad de los productos o servicios. Para competir, hay que establecer un plan de acción a seguir; estas acciones son las llamadas "estrategias" y en este caso, son las estrategias competitivas las que aplican para llevar a la empresa a permanecer o trasladar parte del mercado a su cartera.

De esta suerte, muchos problemas de competitividad surgen dentro de la organización. Por ejemplo, se dan compras donde sólo cuenta el costo final del producto y se generan problemas de calidad y confiabilidad; lo que a su vez se convierte en un cuello de botella para la producción. Los compradores son la esencia del suministro de los insumos necesarios para que una empresa pueda operar, por lo que, la organización debe establecer la estrategia a seguir para asegurar que pase lo que pase, siempre se tenga lo necesario en volumen, calidad, tiempo, lugar y costo adecuado, para cumplir los compromisos establecidos con los clientes.

Así, los compradores tienen como objetivo proveer a la empresa de los bienes necesarios para su operación en las mejores condiciones de entrega, calidad, volumen y precio, también tienen que encontrar la mejor fuente que satisfaga estas necesidades; lo que implica buscar los mejores proveedores que cumplan con los requisitos establecidos. La estrategia es entonces, desarrollar al mejor proveedor que asegure el abastecimiento de los productos y servicios, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, desarrollar a un proveedor, es una decisión que está basada en un conocimiento profundo y dinámico de la competencia y de las estrategias que ayuden a la empresa a consolidar una mejor posición en el mercado.

El desarrollo de proveedores puede tomar dos direcciones; ser simplemente un desarrollo del producto o servicio, respecto a su importancia dentro de la cadena de abastecimiento; o bien, ser

un cambio organizacional de raíz, al implantar primero una gestión de compras y posteriormente una gestión de proveedores.

La gestión implica establecer acciones específicas a seguir. Es una estrategia donde se trabaja para lograr un mismo fin: la satisfacción de necesidades en la relación cliente - proveedor - productor.

El objetivo es englobar a la empresa compradora y proveedora como un todo en una *gestión de abastecimiento*. Al tomar a las dos entidades como funciones de gestión se establecen objetivos medibles y alcanzables, considerándose los recursos de que se dispone en ese momento para cubrir la demanda de los clientes. ***No hay que olvidar que los problemas con los proveedores se traducen en problemas con los clientes.***

En México, el gobierno pone a disposición mediante la Secretaría de Economía y el SIEM¹ (Sistema de Información Empresarial Mexicano), un programa de desarrollo de proveedores, el cual es el primer contacto entre empresas pequeñas y medianas con las grandes corporaciones que requieren de productos; este programa también da a conocer los requisitos y políticas que deban cumplir las empresas interesadas. Esto genera una oportunidad de crecimiento conjunto que resulta en más empleos y productividad para quienes busquen nuevas oportunidades de negocio.

¹ Para saber más: www.siem.gob.mx

CAPÍTULO 1.

LA COMPETENCIA.

1.1 Influencia en las organizaciones.

La competencia se genera al haber necesidades no satisfechas o inadecuadamente atendidas. Fue vista durante mucho tiempo como un factor de escasa importancia importante ya que hasta hace poco, se tenían mercados cautivos, que eran relativamente fáciles de satisfacer. En estos días, no se trata solamente de tener los mejores productos o servicios, sino de mejorarlos junto con los procesos que los acompañan. La competencia afecta en todos los ámbitos y sectores industriales y se vuelve, cada vez más, en la fuerza motriz de nuevas estrategias.

Entonces, hay que conocer a la competencia y al mercado, es decir, las necesidades de los clientes. En su forma básica, la competencia se conforma, de acuerdo con el esquema de Porter siguiente, por cinco fuerzas regidoras, las cuales consideran todos los factores externos e internos que pueden influirla:

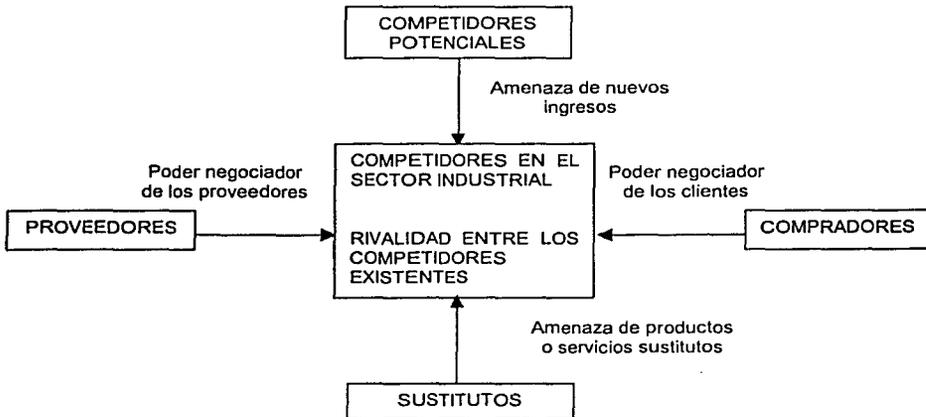


Fig. 1 Fuerzas básicas que componen a la competencia.²

² Fuente: Porter, Michael. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia". CECSA México 1995.

La fig. 1 muestra la situación de la competencia dentro de un mismo sector industrial. Se observa que muchos factores son de origen externo difícilmente manejables desde el corazón de la empresa, pero que se relacionan con la cadena productiva y con el fin de satisfacer las necesidades de mercados globales.

El esquema también muestra que siempre ha existido y existirá el riesgo de empresas que ofrezcan productos o servicios iguales o semejantes, un factor que no se puede evitar; pero dentro de la cadena competitiva hay dos fuerzas básicas que se pueden manejar al utilizar el potencial interno para mejorar la eficiencia: las compras y los proveedores.

Como se estableció al inicio, la competencia, al fomentar todos los sectores industriales y de servicios, crea la necesidad de establecer nuevas estrategias para poder enfrentar los retos crecientes dentro de la producción de un bien o servicio. Por lo que la estrategia más apropiada a desarrollar, tiene que estar ligada directamente con el hecho de que las empresas se enfrentan unas con otras día a día. Entonces, la estrategia se enfoca a la competencia y además se relaciona con tres factores; qué se compra, cómo se compra y a quién.

1.2 Estrategias competitivas.

Si no se conoce lo que es una estrategia, ¿cómo se podría pretender establecerla?. Una estrategia competitiva es, como lo explica Ian Gordon en su libro "Cómo anticiparse a su competencia"...*la dirección, enfoque e impulso de la asignación, cometido y distribución de recursos para aumentar el valor presente neto de la empresa, generalmente al trasladar la participación en el mercado de productos específicos de los competidores a la cartera de la compañía...* Las estrategias pueden ser desarrolladas mediante un proceso de planeación u originarse en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Toda empresa posee estrategias, que no necesariamente pueden considerarse competitivas.

Una estrategia competitiva refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener a través de un proceso explícito de formulación, para asegurar que las políticas e incluso las acciones de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes. El contexto en el cual se formula y desarrolla, es una combinación de las metas y medios con los

cuales se busca llegar a los fines. Además de los objetivos y los fines, la organización debe establecer sus principios y valores, que se traducen en las necesidades y motivaciones de los directivos y del personal que implanta la estrategia.

En la primera parte del capítulo se indicaron las áreas que se pueden manejar para ser más eficientes; compras y proveedores. Estos dos factores se convierten en los más apropiados para su desarrollo mediante la implantación de una estrategia competitiva.

Los proveedores son vistos generalmente como agentes externos. Una estrategia de competencia por contraposición, se distingue por considerar a los proveedores más bien como parte de la empresa a través del departamento de compras.

CAPÍTULO 2.

EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Para establecer los objetivos a seguir en la estrategia, hay que analizar cómo y por qué de las compras; qué conforma a este departamento para ser funcional y las motivaciones de los compradores. La primera pregunta a responder se relaciona con la disyuntiva entre comprar y producir; la segunda con los cambios en la actitud de compras y la tercera, con la gestión de compras.

2.1 ¿Por qué comprar en lugar de producir?

Ninguna organización es autosuficiente en su totalidad. Incluso la empresa más pequeña requiere de un espacio, luz, comunicaciones, equipo de oficina, muebles y consumibles para operar; es decir, existe una dependencia en mayor o menor grado, de productos y servicios abastecidos por otras organizaciones.

Existen muchas razones por las cuales una empresa productora se decide a comprar en lugar de producir los insumos o servicios que requiere para subsistir³:

- ◆ Los estudios de costos indican que es más económico comprar que producir.
- ◆ No se dispone de tiempo, lugar, espacio, equipo y/o habilidad para llevar a cabo las operaciones necesarias de producción.
- ◆ Debido al pequeño volumen o a otras necesidades de capital, la inversión para fabricar no resulta atractiva.
- ◆ Se desea que otro (proveedor) encare las demandas estacionales, cíclicas, o arriesgadas del mercado.
- ◆ La necesidad de técnicas o de equipo especial hace que sea más lógico comprar.
- ◆ Es aconsejable que los ejecutivos de la compañía se concentren en su especialidad.
- ◆ Se desea una supervisión en las propias operaciones.
- ◆ Las patentes o las relaciones entre clientes y proveedor favorecen comprar.

³ Fuente: Mastretta Velázquez, Gustavo. "Administración de los sistemas de producción". Limusa. México 1975.

Si se decide que es mejor comprar en lugar de producir, ¿cuál es el objetivo primordial que persigue un comprador?

Obtener el conjunto de partes necesarias para la integración de la producción al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado, provenientes de la mejor fuente, con el servicio adecuado antes y después de la venta.

En la forma tradicional de compra con cumplir estos puntos, se entendía que la función del departamento estaba hecha y sólo había que esperar la respuesta de los proveedores. Si un comprador únicamente se concentra en las principales competencias y capacidades de los proveedores que lo abastecen, significa generalmente que:

- ◆ Existe una disminución en el valor agregado interno (reducción de la importancia de la manufactura)
- ◆ Hay un incremento en el volumen de las compras
- ◆ El éxito depende de manera creciente de los proveedores
- ◆ La competencia a nivel global obliga a la compra a actuar de forma también global
- ◆ Disminuye el alcance de influencia a lo largo de la cadena de valor, por lo que el manejo eficaz y eficiente de la base de proveedores se convierte en un factor determinante del éxito.

La dependencia de los proveedores por parte de la empresa demandante da la pauta para realizar cambios en la estructura organizacional de la empresa compradora y sobre todo en la actitud de los compradores. No todos están siempre dispuestos al cambio. Todo esto lleva a plantear los cambios en la forma tradicional de comprar.

2.2 Cambios en la actitud tradicional de compra.

La actitud de los compradores hacia las compras que realizan es una parte fundamental del cambio organizacional dentro de la empresa. Estas se convierten en aprobaciones o desaprobaciones que pueden ser inestables, ya que son moldeables a la conveniencia de las personas o empresas, obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes enfocadas al comportamiento organizacional son:

1. Satisfacción en el trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, establecen actitudes positivas y benéficas.
2. Compromiso con el trabajo. Establece el grado de valoración de la persona a través de la identificación sociológica de su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. Compromiso organizacional. Se refiere a la identificación del empleado con la empresa, metas y objetivos.

Lo que implica que se deba elegir al personal adecuado, con la actitud correcta de acuerdo al objetivo de la empresa, sin pasar por alto los objetivos personales del equipo de trabajo.

El objetivo primordial, como se indicó en la primera parte del capítulo, de los compradores es abastecer a la empresa de los insumos que requiera, para el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes. El cambio en la actitud de compra requiere establecer nuevas reglas para el trato con proveedores y de esta manera crear bases sólidas para relaciones de larga duración en donde se puede estar seguro, que no importando cómo sea la demanda, se tenga lo requerido en el momento, lugar, volumen y precio adecuado, proveniente de la mejor fuente.

Al darle a las compras un tratamiento de gestión y no de compra tradicional, se trata de establecer relaciones de mutua confianza para tener una fuente de abastecimiento de largo plazo. En la

implantación de la gestión de compras, hay que reconocer las diferencias que existen entre la función de compras tradicionales y el punto de vista de la gestión.

COMPRA TRADICIONAL

- I. Orientación a largo plazo
- II. Orientación al precio
- III. Amplia base de proveedores
- IV. Mucha rotación de proveedores
- V. Entregas poco confiables
- VI. Límites funcionales
- VII. Ausencia de desarrollo conjunto
- VIII. Flujo interrumpido de información

GESTIÓN DE CADENA DE ABASTECIMIENTO

- ~ Relación de alianza a largo plazo
- ~ Orientación en los costos totales
- ~ Pocas fuentes, fuentes modulares
- ~ Poca rotación de proveedores
- ~ Entregas sincronizadas
- ~ Integración funcional
- ~ Desarrollo conjunto
- ~ Flujo continuo de información

Tabla 1. Diferencias entre las compras tradicionales y la gestión de cadena de abastecimiento.

Las diferencias descritas en la Tabla 1, indican que las compras tradicionales están dirigidas hacia la obtención de los productos o servicios de acuerdo al precio de los mismos; sin embargo, la gestión implica la elección de las fuentes de abastecimiento con las que se trabaje en un ambiente de confianza y constante comunicación, a fin de prevenir eventualidades en la demanda de los clientes, costos y calidad del producto o servicio.

Al considerar esta estrategia, el nuevo objetivo de las compras se define como:

De la compra como función, a la gestión de la cadena de abastecimiento como proceso.

En la gestión de cadena de abastecimiento, el comprador crea con el proveedor:

- ◆ Un clima de buena voluntad para la empresa, mediante la creación de buenas relaciones comerciales;
- ◆ Buena selección de proveedores que actúan de la mejor manera posible;
- ◆ Y obtiene el mejor valor en los materiales comprados, al precio más adecuado, sin menoscabo en la calidad.

Al final del capítulo primero, se hace referencia a cómo son generalmente vistos los proveedores por la organización a la que abastecen y que la estrategia indica la forma de relacionarlos directamente con la empresa demandante, esto es, a través del departamento de compras.

2.3 Gestión de compras.

Al desarrollar la gestión de compras, es necesario llevar a cabo ciertos cambios dentro de la organización. Se parte de una recolección de información que, tras su análisis, debe cristalizar en un plan y en toma de decisiones.

Para que una gestión sea racional debe implicar:

- ~ La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer junto con los objetivos a perseguir para satisfacer estas necesidades.
- ~ La búsqueda y selección de las acciones más eficaces, que tomen en cuenta los recursos disponibles hoy y en el futuro, para alcanzar estos objetivos.
- ~ Ejecución y control de la selección. Tomar acciones alternas que pueden ser correctivas.

Para que la gestión sea efectiva hay que saber lo que se quiere, cuándo, cómo, y con qué medios. La realización de los objetivos implica establecer una adecuada comunicación de metas, la motivación del personal y saber dirigirlos. La ejecución consiste en la medida y evaluación de los resultados, con el ánimo de replantear las acciones hacia dichos objetivos o bien revisarlos, si las circunstancias lo aconsejan, iniciándose de nuevo.

La realización de los objetivos no sólo implica su ejecución y control, también involucra a las personas que conforman al equipo de trabajo. Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, el problema es conocer cuáles son y satisfacerlas, de manera que el personal se sienta parte del objetivo de la empresa.

La Motivación dentro de la gestión.

Una empresa se dedica a producir bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, con lo cual parece evidente que, si una persona aporta su esfuerzo, lo hará para conseguir un beneficio, que bien puede ser parte de esos bienes y servicios, su equivalente en valor económico o la satisfacción del reconocimiento de un trabajo bien hecho.

En este capítulo se hace referencia a la actitud de los compradores ante el cambio organizacional para implantar la gestión de compras, en lugar de considerarlas únicamente como una función. Para obtener la actitud correcta, la motivación en el trabajo es un punto a considerar que no debe pasarse por alto.

Si la gestión de abastecimiento busca establecer vínculos con los proveedores que lleven a relaciones de largo plazo; no se puede omitir el hecho de que los tratos los hacen *personas* con motivaciones, sentimientos, actitudes y emociones diferentes. Se pensaría que en los negocios, estos factores no deberían importar o cuando menos, no deberían influir en la toma de decisiones o en el cumplimiento de los objetivos, la realidad es que al ser individuos, cada uno aporta parte de sí mismo y de sus necesidades a las actividades que realiza.

El cambio radical en la organización de la empresa compradora y abastecedora puede llevar a frustraciones y obstáculos de tipo humano, por lo que, al elegir al personal adecuado para estas funciones es buena idea tomar en cuenta, como indica Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual"...*la inteligencia emocional: habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas...* parece ser el mejor consejo más allá del conocimiento del trabajo a realizar del personal.

Como consecuencia, la elección del personal para la implantación es una parte crucial de la gestión de abastecimiento, la tarea de estos profesionistas es hacer sentir al proveedor parte activa de la empresa a la cual abastecen, es la relación basada en "yo gano y tú ganas conmigo", es decir, hay

que demostrar a los proveedores los beneficios mutuos que se obtienen como resultado de la gestión de abastecimiento.

Se ha analizado sólo una de las partes que conforman la gestión de abastecimiento a lo largo de este capítulo. Como segunda etapa se requiere el análisis de la implantación de la gestión de proveedores con las probables empresas abastecedoras, es decir, los requisitos, políticas o especificaciones que deban cumplir para ser elegidos. La intención del siguiente capítulo es dar a conocer estos requisitos.

CAPÍTULO 3.

PROVEEDORES.

Una vez establecida la gestión de compras, el cumplimiento de los objetivos de la empresa tiene que ver directamente con el proveedor que se elija. Pueden ser empresas pequeñas, medianas, especializadas, grandes corporaciones y en todos los casos nacionales o extranjeras que, para poder abastecer, deben poseer ciertas características y requisitos que se indican más adelante.

El cambio en la actitud del departamento de compras, debe transmitirse a los proveedores para crear los lazos de confianza que hacen que las relaciones, no sólo laborales sino también personales, se vuelvan fuertes, leales y sobre todo, de largo plazo.

En el abastecimiento, como se indicó en el capítulo 2, puede implantarse una gestión, es decir, deben establecerse ciertos objetivos que concuerden con los establecidos para la gestión de compras de la empresa demandante. Además, hay que reconocer las áreas en las que la empresa abastecedora tiene un potencial de mejora, el llamado "análisis de lagunas o deficiencias" y desarrollar e implantar acciones para eliminar dichas deficiencias.

Lo que se busca con los objetivos anteriores es redefinir el papel de los proveedores al *crear una política de abastecimiento y formulación de estrategias básicas para garantizar el suministro de materiales que más afectan a los factores de éxito de los productos de las empresas.*

Entonces, ¿cuáles son las estrategias que se pueden aplicar a los proveedores?

3.1 Estrategias aplicadas a los proveedores.

Las estrategias competitivas aplicadas a los proveedores comienzan, como se indica a lo largo del capítulo 2, con la estrategia de compras de la empresa demandante de productos o servicios. Los puntos clave en la estrategia de compras hacia la cadena de abastecimiento desde un punto de

vista estructural son:

- i. Estabilidad y competitividad del grupo de proveedores**
- ii. Grado óptimo de integración vertical**
- iii. Asignación de las compras entre los proveedores calificados**
- iv. Creación de una ventaja máxima con los proveedores elegidos**

El primer punto se refiere a la conveniencia de comprarle a proveedores que mantengan o mejoren su posición competitiva en términos de sus productos y servicios. Este factor asegura que la empresa comprará insumos de calidad, costo y volumen adecuados para asegurar su propia competitividad.

La integración vertical es una estrategia de producción diferente. Representa la decisión de la empresa de establecer transacciones internas o administrativas, en lugar de operaciones libres de mercado para lograr sus propósitos económicos. Se considera que la empresa ha determinado lo que comprará fuera y la decisión es cómo comprarlo, de manera que establezca la mejor posición estratégica de negociación. La logística de la empresa proveedora y de la empresa compradora juega un papel muy importante, ya que permite un manejo más adecuado de los niveles de inventario.

La asignación de compras se refiere al reparto en distintos proveedores calificados, de manera que se mejore la posición de negociación de la empresa. El hecho de contar con un proveedor único genera una situación de dependencia y pocas probabilidades de crecimiento. El volumen de compras dado a cada proveedor debe ser lo suficientemente grande para que se preocupe por retener la venta.

La creación de la ventaja máxima con los proveedores elegidos incluye la "calificación de fuentes alternativas", la cual se refiere al estímulo otorgado mediante la consolidación de contratos de desarrollo y contratos para una pequeña parte de las compras. Es conveniente ayudar a estas empresas a minimizar sus costos para que se conviertan en fuentes calificadas; además habrá que promover la estandarización de las especificaciones de los productos y servicios en los sectores en

los cuales se compran los insumos para reducir la diferenciación del producto y se impida la formación de costos de cambio.

Al igual que las compras, los proveedores pueden ser clasificados de manera tradicional o como gestión de proveedores.

3.2. Clasificación de los proveedores.

Las estrategias se aplican en función del tipo de proveedor que vayan dirigidas. La gestión de abastecimiento sugiere que los proveedores no pueden ser elegidos o clasificados bajo el criterio único de calidad, tiempo de entrega y precio. La fig. 2 muestra de manera esquemática esta idea:

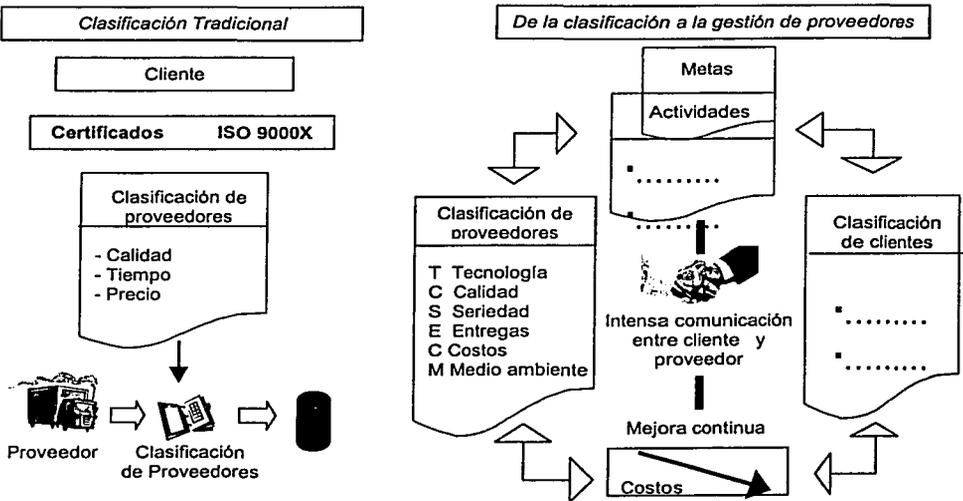


Fig. 2 Clasificación de los proveedores tradicional vs. Clasificación De acuerdo con la gestión de abastecimiento.⁴

⁴ Fuente: <http://www.lanic.utexas.edu/~sela/AA2K1/ESP/docs/IBERP/ME/TCECIPYMES-IF-01/Chile.ppt>

La fig. 2 indica la clasificación tradicional de proveedores y la clasificación desde el punto de vista de la gestión. La forma tradicional considera como factor crítico para elegir entre uno u otro proveedor, el precio de los materiales que abastece. Las consecuencias de este esquema de elección son; retrasos en las entregas, posible mala calidad de los productos, a lo que John Ruskin⁵ indicó: *“ es imprudente pagar en exceso...pero aún lo es más pagar poco. Cuando se paga en exceso, se pierde algo de dinero...eso es todo. Cuando se paga poco, a veces se pierde todo, porque lo que se ha comprado no puede realizar la función para la que se compró. La ley común de equilibrio comercial impide que se pague poco y se obtenga mucho, esto no puede hacerse. Si se negocia con el mejor postor, es conveniente añadir algo por el riesgo que se corre y si se añade algo, se tendrá suficiente para pagar por un artículo mejor...”,* lo que nos conduce al viejo dicho “lo barato puede costar caro” por incongruencias en las especificaciones de los materiales.

La clasificación de los materiales desde el punto de vista de la gestión de proveedores se encuentra bajo la perspectiva de la cadena de abastecimiento, donde la integración vertical introduce la relación proveedor – cliente al relacionar las necesidades de los clientes como fin común. No únicamente el precio es lo que interesa, lo que debe motivar la cadena de abastecimiento es la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.3 Diagnóstico de empresas que pueden ser proveedores.

Un posible proveedor debe demostrar su habilidad para cubrir necesidades, cosa que se ha repetido constantemente a lo largo del texto. No siempre se puede comprobar directamente esta habilidad, por lo que es recomendable aplicar pruebas indirectas; por ejemplo, pueden buscarse hojas de servicios anteriores, situación financiera, reputación, tamaño y capacidad de su fábrica, almacén o instalaciones operativas. Aunque no es una guía infalible, el buen o mal servicio de un proveedor en el pasado puede repetirse en el futuro.

El diagnóstico de un proveedor se basa, primordialmente, en los productos o servicios que abastece, por lo que hay que clasificar los materiales para seleccionar posteriormente a la fuente más adecuada.

⁵ (1819-1900) Escritor, crítico, economista y reformador social británico.

3.3.1 Clasificación de los materiales.

La clasificación de los materiales puede hacerse siguiendo dos directrices;

- A. Logística y,
- B. Nivel de riesgo.

A. Logística.

¿Cómo influye la logística en el proceso de abastecimiento?

Las estrategias competitivas anteponen la conveniencia de la empresa antes que todo para lograr el éxito. Para poder establecerlas respecto a los proveedores, se debe conocer y entender perfectamente las necesidades y especificaciones del material que se requiere.

La logística se define como la planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente de consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control.

La logística influye desde la perspectiva del estudio del costo asociado a los movimientos de los materiales y productos y del flujo de información desde los proveedores a través de la empresa hasta los clientes. Si se aplica de manera adecuada, brinda mejor competitividad debido a la mayor eficiencia en el flujo de materiales e información por la cobertura de un mercado geográficamente más extenso.

Al clasificar los materiales conforme a sus características logísticas, deben elaborarse listas y fichas en las cuales se indique:

- a. Características de transporte: embalajes con unidades que contienen. Peso, volumen y dimensiones de transporte.
- b. Condiciones de expedición.
- c. Características de manejo: resistencia, rigidez, contenedores, soportes.
- d. Características de almacenaje: envases, volatilidad, combustibilidad. Dimensiones de almacenaje.
- e. Características del tráfico: lotes de pedido. Frecuencia de pedidos. Inventarios máximos, lotes, consumo mensuales o anuales, etc.

Para aplicar la logística de manera adecuada, hay que elaborar un plan logístico que especifique los flujos de los materiales a fin de cumplir con el tiempo de entrega.

PLAN LOGÍSTICO.

El plan logístico comprende, básicamente:

- ~ Clasificación de productos estableciendo sus características logísticas.
- ~ Nivel de actividad logística a desarrollar en general y para cada artículo, así como el tipo de ella.
- ~ Escalonamiento o etapas de transporte y almacenamiento que deben recorrer los productos.
Proceso logístico. Implantación de almacenes.
- ~ Distribución de los centros logísticos

El plan más adecuado depende de la política de abastecimiento, volumen, sistemas de transportes y almacenes existentes, productos que se manejan, así como de la evolución futura esperada. Un aspecto importante a considerar es que no es lo mismo recibir materiales de una empresa que tiene un buen plan logístico a recibirlos de otra, cuya capacidad de entregas sea deficiente debido a la falta de organización en su logística.

El plan logístico general debe conseguir:

- ~ Reducir los transportes empleados, no sólo a las distancias recorridas y etapas empleadas, sino principalmente buscando la agrupación de ellas para lograr dimensiones críticas.
- ~ Reducir las manipulaciones necesarias, procurando cambiar los productos de lugar en el menor número de veces.
- ~ Reducir los niveles de inventario, así como el volumen y espacio ocupados por ellos.
- ~ Reducir las clasificaciones en grupos distintos al mínimo posible así como el número de recintos en los cuales deben almacenarse.
- ~ Adquirir los materiales en la forma más adecuada para su consumo, evitando en lo posible los desembalajes, adaptaciones y preparaciones posteriores.
- ~ Reducir el número de controles, contabilizaciones y revisiones necesarias, haciendo que sean lo más fáciles y cómodas posibles.

El plan logístico llevado a buen término se traduce en un proceso continuo de producción, que implica reducción de inventarios y costos innecesarios de producción.

No sólo es encontrar la empresa proveedora que sostenga los cambios en la demanda de la línea de producción, sino hacerla crecer junto con las necesidades de la empresa demandante, de manera que se esté seguro que en el momento que se solicite el producto o servicio se cuente con él. En este punto es donde la logística del proveedor puede hacer la diferencia para seleccionarlo o no.

B. Nivel de riesgo.

Existen tres niveles de riesgo: bajo, mediano y alto. Los métodos de clasificación, dependen de la posición de los materiales dentro de la matriz de posicionamiento de materiales.

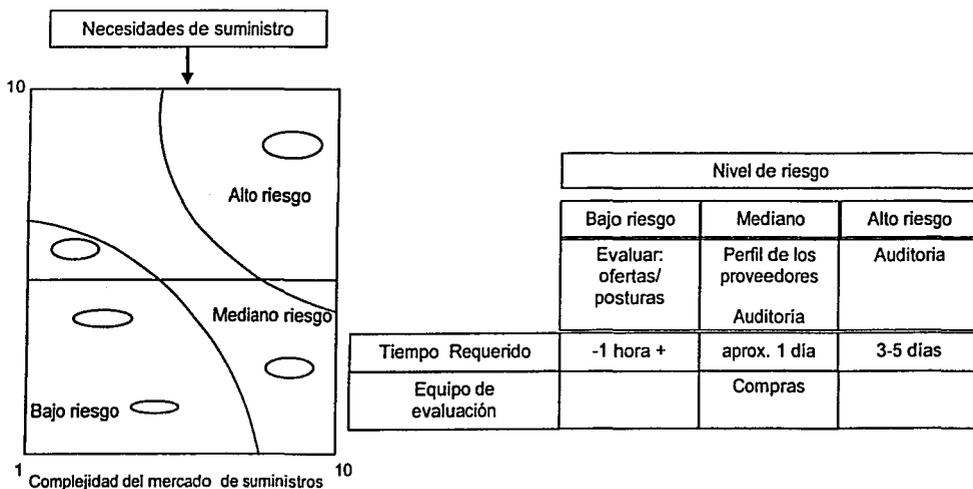


Fig. 3 Matriz de posicionamiento de materiales de riesgo⁶

Lo que indica la matriz de posicionamiento de materiales es el riesgo que cada material implica para la cadena de abastecimiento, es decir, mientras más complejo sea el producto, más cuidado debe tenerse al escoger la fuente de abastecimiento adecuada, debido a esto, es aconsejable tabular los materiales, donde se indiquen las acciones apropiadas, el tiempo y el equipo de trabajo

⁶ Fuente: <http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K1/ESP/docs/IBERPYPE/TCECIPYME-IF-01/Chile.ppt>

que da el seguimiento a las acciones, una vez que se ha establecido el nivel de riesgo del producto o servicio,

Al clasificar los materiales se vincula el producto o servicio con el proveedor que puede abastecerlo; por lo tanto, lo siguiente es desarrollar al proveedor seleccionado, al hacer de su conocimiento las política, requisitos, programas y objetivos que debe cumplir.

CAPÍTULO 4.

DESARROLLO DE PROVEEDORES.

El segundo capítulo se refiere a la gestión de compras y el capítulo tercero a la gestión de proveedores, aquí se conjuntan ambos capítulos para establecer la gestión de abastecimiento, que implica un plan de acción para el desarrollo de proveedores.

4.1 Proveedores a desarrollar.

El desarrollo de un proveedor genera una mayor proyección de la empresa demandante y proveedora, al posibilitar el estudio de productos nuevos, aumento en el volumen de producción, optimizar niveles de inventario y abarcar un área geográfica más extensa; como conclusión, se es más competente en el mercado. Los proveedores, al estar envueltos en la gestión de abastecimiento, se relacionan directamente con las necesidades de los clientes (capítulo 3), por lo que, los factores críticos en la relación clientes - proveedores son los puntos de partida del desarrollo de proveedores.

Factores críticos en la relación cliente - proveedor.

Estos factores se determinan por medio del departamento de compras, ya que definen la relación entre las necesidades de los clientes y de abastecimiento. Se les llama críticos porque dan la pauta al desarrollo de proveedores.

Básicamente, son 4 factores de peso donde la estrategia competitiva es simplemente necesaria, si es que se desea permanecer en el mercado global. La Tabla 2, indica estos factores que al final se convierten en objetivos

Impacto interno	FACTORES DE APALANCAMIENTO	FACTORES ESTRATEGICOS
	Objetivos: ~ Optimizar costos totales ~ Optimizar el aspecto logístico Tareas: ~ Ofertas competitivas ~ Influencia de los compradores sobre los proveedores ~ Reducción de inventarios de almacén Plazos: ~ Mediano plazo	Objetivos: ~ Asegurar suministro a largo plazo de materiales de calidad. ~ Mejoras continuas. Tareas: ~ Analizar riesgos y restricciones ~ Soporte técnico ~ Certificación del mejoramiento. Plazos: ~ Mediano plazo
	FACTORES NO DETERMINADOS	FACTORES DETERMINANTES
	Objetivos: ~ Optimizar costos totales ~ Optimizar el aspecto logístico Tareas: ~ Ofertas competitivas ~ Influencia de los compradores sobre los proveedores ~ Reducción de inventarios de almacén Plazos: ~ Mediano plazo	Objetivos: ~ Optimizar costos totales ~ Optimizar el aspecto logístico Tareas: ~ Ofertas competitivas ~ Influencia de los compradores sobre los proveedores ~ Reducción de inventarios de almacén Plazos: ~ Mediano plazo
Complejidad del mercado de suministros		

Tabla 2. Factores críticos en la relación cliente-proveedor.⁷

Los factores en la relación cliente – proveedor, son determinantes para establecer el plan de acción a seguir en el desarrollo de un proveedor. Este plan debe concordar con los objetivos planteados para la gestión de compras.

4.2 Plan de acción.

El plan o programa pretende dar a conocer a las empresas las políticas o requisitos que deben cumplir para ser proveedores confiables. Toma en cuenta:

- Investigación del mercado de proveedores.
- Criterios de evaluación
- Definiciones y política de abastecimiento
- Definición de la cadena de abastecimiento
- El diagnóstico de empresas que pueden ser proveedores.
- Y por último, se procede a la selección de proveedores

⁷ Fuente: <http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K1/ESP/docs/IBERP/ME/TCECIPYMES-IF-01/Chile.ppt>

El estudio del mercado de proveedores permite conocer la potencialidad de las empresas establecidas y las nuevas o de reciente creación, que puedan servir para cubrir los requerimientos de la empresa.

La investigación también permite conocer a fondo la empresa a desarrollar. Su plan logístico, lagunas, estrategias o posibilidades de crecimiento.

La implantación de un programa de desarrollo de proveedores requiere de un diseño que resuelva las debilidades encontradas en el diagnóstico y evaluación de proveedores en las siguientes variables: Tecnología, Calidad, Seriedad, Entrega, Costos y Medio Ambiente (TCSECMA). Una vez que el programa se ha implementado, habrá que planificar las actividades que mejorarán cada una de las variables con profesionales propios o asesores externos que transfieran conocimientos y mejoras prácticas a los proveedores.

Criterios de evaluación y selección de proveedores.

¿De acuerdo con qué criterios o parámetros se debe evaluar y seleccionar un potencial proveedor?

Los criterios deben reflejar aquellos elementos influyentes en los factores determinantes del éxito de los productos finales.

Los criterios de evaluación se basan en el programa TCSECMA (tecnología, calidad, seriedad, entrega, costos y medio ambiente) De acuerdo con la gestión de abastecimiento que se busca implantar. Este programa involucra los criterios de evaluación para la empresa proveedora, donde también se involucran las políticas de abastecimiento.

Programa TCSECMA de evaluación y selección de proveedores.

El programa no incluye en sus siglas el aspecto financiero de la empresa, el cual debe verificarse de manera minuciosa. Si un proveedor no cumple con sus compromisos debido a sus finanzas, la empresa demandante sufrirá las consecuencias de no cumplir con su programa de producción. Por lo que habrá que estudiar las calificaciones crediticias y estados financieros, de manera que se

asegure que la empresa tiene el suficiente soporte financiero para afrontar los compromisos de calidad, costos y entregas a tiempo.

a. Tecnología y calidad.

En los mercados globalizados la implantación de sistemas de calidad sobre los productos y servicios se debe garantizar de manera consistente, es decir debe estandarizarse; por lo que se estableció esta normatividad por un organismo internacional; ISO (International Standards Organization), que en 1987 aprobó las normas serie ISO-9000.

Dichas normas rigen las relaciones contractuales cliente-proveedor para la compra – venta de bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales. En 1989 se constituye en México el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), para la elaboración de Normas Nacionales. En 1991, México adopta las normas ISO-9000 para desarrollar las normas nacionales serie NMX-CC, sobre sistemas de calidad ISO.

La Tabla 3 condensa alguna de las normas ISO de amplio uso, sus equivalencias mexicanas y los campos que rigen:

NORMA	CAMPO QUE RIGEN	EQUIVALENTES EN MÉXICO
ISO-9000	Norma base. Guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de calidad.	NMX-CC
ISO-9001	Gestión externa de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al proyecto, diseño, fabricación, instalación y servicio.	NMX-CC-3
ISO-9002	Gestión externa de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la fabricación e inspección.	NMX-CC-4
ISO-9003	Gestión externa de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la inspección y pruebas finales.	NMX-CC-5
ISO-9004	Gestión de calidad y elementos de un sistema de calidad, directrices generales.	NMX-CC-6

Tabla 3. Diversas normas ISO, campo que rigen y sus equivalencias mexicanas.⁸

⁸ Fuente: Para saber más: <http://www.uv.mx/iesca/revista2001-1/normas.htm>

ISO define a la normalización como:

“El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y con la obtención de una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la base para el presente, sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso”.

En lo tocante a la tecnología, el proveedor debe contar con las instalaciones, equipo y maquinaria de capacidad suficiente, en buen estado, para proveer los volúmenes determinados en el tiempo establecido; es decir, todo lo necesario para cubrir la demanda de entregas a tiempo. Además si cuenta con la tecnología y capacitación por parte de la empresa demandante, en un futuro se puede utilizar la maquinaria en la creación de productos de nueva introducción o maquila.

Al desarrollar a un proveedor pequeño sin normas ISO, se le da la oportunidad de poder obtenerlas en un futuro.

b. Seriedad y entregas a tiempo.

Estos conceptos van de la mano. Este punto se refiere al desarrollo del servicio, no tanto del producto. Si el proveedor que se desea desarrollar tiene la calidad, tecnología y logística a la par con la establecida por el cliente, entonces se crea un compromiso, las entregas son a tiempo, en el volumen requerido, lugar y momento adecuado.

c. Costos adecuados.

Obtener el mejor precio, no implica que deba ser el más bajo, sino el más conveniente. Esto comprende el logro de los factores anteriores y significa el mejor aprovechamiento de los recursos con que se dispone. Entre mayores sean los esfuerzos empleados en tecnificar, racionalizar y optimizar los procesos, mayor será el rendimiento y se reducirán las deficiencias en la utilización de los recursos.

Una vez más para que los costos sean los adecuados, la logística juega un papel preponderante, ya que, si se sigue el plan logístico del capítulo tercero, se eliminan los pasos innecesarios de transportación o movilidad de los productos y la fuga de gastos por estos rubros se abate.

d. Medio ambiente.

En nuestros días el cuidado al ambiente es un objetivo, ya no un factor a considerar, por lo que al asegurar que la empresa proveedora cuenta con un programa de apoyo al medio ambiente (el cual también es regulado por normas ISO) o puede implantar un programa de esta naturaleza, no necesariamente regulado por ISO, asegura que el producto que se obtiene lleva un valor agregado de calidad en todos los sentidos para el consumidor final.

Si a los criterios presentados anteriormente se le suma el diagnóstico de proveedores tenemos finalmente la definición y las políticas de abastecimiento que los proveedores elegidos para su desarrollo deben cumplir.

La adición de la gestión de compras del segundo capítulo y la gestión de proveedores referida a lo largo de este capítulo da como resultado la **gestión de proveedores**. Es la gestión es el objetivo final al relacionar las necesidades de los clientes directamente con los proveedores.

CAPÍTULO 5.

LA GESTION DE ABASTECIMIENTO

5.1 Beneficios mutuos como resultado de la gestión de abastecimiento.

Los beneficios mutuos dentro de la relación comprador - proveedor se traducen en los beneficios ofrecidos a los clientes, donde la relación se convierte en proveedor – cliente. La Tabla 4 condensa los beneficios que obtienen tanto el proveedor como el comprador.

Beneficios para el proveedor.	Beneficios para la empresa demandante.
1. Volúmenes más grandes	~ Mejoramiento de la calidad
2. Acuerdos de largo plazo	~ Precios más bajos debido a reducción de costos
3. Asistencia a través del ciclo en relación con la calidad, los costos son más bajos	~ Ciclos más breves
4. Entrenamiento, apoyo y capacitación.	~ Inventarios más reducidos por la rotación de los mismos.
5. Pronósticos estables	~ Integración temprana de : innovación y plazos más cortos para el mercado
6. Avanzado manejo de la información	~ Mejoramiento del incremento de las inversiones (ROI) tanto para los clientes como para sus
7. Seguridad y crecimiento	~ Proveedores clave
8. Aumento de las utilidades (ventaja: beneficios compartidos)	~ Incremento del volumen para clientes y proveedores clave

Tabla 4. Beneficios conjuntos para el proveedor y la empresa demandante.

¿Cuál es el beneficio para los clientes?, si el comprador y el proveedor trabajan como un todo, los clientes obtienen productos o servicios De acuerdo con sus necesidades, a un costo reducido y la posibilidad de adquirir productos o servicios innovadores.

Estos son los puntos clave que hacen que un proveedor se integre a la cadena de abastecimiento de la empresa demandante.

La gestión de abastecimiento no es unidireccional, las estrategias no se aplican solamente al área de compras, también deben aplicarse a los proveedores asegurándose que se camina en la misma senda y para llegar al mismo lugar. Toda la información presentada en los capítulos anteriores culminan en la estrategia que se aplica para lograr unir la gestión de compras con la gestión de proveedores y formar la cadena de abastecimiento.

5.2 Gestión de la cadena de abastecimiento con orientación a futuro.

Como se indicó anteriormente, la demanda de los clientes no se comporta de manera constante, sino que, depende de los gustos, precios, modas o disponibilidad de los productos; por lo que, al orientar la cadena de abastecimiento a futuro, se requieren estrategias diferenciadas de suministro para cada grupo de productos.

- Respecto al impacto de los productos en el éxito de la empresa
- Complejidad del mercado de suministros
- Grado de estandarización, reduciendo número de proveedores
- Establecer alianzas con proveedores claves
- Optimizar toda la cadena de abastecimiento
- Cambios en la actitud de compra
- Tendencias en la gestión de abastecimiento

Al conocer hacia dónde se dirige la gestión de abastecimiento, se clarifica un poco el futuro y permite la preparación de las posibles eventualidades.

Tendencias en la gestión de abastecimiento.

Este tipo de manejo de las compras, opera con dos tipos de procesos, no con funciones:

- ~ Centralizado. Materias estratégicas de la gestión de la cadena de abastecimiento.
- ~ Descentralizado. Materias orientadas al trabajo operacional de equipo.

Este plan incrementará la demanda de profesionales capacitados en la gestión de la cadena de abastecimiento; deben ser persuasivos, con la actitud correcta respecto a los objetivos de la empresa, con habilidad sintética y analítica, conocimiento de la empresa y la industria, además deben poseer habilidades económica - financieras. El perfeccionamiento continuo se convertirá en un factor determinante de la implantación de la nueva tendencia.

CONCLUSIONES

En el mundo global en que vivimos, no es posible mantenerse competentes como empresa sin hacer ciertos cambios dentro de la estructura y la actitud de la organización. Cada vez hay más productos con mejores tecnologías, que ofrecen soluciones integrales a los consumidores a cambio de precios bajos y estables. Asimismo, se corre el riesgo de la entrada de productos sustitutos con precios atractivos, tal vez de dudosa calidad en muchas ocasiones.

Todo comienza por la toma de una decisión. Las compras de los productos o servicios ya no se pueden hacer, como solían de forma tradicional hacerse, bajo el enfoque de disponibilidad, calidad (en algunas ocasiones) o tratar de conseguir a toda costa el precio más bajo y poder contar con el material en el almacén. Esto generalmente trae como resultado, altos inventarios y rotación de proveedores, con la coadyuvante alza en los costos debido a la rotación y a la poca estandarización de la calidad; amén del poco entendimiento dentro de las empresas de lo que requieren y para qué.

Por ello, al implantar una *gestión de compras*, junto con una *gestión de proveedores* y englobarlas en una gran *gestión* llamada de *abastecimiento*, se establecen las bases del juego en el mercado para las empresas. Se tienen objetivos comunes medibles e identificables para ambas partes, además de una comunicación constante y capacitación tanto para cumplir con las especificaciones del producto, como para el desarrollo de nuevos materiales. Adicionalmente, se crean las bases para lograr tratos o "relaciones cordiales" de largo plazo, basadas en la confianza en las personas, la tecnología, calidad, seriedad, entregas, costos y cuidado del ambiente del proveedor que se halla seleccionado. Se entiende que, si la empresa demandante satisface las necesidades de sus clientes, también satisfará las de sus proveedores.

El desarrollo de proveedores, trata en su manera más simple, de vender la idea a una empresa pequeña, mediana o grande de crecimiento mano a mano. Sólo con el hecho de cumplir ciertos requisitos para el beneficio de los consumidores finales, que son a los que se deben ambas empresas.

Aunque en la cadena de producción los proveedores no se vean involucrados de manera directa, al crear un vínculo de confianza y certeza con ellos, la empresa demandante obtiene el mejor beneficio de todos, como es la reducción de costos sin sacrificar calidad o valor agregado de los

productos que ofrece; lo que a su vez se traduce en mayores utilidades y satisfacción de las necesidades de todos sus miembros.

Finalmente, la gestión de abastecimiento es una estrategia competitiva que permite a las empresas contar con los insumos o servicios que requieren al establecer relaciones de confianza mutua, para ganar terreno en un mundo industrial cada vez más competitivo e internacional.

La promoción de un programa de desarrollo de proveedores (PDP) de parte de las empresas demandantes, pretende facilitar el contacto inicial de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la difusión de los productos que requieren, las especificaciones de los mismos y sus políticas de selección de proveedores. El PDP tiene como objetivo general aumentar la competitividad de la cadena productiva y facilitar el establecimiento de relaciones de subcontratación entre una gran empresa demandante y sus proveedoras de menor tamaño, permitiendo una especialización y complementación productiva de mutuo beneficio.

¿Cuáles son las ventajas para las micro, pequeñas y medianas empresas y cuáles para las grandes corporaciones?

Como ya se planteó, una de las ventajas es la complementación productiva. La Integración Vertical, lleva al eslabonamiento de pequeñas y medianas empresas en cadenas productivas, a través del desarrollo de proveedores o de la subcontratación de procesos industriales. En el caso de la Integración Horizontal, las empresas pequeñas o medianas se agrupan para realizar actividades en común, como pueden ser compras, comercialización, inversión y/o producción conjunta.

Las empresas pequeñas, tienen la oportunidad de ofrecer sus productos y servicios, además de conocer los criterios de evaluación y selección, para sacar provecho de sus fortalezas y trabajar en sus debilidades, lo que las puede llevar a buscar mejoras dentro de sus procesos y ser competitivas. Otra ventaja es la capacitación que la empresa contratante les puede ofrecer para el diseño de productos que satisfagan sus necesidades al trabajar de manera conjunta ambas partes. Además, se logra por un lado que sean totalmente confiables como proveedores en el corto plazo y, por el otro, que se establezcan relaciones comerciales de largo plazo. Por otra parte, las ventajas para las grandes empresas son, además de la integración de su cadena productiva y/o de servicios, el abatimiento de los costos de producción al desarrollar un proveedor nacional que, por ejemplo, sustituya la necesidad de las importaciones y del efecto del tipo de cambio. Sin embargo, buscar un proveedor extranjero es perfectamente válido, pero todo dependerá del grado de conveniencia para

la empresa y de la diversificación de las fuentes de suministro. Además, se establece la filosofía de trabajo para cumplir con el producto idóneo, al precio más adecuado, en el tiempo, volumen y lugar preciso.

Los procesos aquí mostrados son un ejemplo de cómo llevar a cabo un cambio de actitud dentro de la organización de la empresa demandante, ya que la idea surge de este punto, para después trasladarlo a la actitud de la empresa o empresas a las cuales se eligieron como proveedores. En apariencia parece fácil, sólo cabe recordar que en los cambios siempre habrá gente dentro de la organización que no esté segura del camino a seguir o simplemente no esté de acuerdo en hacerlo, por lo que estos programas deben ser establecidos por profesionales que den a conocer de manera sencilla las grandes ventajas de crecer juntos.

BIBLIOGRAFÍA.

Blanco Illescas, Francisco. "El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por Sistemas". LIMUSA. México 1988

Malisani Arbores, Eduardo A. "Logística Empresarial". MARCOMBO España 1990.

Mastretta Velazquez, Gustavo. "Administración de los Sistemas de Producción". LIMUSA. México 1975

Mercado H. Salvador. "Compras. Principios y Aplicaciones". LIMUSA. México 2001.

Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". CECSA México 1995

<http://www.siem.gob.mx>

<http://anic.utexas.edu/~sela/AA2K1/ESP/docs/IBERPYPE/TCECIPYMES-IF-01/Chile.ppt>

<http://www.uv.mx/iesca/revista2001-1/normas.htm>