EL IMPACTO DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE SUMINISTROS”
"THE IMPACT OF SUPPLIER DEVELOPMENT IN SUPPLY CHAIN"

LUIS FERNANDO GONZALEZ SERRANO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
Lufergo68@gmail.com

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERIA
BOGOTÁ
2014

“EL IMPACTO DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE SUMINISTROS”
"THE IMPACT OF SUPPLIER DEVELOPMENT IN SUPPLY CHAIN"

Luis Fernando González Serrano
Administrador De Empresas
Especialización En Gerencia Logistica Integral
lufergo68@gmail.com

RESUMEN ANALÍTICO

El desarrollo de proveedores, representa una gran estrategia en la mejora de los procesos de una compañía y en la búsqueda de mejores prácticas empresariales, industriales y comerciales que les permite mejorar sus ventajas competitivas, además, permite que el concepto de cadena extendida sea una realidad, ya que al contar con planes de desarrollo para los proveedores permite un trabajo mancomunado en busca de un mismo objetivo con excelentes resultados para las dos compañías.
Por esta razón en el concepto moderno de logística, empieza a tomar importancia el concepto de socios de valor, donde la relación pasa de ser una relación netamente comercial a una relación estratégica donde el beneficio es mutuo y la cooperación y el desarrollo se convierten en el eje estratégico de la relación comercial.
La puesta en marcha de planes de desarrollo para los proveedores, conlleva a las compañías a obtener ganancias en múltiples campos, como lo son en el económico, el ambiental, el desarrollo y la innovación traduciendo esto en una optimización de recursos que hacen que la compañía sea más competitiva y mejore sus fortalezas ante la competencia.
Para el desarrollo de este tema, se lleva a cabo una investigación descriptiva por medio de la cual se busca identificar la importancia que tiene el desarrollo de proveedores en la cadena de suministros. La investigación se encuentra basada en la revisión de la literatura existente y en la opinión de personas que manejan el tema en una de las compañías más prestigiosas del país.

ABSTRACT

Supplier Development represents a great strategy in improving the processes of a company and finding best business, industrial and commercial practices, that enable them to improve their competitive advantages, also allows the concept of extended chain become real because having development plans for the suppliers allows a joint effort seeking the same goal with excellent results for both companies.

For this reason in the modern logistics concept becomes important the concept of valued partners, where the relationship goes from being a purely commercial relationship to a strategic relationship where the benefit is mutual and where cooperation and development become the strategic focus of the business relationship.
The implementation of development plans for suppliers allow companies to make profits in many fields such as the economic, environmental, development and innovation translating this into an optimization of resources that make the company be more competitive and improve their strengths against the competition.

PALABRAS CLAVES

Cadena de suministros, cadena de abastecimiento, desarrollo de proveedores, alianza estratégica, socio de valor, resultados, cooperación, desarrollo, innovación, mejora de procesos

KEYWORDS

Supply chain, supply chain, supplier development, strategic alliance, partner value, results, cooperation, development, innovation, process improvement

INTRODUCCIÓN

Desde la historia, uno de los retos más grandes que ha tenido cualquier organización, es la de alcanzar un nivel de competitividad que logre imponerse ante las demás organizaciones y garantice de esta forma el éxito de la compañía.
Para esto como lo dice Fernández F.C en su libro La transformación empresarial como base de la competitividad de la empresa tradicional a la empresa virtual las empresas han sufrido una mutación desde su esquema tradicional hasta la virtualización actual para mantener sus capacidades competitivas a la vanguardia de los cambios. Fernández, F.C. (2004).
Hoy en día una de las estrategias más utilizadas por las grandes, medianas y pequeñas empresas, es la de hacer parte de una cadena de suministros, en la cual se logran beneficios mutuos que permiten un gana/gana a todos los integrantes de la misma. Una de las mejores estrategias para hacer frente las problemáticas que se presentan en los diferentes sectores empresariales son las alianzas entre clientes y compañías. Ballou, R.H. (2004).
Este artículo, busca identificar el significado que ha tenido para la cadena de suministros de una de las empresas más importantes del país, el acompañamiento que se ha hecho a múltiples proveedores para el desarrollo de sus competencias y habilidades, lo cual se ha visto reflejado en la mejora continua de los diferentes procesos de la compañía y en el crecimiento de los proveedores que han aprovechado estas oportunidades para desarrollar sus ventajas y mejorar sus habilidades competitivas en un mercado que cada día es más duro y exigente. Un elemento vital para la administración de las organizaciones modernas es

garantizar las entradas para poder garantizar las salidas. Umaña, M.F.H & Gómez, J.C.O. (2006).

Uno de estos ejemplos se puede observar en la cadena de suministros de la empresa BAVARIA S.A, donde los proveedores son parte fundamental de la "cadena de valor" y son el eje transversal del proceso de aprovisionamiento de la empresa. Para esta compañía altamente reconocida y valorada no solo a nivel nacional sino también mundial por representar para SABMiller el 33% de su rentabilidad. (Bavaria s.a. (2014) Correo corporativo N. 4.901), los proveedores han traspasado la línea de las relaciones netamente comerciales a sostener relaciones estratégicas como lo comentó Paul Lesly Smith VP de la cadena de abastecimiento en la X Convención de proveedores realizada por la compañía el pasado 23 de mayo en Medellín "destaco los valores de la confiabilidad y la integridad, porque es un trabajo de mutua cooperación, al pasar de una relación netamente comercial a una estratégica" (2014). Diario el colombiano.

En el marco de esta convención el presidente de la compañía Grant Harries compartió los resultados de la Compañía en el F-14 (año fiscal de SABMiller que va del 01 de abril de 2013 al 31 de marzo de 2014), las metas para el presente año fiscal y afirmó que "los socios de valor son fundamentales para la consecución de nuestros logros y contamos con su apoyo para seguir siendo una empresa de talla mundial con proveedores de clase mundial". Bavaria s.a. (2014) Correo corporativo N. 4.901.

Para Bavaria s.a. uno de los retos más importantes es lograr una sinergia entre sus operaciones y sus proveedores, reto que a través de años de trabajo de un equipo altamente calificado, ha empezado a dar sus primeros frutos, es así como la mayoría de sus indicadores muestras un gran avance en este campo en los últimos años; es así como en uno de sus indicadores más importantes como el OTIF (on time- in full, pedidos a tiempo-pedidos completos) la mejora paso de estar en un 92.22% en el F12 (año fiscal de SABMiller que va desde el 1 de abril de 2012 al 31 de marzo de 2013) a estar en un 96.5% a finales de F13 y a asignar una meta del 97% para el año F14. En cuanto a la participación de los proveedores en los programas de desarrollo, en el primer año (F09) se contó con la participación de 24 proveedores, durante F13 hubo una participación de 456 y se espera contar con 500 participantes durante F14 y 560 durante F15. Adicionales a esto, programas especiales como CIPRES (Construir valor Integrando Proveedores Estratégicos) en el cual se desarrollan proyectos especiales para la reducción y optimización de costos, ha generado ahorros por más de $16.000 millones de pesos desde su inicio, estas iniciativas además impactan directamente la huella verde de la compañía y de los proveedores y genera un alivio a la presión que la industria de bebidas ejerce sobre el medio ambiente.

Este es un ejemplo claro, de los buenos resultados que brinda a nuestras compañías la puesta en práctica de la estrategia de la cadena de suministros en la cual el cliente gana lealtad, seguridad, mejores precios, respaldo y reputación y el proveedor gana desarrollo, habilidades comerciales, aseguramiento de los negocios, lealtad y respaldo entre otros. Las grandes compañías del mundo han entendido la importancia estratégica que tienen las alianzas con sus proveedores. Laseter, T.M. (2000).

Teniendo en cuenta el ejemplo de Bavaria S.A, se puede observar que las empresas colombianas cuentan con una gran oportunidad competitiva si deciden funcionar como un engranaje que hace parte de todo un sistema productivo, económico y respetuoso del medio ambiente, pasando de la competencia entre empresas a la competencia entre cadenas de suministro logrando de esta forma una optimización de sus procesos y recursos.
Con este escrito, se espera identificar el impacto que tiene el desarrollo de proveedores en las cadenas de suministro y las posibles ventajas competitivas que podrían desarrollar un sin número de compañías que no han tenido en cuenta la importancia de contar con una cadena de suministros estratégica que desarrolle habilidades, capacidades y competencias para continuar vigentes en el mercado en que se desenvuelven.

REVISION LITERARIA

El modelo mundial de logística que vivimos hoy en día, exige unos altos estándares de optimización y calidad que le permitan a las organizaciones desarrollar más y mejores habilidades competitivas, las cuales se convierten en el eje fundamental para mantenerse a la vanguardia en todas y cada una de las operaciones de las cuales hacen parte. Como lo dice Oswaldo Urzúa, gerente de relaciones institucionales y gubernamentales de BHP Billinton "la competencia mundial requiera nuevas y mejores soluciones apoyadas en la innovación y que a su vez permitan desarrollar la productividad de las compañías, las principales fuentes de solución a esta situación está en nuestros proveedores, quienes son capaces de interiorizar y desarrollar estas soluciones de alto grado de innovación con la característica especial de que son tipo exportación." (Oswaldo Urzúa)
Por estas razones, las compañías de clase mundial han recurrido a múltiples modelos de desarrollo para sus proveedores, con quienes buscan más que una relación netamente comercial, una relación de mutua cooperación y apoyo, engranando de esta forma la cadena de suministros de todas y cada una de las organizaciones. La empresa red, es una organización sinérgica que a mediano plazo articula las relaciones interempresariales, bajo la orientación de una empresa emisora de órdenes. Green et al (1992)
Los desafíos en las operaciones se convierten en la base principal para el desarrollo de proveedores de clase mundial, ya que es a partir de un problema que se ve la necesidad de buscar una solución adecuada al mismo, dando la oportunidad de esta forma de poner en práctica la innovación, las capacidades, habilidades y el conocimiento que hay en cada uno de los proveedores de una compañía, de esta forma como dice Henry Hanssens, Director del programa de Clúster de Codelco, "los desafíos se traducen en enormes oportunidades de innovación, lo que a su vez se traduce en eficiencia significativa, mejora y costo" *(*Henry Hanssens*)*

Figura 1. Elaboración propia. Proceso desde que se conoce un desafio hasta el resultado esperado

A medida que el tiempo pasa y el mundo logístico evoluciona para mejorar sus operaciones y volverse más competitivo, también ha aumentado la necesidad de investigar y crear conocimiento con relación al desarrollo de proveedores, al revisar la literatura con relación a este tema en la base de datos SCIENCIE DIRECT, se observamos que en 20 años se ha incrementado en un 700%.

Si se busca de una forma más general, simplemente entrando a un buscador de internet (en este caso google) se puede observar que desde la década de los 70 hasta hoy ha habido un incremento de un 700%.

Luego de hacer una comparación entre algunos buscadores de internet asignando el tema "Desarrollo de proveedores cadena de suministros" se observa que en los buscadores como Ask, Aol y Google las publicaciones sobrepasan las 5.600.000 publicaciones mientras que en Yahoo! y Bing las publicaciones están por encima de las 2.200.000 publicaciones relacionadas con este tema

En el panorama nacional, son pocas las empresas que ponen en práctica modelos de desarrollo de proveedores, por lo general son empresas con la capacidad financiera y el respaldo corporativo necesario que les permite hacer las inversiones requeridas en este campo, sin embargo, se cuenta con algunas experiencias exitosas como es el caso del programa MGC (Modelo de Gestión de Competitividad) puesto en marcha en el año 2006 por Sofasa, gracias al desarrollo de este modelo la ensambladora de Renault en nuestro país en compañía de sus socios de valor lograron hacer frente a múltiples retos y desafíos que el mercado nacional y global colocaron a su paso.

> "El proyecto de Modelo de Gestión de Competitividad inició en el 2006, con una inversión de 6,6 millones de dólares; el 60% de este valor lo asigno el sector de autopartes, entre el 10% y el 10% y 11% lo aportaron General Motors y Renault-Sofasa, 11% de Colciencias, el resto, otras organizaciones, como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y Fomipyme"

Desde el análisis cuantitativo, hay muchas cifras que son el fundamento de cómo el MGC sirvió en la mejora de resultados y transformó a estas organizaciones. Cuando inició el programa las industrias del sector identificaban 12 mil partes defectuosas por cada millón que se producían, el número se redujo a cuatro mil partes. Ello también disminuyó la cantidad de partes defectuosas que se entregaba a los clientes, las cuales pasaron de 54 partes por millón a 12 partes por millón.

La posibilidad de que las empresas de autopartes introdujeran nuevos modelos al mercado nacional ayudo de manera importante al incrementó de las ventas. Entre 2009 y 2012 las autopartes adquiridas por Renault en Colombia se duplicaron.

En cuanto a las exportaciones, las autopartes nacionales también han ganado mercado y actualmente llegan a 50 países. Según la Cámara Automotriz de la

Andi, los principales productos que venden en el exterior estas pymes son: baterías, vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión. Duque (2012)

La implementación de modelos o planes de desarrollo para encontrar y potencializar las habilidades de los proveedores en determinados campos o áreas, es una método basado en el apoyo mutuo, la ayuda y la cooperación para buscar entre las partes interesadas una solución a inconvenientes presentados y oportunidades de mejora que se presentan día a día en la vida de las cadenas de suministro. Hoy es claro que la confiabilidad, la calidad y el buen desempeño de las compañías en su gran mayoría, se debe a sus proveedores. Sarache Castro (2009)

Desarrollar proveedores consiste en realizar cualquier actividad con el fin de mejorar el desempeño y / o la capacidad del proveedor a largo o a corto plazo, puede variar desde una simple evaluación informal hasta la creación de un programa en inversión y mejoras. El trabajo tanto de la empresa proveedora como de la empresa cliente es aportar recursos humanos y de capital, e intercambiar información con el fin de evaluar el desempeño de los procesos que se pretenden mejorar. (Pires & Carretero D., 2007).

También tiene como propósito integrarlos dentro de un proceso productivo de la empresa cliente encaminada a cimentar relaciones de confianza para que los resultados sean de alta calidad y de precios bajos. (Gómez S., 2007).

Dentro del marco de las alianzas estrategias entre los socios de valor, uno de los principales objetivos es el de lograr una significativa reducción de costos, para lo cual se pone en práctica todo un andamiaje que soporte todo el proceso de desarrollo de los proveedores con lo cual se logra, que el proveedor se especialice en determinadas tareas con ciertas características. Se debe entender que una empresa no compite sola, las empresas hacen parte de una red de empresas dentro de la cual debe competir de forma colaborativa buscando la mejora en la calidad y productividad y paralelamente la reducción de costos. Vijay (2006).

Con la competencia económica internacional que se vive hoy en día, las organizaciones deben buscar la forma de volverse más competitivas, de mejorar sus procesos y optimizar sus recursos al máximo, una de las formas más comunes que se ha utilizado hasta el momento para la reducción de costos es la de controlar los procesos internos de tal forma que se logre la optimización de todos los recursos dedicados a ellos, sin embargo, en los últimos años la estrategia se ha venido enfocando en ir un poco más allá de las fronteras de la organización, en buscar la optimización de recursos no solo en los procesos directos de la compañía, sino también en los procesos que de alguna forma directa o indirectamente tienen que ver con la empresa, es así como dentro de los nuevos objetivos estratégicos de las organizaciones, está el intervenir de forma directa y abierta en los procesos de sus proveedores buscando las modificaciones y cambios requeridos en los procesos de cada uno de ellos. Esta nueva estrategia fortalece el nuevo concepto de la cadena de suministros extendida o cadena de valor en al cual se evalúan todos los procesos desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. En este sentido Zutshi y Creed (2009), definen que la construcción de las relaciones entre proveedores y clientes hoy en día se reconocen como uno de los fundamentos para la generación de

ventajas competitivas perdurables en el tiempo. Choy, Lee y Lao (2005), establecen que hay dos tipos de relaciones entre clientes y proveedores; una de tipo comercial y otra de tipo estratégico, en la primera se busca construir una buen relación comercial y en la segunda lograr que los proveedores sean aliados estratégicos con relaciones colaborativas sólidas.

Otro de los objetivos claros en el desarrollo de proveedores, es el respeto por el medio ambiente y la búsqueda de procesos amigables con el planeta, que ayuden a disminuir el impacto que los procesos industriales ejercen sobre este. Muchos de los desarrollos realizados entre las compañías y sus proveedores en conjunto, conllevan a una disminución del material utilizado para la producción de determinados elementos o materiales, la reutilización de empaques, envase, llantas, etc. lo cual disminuye la producción de desechos, el aumento en la capacidad transportada por los mismos vehículos lo cual genera un disminución en la generación de emisiones atmosféricas, nuevos diseños, uso de nuevos materiales, etc., con estas acciones la contribución a la disminución de la contaminación es clara y contundente. Un ejemplo claro que tenemos en este sentido, es el envase de pet (polietileno tereftalato) que Coca Cola lanzó en el 2012 para Agua Brisa (agua de mesa comercializada por esta empresa), en la cual disminuye en un 22% la cantidad de material requerido para la producción de sus envases.

Otro claro ejemplo del resultado de estas alianzas, es el que se ha logrado entre O-I Peldar y Bavaria s.a., quienes dentro de sus estrategias como socios de valor, está el desarrollo de envases de vidrio menos pesados y más amigables con el medio ambiente:

Durante el 2013, Peldar fue reconocido por Bavaria como el mejor socio estratégico en innovación y desarrollo por los resultados obtenidos en la reducción de peso de los envases de vidrio, con lo cual se logró un ahorro de 2.500 toneladas de vidrio 'Hacemos inversiones adicionales para mejorar lo que ya tenemos. Dijo el vicepresidente de Mercadeo y Ventas de Envases O-I Peldar, Luis Felipe Vélez. En este sentido Golfin y Lemke, (2006), destacan la importancia que tiene las relaciones cercanas con los proveedores ya que por medio de estas se permite a los manufactureros reducir costos, mejorar la calidad y el desarrollo de nuevos productos.

La bondad de estos ejemplos con el medio ambiente, no queda solamente en la menor utilización de material, sino que también se ve reflejada en la disminución de la energía requerida para la transformación de los materiales requeridos para estos productos, el agua utilizada en los procesos, las emisiones atmosféricas generadas, disminución en combustibles utilizados, etc. Al finalizar los años noventa, Asone y Noci, (1998), aparece una nueva prioridad en las capacidades competitivas de las compañías “La responsabilidad social y ambiental”, la cual hasta ese momento no se tenía en cuenta por as diferentes organizaciones.

Todos los resultados obtenidos en todos y cada uno de los procesos que hace parte de una alianza estratégica entre clientes y proveedores, es el resultado de un trabaja arduo y disciplinado que se ha llevado a cabo dentro de los programas de desarrollo de proveedores que las organizaciones han puesto en marcha. Según Narashimhan, Talluri y Mendez (2004), es una manifestación importante la

creación de sociedades y alianzas entre las compañías y sus proveedores, es una demostración importante de la capacidad para adquirir ventajas competitivas.
Dentro del esquema de desarrollo de proveedores, una de las variables a tener en cuenta es que las compañías que mejores resultados han obtenido en la gestión de las relaciones con sus proveedores son aquellas que adoptan un modelo de relaciones dinámicas que buscan un adecuado balanceo y alineación de las realidades del mercado y del negocio externo. Según Vollman, William y Waybark (2005), estos autores proponen un conjunto de principios de clase mundial que se requieren para el éxito en los procesos de desarrollo y de integración con los proveedores.
Las relaciones de cooperación, son más integrales en términos de potencialidad de atributos y en sus consolidaciones en el tiempo, debido al fuerte vínculo que se genera entre las organizaciones apoyado en la transparencia, la colaboración, el mutuo desarrollo y la coparticipación de riesgos e incentivos. Amid, Ghodsypour y O´Brien (2006). Plantearon que dentro de las estrategias de aprovisionamiento, se debía tener en cuenta el impacto que tienen los proveedores en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, lo cual es directamente proporcional al aumento de la productividad y competitividad frente a los mercados.
Transparencia: permitiendo una adecuada coordinación y alineación de gestión a lo largo de la cadena de valor en lo que hace referencia al nivel de gerenciamiento y a la gestión de suministros.
Colaboración en el desarrollo: Construyendo relaciones de mutua cooperación en el desarrollo y mejora en la gestión de las empresas involucradas.
Coparticipación de riesgos y beneficios: Imprimiendo el nivel de compromiso para lograr altos niveles de confiabilidad y perdurabilidad en las relaciones cooperativas, comprendiendo un cambio sustancial en la naturaleza del relacionamiento. (Leadership, 2008).

MÉTODOS Y MATERIALES

A continuación se presentan métodos y materiales para la investigación. Una primera parte común se refiere al área de estudio, sigue la descripción de lo que concierne la investigación y sigue una última parte que presenta el método usado para el análisis de las consecuencias que tiene para las cadenas de suministro el desarrollo de los proveedores que será usado en la discusión final para evaluar "EL IMPACTO DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE SUMINISTROS"

Descripción del área de estudio

El área a estudiar, está conformada por la cadena de abastecimiento de la Empresa Bavaria S.A, en la cual se espera identificar la importancia que ha tenido el desarrollo de sus proveedores en la efectividad de sus procesos.
La cadena de abastecimiento de Bavaria S.A, está enmarcada dentro de la estructura de la compañía, en la Vicepresidencia de Abastecimiento, la cual a su vez está conformada por 5 direcciones, las cuales están estructuradas en gerencias dependiendo enfoques y responsabilidades.

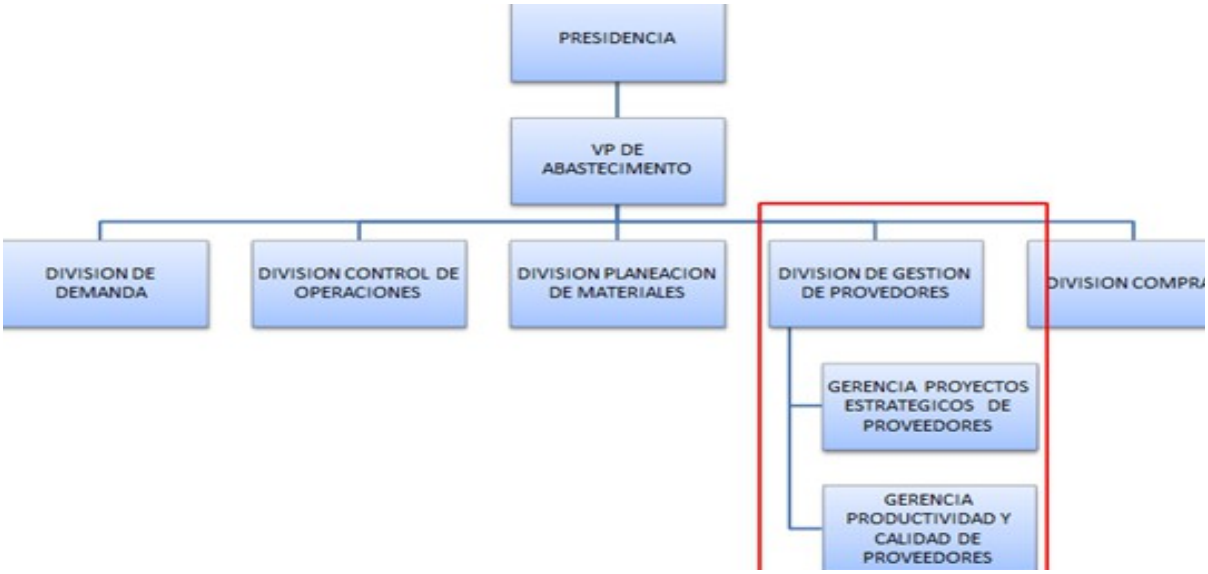

Figura 2. Elaboración propia. Estructura de la cadena de abastecimiento de BavariaS.Ahaciendo enfasis en la división de gestion de proveedores.

La cadena de abastecimiento de Bavaria S.A es la encargada de definir las proyecciones, requerimientos y capacidades de produccion a corto, media y largo plazo, garantizar que la compañía cuente con las materias primas e insumos de excelente calidad a un buen precio para sostener estos planes y de la planeación de la distribución del producto terminado a nivel nacional e internacional.
El cumplir con estos tres objetivos principales, le exige a la cadena de abastecimiento contar con personal calificado y de confianza y a su vez una red de proveedores con altos estándares de calidad y un nivel de produccion y respuesta óptimo.

Figura 3. Elaboración propia. Principales procesos de la cadena de abastecimeinto de Bavaria S.A.

Dentro del proceso de abastecimiento, se encuentra todo lo relacionado con el desarrollo de nuestro tema de investigación, ya que es este proceso el que se ve afectado o beneficiado directamente por las mejoras de los proveedores o falla de los mismos.
La División de Gestión de Proveedores, tiene como objetivo principal poner en práctica planes de capacitación que permitan que los proveedores de la compañía

cuenten con un nivel de desarrollo que satisfaga las necesidades y requerimientos de abastecimiento, con lo cual ha logrado vincular a la gran mayoría de los socios estratégicos a estos programas.

Descripción de la investigación

La metodología de investigación utilizada es la búsqueda y análisis de bibliografía especializada –en su mayoría estudios empíricos y casos de estudio–, a fin de identificar los principales factores señalados por la literatura académica sobre el desarrollo de proveedores. El esquema analítico se plantea desde el punto de vista de la empresa manufacturera compradora, enfocando el análisis en la relación cliente-proveedor de la cadena de abastecimiento en la etapa previa a la producción (upstream supply management).

La literatura académica aborda el análisis del desarrollo de proveedores en forma variada y parcial, con estudios específicos sobre diferentes relaciones entre numerosas variables. Sin embargo, no se ha podido identificado un cuerpo teórico integral y consensuado para explicar los principales factores que afectan el desarrollo de proveedores. Por lo tanto, y considerando que la investigación pretende desarrollar un enfoque integral sobre el impacto del desarrollo de proveedores en la cadena de suministros, el alcance de la presente investigación se encuadra en los denominados estudios descriptivos de carácter cualitativo, con el fin de que, en una segunda etapa, sea contrastada empíricamente.

La investigación bibliográfica se focalizó primero en identificar los estudios sobre el desarrollo de proveedores, dentro de la literatura sobre gestión de la cadena de abastecimiento. Luego, a fin de desarrollar las hipótesis, sobre la base de estudios empíricos (survey y estudios de casos), se seleccionó aquellos que mostraran una tendencia relativamente definida en la literatura respecto de las relaciones propuestas en esta investigación.

Metodología

En la figura 4, se presenta un esquema de la metodología utilizada para abordar el estudio de los distintos objetivos

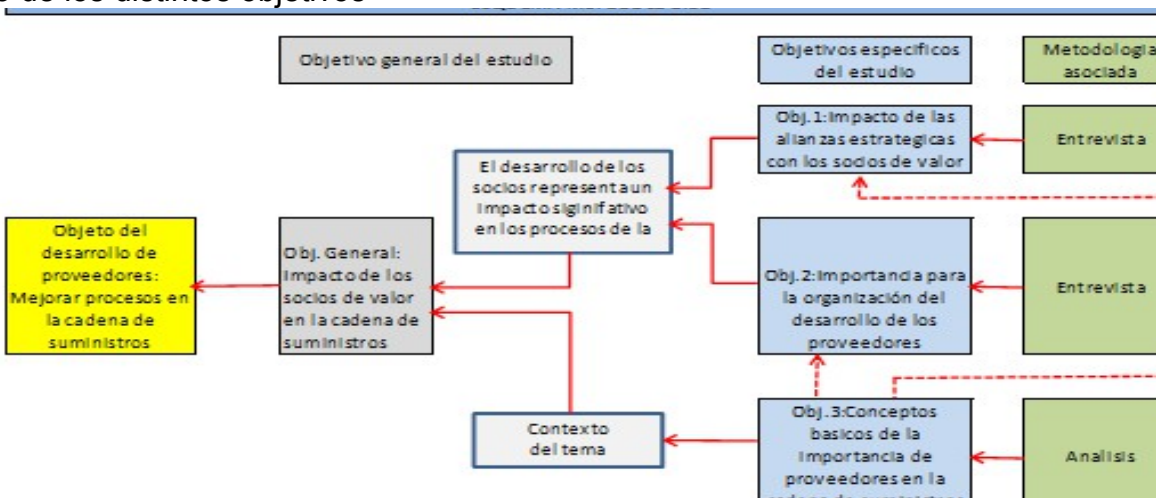

Figura 4. Elaboracion propia. Diagrama del metodo a utilizar en el estudio del tema de investigación.

Tipo de investigación
Investigación descriptiva: se desarrolla una imagen del fenómeno estudiado a partir de sus características.

Fuentes de información
La investigación se basó en la consulta de fuentes primarias y secundarias. De manera general las fuentes consultadas fueron:

- Informes de investigación académica.
- Literatura histórica no seriada
- Literatura técnica no seriada
- Revistas científicas

Métodos de recolección
Las fuentes de información se consultaron en formatos físicos y digitales a través de internet (infometria) y en centros documentales como bases de datos electrónicas (bibliometria)
Igualmente se realizó entrevista a la directora de Gestión de Proveedores de Bavaria, quien con su conocimiento y experiencia aportó invaluables argumentos como soporte para la investigación.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para Bavaria S.A, ha sido de gran importancia en todos los campos de acción, el plan de desarrollo de proveedores que ha llevado a cabo logrando con esto enormes resultados positivos para la compañía a través de la sincronización de la cadena de suministro, haciendo que todas las partes involucradas desde los proveedores trabajen mancomunadamente en busca de la mejora de procesos lo cual conlleva a optimizarlos para alcanzar los resultados esperados.
El plan de desarrollo de proveedores basado en las siguientes etapas estratégicas ha demostrado excelentes resultados para la compañía:

Figura 5. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Plan de desarrollo de proveedores de Bavaria S.A

Resultados etapa de diagnostico

Desde el año F09 (año fiscal de Bavaria que va desde 01 de abril de 2008 a 31 de marzo de 2009), e la evaluación de desempeño de los proveedores ha ido aumentando pasando de un 82.5% de proveedores evaluados en ese año a un 97% en F14 (año fiscal de Bavaria que va desde 01 de abril de 2013 a 31 de marzo de 2014) y se espera para F15 un 97.5% y para F16 un 98%.
Para esta evaluación los proveedores están divididos en dos grupos: proveedores de servicios y proveedores de materiales y los criterios a evaluar son:
Proveedores de servicio: Entrega (OTIF), competitividad, calidad, Seguridad industrial y salud ocupacional, medio ambiente.
Proveedores de bienes: Entrega (OTIF), Competitividad, servicio asociado

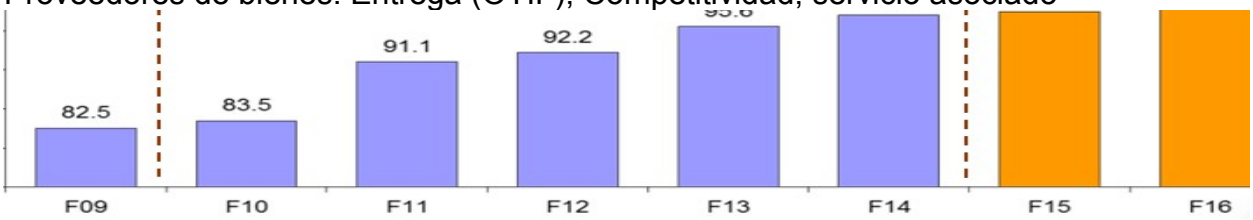

Figura 6. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Proveedores de Bavaria S.A a los cuales se les ha aplicado la evaluacion de desempeño.

En cuanto a la mejora en las entregas a tiempo y cantidades exactas (OTIF On Time-In Full), también se ha visto una mejora significativa desde que el programa se puso en marcha, se debe anotar que este es un aspecto crítico ya que cualquier falla en una entrega conlleva a un desabastecimiento de materiales que son requeridos para produccion y por consiguiente el impacto puede llegar hasta una parada de las líneas de produccion por este concepto:

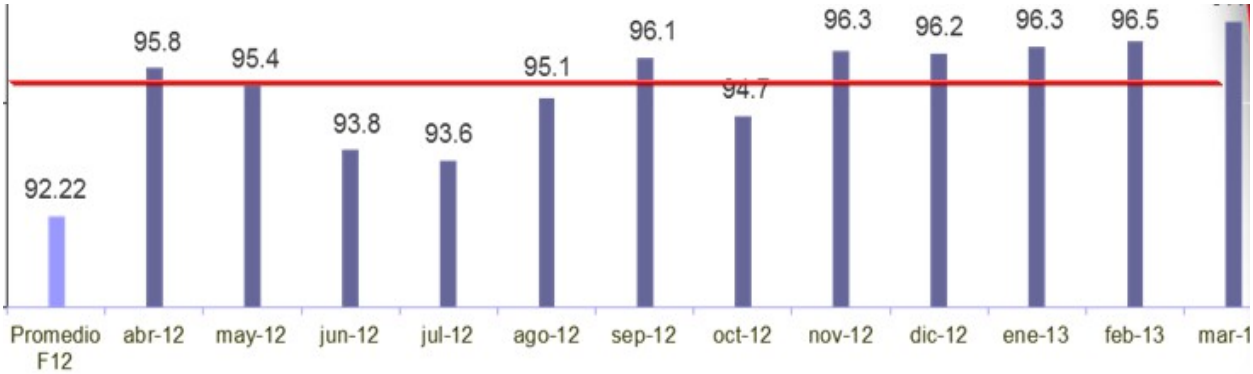

Figura 7. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Resultados de los proveedores de Bavaria S.A según el indicador OTIF.

Otro indicador que se ha logrado controlar y lleva a su disminución gracias al programa de proveedores, es el Factory GAP, el cual es la brecha que se genera entre el rendimiento real y la máxima eficiencia de las líneas de producción de la

compañía por inconvenientes presentados por la falta de los materiales o la mala calidad de los mismos.

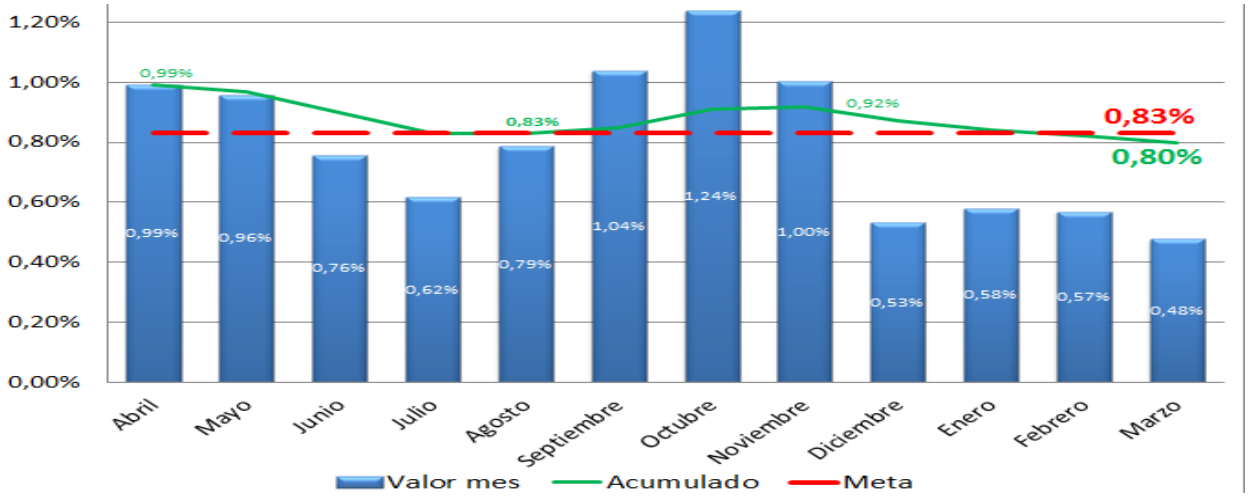

Figura 8. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Resultados de los proveedores de Bavaria S.A según el indicador Factory GAP

Resultados etapa de desarrollo.

Para el desarrollo de los proveedores de la compañía, se han llevado diferentes programas de capacitación y desarrollo que han sido trabajados con cada uno de los proveedores.

Durante F09, fueron incluidos en estos programas 24 proveedores, la meta para F14 es de 500 y para F15 de 560:

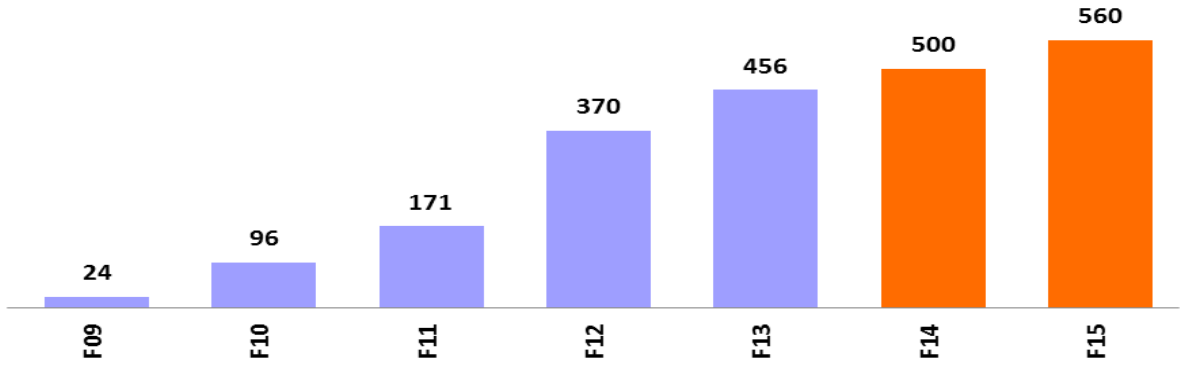

Figura 9. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Proveedores incluidos en los programas de capactacion ofrecidos por Bavaria S.A

En cuanto a las horas de capacitación y entrenamiento de los proveedores, se ha pasado de 2.300 horas/hombre en F09 a 33.412 horas/hombre en F13 y como meta para F14 36.000 horas/hombre y F15 40.000 horas/hombre.

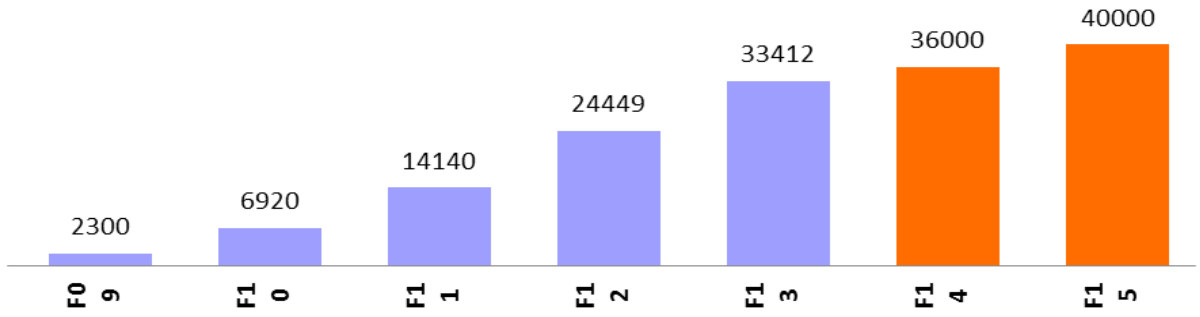

Figura 10. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Horas/hombre de capactacion ofrecidos por Bavaria S.A

Los programas de mejoramiento, han estado basados en los siguientes temas, los cuales son vitales para el abastecimiento de la compañía:

Figura 11. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Temas de capactacion ofrecidos por Bavaria S.A

Llevar a cabo estos planes de desarrollo han demandado de la compañía grandes inversiones en personal capacitado y preparado, investigación y capacitación, pero han generado ahorros aún mayores a estos costos, lo cual por si solo soporta la rentabilidad de contar con planes de desarrollo para los proveedores que permitan poner en prácticas diferentes acciones para obtener una disminución de los costos de operación y del impacto de los procesos industriales en el medio ambiente.

Los ahorros presentados en el primer año fueron de 2.700 millones de pesos, durante F13 fueron de 16.821 millones y se espera que para F14 sean alrededor de 18.840 millones y para F15 de 20.840 millones de pesos:

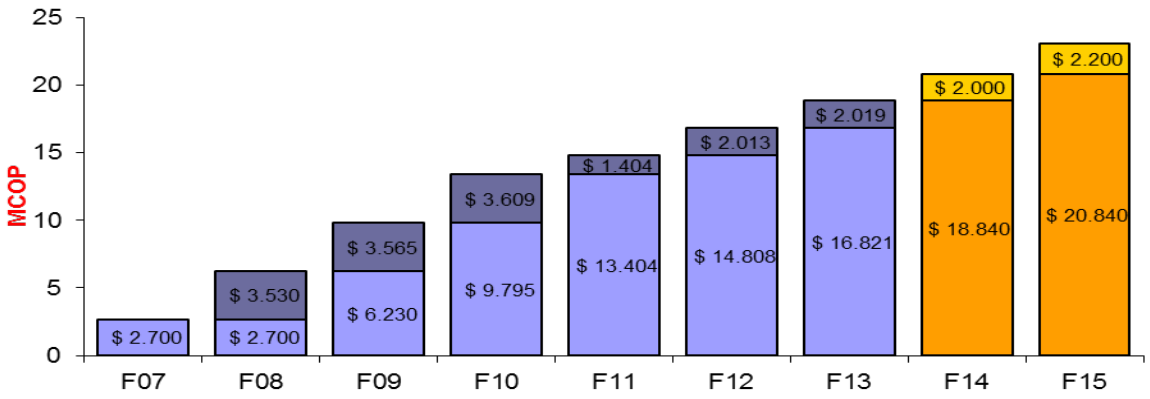

Figura 12. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación SABMiller efecto Northstar. Ahorros obtenidos por Bavaria S.A al poner en practica el plan de desarrollo de proveedores.

Resultados etapa de reconocimiento.

Anualmente se realiza una convención de proveedores para compartir con ellos los resultados obtenidos e información relacionada a la operación, a la cual asisten especialmente los proveedores estratégicos.

El primer año en que se realizó la convención participaron 154 proveedores y en F13 250:

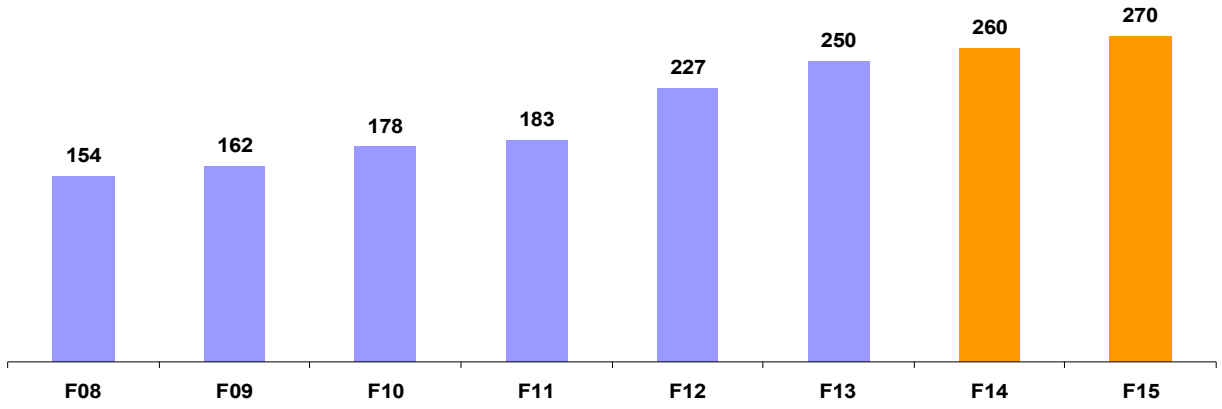

Figura 13. Tomada de 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presenatación SABMiller efecto Northstar. Proveedores participantes de la conencion anual de proveedores que realiza Bavaria S.A

Durante esta convención se resaltan los logros obtenidos por cada proveedor y se lleva a cabo el programa de reconocimiento de proveedores, el cual consta de un reconocimiento público, el primer año que es reconocido un proveedor obtiene la espiga de bronce, en el segundo año de reconocimiento obtiene la espiga de plata, luego la de oro y por último la de diamante.

CONCLUSIONES

Son múltiples los beneficios que representa para una compañía contar con socios de valor, ya que esto le permite engranar sus procesos con los de sus proveedores generando ahorros financieros y en tiempo. Esta es una estrategia que ponen en práctica las grandes compañías con lo cual permiten la integración de las cadenas de abastecimiento y garantizar de esta forma que los materiales y servicios que sus procesos requieren están protegidos.

El principal reto para las compañías, está en diseñar el plan de desarrollo de sus proveedores que requiere y darle el enfoque claro para alcanzar los objetivos propuestos, todas las compañías son diferentes y aunque sus procesos sean parecidos cuentan con diferencias propias de cada proceso.

Las alianzas estratégicas se realizan con los socios de valor para buscar la mejor forma de hacer las cosas y optimizar los procesos. Cuando se logra que los socios de valor entiendan las necesidades de la compañía y hagan propios los objetivos corporativos se ha logrado una relación gana-gana en la cual se pasa de una relación netamente comercial a una relación de compromiso y apoyo mutuo, esta es la base para alcanzar objetivos conjuntos y lograr que los problemas que existen se conviertan en oportunidades de mejora a través del trabajo en equipo, una comunicación asertiva y la toma de decisiones conjuntas que favorezcan a las compañías.

Los planes de desarrollo que ponen en práctica las compañías, deben ser integrales ya que deben permitir un desarrollo del proveedor sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas competitivas que tienen los proveedores y a su vez lo que espera la compañía de este desarrollo, hoy en día estos planes están enfocados en la optimización de procesos, mejor aprovechamiento de las materiales primas en los diferentes procesos, innovación y desarrollo para hacer a los problemas que se presenten, todo con miras a optimizar presupuesto, tiempo y disminuir el impacto de los procesos industriales sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

Los proveedores juegan un papel de vital importancia para todas las compañías, sin ellos las empresas no podrían llevar a cabo su razón de ser. Para analizar la importancia que tienen los proveedores, se debe partir del concepto de que los proveedores son otra empresa en ocasiones más pequeña o más grande que al compañía cliente y que esta empresa cumple con los mismos principios de la empresa cliente. A medida que los procesos internos de los proveedores mejoran, mejora el servicio prestado o los bienes ofrecidos lo cual se ve reflejado directamente en la eficiencia y efectividad de la empresa cliente. Estas mejoras presentadas a través de los planes de desarrollo puestos en marcha, hacen que el proveedor sea más competitivo, refuerce sus debilidades y aumente sus fortalezas de tal forma que sus bienes o servicios no suplan solamente las necesidades de la empresa cliente si no que esta mejora se vea reflejada en sus otros clientes.

Recomendaciones para estudios futuros.

Para nuevos estudios, se debe tener en cuenta la múltiple literatura y autores que han hablado de este tema, sin embargo es importante aclarar que la literatura

encontrada es muy general, por lo tanto cuando se busca un tema muy específico es muy probable que no se encuentre, por lo cual, se deben tomar los temas generales y bajarlos a los particulares que se requieran.
Además, se debe contar con el tiempo suficiente para revisar la literatura y los temas particulares no encontrados, deben contar con una fuente que permita obtener la información requerida.
Se debe tener en cuenta que la mayoría de la literatura encontrada es de autores extranjeros, por lo cual la literatura nacional con relación a este tema es escaza, en la mayoría de los casos se encuentran artículos o escritos de revistas que resaltan el tema.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitación más importante en el desarrollo de este artículo, es la falta de tiempo, lo cual limita la posibilidad de una investigación profunda, con lo cual se pueden dejar a un lado conceptos o criterios de gran importancia y fundamento para el tema de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bavaria S.A. (2014) Correo corporativo N. 4.901)
2. Amanor-Boadu, V. & George, M.C (1999). Strategic Alliances in Canadian Agri-Food Industries.
3. Amid, A. Ghodsypour, S. & O´Brien, C. (2006). Fuzzy multiobjetive linear model for supplier Selection in a Supply Chain. International journal of productions economics, 104(2), 294-407.
4. Araz, C & Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based in a new multicriteria sorting procedure. International journal of Production Economics 1, 585-606.
5. Asone, G: & Noci, G. (1998), identifying effective PMSs for the deployment of “Green” manufacturing strategies. International journals of operations & productions Management, 18(4), 308-335.
6. Ballou, R.H. (2004). Logistica: administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
7. Barcena L. (2011) El Desarrollo De Proveedores Como Mejora Continua.
8. Berdugo Correa, C.R. & Luna Amaya, C. (2011). QFD y logística integral: la voz de cliente es el primer eslabón de la cadena. Revista científica Ingeniería y Desarrollo, 11(11), 99-106.
9. Casasnovas, A. (2011). Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento. Profit.

10. Choy, K., Lee W, & Lau H. (2005). A know ledge based supplier intelligence retrieval system for outsource manufacturing. Knoweledge-based Systems 18, 1-17.

11. Cos, J.P. & De Navascués, R. (1998). Manual de logística Integral. Ediciones Diaz de Santos.

12. Crombrugghe Andre, Guia para el desarrollo de proveedores, con el objetivo de que las BSA implementen programas (Bolsas de subcontratación y de alianzas industriales). ONUDI. 2002http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

13. DANE. (2 de Mayo de 2012). Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=5

14. de 2012, de

15. DNP. (2009). Generalidades de la cadena productiva metalmecánica. Recuperado el 20 de Agosto

16. Fabrin Ltda. (2011). Nuestra Empresa. Recuperado el 14 de Agosto de 2012, de

17. Fernández, F.C. (2004). La transformación empresarial como base de la competitividad de la empresa tradicional a la empresa virtual.

18. Fundación Chile Desarrollo de proveedores ¿Qué es el programa de proveedores de clase mundial? Chile. Revisado 08 de octubre de 2014 desde internet: http://desarrolloproveedores.cl/

19. Golfin, K. & Lemke, F. (2006), An exploratory study of “close” supplier manufacturer relationship. Journals of Operations Management, 24, 189.209.

20. Gómez S., E. (2007). Aseguramiento de Calidad en Compras. En E. Gómez S., Desarrollo de Proveedores (pág. 135). Bogotá: Panamericana.

21. Green, R.H. & Dos Santos, R.R, (1992). Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. Desarrollo económico, 199-225

22. Gutierrez, V. & Vidal, C.J. (2014) Modelos de gestión de Inventarios en cadenas de abastecimiento: Revisión de la literatura. Revista Facultad de Ingeniería, (43), 134-149.

23. Handfield, R. b., Krause, D. R., Scannell, T. V., & Moncska, R. M. (2000). Sloan Management

24. http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/metalmecanica.pdf

25. http://www.fabrin.com.co/historia.html

26. ICONTEC, N. (2000). Norma Internacional. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_901-2000.pdf

27. ISO. (2012). About ISO. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de www.iso.org/iso/about.htm

28. Jiménez, A. (2009). Situación Actual de la Industria Metalmecánica ante los TLC. Metal Actual

29. Juan Carlos Duque, director de compras de Renault-Sofasa. Sofasa y el desarrollo de proveedores: autopartistas colombianos tienen futuro gracias al MGC. Revisado 08 de octubre de 2014 desde internet:http://www.universidadempresaestado.com.co/index.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D22:sofasa-y-el-desarrollo-de-proveedores-autopartistas-colombianos-tienen-futuro-gracias-al-mgc%26catid%3D6:actualidad

30. Kamman, D. & Bakker, E. (2004). Changing supplier Selection an relationship practices: A contagion process. Journal of purchasing & supply management, 10(55)-64.

31. Laseter, T.M. (2000). Alianzas estratégicas con proveedores. Editorial Norma.

32. Leadership, 2008. Modelos de relacionamiento en al Supply Chain management: Estrategias dinámicas de aplicación selectiva.http://www.revistaleadership.com/articulos-privado/modelos-de-relacionamiento-en/

33. Mejia, S.E., de Ocampo, L.S.R &Duque, M.E.L. (2012). Modelo de competitividad empresarial sectorial. Scientia et technica, 2(50), 46-51

34. Narashimhan, R. Talluri, S. & Mendez, D. (2004), Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analisys: An empirical examination. Journal of supply Chain Management, 1, 28-37.

35. Perez, Vanessa. Diario La República, Agua vendrá en envase ecológico que posee 22% menos pet.http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/agua-brisa-vendr%C3%A1-en-envase-ecol%C3%B3gico-que-posee-22-menos-pet_3699

36. Review (Vol. 41). Massachusetts: Cambridge.

37. Sarache Castro, W.A., Castrillón, O.D., & Ortiz Franco, L.F. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. Cuadernos de administración, 22(38).

38. Umaña, M.F.H & Gómez, J.C.O. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. Estudios gerenciales, (99), 69-88.

39. Vijay, R. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. Internacional Journal of Physical Distribution & Logistic Management. 36(10) 755-775.

40. Vollman, T. William, b. & Waybark, D. (2005), manufacturing planning and control for supply chain management. New York: Mc Graw Hill Irwin

41. Yacuzzi E, (2012) Conceptos Fundamentales Del Desarrollo De Proveedores.

42. Zutchi, A & creed, A. (2009). Child labour and supply chain: Profitability or (mis) management. European Bussines Review, 21(1), 42-63

43. SABMiller (2014), 190314-DGP-SC Deck F07-F14-Presentación

ANEXOS

Formato entrevista

1. ¿Qué importancia ha tenido para Bavaria S.A. los planes de desarrollo de proveedores?
2. ¿Qué impacto ha tenido en los procesos internos de la compañía?
3. ¿Cuál ha sido la respuesta de los proveedores ante estos planes de desarrollo?
4. ¿Los planes de desarrollo de proveedores hace parte de alguna estrategia de Bavaria S.A.?
5. ¿Qué proyección tiene este tipo de estrategias para la compañía?
6. ¿Para Bavaria que es un socio de Valor?
7. ¿Qué tan importante es en Colombia este tipo de estrategias?