ENRED

ANDI | MÁS PAÍS

SECCIONAL ANTIOQUIA

HUB DE CONOCIMIENTO

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

EN RED

JULIO DE 2023

DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE ALIADOS

Comité para el fortalecimiento de proveedores

ANDI | MÁS PAÍS

SECCIONAL ANTIOQUIA

CONTRIBUCIONES

- **Juan Andrés Salazar Gómez,**
  Servicios Nutresa
- **Lina Marcela Mesa Gallego,**
  Servicios Nutresa
- **Daniela Franco Puerta,**
  Servicios Nutresa
- **Eliana Díaz Cadavid,**
  Industrias Haceb
- **Leonardo José García Zuliani,**
  Industrias Haceb
- **Jonathan Ramírez Restrepo,**
  Industrias Haceb
- **Natalia Villegas Cano,**
  ISA INTERCOLOMBIA
- **Santiago González López,**
  Protección
- **Óscar Mauricio Múnera Hernández,**
  Protección
- **Carlos Andrés Ocampo Gardeazabal,**
  CENIT
- **Carolina Álvarez Botero,**
  Comfama
- **Juan Guillermo Ramírez González,**
  Comfama
- **Luisa Fernanda Aguirre Delgado,**
  Comfama
- **Mauricio Soto Garcés,**
  Metro de Medellín
- **Ángela María Sierra Gallón,**
  Bancolombia
- **Lisa Fernanda Ruiz Ossa,**
  Bancolombia
- **Sebastián Yepes Vélez,**
  Bancolombia
- **Joan Arley Ortega Correa,**
  ANDERCOL
- **Claudia Duque Gómez,**
  ANDERCOL
- **María Clara Mejía Arango,**
  Grupo BIOS
- **Víctor Sierra Naranjo,**
  Universidad EAFIT
- **Felipe Alejandro Vásquez Londoño,**
  Universidad EAFIT

COORDINACIÓN Y REDACCIÓN

- **Alejandro Olaya Dávila,**
  ANDI Seccional Antioquia
- **Katherin Gómez Ocampo,**
  ANDI Seccional Antioquia
- **Juan Esteban Rivera Salazar,**
  ANDI Seccional Antioquia

CONTENIDO

1 La red de abastecimiento como pilar de la estrategia corporativa

2 Impulsar la competitividad empresarial desde un enfoque de desarrollo de proveedores

2.1. ¿Por qué es importante el desarrollo y fortalecimiento de proveedores?

2.2. ¿Qué requiere un programa de desarrollo de proveedores?

3 Lecciones aprendidas y recomendaciones para la implementación de modelos empresariales orientados al fortalecimiento de proveedores

3.1. Grupo Nutresa

3.2. Industrias Haceb

3.3. ISA INTERCOLOMBIA

3.4. Protección

3.5. CENIT

3.6. Comfama

3.7. Metro de Medellín

3.8. Bancolombia

3.9. Anhídridos y derivados de Colombia – ANDERCOL

3.10. Grupo BIOS

3.11. Universidad EAFIT

4 Conceptos clave

5 Referencias

El comité estratégico para el fortalecimiento de proveedores de la ANDI Seccional Antioquia

nace en 2021 con el propósito de trabajar en red por el fortalecimiento empresarial de sus proveedores con ejercicios que permitan la optimización de esfuerzos y la búsqueda de eficiencia; contribuyendo así al desarrollo empresarial en la región.

Una de las acciones priorizadas por el comité ha sido la compilación las buenas prácticas de las empresas ancla de la región. Este ejercicio permite evaluar, compartir y divulgar los casos de éxitos de organizaciones que han estipulado el desarrollo de proveedores como eje orientador de su estrategia corporativa.

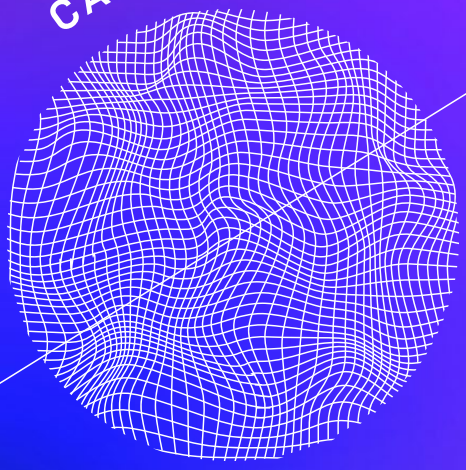
En las siguientes secciones, se abordará el papel de los programas de desarrollo de proveedores en la estrategia de cada organización, la conceptualización del fortalecimiento de la cadena de suministro y el involucramiento de los actores participantes, que incluirá una descripción e identificación de sus roles en el proceso y las principales funciones.

Extendemos un especial agradecimiento a las empresas afiliadas a la Seccional ANDI en Antioquia que han aportado con información a la consolidación y construcción de este catálogo. Este primer paso de documentación permitirá avanzar en proyectos específicos de transferencia, replicabilidad y trazabilidad desde la gestión de conocimiento para seguir robusteciendo el ecosistema ANDI y el aprendizaje doble-vía entre empresas que construyen MÁS PAÍS.

Volver al contenido

EN RED

CAPÍTULO 1



Volver al contenido

La red de abastecimiento

como pilar de la estrategia corporativa

La cadena de abastecimiento es un término ampliamente conceptualizado en la literatura académica. En la práctica, su función es ejercer como entramado de proveedores (eslabones) que facilitan el cumplimiento del objeto social de una organización, sin exclusividad a la orientación lucrativa. El buen relacionamiento entre las empresas que constituyen la cadena es necesario para obtener un bien o servicio de calidad a entregarse al consumidor. Esto nos lleva a hablar en términos de red.

Mientras la cadena implica un proceso lineal que eslabona etapas diferenciales a un mismo fin; en la red, aparecen nodos que interactuarían generando una interrelación condicionada al desempeño de cada uno. Este escenario es más claro en tanto una empresa ancla comienza a abordar el concepto de "empresa extendida", en el que comprende que su necesidad está condicionada a la capacidad de aprovisionamiento de su propia red de proveedores que, en caso de adolecer de un problema logístico, restricciones en la capacidad de producción, déficit de materias primas, entre otros, generan repercusiones en tiempos esperados de entrega o niveles de calidad del bien o servicio final, objeto de la operación de la empresa ancla. Es por ello por lo que brindar competitividad a la red a través de las nociones de empresa extendida y sub-proveeduría ha adquirido validación en la reconfiguración del concepto de abastecimiento.

En la red, la relación entre partes (empresa ancla y proveedor) trasciende al ejercicio transaccional y meramente comercial. Su fortalecimiento implica que, por fines prácticos y estratégicos y según la naturaleza de la relación, un proveedor se convierta en un aliado. La relación, por tanto, implicaría transferencia de conocimiento, flujo continuo de información, proyección y sostenibilidad en el largo plazo.

No obstante, la gestión como red también deriva en múltiples desafíos. Entre ellos, la capacidad de articulación, gestión comunica-

Volver al contenido

LOS EJERCICIOS DE FORTALECIMIENTO DE PROVEEDORES PUEDEN APALANCAR EL EJERCICIO DE LAS COMPAÑÍAS ANCLAS EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA.

cional y coordinación de procesos internos que permiten abordar las necesidades detectadas por la empresa ancla, de manera eficiente y efectiva. Las fallas en la comunicación y el hilo conductor pertinente en la planeación de los equipos técnicos resultan en condiciones indeseadas de reactividad del área de compras y/o abastecimiento, la cual, como engranaje funcional estratégico de la organización, debería caracterizarse por la precisión de su accionar.

Lo anterior se suma a la compleja actividad de gestión de riesgos en la red de abastecimiento asociados principalmente a la concepción de sostenibilidad que implica el abordaje de tres dimensiones fundamentales: económica, social y ambiental. Son actualmente asuntos de prioridad el suministro responsable ligado a la conservación de la biodiversidad, el aprovechamiento adecuado y sostenible de los recursos naturales, la circularidad de los residuos y la promoción del trabajo formal, justo y decente.

Los ejercicios de fortalecimiento pueden apalancar el ejercicio de las compañías anclas en responsabilidad corporativa dado que contribuyen al desarrollo del tejido empresarial de los territorios e impactan en la calidad de vida a los grupos de interés de las unidades de negocio que son integrantes de su red de abastecimiento. Asimismo, el desarrollo de proveedores fomenta el crecimiento mutuo y funciona como garantía de aseguramiento

← Volver al contenido

del suministro y continuidad de las operaciones de las empresas (tanto cliente como proveedora), generando, por tanto, valor de manera constante a la red logística y reducción de costos bajo el concepto ampliado de red (desde cliente del cliente hasta el proveedor del proveedor).

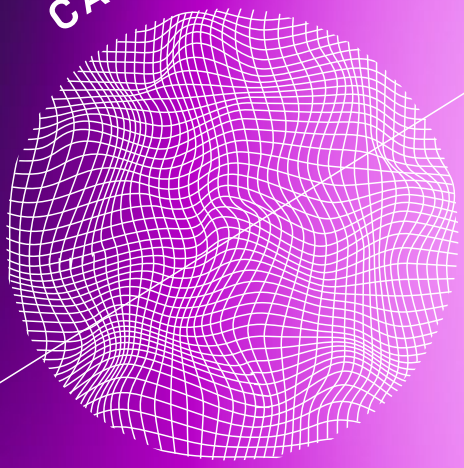
La priorización de estos programas por la Alta Dirección para su puesta en marcha asegura la vinculación de los desafíos asociados a la cadena desde el marco estratégico del negocio y disponer equipos de trabajo en función de la generación de programas y procesos para el desarrollo de proveedores. Se facilita, además, la presentación de propuestas nuevas y la aprobación de recursos para realizar actividades con los proveedores activos y potenciales que puedan aportar al desarrollo de sus capacidades con el ánimo de obtener las mejores condiciones de calidad y precio para el abastecimiento de bienes y servicios de la organización ancla.

En función de una gestión primordialmente preventiva y estratégica de la red de abastecimiento, es una tarea clave de las empresas de hoy, propender por la reducción de la incertidumbre y los riesgos en sus actividades de negocio a través de la implementación de estrategias de colaboración entre los nodos de su red de valor. Lo anterior en clave del direccionamiento corporativo enmarcado en el fomento de las relaciones cliente/proveedor/cliente de tipo gana-gana.

← Volver al contenido

EN RED

CAPÍTULO 2



Impulsar la competitividad

empresarial desde un enfoque de desarrollo de proveedores

Por qué es importante el desarrollo y fortalecimiento de proveedores?

Múltiples estudios en torno a la cadena de abastecimiento y el trabajo colaborativo entre eslabones de la cadena han indicado que, implementados estratégicamente, los programas de desarrollo de proveedores permiten mejorar las ventajas competitivas de las empresas proveedoras a partir de la ampliación de su capacidad de producción y la reducción de ineficiencias en operaciones administrativas que implican, para la empresa, inversión de recursos (tiempo, talento humano, recursos económicos) y desviación de su atención al fortalecimiento de su enfoque de negocio.

El enriquecimiento de la gestión de la cadena de abastecimiento y los esfuerzos en desarrollo de proveedores han demostrado consolidar relaciones entre comprador-proveedor y fidelizar al proveedor, promoviendo así relaciones de largo plazo que le permitan tanto a la gran empresa, especialmente desde su rol de ancla, y a la mipyme, desde su rol de proveedor, encontrar incentivos y crear escenarios gana-gana. Ali Yawar, S. y Seuring, S. (2020) mencionan que el trabajo colaborativo entre ambas partes deriva en un involucramiento sostenido, facilitando así la compartición de riesgos y ganancias y reduciendo escenarios de oportunismo. Su estudio "Reviewing and conceptualizing supplier development" (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020) explica que las relaciones comprador-proveedor son, por tanto, pilares esenciales para un modelo de desarrollo de proveedores integral.

Por su lado, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (s.f.) indica que el desarrollo de proveedores, como metodología de encadenamientos productivos, promueve "la profesionalización empresarial, impulsando mejores prácticas de gestión, operación y comunicación con proveedores"[1]. Lo anterior es razón para que las organizaciones modernas dispongan el fortalecimiento de su cadena de suministro como parte fundamental de

Volver al contenido

1 Recuperado de: https://www.undp.org/es/sdgvaluechains/desarrollo-de-proveedores

UN TRABAJO ESTRUCTURADO ENTORNO AL DESARROLLO DE PROVEEDORES LE PERMITE A LA EMPRESA ANCLA AFIANZAR CONDICIONES DE CONFIANZA CON LOS DEMÁS ACTORES DE SU CADENA.

la estrategia corporativa dado que es un área de alto impacto que, si bien gestionada, puede lograr reducción de costos y riesgos, mejorar la atención al consumidor y optimizar los resultados financieros (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f.)[2]. Ali Yawar, S. y Seuring, S. (2020) mencionan que, en revisión amplia de literatura, se encontró que la Alta Dirección es la fuerza conducente para la implementación de estrategias de desarrollo de proveedores dado su rol en colocación de recursos y la toma de decisiones. Las organizaciones han empezado a reconocer el valor estratégico de gestionar activamente su base proveedora ya que este factor habilitador, en conjunto con otros factores, permiten a la empresa incursionar en este tipo de medidas, además de asegurar la continuidad del abastecimiento continuo y permanente y la sostenibilidad del negocio en el largo alcance.

Es importante notar, además, que, en sectores de profunda especialización productiva, el riesgo de enfrentarse al poder de negociación del proveedor es alto debido a la frecuente escasez de proveeduría para estos. Un trabajo estructurado en torno al desarrollo de proveedores le permite a la empresa ancla afianzar condiciones de confianza con los demás actores de su cadena, configurando así un sistema de respuesta más ágil y que se desempeñe mejor frente a situaciones de incertidumbre.

Por lo anterior, los programas de fortalecimiento de proveedores deben, además, determinar, de manera consciente, cuál será su público objetivo dado que no todos los eslabones de la cadena de suministro de una empresa requieren intervención, en mismas proporciones, a través de un proceso de inversión directa o indirecta de recursos (financieros, formativos, tiempo, talento humano) proveniente de su cliente. El perfil deberá estar dado, en principio, para aquellas partes proveedoras que sean de importancia para la continuidad operativa de la producción en una cierta unidad de negocio o línea de producto de la empresa ancla, que sean proveedores únicos o críticos (es decir, que el intercambio comercio sea en alto volumen o sean productores o prestadores exclusivos de un bien/servicio), que estén ubicados estratégicamente para la operación de la empresa ancla y que demuestren capacidad de expansión, crecimiento o desarrollo organizacional.

Otros autores comprenden el desarrollo de proveedores como el conjunto de actividades diseñadas para beneficiar a empresas compradoras y proveedoras que agregan valor a la cadena de abastecimiento y mejorar el ren-

Volver al contenido

2 Recuperado de: http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Laimportanciaenlagestiondeproveedores.aspx

dimiento de la misma (Castro, C.O., Yepes, L. C., & Ojeda, P. R., 2016) que puede verse impactada por retos y desafíos asociados por fallas logísticas, proyecciones débiles de demanda, fallas en la red de comunicaciones, violaciones de carga (Loor Zambrano, H. y Romero Villagrán, J., 2020), así como tendencias actuales hacia la sostenibilidad ambiental, la circularidad, el capitalismo consciente, el big data, la innovación y el pensamiento sistémico y disruptivo en respuesta a un entorno cambiante, interconectado y globalizado.

En torno a esta discusión, autores como Benton Jr, W.C., Prahinski, C., y Fan, Y. (2020) enfatizan que el desarrollo de proveedores no puede prescindir de la comunicación efectiva, fundamental para la integración de la cadena de suministro dado que reduce la incertidumbre y las probabilidades de equivocación dentro de las relaciones existentes entre proveedores y empresa ancla. Una estrategia comunicacional transversal a los programas de desarrollo de proveedores nutre los espacios de retroalimentación entre partes para el cierre de brechas de desempeño en los eslabones de la cadena de suministro.

Arroyo-López, P., Holmen, E., y De Boer, L. (2012) mencionan en su paper *How do supplier development programs affect suppliers?* que las dinámicas del mercado global y las tendencias a ciclos de productos más cortos han hecho a las empresas

Volver al contenido

concentrar acciones en promover mejores prácticas en su base de proveedores, debido a la dependencia en la capacidad y desempeño productivo de éstos. Esto deriva en el reconocimiento de la complejidad del concepto de abastecimiento que, en diversos escenarios, no solamente es percibida como cadena sino red, en el que el enfoque de empresa extendida es cada vez más acogido, bajo la premisa de que cualquier afectación a la red de abastecimiento del proveedor de la empresa ancla es, a su vez, un obstáculo a la operación regularizada de esta última.

Blonska, A., et al. (2013) exponen que el desarrollo de proveedores representa una inversión relacional específica por parte de la empresa cliente (o ancla), que dificulta la posibilidad de reestructurar otras relaciones, dejando expuesta a la compañía a comportamientos oportunistas. Señalan que este tipo de programas son más efectivos, por tanto, en relaciones bien establecidas con altos niveles de confianza y compromiso, y que la inversión a dedicar debe ser específica según cada tipo de relación proveedor-cliente siendo incluso difíciles de replicar añadiendo un matiz único a la relación focal.

Para la parte proveedora, el capital relacional, que proviene de programas de fortalecimiento, le ofrece la oportunidad de conectar con ecosistemas empresariales que promuevan procesos colaborativos conducentes a transferencias tecnológicas, generaciones de estrategia clúster y desarrollo de nuevos productos, líneas de negocio e incluso canales de distribución. Blonska, A., et al. (2013) consideran que, por tal razón, el desarrollo de proveedores encapsula dos esferas del capital relacional: conocimiento compartido e inversiones transaccionales compartidas, incluso percibiendo el fortalecimiento de proveedores como antecedente al capital relacional.

¿Qué requiere un programa de desarrollo de proveedores?

El ejercicio de fortalecimiento requiere compromiso de las partes en su ejecución. Desde la Alta Gerencia de la empresa ancla hasta los roles técnicos y operativos de la empresa proveedora deben involucrarse para generar el impacto esperado en el desempeño tanto a nivel interno, desde el punto de vista del proveedor, como externo con su red de abastecimiento, desde el punto de vista del cliente.

Desde el diseño del programa, la empresa ancla debe diagnosticar las brechas existentes en la gestión de su red. Los resultados pueden ser diversos dada la naturaleza heterogénea de su base de proveedores. Comúnmente, los nodos de la red de abastecimiento de una gran empresa pueden enfrentarse a dificultades relacionadas con el entorno, su estructura interna organizacional y su relación con las empresas clientes o anclas. Entre ellas, pueden considerarse, en un análisis preliminar, la baja oferta de servicios de formación técnica y en habilidades blandas, la ubicación geográfica con respecto a su conjunto de clientes, buro-

← Volver al contenido

cracia administrativa, exceso de requisitos documentales, la falta de acceso a recursos de inversión para implementación de sistemas de innovación, apropiación tecnológica y transformación digital y falta de acceso a capitales de trabajo.

Para enfrentar los mencionados desafíos, entre otros, los programas de desarrollo de proveedores deben enmarcarse en cambios graduales de aspectos o propiedades de los proveedores, con el fin de alcanzar los objetivos de corto y largo plazo de la compañía ancla o cliente. De acuerdo con Arroyo-López, P., Holmen, E., y De Boer, L. (2012), se hace necesario trabajar en estrategias que profundicen más allá de actividades de bajo involucramiento como evaluaciones, incentivos o auditorías, como por ejemplo inversión conjunta en equipamiento y maquinaria y entrenamiento formativo a los colaboradores de las empresas proveedoras.

Arroyo-López, P. et al (2012) hacen referencia a dos factores habilitantes que permiten alcanzar los resultados deseados en un programa de fortalecimiento de proveedores: una atmósfera de colaboración y aprendizaje entre proveedor y comprador y capacidades de "absorción" de habilidades del proveedor. En este escenario, el conocimiento actúa como recurso clave en la relación interorganizacional, en tanto el proceso de formación y entrenamiento promueve el desarrollo de nuevas

← Volver al contenido

capacidades e involucra la transferencia de aquellas consolidadas en la organización ancla a la proveedora.

De igual manera, en literatura relacionada, se hace mención de la confianza como elemento facilitador para la comunicación y acción coordinada en relaciones comprador-proveedor, pues mitigan el oportunismo en contextos de cambio caracterizados por la incertidumbre y la dependencia. Operan como mecanismos de gobierno en iniciativas para el fortalecimiento de proveedores que buscan el establecimiento de relaciones simbióticas y altamente cooperativas (Bradach, J. L., y Eccles, R. G., 1989; y Heide, J., 1994 en Castro-Castell, O. P., Yepes-Lugo, C. A., & Ojeda-Pérez, R. M., 2016).

De acuerdo con Benton Jr, W.C. et al (2020), existen 4 formas predominantes de Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP): comunicación bilateral, incentivos, presión competitiva e involucramiento directo. Las compañías ancla ejercen diferentes formas de poder dentro de los 4 mecanismos predominantes de DP.

La comunicación bilateral que comprende el flujo continuo, asertivo y claro de información entre dos partes, denominadas emisor y receptor.

Los incentivos operan como mecanismos de refuerzo positivo para promover mejoras en el desempeño de acuerdo con las metas establecidas por la empresa ancla. Ejemplo de ello son las promesas de beneficios como disminución en los plazos de pago, anticipos o renegociaciones de los precios a favor del proveedor.

La presión competitiva es una estrategia de mecanismos de refuerzo negativo para promover el mejoramiento del desempeño operativo de la base proveedora. Ejemplos comprenden la diversificación en la proveeduría base o reducción de solicitudes.

El involucramiento directo implica la asistencia y acompañamiento de la empresa ancla a la empresa proveedora. En esta situación, hay un ejercicio positivo del poder experto, donde la empresa ancla tiene conocimiento, experticia y habilidades deseadas por el proveedor y son transmitidos. Ejemplo de ello es el entrenamiento, formación y educación de los colaboradores del proveedor, talleres para mejorar procesos internos del proveedor o visitas in situ para ayudar al proveedor a mejorar su desempeño.

Volver al contenido

Tanto las actividades directas (ej. formación y transferencia de conocimiento) como las indirectas (ej. auditorías, evaluaciones, visitas, certificaciones e incentivos) son prácticas complementarias que contribuyen a la identificación de las oportunidades de mejora de la red de abastecimiento y a hacer seguimiento a los proveedores para intervenir en los puntos críticos. Desde la flexibilización documental y la facilitación de pagos hasta la inversión en I+-D+I favorecen el ejercicio de fortalecimiento de los proveedores. Su efectividad dependerá en la medida que las empresas están dispuestas y haya voluntad de la gerencia a fortalecerse internamente para responder mejor a las necesidades de sus clientes (empresas anclas).

• • •

En el siguiente apartado, se presentarán once (11) modelos para el fortalecimiento de proveedores que se encuentran implementados o en implementación por empresas ANDI y que han decidido compartirlas como parte de su compromiso con la Asociación para fortalecer el trabajo de la Seccional Antioquia desde este frente.

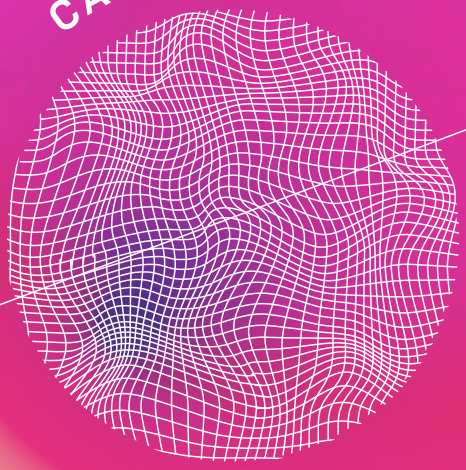
Su divulgación, a través del presente documento, será un mecanismo para promover la importancia de la implementación de programas de gestión y fortalecimiento de la red de abastecimiento. Su relevancia, cada vez mayor, se debe a los escenarios de complejo relacionamiento e interdependencia entre nodos de la red, cuya imagen corporativa depende altamente del valor agregado, la eficiencia y efectividad en la entrega de dicho valor a los consumidores finales.

Este primer acercamiento demuestra una vez más el alto grado de responsabilidad del sector privado en aportar al desarrollo del tejido empresarial de la región, mayoritariamente compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas. A las organizaciones que implementan estas prácticas, agradecemos su apoyo y esperamos seguir contribuyendo en conjunto a construir soluciones a los desafíos que enfrentamos como país en crecimiento económico, prosperidad social y condiciones habilitantes para fomentar la iniciativa empresarial y el empleo formal.

Volver al contenido

EN RED

CAPÍTULO 3



Lecciones aprendidas y recomendaciones

para la implementación de modelos empresariales orientados al fortalecimiento de proveedores

Grupo
nutresa

Grupo Nutresa es un conglomerado empresarial de procesamiento de alimentos que nace a comienzos del siglo XX en medio del desarrollo industrial colombiano.

De acuerdo con su página web[3], el propósito superior del Grupo es “construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos” y la misión de la compañía es “la creciente creación de valor, logrando un retorno de las inversiones superior al costo del capital empleado”. Esta última se encuentra alineada a tres principios corporativos (a) “siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente”, (b) “gestionar [sus] actividades, comprometidos con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano, la innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar”, y (c) “buscar el crecimiento rentable con marcas líderes, un servicio superior y excelentes redes de distribución”.

Volver al contenido

Estado de implementación:

Palabras clave:

- Sostenibilidad con proveedores.
- Desarrollo sostenible.
- Cadena de abastecimiento sostenible.

TEMÁTICAS

1. Responsabilidad social.
2. Salud y seguridad en el trabajo.
3. Apropiación de la innovación y tecnología.
4. Sostenibilidad financiera.
5. Gestión ambiental y del riesgo.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Materias primas incorporadas en los productos y servicios de la empresa ancla.
- Materiales de mantenimiento y repuestos.
- Operaciones de transformación tercerizadas.
- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Servicios administrativos y operacionales.
- Materiales de empaque y proveedores agrícolas.

3 Recuperado de: https://gruponutresa.com

Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Punto de partida:

Los antecedentes se remontan a nueve (9) años atrás, cuando la Gerencia de Negociación y Compras de Servicios Nutresa, la compañía de centro de servicios compartidos del grupo empresarial Nutresa, realizó un análisis para determinar el mejor mecanismo para cerrar el ciclo de relacionamiento con proveedores, para el cual existían diferentes espacios de interacción en negociación, formación, evaluación y proyectos de fortalecimiento específicos.

Se consideró pertinente exaltar las buenas prácticas organizacionales de los proveedores en alineación con los estándares y políticas del Grupo. Esto, enmarcado en un ambiente permeado por la discusión en torno a la sostenibilidad y el rol de las empresas en promover conciencia sobre la importancia de actuar para mitigar impactos ambientales y sociales y promover un crecimiento económico responsable e innovador.

Teniendo en cuenta que para el Grupo es de gran importancia conectar a los proveedores con su estrategia y estar alineados con las necesidades de los consumidores, el programa se diseña pensando en generar un espacio de interacción continua y permanente con el proveedor, proporcionándole mejoramiento continuo y conexiones de valor con el ecosistema.

Existe compromiso de la Alta Dirección desde la concepción del programa y la apuesta por mantenerlo en el tiempo. Los presidentes de negocio participan y entregan los reconocimientos a los proveedores. Asimismo, hay involucramiento de áreas transversales a la misionalidad del grupo empresarial como el equipo de sostenibilidad.

Desde la estrategia corporativa, se ha definido un modelo de abastecimiento responsable que aborda cuatro enfoques de gestión (1) alineación, cualificación y cumplimiento de estándares, (2) productividad y competitividad en la cadena de valor, (3) desarrollo agropecuario sostenible, y (4) disminución del impacto ambiental y social de la cadena. "Su objetivo es asegurar la continuidad de la Organización, capitalizar oportunidades y gestionar los riesgos que no son de control directo mediante la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales, a través de (...)"[4] los mencionados enfoques. La evaluación se encuentra posicionada en el centro del modelo dado que busca armonizar la cadena de abastecimiento con los desafíos del Grupo.

Volver al contenido

4 Recuperado de: https://informe2020.gruponutresa.com/pdf/abastecimiento-responsable.pdf

OBJETIVO

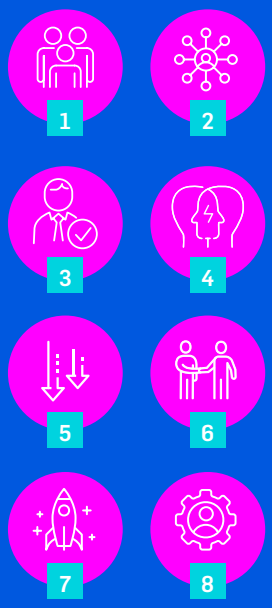
El programa de reconocimiento Proveedor Ejemplar busca resaltar las mejores prácticas y experiencias de los proveedores de Grupo Nutresa en temas de sostenibilidad y otros de interés, así como el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Se reconoce el desempeño de los proveedores sobresalientes con el propósito de generar visibilidad a sus procesos de fortalecimiento interno y facilitar la construcción de diagnósticos y hojas de ruta en el cierre de brechas en sostenibilidad en la cadena de abastecimiento del Grupo.

Volver al contenido

DESCRIPCIÓN

El programa de reconocimiento Proveedor Ejemplar, conducido por el área de gestión y desarrollo de proveedores de Servicios Nutresa, contribuye al fortalecimiento de proveedores a través de los beneficios que se obtienen a partir del reconocimiento y gestión de las buenas prácticas con los proveedores, tanto para ellos como para el grupo empresarial. Algunos de ellos son:



1. Mejorar en el desempeño de los proveedores.
2. Permitir incorporar, crear y transferir conocimiento y prácticas a través de la interacción con los proveedores.
3. Desarrollar capacidades.
4. Fortalecer el relacionamiento entre los proveedores y la organización.
5. Mitigar riesgos potenciales.
6. Contribuir a la reputación y competitividad de los proveedores.
7. Fomentar la innovación.
8. Mecanismo para el diagnóstico de oportunidades de mejora y áreas a desarrollar en la cadena.

Las áreas de evaluación del programa y sus criterios son:

Económica: abastecimiento responsable y competitivo, enfoque en sostenibilidad, ética y transparencia, integridad y gobierno corporativo e investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).

Social: respeto por los derechos humanos, diversidad y desarrollo del talento, relacionamiento e inclusión social y salud y seguridad en el trabajo.

Ambiental: cambio climático y emisiones, gestión y cumplimiento ambiental, mitigación de impactos a biodiversidad y ecosistemas y sistemas de circularidad.

La convocatoria del programa es de participación abierta, dirigido a proveedores del grupo empresarial Nutresa que cumplen los requisitos de participación, entre ellos, monto mínimo de compras al año, estar activo como proveedor y número de órdenes de compra al año. También son susceptibles de reconocimiento aquellos proveedores que aún no hayan participado de algún proceso de fortalecimiento con el equipo de Servicios Nutresa.

En la etapa de identificación y diagnóstico de los proveedores participantes, el programa permite, en primera instancia, generar conocimiento de doble vía y perfilar las fortalezas en sostenibilidad de las diferentes cadenas de abastecimiento de sus líneas de negocio. A partir de allí, comienza el proceso de evaluación, intervención y retroalimentación de acuerdo con la información entregada en el informe personalizado de cada proveedor que genera un tercero independiente al grupo empresarial. Finalmente, el programa reconoce y premia a los proveedores en 7 categorías de Compras, Gran Empresa y Pyme. Adicional, según la versión del programa, se realizan reconocimientos especiales.

← Volver al contenido

Es importante notar que, mediante la identificación y valoración de las buenas prácticas, procesos, iniciativas y proyectos asociados con las dimensiones evaluadas en sostenibilidad, se pretende que la base proveedora del Grupo aporte al cumplimiento de la estrategia corporativa alineándola con su propósito superior y fomentando el desarrollo de capacidades y mejores prácticas a nivel mundial.

La acogida del programa para la organización ha sido muy positiva, aumentando la participación de los proveedores y ampliando en cada versión las geografías impactadas. A la fecha se han realizado 8 versiones continuas en 8 países de presencia del Grupo, registrando más de 1.900 postulaciones y más de 170 reconocimientos. Además, se ha evidenciado que en promedio el 32% de los proveedores participantes mejoran su desempeño en sostenibilidad en un 31%.

Como cierre del programa, se realiza un evento de premiación que incluye en la agenda temas académicos relacionados a la sostenibilidad empresarial y cómo gestionarla. Asimismo, se hace entrega de informes personalizados a los proveedores con desempeño sobresaliente en la evaluación, que incluye la calificación general cuantitativa de la empresa y conclusiones técnicas sobre buenas prácticas y oportunidades de mejora en las dimensiones evaluadas. Se realiza, además, un trabajo de retroalimentación individual para la interpretación asertiva y adecuada de los resultados con los proveedores que lo solicitan.

SE PRETENDE QUE LA BASE PROVEEDORA DEL GRUPO APORTE AL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ALINEÁNDOLA CON SU PROPÓSITO SUPERIOR Y FOMENTANDO EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y MEJORES PRÁCTICAS A NIVEL MUNDIAL.

La premiación se realiza mediante la conformación de un comité técnico y un comité directivo de calificación que evalúa según categoría. El primero realiza una valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de diagnóstico y resultados de desempeño de cada proveedor. Está compuesto por los líderes de negociación de cada categoría.

Después del primer filtro, los finalistas se someten a la calificación del comité directivo, que está compuesto por 7 personas, representantes de la vicepresidencia de sostenibilidad, la gerencia de auditoría y control, la gerencia de compras, la dirección de sostenibilidad, responsables de operaciones de los negocios, de las áreas de investigación-desarrollo-calidad y el presidente de Servicios Nutresa.

Todas las categorías (Pyme, Gran Empresa y Compras) resultan en tres (3) finalistas, alcanzando un total aproximado de cuarenta (40). Después del proceso de evaluación y calificación, se escogen alrededor de 20 ganadores, quiénes reciben el reconocimiento.

← Volver al contenido

El ejercicio ofrece a la empresa proveedora no solamente el informe técnico con recomendaciones a implementar, sino también el reconocimiento público a través de los instrumentos de difusión y media del Grupo Nutresa.

Algunos de los desafíos identificados en la ejecución son:

1 Implementar un programa de reconocimiento requiere un equipo cualificado para la gestión y análisis de información, así como de herramientas tecnológicas para dicho análisis.

2 Entre los retos más importantes para el correcto funcionamiento del programa se encuentra la disposición de los proveedores en terminar de diligenciar la información requerida y el entendimiento del uso de la herramienta de evaluación.

3 El programa busca ampliar la participación de los proveedores del Grupo para integrarlos en el proceso de diagnóstico. Se requiere de una estrategia de comunicación efectiva para motivar una convocatoria amplia haciendo hincapié en los beneficios que trae la identificación de los puntos de mejora para el fortalecimiento de capacidades de cada proveedor, según sus propias necesidades y características.

4 Consolidar el acompañamiento del equipo de sostenibilidad para mantener al día la perspectiva de la organización en torno a la respuesta a los desafíos globales.

← Volver al contenido

Los desafíos mencionados se han abordado por medio de la formación a las personas involucradas en el proceso de evaluación, el diseño de mejoras continuas en la plataforma en la cual se registra la información de los proveedores participantes en el programa, mayores ajustes en la planeación y tiempos del programa y el involucramiento de un equipo interdisciplinario y transversal que brinde perspectivas diferenciales para el diagnóstico de brechas y la esquematización de planes de mejora.

Indicadores de evaluación:

- Resultados cuantitativos por proveedor.
- Número de participantes.
- Porcentaje (%) de mejora del proveedor en gestión de la sostenibilidad.
- Número de reconocimientos entregados.
- Número de geografías vinculadas.
- Número de proveedores retroalimentados.

Volver al contenido

Aprendizajes

1 Realizar segmentación del formulario de acuerdo con el tamaño y capacidad de la empresa proveedora – gran empresa o pyme.

2 Realizar segmentación sectorial - materiales agropecuarios directos e indirectos o prestadores de servicios.

3 Cada uno de los criterios y dimensiones evaluadas debe contar con pesos porcentuales diferentes en la evaluación.

4 Se requiere de integración y comunicación con las diferentes áreas de negocio del Grupo.

5 Tener información clara, concisa y disponible.

Recomendaciones

Identificar valores agregados y necesidades que tiene la compañía ancla que pueden asegurar la continuidad de la operación del negocio, la gestión del riesgo y adaptabilidad al cambio de su red de abastecimiento.

Generar conciencia en torno a que todas las acciones cuentan para avanzar hacia la sostenibilidad, sin importar el tamaño o capacidad de la empresa.

Buscar alineación entre los eslabones de la cadena hacia la Agenda 2030 desde los objetivos y políticas internas organizacionales de la compañía ancla.

Volver al contenido

De acuerdo con su sitio web[5], Industrias Haceb es una empresa manufacturera del sector metalmecánico de electrodomésticos que cuenta con más de 80 años en el mercado colombiano, “transformando los productos de cocción, refrigeración, lavado, calentamiento de agua y aire acondicionado en soluciones integrales”.

5 Recuperado de: https://www.haceb.com/institucional/empresa

Tiene presencia en más de 20 países y su trayectoria está altamente permeada por "la innovación, la generación de experiencias sorprendentes, la transformación cultural y la excelencia operacional".

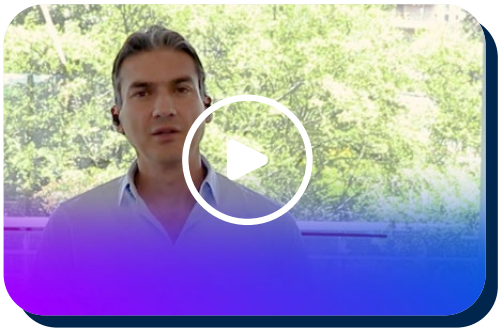
Estado de implementación:

Palabras clave:

- Alineación con la estrategia.
- Vínculos significativos y de largo plazo.
- Mejora continua.

TEMÁTICAS

1. Planificación estratégica.
2. Gestión del conocimiento.
3. Responsabilidad social.
4. Cultura organizacional.
5. Recursos humanos.
6. Salud y seguridad en el trabajo.
7. Apropiación de la innovación y tecnología.
8. Sostenibilidad financiera.
9. Gestión ambiental y del riesgo.
10. Mejora continua.



Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Materias primas incorporadas en los productos y servicios de la empresa ancla.
- Materiales de mantenimiento y repuestos.
- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Servicios administrativos y operacionales.

Volver al contenido

Punto de partida:

El desarrollo de aliados estratégicos en Industrias Haceb se priorizó desde hace alrededor ocho (8) años cuando el área aún se encargaba del fortalecimiento de proveedores y el aseguramiento de partes para garantizar la calidad de los bienes finales ofrecidos por la compañía. Sin embargo, en el proceso, se definió que aseguramiento de partes requeriría otro proceso y fue separado del área. Actualmente el área de desarrollo de aliados estratégicos cuenta con seis (6) personas y depende de la Dirección de facilitación, que tiene a cargo las funciones de desarrollo de proveedores, negociación y compras, servicio técnico y crédito.

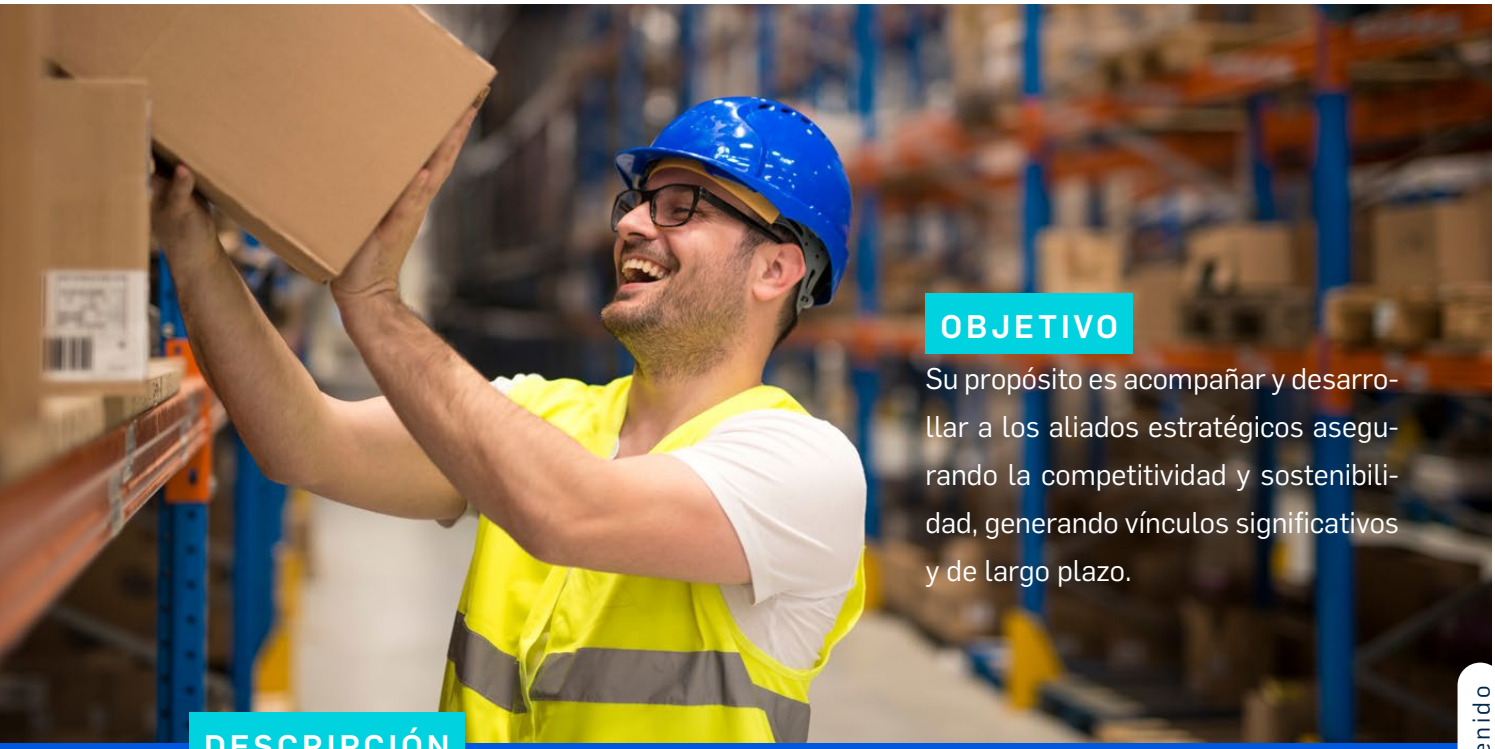
Su vinculación a esta Dirección permite al área ser un proceso transversal que genere confianza al proveedor, acompañándole en las dificultades que puedan presentarse durante la relación comercial. En el año 2021, la compañía decide realizar el cambio de nombre al área, pasando de un enfoque tradicional de proveedores a aliados estratégicos.

La iniciativa de impulsar el desarrollo de aliados deriva de su propósito superior: "Bienestar y progreso para todos" y la propuesta de valor de la compañía: "Para ti que buscas bienestar y progreso en Haceb, facilitando soluciones sostenibles y al alcance, desarrollando redes de servicio y vínculos de largo plazo". Esta última parte es el centro funcional del área de desarrollo de aliados estratégicos que alinea su labor a cuatro (4) pilares de la estrategia corporativa: innovación y transformación digital, cultura y talento, sostenibilidad, calidad y cumplimiento.

Surge a partir de la consigna de que, en Haceb, se pretende fidelizar la relación con los proveedores promoviendo un relacionamiento que, más allá de su naturaleza transaccional, busque la concertación, el trabajo colaborativo y el esfuerzo conjunto, de tal manera que se promueva el crecimiento y mejoramiento en la operación, logrando crear relaciones significativas de largo plazo con sus aliados y de beneficio para ambas partes, proveedor y empresa ancla.

Actualmente, la empresa cuenta con tres (3) personas de tiempo completo para la implementación del modelo de desarrollo de proveedores y con otras tres (3) personas de soporte. También se priorizan recursos económicos en viáticos para visitas in situ, el desarrollo de eventos y honorarios para las evaluaciones internacionales.

Volver al contenido



OBJETIVO

Su propósito es acompañar y desarrollar a los aliados estratégicos asegurando la competitividad y sostenibilidad, generando vínculos significativos y de largo plazo.

DESCRIPCIÓN

El modelo de desarrollo de aliados estratégico de Haceb comprende cinco (5) focos de intervención:

1

Diagnósticos a proveedores: *Evaluación integral - EVIPH:* es una evaluación 360 que evalúa factores relacionados con logística, talento humano, calidad, mantenimiento, servicios, mitigación y compensación ambiental y SGSST. Se realiza a todos los proveedores nuevos como requisito para garantizar la aptitud de la compañía para ser parte del panel de proveedores de Haceb. A aquellos proveedores que ya trabajan con Haceb, se les hace la evaluación cada tres (3) años con el objetivo de garantizar que lo evaluado en el principio se conserve o mejore en el tiempo. También se evalúa a los proveedores internacionales, a quiénes una compañía consultora en el exterior les realiza el diagnóstico.

A partir de los resultados obtenidos por cada evaluación, se proyectan los planes de acción para cierre de brechas que son únicos y diferenciados según las necesidades de cada proveedor. En caso de que un proveedor nuevo potencial obtenga un resultado crítico/rechazado, se buscará otro potencial oferente del bien/servicio. No obstante, si éste ofrece una propuesta de alto valor o es único oferente en el mercado, se implementará un plan de choque que permita mejorar

Volver al contenido

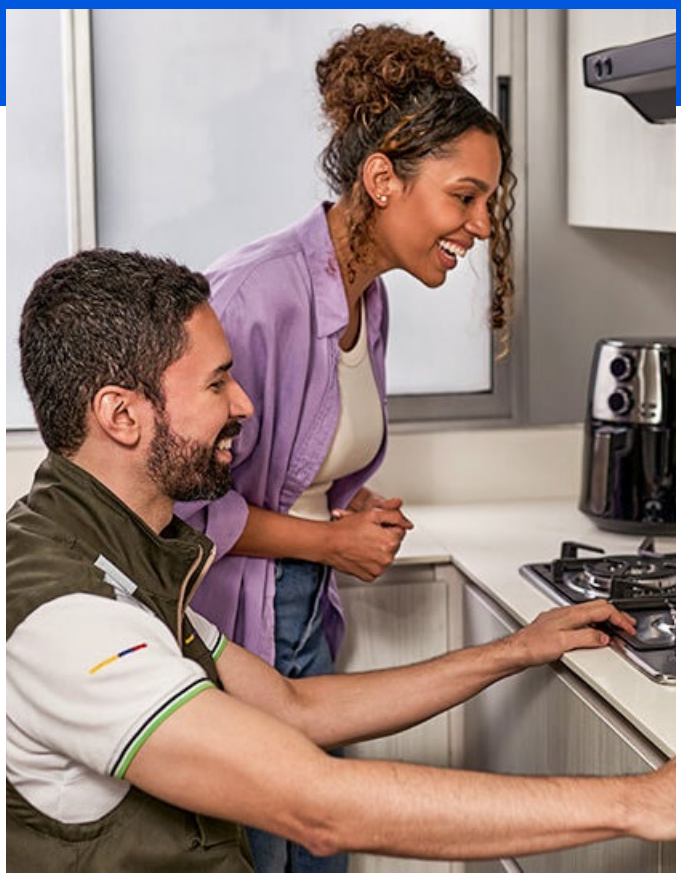
en los aspectos más importantes para la gestión de la cadena de abastecimiento de Haceb. Si la evaluación arroja un resultado negativo para un proveedor actual, el aliado entra en un "business hold", lo cual implica la no asignación de nuevos negocios hasta que mejore su calificación y alcance un estándar aceptable.

Al principio de la vigencia 2022, se contaba con 34 resultados no aceptables, 10 aceptables y 33 satisfactorios. Posterior a la intervención, se logró disminuir a 14 los resultados no aceptables y aumentaron a 50 los satisfactorios. Para el final del año 2022, se logró que, del total de las EVIPH, 71,23% fueran satisfactorias, resultando en una mejora del 57,58% en la calificación de proveedores.

En cuanto a los 194 planes de acción abiertos, 162 de ellos lograron un cierre efectivo, correspondiente al 83,51% del total.

Encuestas: anualmente se realiza una encuesta de satisfacción general al 100% de los proveedores con el fin de identificar oportunidades de mejora en el relacionamiento con Haceb y sus áreas administrativas.

Volver al contenido



2

Kaizen:

Es una metodología de mejoramiento continuo para la estructura social y empresarial de la organización que engloba el concepto de método de gestión de la calidad. Se basa en el desarrollo de acciones concretas y simples que involucran todos los eslabones de la compañía[6].

Al inicio de cada año, se lanza una convocatoria abierta a los proveedores nacionales de materias primas y servicios. Se inscriben a un equipo multidisciplinario y, de acuerdo al número de equipos conformados, el área de desarrollo de aliados de Haceb trabaja con ellos

6 Recuperado de: https://www.agilescrum.cl/post/qu%C3%A9-es-kaizen

como asesores metodológicos a través de la figura de apadrinamiento. Al final del ejercicio, se realiza la convención Kaizen, un evento interno con aquellos que lograron el mejor desempeño y que son posteriormente evaluados por un jurado compuesto por líderes de las áreas transversales de la compañía. Los tres finalistas son sujetos a premiación.

El margen de ganancia proveniente de la ejecución de las ideas de mejora propuestas por los proveedores y traducidas en reducción de costos es repartido entre Industrias Haceb y la empresa proveedora. Para este caso, en 2022, se lograron alrededor de 400 millones de pesos en ahorros, de los cuales 50% fue destinado a Haceb y el 50% restante fue repartido entre los 14 proveedores beneficiados de la metodología kaizen. Para la compañía, de la cuantía total de ahorro, el 16,68% se materializó en el año 2022 y el 83,32% se percibirá en la vigencia anual del 2023.

PARA LA COMPAÑÍA, DE LA CUANTÍA TOTAL DE AHORRO, EL 16,68% SE MATERIALIZÓ EN EL AÑO 2022 Y EL 83,32% SE PERCIBIRÁ EN LA VIGENCIA ANUAL DEL 2023.

3

Programa de Desarrollo de Aliados

El Programa de Desarrollo de Aliados implica el desarrollo de ideas de mejora diseñadas en conjunto con los proveedores como procesos Kanban, optimizaciones logísticas, modelos de economía circular, mitigación de la huella de carbono, entre otros. El Programa de Desarrollo de Aliados también incluye las intervenciones en proveedores. El tiempo requerido y los recursos a emplear para la implementación dependen de la complejidad de cada idea a trabajar. En 2022, se logró alrededor de 255 millones de pesos en ahorros derivados de ideas de mejora.

Las intervenciones, por otro lado, se realizan de dos maneras: internas y externas. Las externas son apalancadas e implementadas por un tercero, para las cuales se realiza una selección de hasta cinco (5) proveedores. Las internas, que son acompañadas por el equipo de Haceb, son intensivas y se realizan hasta con tres (3) proveedores que son seleccionados según las necesidades de la compañía. Se realiza durante un año y, al final, el cierre deberá indicar mejoras en el desempeño operacional del proveedor como, por ejemplo, la disminución en los tiempos de entrega.

Durante el año 2022, de las tres intervenciones a realizar, una logró cierre del 100% y las dos restantes alcanzaron un avance de más del 85%.

Volver al contenido

4

Gestión del conocimiento:

Se identifican necesidades de formación en los proveedores y, a lo largo del año, se citan para realizar las capacitaciones. Se ejecutaron siete (7) en el año 2022.

5

Parque industrial de proveedores:

Con los 25 proveedores in-house de Haceb, se realiza un mapeo inicial y posteriormente un diagnóstico de brechas para acompañarlos en su cierre.

El modelo de desarrollo de proveedores de Haceb está enmarcado en el concepto de "fidelización de aliados estratégicos". Para lograrlo, la compañía trabaja desde diferentes frentes:

Eventos de relacionamiento que permitan generar un mayor acercamiento de la empresa con sus proveedores. A principio del año, se realiza "Entre Aliados", un evento en el que participan proveedores de manera híbrida en charlas y conferencias dadas por directivos de Industrias Haceb en las que se presentan las perspectivas, objetivos y plan de trabajo del año. La convención kaizen también hace parte de esta actividad.

Se envían boletines de manera trimestral con la información de interés para los proveedores como próximas capacitaciones, alertas sobre cambios en procedimientos administrativos o convocatorias como kaizen.

Próximamente, se espera complementar con un ejercicio de reconocimiento de proveedores.

Volver al contenido

A diciembre 2021, Haceb contaba con más de 1.200 proveedores, de los cuales 274 correspondían a la categoría de materias primas, 926 de insumos, servicios y CAPEX, y 19 de producto parcializado. La priorización de los proveedores a impactar se realiza con una matriz Kraljic que los clasifica según monto de compra y nivel de riesgo en la cadena de suministro de la compañía y que evalúa, entre otros, criterios como calidad, capacidad de abastecimiento y permanencia del proveedor. Según el cuadrante, el proveedor puede ser clasificado como palanca (monto de compra medio-alto y riesgo bajo), no críticos (monto de compra bajo y riesgo bajo), críticos (monto de compra medio-alto y riesgo medio-alto) y cuellos de botella (monto de compra bajo y riesgo alto).

Para el programa, Haceb aborda los proveedores con mayor riesgo y monto de negociación significativo y los subdivide entre estratégicos (6% del total de proveedores, cuyo riesgo es más bajo) y críticos (5% del total de proveedores, cuyo monto de compra es medio-alto y riesgo es medio-alto). Los proveedores no críticos son acompañados con una estrategia desde el área de negociación y compras para convertirlos en palanca.

LA PRIORIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES A IMPACTAR SE REALIZA CON UNA MATRIZ KRALJIC QUE LOS CLASIFICA SEGÚN MONTO DE COMPRA Y NIVEL DE RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA COMPAÑÍA.

Algunos desafíos del programa están relacionados con la cultura corporativa y el tiempo destinado por los proveedores para su fortalecimiento, así como en la cuantificación de los resultados no económicos o de aquellos que no son a corto plazo. Se han abordado demostrando la efectividad del trabajo con hechos como el relanzamiento del programa de desarrollo de aliados estratégicos, la propuesta de distribución equitativa de las ganancias derivadas de los trabajos de fortalecimiento, el acompañamiento y asesoría personalizada dada a cada proveedor.

Indicadores de evaluación:

- Número de proveedores impactados por el proceso de desarrollo de aliados.
- Número de proveedores críticos que pasan a condición aceptable o satisfactoria.
- Beneficios otorgados por el programa de desarrollo de aliados.

Volver al contenido

Aprendizajes

1 Considerando los retos frente al comportamiento de predisposición de la base proveedora hacia los acercamientos del área de desarrollo de aliados, es importante avanzar en un relacionamiento propicio que genere confianza para avanzar en su fortalecimiento, a través de la escucha atenta y asertiva.

2 Escuchar las necesidades de los proveedores y las oportunidades de mejora al interior de la compañía ancla.

3 Involucrar la Alta Dirección de la compañía a través de rendiciones de cuenta para demostrar la viabilidad del programa y la importancia de mantenerlo activo en el tiempo, bajo una visión preventiva del riesgo en la gestión de la red de abastecimiento.

4 Promover una mentalidad corporativa en la compañía ancla de crecimiento compartido y en conjunto, en la que prevalezca la visión de beneficios y riesgos compartidos.

Volver al contenido

Recomendaciones

Categorizar proveedores en congruencia con la estrategia corporativa para saber a qué proveedores llegar.

Identificar los dolores individuales de cada proveedor, considerando los factores externos que pueden afectar su desempeño.

Generar credibilidad en el proveedor.

Apalancar el trabajo de fortalecimiento de proveedores con recursos económicos y humanos mediante la conformación de equipos pivote con otras áreas de la organización.

isa
INTERCOLOMBIA

Es una empresa de servicios mixta, propiedad de ISA en Colombia, dedicada al transporte de energía eléctrica de alto voltaje.

Según su página web[7], ISA INTERCOLOMBIA es "el mayor transportador de energía en el país con cubrimiento nacional. [Sus] redes de transporte de energía se extienden a través de la diversa geografía nacional, aportando al desarrollo y a la competitividad de los colombianos".

Su compromiso con la gestión estratégica de proveedores se cimenta en "construir relaciones de confianza, desarrollando procesos de adquisición de bienes y servicios ágiles, oportunos, eficientes y con reglas claras".[8]

A partir de este precepto, la compañía cuenta con el programa Socius, que busca posicionarla ante sus proveedores "como soporte de empresa extendida a través de la transferencia de capacidades, del trabajo en equipo y la ejecución de planes de desarrollo que generen beneficios compartidos, fortaleciendo la confianza y las relaciones de largo plazo"[9]. Mediante su implementación, se busca que ISA y sus empresas amplíen su red de proveedores sostenibles y consolidar un ecosistema alrededor del aprovisionamiento estratégico basado en mecanismos de transferencia de conocimiento y buen hacer.

A través de la implementación del modelo de gestión estratégico de proveedores, en el marco de la estrategia 2023, ISA y sus empresas han avanzado en el proceso de homologación de prácticas en gestión de la red de abastecimiento y el apalancamiento de los proveedores que la conforman.

Estado de implementación:

Palabras clave:

- Sostenibilidad.
- Mejora.
- Ecosistema

TEMÁTICAS

1. Planificación estratégica.
2. Gestión del conocimiento.
3. Responsabilidad social.
4. Cultura organizacional.
5. Salud y seguridad en el trabajo.
6. Sostenibilidad financiera.
7. Gestión ambiental y del riesgo.

7 Recuperado de: https://www.isaintercolombia.com/nosotros/
8 Recuperado de: https://www.isaintercolombia.com/nuestro-compromiso/
9 Recuperado de: https://www.isaintercolombia.com/socius/

Volver al contenido

Tipo de proveedores beneficiarios:

- Materias primas incorporadas en los productos.
- Servicios de la empresa ancla y servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Producción tercerizada de partes y sub-ensambles.
- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.

TIENE COMO FIN LA GENERACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE PROVEEDORES PARA ISA Y SUS EMPRESAS, LOGRANDO UNA RED DE ABASTECIMIENTO ROBUSTA, FORTALECIDA Y EFICIENTE ALINEADA CON PARÁMETROS DE SOSTENIBILIDAD.

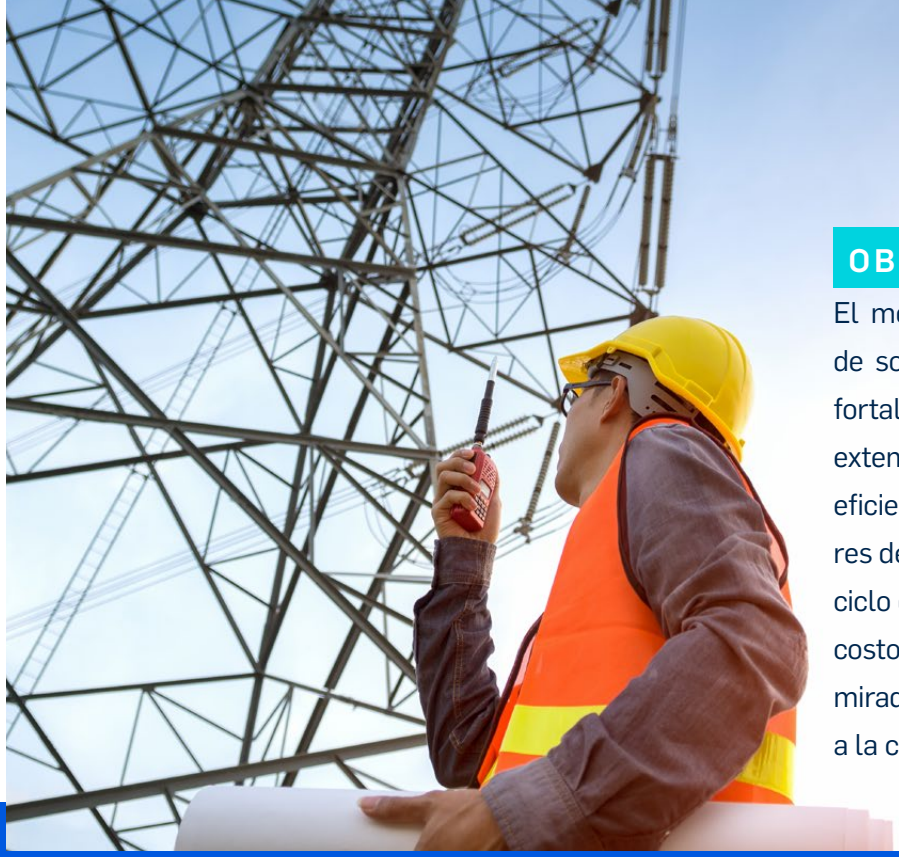
Punto de partida:

Surge a partir de la implementación del modelo de gestión estratégica de proveedores, en el marco de la estrategia 2030, cuyas prácticas involucradas están alineadas al Código de conducta de proveedores, emitido en el año 2021, que busca promover la gestión de la cadena de abastecimiento bajo criterios éticos y de transparencia, respeto por los derechos humanos, condiciones laborales dignas, de medio ambiente y de lucha contra la corrupción. Los proveedores deben comprometerse con el cumplimiento del código, el cual es requisito previo a la contratación.

Tiene como fin la generación de un ecosistema de proveedores para ISA y sus empresas, logrando una red de abastecimiento robusta, fortalecida y eficiente alineada con parámetros de sostenibilidad que, mediante un esquema de relacionamiento competente, posibilite llegar a la materialidad con los proveedores.

ISA INTERCOLOMBIA implementa un ejercicio de segmentación para identificar el tipo de práctica que esté más acorde a las necesidades de cada proveedor, dependiendo del impacto que pueda ofrecer potencialmente para la sostenibilidad de su negocio. Se realiza semestralmente, integrando a los contratistas más recientes, para definir si son elegibles para participar en la implementación de una práctica del modelo, a partir de la definición de proveedores estratégicos y tácticos.

Volver al contenido



OBJETIVO

El modelo busca promover prácticas de sostenibilidad en los proveedores, fortaleciendo el concepto de empresa extendida, incrementando niveles de eficiencia y productividad en proveedores de categorías de alto impacto en el ciclo de vida del activo con criterios de costo, riesgo y desempeño y con una mirada de valor sostenible que aporte a la continuidad del negocio.

DESCRIPCIÓN

El modelo de gestión de proveedores con sostenibilidad en ISA INTERCOLOMBIA cuenta con 12 prácticas que, de manera integrada, permiten contribuir a la generación de valor sostenible creando un ecosistema de proveedores competitivos para mantener vigencia corporativa: evaluación de desempeño, planes de mejora, registro de proveedores, fortalecimiento de proveedores, auditorías de sostenibilidad, desarrollo de proveedores, vigilancia de proveedores, acompañamiento puntual de proveedores, transferencia de buenas prácticas, proveedor del proveedor, auditorías previas y auditorías de ejecución. A través de una gestión estratégica de proveedores, ISA INTERCOLOMBIA contribuye a la generación de valor sostenible creando un ecosistema de proveedores competitivos para mantener vigencia corporativa y fortaleciendo el concepto de Empresa Extendida, percibiendo los siguientes beneficios:

1. Aumentar la calidad y desempeño de los proveedores para potenciar la competitividad de los negocios, disminuyendo costos de la operación.
2. Incorporar prácticas de sostenibilidad en la cadena de aprovisionamiento tanto de ISA y sus empresas como en la de los proveedores para la sostenibilidad de los negocios.
3. Mitigar riesgos empresariales de dependencia y concentración de grandes proveedores a través de la ampliación de oferta y sus precios para los distintos bienes y servicios.

Volver al contenido

Volver al contenido

FIGURA 1. PRÁCTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROVEEDORES DE ISA INTERCOLOMBIA. TOMADO DE: ESQUEMA PROPIO DE ISA INTERCOLOMBIA (2023).

1. Auditorías de sostenibilidad
2. Proveedor del producto
3. Desarrollo de proveedores
4. Fortalecimiento de proveedores
5. Auditorías previas
6. Auditorías de ejecución
7. Vigilancia de proveedores
8. Acompañamiento puntual de proveedores
9. Transferencia de buenas prácticas
10. Evaluación de desempeño
11. Planes de mejora
12. Registro

Los desafíos en su implementación implican la disponibilidad de recursos técnicos (áreas internas de la compañía ancla), financieros para la contratación de consultores (si aplica) y tecnología básica para acompañar la base proveedora a fortalecer, así como contar con la dedicación en tiempo, talento humano y compromiso gerencial de los proveedores para ser parte de la práctica.

Asimismo, retos como el límite presupuestal y la atención de talento por parte tanto de empresa ancla como proveedora con el fin de generar fortalecimientos cruzados entre áreas de la empresa. Esto requiere de un enfoque de planeación y toma de decisiones estratégica de la empresa proveedora, demostrando apertura no solamente frente a modelos disruptivos y nuevos en gestión, operación y productividad, sino también en posibilidades de transferencia del costo, compartiendo recursos invertidos para asegurar la continuidad y sostenibilidad del programa en el tiempo.

Además, para el equipo de ISA INTERCOLOMBIA, el modelo de gestión de proveedores con sostenibilidad implica un ejercicio de mejora continua permanente. El proceso de apropiación del conocimiento, réplica y el acompañamiento a los proveedores son retos para la gestión y percepción de resultados.

Para la implementación del modelo de gestión de proveedores con sostenibilidad en ISA INTERCOLOMBIA ha sido vital el compromiso de la Alta Dirección y el desarrollo de una serie de acciones de relacionamiento que propenden por el fortalecimiento como son: café con el gerente, diálogos con proveedores, reconocimiento de proveedores, entre otros.

EL PROCESO DE APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO, RÉPLICA Y EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS PROVEEDORES SON RETOS PARA LA GESTIÓN Y PERCEPCIÓN DE RESULTADOS.

A diciembre de 2022, se han gestionado 179 proveedores. Se destacan: 57 procesos de fortalecimiento, 53 acompañamientos puntuales a planes de mejora, 29 auditorías de sostenibilidad, 27 procesos de desarrollo de proveedores, 10 transferencias de buenas prácticas y 3 procesos de vigilancia de proveedores y mercado. En el modelo, un proveedor puede participar en una o más prácticas.

Es importante resaltar que cada una de las prácticas, de acuerdo a su objetivo, cuenta con un resultado esperado luego de la aplicación de la misma.

Volver al contenido

Recomendaciones

Es importante contar con el apoyo de la Alta Dirección para lograr la destinación de recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión de proveedores con sostenibilidad.

El modelo debe estar enmarcado en los objetivos estratégicos del negocio.

Dedicar un equipo de soporte en la organización para gestionar la base de proveedores como un grupo de interés de alto valor estratégico para la sostenibilidad del negocio.

Volver al contenido

Protección
Pensiones y Cesantías

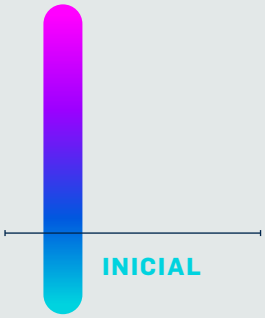
Es una sociedad de servicios financieros y administradora de fondos de pensiones y cesantías, creada en 1991.

Haz clic para ver el video de caso de éxito.

La misión de la compañía, de acuerdo con su página web[10] es “proteger, desde el presente, el futuro de nuestros clientes en la construcción de su patrimonio y generarle valor en el cumplimiento de sus metas.” Su visión es “ser el principal aliado de sus clientes en la construcción y gestión de su patrimonio” y sus principios corporativos son equidad, respeto, responsabilidad y transparencia.

Protección ha trascendido su categoría, dinamizando el enfoque de la gestión de activos destinados a las pensiones obligatorias y las cesantías, para llevarlo a un siguiente nivel que implica ser un aliado del cumplimiento de los sueños y construcción del futuro de millones de colombianos. Hoy, con más de 31 años de experiencia, administra recursos por más de 139 billones de pesos de 8,8 millones de clientes y más de 85 mil pensionados.

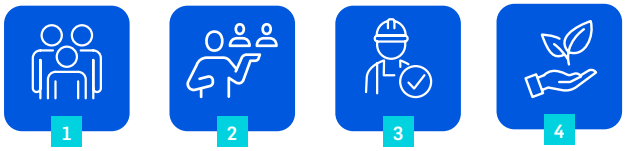
Estado de implementación:



Palabras clave:

- Creación de capacidades.
- Sostenibilidad.
- Empleabilidad.

TEMÁTICAS



1. Responsabilidad social.
2. Recursos humanos.
3. Salud y seguridad en el trabajo.
4. Gestión ambiental y del riesgo.

10 Recuperado de: https://www.proteccion.com

Volver al contenido

Punto de partida:

En Protección, los proveedores representan uno de los grupos de interés más relevantes y claves para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Conscientes de esto, la compañía tiene el compromiso de diseñar estrategias que garanticen la mejor experiencia durante la relación comercial con sus aliados. Por lo tanto, buscan que sus proveedores permanezcan alineados con los objetivos de la compañía para garantizar que la prestación de sus servicios esté enfocada en la generación de valor, el bienestar del negocio y el impacto positivo al entorno y sociedad. Protección cree en la calidad del producto nacional y, como compañía, está convencida que apoyar la economía local es clave para dinamizar la generación de empleo y desarrollar los emprendimientos del país. Por esta razón, el 85 % de sus compras durante el 2022 se hicieron a 734 empresas colombianas. El 73 % de dichas compras correspondieron a pymes.

Hace ocho (8) años, debido a la alta descentralización en el ejercicio de contratación de proveedores, la compañía realizó un ejercicio de transformación productiva y a nivel interno, en el que creó el equipo de Abastecimiento Corporativo que asumiría, de manera centralizada, la administración del proceso de selección, contratación y gestión de la información contable de proveedores, logrando optimizar las capacidades técnicas del área de compras, mejorar el relacionamiento con los proveedores y contribuir al control en la ejecución del presupuesto.

A partir de esta evolución, la compañía concluyó necesaria la implementación de nuevas metodologías para generar valor, desarrollando automatizaciones, definiendo equipos de trabajo y diseñando estrategias de comunicación con las demás áreas para visibilizar el rol del área de abastecimiento ya que, como área transversal, debe garantizar la prestación oportuna y adecuada de los servicios y la contratación con precios justos de mercado (sin sobrecostos), y la estructuración de los procesos internos y tercerizados que permiten ofrecer valor a sus clientes. Una vez se superaron las brechas operativas causadas por esta centralización, se liberaron capacidades en el equipo que permitieron enfocar los esfuerzos en el relacionamiento con proveedores y la sostenibilidad del negocio.

OBJETIVO

El programa tiene por objetivo desarrollar relaciones sostenibles y rentables con los proveedores, creando valor compartido y promoviendo la eficiencia, sostenibilidad e innovación de la cadena de abastecimiento.

Volver al contenido

DESCRIPCIÓN

La estrategia de desarrollo de proveedores de Protección está enfocada en aquellos que cuentan con potencial crecimiento dentro de la organización, especialmente con quiénes demuestran iniciativa e intención de mejorar sus procesos.

Para Protección, la brújula que orienta el compromiso con la sostenibilidad y la relación con todos sus stakeholders se basa en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, el conjunto de propósitos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible, con metas específicas que deben ser alcanzadas en el 2030.

La compañía está convencida de que el rol de las empresas es determinante para el cumplimiento de los ODS, por lo que en Protección se prioriza aquellos a los que más pueden contribuir desde su actuar, teniendo en cuenta la estrategia de la compañía, los riesgos, la materialidad y las oportunidades del negocio. Durante el 2022, Protección estableció que se compromete al cumplimiento de cuatro objetivos de manera directa.

FIGURA 2. RELACIÓN DIRECTA DE LOS ODS CON LOS PILARES DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE PROTECCIÓN S.A. TOMADO DE: ESQUEMA PROPIO DE PROTECCIÓN S.A. (2023).

Relación con cada uno de los

4 PILARES CLAVE

de nuestra estrategia:

1

OBJETIVO 13
CUIDAMOS LOS RECURSOS

En Protección, cuidamos los recursos y nos comprometemos a proteger el planeta, nuestro patrimonio más importante.

2

OBJETIVO 10
ACOMPAÑAMOS LAS DECISIONES

Al acompañar las decisiones de nuestros afiliados, aportamos a que las personas progresen y contribuimos a cerrar la brecha de desigualdad.

3

OBJETIVO 8
CREAMOS CAPACIDADES

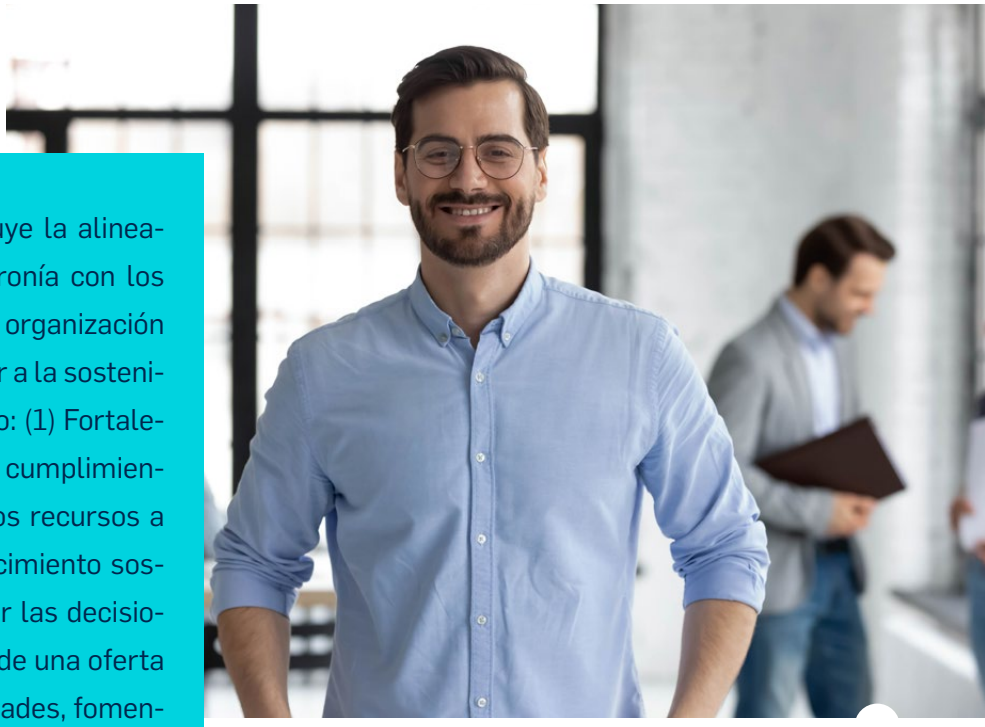
Creamos capacidades para el desarrollo de la sociedad y aportamos a la formación y empleabilidad.

4

OBJETIVO 17
FORTALECEMOS LA INSTITUCIONALIDAD

Queremos ser actores en el desarrollo de políticas públicas y mejoras a los sistemas de ahorro y protección a la vejez. Estamos convencidos de la importancia de fortalecer la institucionalidad mediante alianzas públicas y privadas.

Volver al contenido



Esta estrategia corporativa incluye la alineación con estos 4 ODS y su sincronía con los cuatro pilares estratégicos de la organización con los cuales se busca contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo del negocio: (1) Fortalecimiento de la institucionalidad y cumplimientos normativos, (2) cuidado de los recursos a través de una cadena de abastecimiento sostenible y eficiente, (3) acompañar las decisiones de los colombianos a través de una oferta integral y (4) creación de capacidades, fomentando el crecimiento y desarrollo empresarial. Lo anterior, demuestra el compromiso y respaldo de la Alta Gerencia al área de abastecimiento y a la implementación del programa de relacionamiento con proveedores, el cual busca inspirar y permear a los proveedores con la cultura organizacional de Protección.

En el marco de dicha estrategia de relacionamiento, se encuentra el concepto de empresa extendida que pretende impactar no solamente a proveedores sino a los proveedores de los proveedores bajo una visión integral de aliados que trasciende el intercambio transaccional. Esta estrategia está basada en la cooperación y colaboración como habilitadores para el crecimiento de todos los actores involucrados, generando entornos de trabajo seguros y saludables, donde se promueva la productividad y el respeto. Protección cuenta con ocho (8) principios de relacionamiento, a continuación, descritos:

1. Tratar a los proveedores como aliados.
2. Ser oportuno en los pagos.
3. Tener comunicación proactiva, activa y efectiva.
4. Realizar calificación de proveedores (reviews B2B).

5. Establecer reglas, expectativas y responsabilidades.
6. Actualización de la información general y de contacto de proveedores.
7. Creación de oportunidades de trabajo conjuntas.
8. Fast-track: desarrollar procesos ágiles, seguros y eficientes en la contratación.

Volver al contenido

Lo anterior, se realiza con el objetivo de contribuir con la gestión apropiada de la red de abastecimiento, la imagen corporativa y la generación de eficiencias, aportando el desarrollo empresarial a través de la generación de valor compartido y la creación de capacidades económicas, medioambientales y sociales.

Protección distingue dos procesos de relacionamiento con proveedores: gestión y desarrollo de proveedores. El primer proceso tiene por objetivo la generación de eficiencias y la implementación de mecanismos de monitoreo para promover la evolución de los servicios. Por otro lado, el desarrollo de proveedores propende por la generación de valor compartido a través de la búsqueda de tendencias, mejores prácticas y su apropiación en proveedores, el desarrollo de capacidades en la red y la fidelización de estos con la empresa.

Ambos procesos buscan apoyar transversalmente la gestión de riesgos operativos, financieros, reputacionales y de continuidad del negocio.

El modelo de desarrollo de proveedores de Protección involucra las siguientes actividades claves:

- **Mercadeo del proceso:** boletín y estrategia de comunicaciones.
- **Formaciones:** enmarcadas en aspectos económicos, sociales, de gobierno corporativo y medioambientales con el fin de alinear a la red de abastecimiento al propósito de la compañía para enfrentar los desafíos globales.
- **Plan de beneficios:** acceso a cursos, tiempos de pago diferencial, asesorías especializadas y apadrinamientos.

Volver al contenido

- **Encuestas de satisfacción:** se evalúa la experiencia que han tenido los proveedores con Protección en materia de oportunidad en las solicitudes, trato de colaboradores, pagos y otros aspectos que son claves para comprender el nivel de satisfacción de los proveedores con la compañía.
- **WorkTogether:** implica la identificación de proveedores con potencial de crecimiento para desarrollar iniciativas de manera conjunta. A esta actividad, se suma el sello Start- up Friendly frente al cual Protección busca posicionarse como una organización que acompaña y proporciona condiciones de accesibilidad más ligeras a compañías con potencial de crecimiento.
- **Visitas estratégicas:** en las cuales se analizan temas tales como: SST, condiciones laborales, medio ambientales, sociales, económicas y capacidades técnicas.
- **Encuentros clave y micro eventos.**

A diciembre de 2022, se formó en Saro-Sarlaft y SST a los treinta y dos (32) proveedores estratégicos de la compañía. También, se ejecutaron formaciones en herramientas ofimáticas para personal in-house y cien (100) proveedores persona natural fueron formadas en normas tributarias y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

Se realizó un evento de sostenibilidad para proveedores, donde luego se realizó la medición de veintitrés (23) empresas, con el objetivo de conocer su nivel de sostenibilidad. Posteriormente, diez (10) proveedores recibieron, individualmente, cuatro (4) horas de formación especializada en compañía de una firma consultora experta, donde se buscó identificar y estructurar planes de trabajo para el cierre de brechas. Finalmente, dos (2) proveedores participaron en un diplomado de sostenibilidad con UNIPYMES.

ES IMPORTANTE FOMENTAR UN RELACIONAMIENTO MÁS CERCANO CON LA BASE PROVEEDORA BAJO VISIÓN DE ALIANZA.

Cerca de 200 proveedores realizaron la encuesta de satisfacción y se efectuaron 8 visitas a proveedores in-house, en las que se hizo un ejercicio de validación sobre requisitos de protección social y beneficios a colaboradores.

Si bien uno de los desafíos para la implementación del modelo está relacionado a los costos derivados de las actividades estratégicas definidas para el fortalecimiento de la relación con los proveedores, entre los beneficios percibidos a raíz de su implementación se encuentran el aprovechamiento y maximización de las capacidades de los proveedores, la optimización de procesos, el aseguramiento de la continuidad de la red de abastecimiento en el tiempo, afianzamiento de la cercanía con el proveedor y la relación interorganizacional, la mitigación de riesgos relacionados con la cadena, fomento del respeto, importancia y valor de la compañía en los colaboradores y la mejora de la experiencia del proveedor durante el ciclo de vida.

← Volver al contenido

Aprendizajes

1 El ejercicio de fortalecimiento de proveedores debe enfocarse en promover una cultura organizacional basado en el conocimiento y la concientización de los colaboradores en torno a los desafíos globales.

2 Cada proyecto desarrollado debe estar basado en la voluntariedad y debe incluir un mecanismo de divulgación que permita extender la invitación a más proveedores con potencial de crecimiento.

3 Tener en el centro de la implementación del programa, la importancia de fomentar un relacionamiento más cercano con la base proveedora en sintonía con la visión de aliados.

4 Trabajar de manera articulada con las áreas de la empresa que pueden facilitar potencialmente la relación ancla-proveedor.

Recomendaciones

Brindar condiciones de apertura y oportunidades de crecimiento a la base proveedora sin la imposición condiciones de su fortalecimiento para la continuidad del relacionamiento comercial.

Enfocar el desarrollo de proveedores en tres frentes: sostenibilidad, innovación y apropiación TI.

Considerar el fortalecimiento de la red de abastecimiento como una responsabilidad con el entorno y con la sociedad. Es importante visionar el ejercicio como oportunidad de crecimiento conjunto.

Es un proceso que brinda resultados en el largo plazo, por lo que es necesario apropiarlo, invertir recursos y creer en las victorias tempranas.

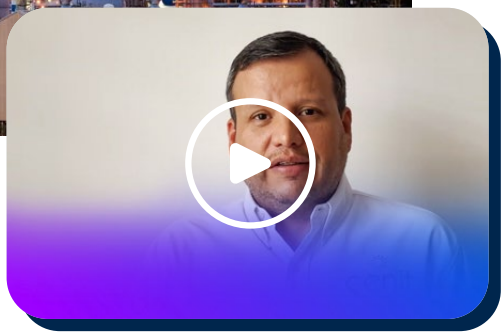
Volver al contenido

cenit
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

De acuerdo con su página web[11], "Cenit es la compañía filial de Grupo Ecopetrol, dedicada al transporte y la logística de hidrocarburos, que lidera el segmento midstream en la cadena del petróleo de Colombia".

11 Recuperado de: https://cenit-transporte.com/

Su misión es "[operar y desarrollar] soluciones integrales de transporte y logística de hidrocarburos que viabilizan el crecimiento de la industria petrolera del país por medio de la ejecución de procesos eficientes e innovadores que garantizan una gestión rentable y sostenible de cara a nuestros grupos de interés".



Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Estado de implementación:

INTERMEDIO

Palabras clave:

- Desarrollo.
- Relacionamiento.
- Innovación.

TEMÁTICAS

1 2 3 4

1. Planificación estratégica.
2. Responsabilidad social.
3. Salud y seguridad en el trabajo.
4. Apropiación de la innovación y tecnología.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Servicios administrativos y operacionales.

Volver al contenido

Punto de partida:

Desde la Vicepresidencia de abastecimiento de CENIT y su área de gestión, relacionamiento y desarrollo encontraron que existía poca pluralidad en la oferta local para las necesidades de abastecimiento de la compañía debido a la falta de conocimiento de la misma y la deficiencia en capacidades técnicas para prestar los servicios requeridos en campo.

El programa de desarrollo de proveedores CENIT inicia operación en el 2018 mediante la creación de cooperativas en la región del Catatumbo (Norte de Santander) para promover el abastecimiento local de servicios de mantenimiento que CENIT requería, especialmente relacionados con rocería para las áreas aledañas al oleoducto Caño Limón-Coveñas. Lo anterior se logra trabajando de manera conjunta con las Juntas de Acción Comunal - JAC, con las cuales se realizaban sesiones de acompañamiento para constituirlas como cooperativas.

A raíz de lo anterior, surge la necesidad de emprender actividades de seguimiento debido a la falta de formación en gestión empresarial. De allí, comienza el ejercicio abordando temas como el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo (SGSST), requerimientos reglamentarios para la formalización, y operación y gestión administrativa de duración de más de un (1) año. Tras la identificación de brechas en su base proveedora, este programa se hace extensivo a proveedores actuales.

Al asumir completa autonomía en la operación de transporte de hidrocarburos en diversos territorios del país, el fortalecimiento de proveedores en CENIT cobra mayor importancia debido a la necesidad de fortalecer la imagen institucional frente a las comunidades en las cuales los proyectos tenían injerencia.

OBJETIVO

El modelo de desarrollo de proveedores de CENIT busca elevar los niveles de competitividad y eficiencia de oferentes, proveedores y contratistas locales mediante un modelo sostenible, acompañando la estructuración de oportunidades de proyectos de innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Volver al contenido

DESCRIPCIÓN

El modelo de desarrollo de proveedores de CENIT se concentra en el fortalecimiento de capacidades a oferentes, proveedores y contratistas locales en temas de estrategia, finanzas, innovación, comercialización y liderazgo por medio de alianzas estratégicas, contratos con instituciones educativas y participando en convocatorias como empresa ancla.

A través de ejercicios de capacitación, entrenamiento, suministro de herramientas y prácticas aplicables a la gestión empresarial, el programa pretende, a su vez, tanto fortalecer competencias en las empresas contratistas como promover condiciones en los territorios que generen desarrollo económico y social a partir de la ampliación de la base de oferentes locales que logren cumplir con los mínimos requisitos solicitados por la compañía para la contratación. De esta manera, CENIT espera que, a través de actividades de fortalecimiento, los agentes locales puedan implementar procesos de gestión adecuada que amplíen su capacidad de operación y ser susceptibles a mayores oportunidades de contratación.

El programa de desarrollo de proveedores se encuentra alineado a la estrategia de sosTECnibilidad de la empresa, actualizada en el año 2020, cuyo propósito superior es la "proyección corporativa y cultura empresarial para la sostenibilidad" y que cuenta con cuatro (4) objetivos primordiales para los cuales se requiere relacionamiento constante con los grupos de interés (Estado, trabajadores, clientes, proveedores y contratistas, comunidades y sociedad civil y accionistas e inversionistas). Estos son:

Volver al contenido

1. **ACTUAR CON** los más altos estándares en gobierno corporativo, transparencia y DDHH.
2. **CONTRIBUIR** al bienestar global.
3. **SER UN NEGOCIO INNOVADOR** y ambientalmente responsable.
4. **APORTAR VALOR** a los territorios donde la compañía opera y al bienestar de su talento humano.

EL PROGRAMA PRETENDE, A SU VEZ, TANTO FORTALECER COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS CONTRATISTAS COMO PROMOVER CONDICIONES EN LOS TERRITORIOS QUE GENEREN DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.

De acuerdo con CENIT, la sostenibilidad "es una perspectiva habilitadora de la estrategia corporativa, una ventaja competitiva y la más valiosa herramienta para crear valor a los grupos de interés. Se basa en la gestión e implementación de asuntos tecnológicos, sociales, ambientales y de gobernanza (TESG)". Esto permite que el modelo de desarrollo de proveedores no competa exclusivamente a la Vicepresidencia de abastecimiento, sino que involucre comunicación y apropiación del ejercicio con otras áreas y equipos de trabajo como facturación, HSE y jurídica que aportan al correcto funcionamiento y facilitan la operatividad del programa. Asimismo, existe un compromiso de la Presidencia del grupo Ecopetrol dado que orienta la misionalidad del negocio a contribuir de manera activa al desarrollo de los territorios alineado al respeto por la diversidad cultural y reconociendo las condiciones diferenciales de cada uno.

← Volver al contenido

A CONTINUACIÓN, SE COMPARTEN LOS RESULTADOS DEL AÑO 2018 AL 2021:

2018

1 2 3 4 5 6

1. Se realizó un diagnóstico a 49 Juntas de Acción Comunal.
2. Se llevaron a cabo 28 jornadas de sensibilización con Juntas de Acción Comunal.
3. Se constituyeron 23 cooperativas.
4. Habilitación de cooperativas para presentación de propuestas: 24 en rocería y 2 en obra civil.
5. Se presentaron 18 ofertas para actividades de rocería.
6. Movilización de alrededor de 1.800 personas para el desarrollo de las actividades.

Volver al contenido

2019

1 2 3 4 5

1. Se llevaron a cabo 4 jornadas de sensibilización con Juntas de Acción Comunal.
2. Se constituyeron 8 cooperativas.
3. Acompañamiento en el diseño de 20 planes de negocio para cooperativas (18 en rocería y 2 en obra civil) y 30 proyectos productivos.
4. 167 jornadas de capacitación realizadas.
5. Movilización de alrededor de 7.920 personas para 6 jornadas de encuentros comunitarios con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP).

2020

Se inicia la implementación del proyecto de viveros comunitarios, en conjunto con las cooperativas, para satisfacer las necesidades de la compañía en compensación ambiental (reforestación) y continuar apalancando su red de proveeduría local en territorios de impacto.

1. Se llevó a cabo 1 jornada de sensibilización con Juntas de Acción Comunal.
2. Habilitación de 16 cooperativas para presentación de propuestas.
3. Se presentaron 18 ofertas por parte de cooperativas.
4. Acompañamiento en el diseño de 18 planes de negocio para cooperativas y 14 proyectos productivos en viveros.
5. 115 jornadas de capacitación realizadas.

6. 90 horas de asesoría.
7. Movilización de alrededor de 5.740 personas para el desarrollo de las actividades.
8. 365 personas certificadas en competencias laborales para el proyecto viveros.
9. 17 cooperativas vinculadas en el proyecto viveros.
10. Conformación de 11 viveros comunitarios.

Volver al contenido

2021

1. 93 horas de asesoría a cooperativas.
2. Movilización de alrededor de 441 personas para el desarrollo de las actividades.
3. 6 evaluaciones a predios para el proyecto viveros.
4. 11 planes de inversión aprobados para el proyecto viveros.
5. 93 horas de asesoría para el proyecto viveros.
6. 18 visitas técnicas a viveros.

A nivel general, se han percibido mejoras técnicas en el desempeño de los proveedores en la prestación de sus servicios y han extendido sus operaciones a otras industrias, por ende, el nivel de las ventas, incluso participando en procesos competitivos. Asimismo, hubo mejoramiento del 65% a 97% en la política interna de SST de las unidades productivas y un incremento del 52% a 79% en la cantidad de empresas beneficiarias que implementaron sistema de gestión de SST. Esto demuestra que, si bien los procesos de fortalecimiento no ofrecen resultados inmediatos y tempranos, traen consigo condiciones habilitantes para impulsar la competitividad de los tejidos empresariales locales.

A su vez, el trabajo en territorio ha propiciado mejoras en el relacionamiento con las comunidades en las áreas de influencia y la reputación de la imagen corporativa, en tanto se han ampliado las oportunidades de contratación y alianzas comerciales con la proveeduría local fortalecida, a términos de 3 años.

SI BIEN LOS PROCESOS DE FORTALECIMIENTO NO OFRECEN RESULTADOS INMEDIATOS Y TEMPRANOS, TRAEN CONSIGO CONDICIONES HABILITANTES PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS TEJIDOS EMPRESARIALES LOCALES.

Indicadores de evaluación:

- Número de diagnósticos iniciales - Estado inicial.
- Número de evaluaciones realizadas de módulos de formación.
- Medición de impacto de la formación en el desempeño operacional de la unidad productiva.
- Número de diagnósticos finales.
- Número de auditorías en SGSST a proveedores locales.
- Participación activa de algunas empresas locales.
- Disponibilidad de tiempo.
- Exigencia y expectativas de opciones de contratación.

Aprendizajes

1 Es importante diseñar la metodología del programa con participación activa de las comunidades para emprender acciones acordes a sus necesidades de fortalecimiento empresarial.

2 Generar un vínculo y compromiso con la unidad productiva, indicando claramente los beneficios para el mejoramiento de su gestión empresarial.

3 Establecer expectativas claras con los potenciales proveedores y el enfoque de trabajo que se abordará para su fortalecimiento.

Volver al contenido

4 Acompañamiento en la aplicación e implementación de los aprendizajes adquiridos para fortalecer su gestión empresarial en general.

5 Disponer de herramientas facilitadoras para la formación y precisar requisitos claros de participación en términos de tiempos y responsabilidades de los proveedores.

6 Generar lazos de compromiso con los proveedores es posible a través de un relacionamiento eficiente, transparente y constante basado en una atención temprana a alertas, provenientes del entorno, y seguimiento a los procesos de fortalecimiento de cada unidad productiva.

7 Mantener actualizada la base proveedora local en la plataforma de gestión para facilitar su participación en proyectos de fortalecimiento y su eventual vinculación contractual con la empresa ancla.

Recomendaciones

Establecer un objetivo claro para la implementación del programa de proveedores, a partir de las brechas identificadas.

Entender las necesidades de las unidades productivas a fortalecer, evitando el paternalismo.

Diseñar una estrategia de seguimiento para generar un compromiso posterior con la compañía, focalizando desde los dolores de las unidades productivas.

Trabajar en conjunto con la comunidad.

Volver al contenido

comfama

Comfama es una caja de compensación familiar que opera en el departamento de Antioquia. Legalmente se constituye como una empresa social de carácter privado, autónoma y vigilada por el Estado, que busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias.

Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Como es mencionado en su sitio web[12], "las cajas de compensación ofrecen diferentes tipos de servicios y beneficios en lo que tiene que ver con la educación, el empleo, la recreación, la salud, la recreación, el turismo, los créditos, los subsidios y demás."

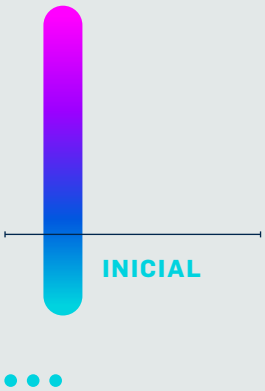
Su propósito superior es:

"Consolidar, expandir y cualificar la clase media antioqueña para que sea consciente, libre, productiva y feliz" (Caja de Compensación Familiar de Antioquia - Comfama, 2022)

TEMÁTICAS

1. Planificación estratégica.
2. Gestión del conocimiento.
3. Responsabilidad social.
4. Cultura organizacional.
5. Salud y seguridad en el trabajo.
6. Gestión ambiental y del riesgo.

Estado de implementación:



Palabras clave:

- Generación de capacidades.
- Desarrollo regional.
- Red empresarial.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Servicios administrativos y operacionales.

Volver al contenido

12 Recuperado de: https://www.comfama.com

Punto de partida:

Comfama es una empresa social que cuenta actualmente con más de 200 sedes en Antioquia, incluyendo 11 parques, 25 preescolares, jardines y atención a la primera infancia, 4 colegios, 50 centros de acondicionamiento y preparación física, 34 centros culturales y 46 puntos de encuentros (Comfama regionales). Se enfrenta a desafíos en torno a la necesidad de desplazar sus proveedores asentados en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) a las otras regiones para la correcta prestación de servicios a sus afiliados.

El Área de Logística de Abastecimiento de la organización es la encargada de realizar transacciones de bienes y servicios y se divide en dos equipos: negociación con proveedores y relacionamiento con proveedores. Este último se encarga de los procesos de desarrollo y fortalecimiento de la red de abastecimiento de la organización, ejercicio que se ha priorizado desde hace alrededor de tres (3) años y que inició con la Escuela para Proveedores Comfama con el propósito de promover en los proveedores, la filosofía empresarial de la organización orientada hacia el capitalismo consciente. La Escuela realiza capacitaciones de manera periódica, ofertadas mediante convocatoria abierta y voluntaria, que abordan temas en capitalismo consciente, sostenibilidad, regeneración, creatividad e innovación empresarial.

El desarrollo de proveedores se ha abordado en Comfama desde dos frentes: los proveedores actuales que presentan oportunidades de mejora y que entran en un proceso de fortalecimiento y los potenciales proveedores que requieren un acompañamiento mayor para cumplir los estándares de la contratación, que básicamente se han enfocado en las subregiones de Antioquia.

A partir de la evaluación de desempeño que se realiza periódicamente a los proveedores, se han identificado requerimientos internos, que les han permitido generar distintas formas de acompañamiento para cerrar las brechas identificadas, y apoyarlos con ejercicios enfocados en el mejoramiento de sus procesos.

Adicionalmente, realizaron un diagnóstico de necesidades de la organización, en conjunto con los equipos regionales de Comfama, en el cual se concluyó que se requería mayor nivel de pluralidad en la oferta de servicios como transporte, alimentación, organización de eventos, entre otros, para atender las necesidades de las sedes y parques que operan en el Departamento. Ampliar la base de proveedores regionales fortalecería las capacidades del territorio y permitiría a Comfama adelantar un proceso avanzado de identificación y caracterización de las unidades productivas en las subregiones con potencial de cumplir con el mínimo de requisitos exigidos por la Ley para la contratación (ej. formalización empresarial).

Volver al contenido

OBJETIVO

El objetivo de los programas de fortalecimiento y desarrollo de proveedores en Comfama es aportar al desarrollo de capacidades de los proveedores activos y potenciales con el ánimo de obtener las mejores condiciones de calidad y precio para el abastecimiento de bienes y servicios de la organización y el crecimiento de las empresas proveedoras, basados en los principios del Capitalismo Consciente.

DESCRIPCIÓN

1

Implementación por evaluación de desempeño:

Comfama realiza un proceso de evaluación periódico a sus proveedores con contrato activo, a través del cual valida su nivel de desempeño y se caracterizan. Dependiendo de los resultados obtenidos, se valida si es necesario recibir un acompañamiento que permita el cierre de brechas a través de metodologías de mejoramiento de procesos, con el fin de optimizar el cumplimiento de los contratos.

El equipo de relacionamiento con proveedores realiza trazabilidad a este ejercicio a través de una metodología que permite la identificación, caracterización y profundización del relacionamiento. Asimismo, se realizan bitácoras de seguimiento al proveedor para comprender de manera integral sus necesidades, expectativas y proceso individual en cierre de brechas internas.

2

Implementación en regiones:

En el año 2022, Comfama inició con trabajo de campo mediante visitas in situ a las subregiones de Suroeste, Urabá y Oriente en las que se realizaron reuniones con proveedores actuales y potenciales para reconocer sus brechas e incorporarlos en los programas institucionales de fortalecimiento ofrecidos. En las subregiones visitadas coincidieron los desafíos relacionados al alto grado de informalidad y la deficiencia en la gestión de la normatividad en SST.

Al encontrar características diferenciales entre proveedores potenciales de las subregiones diferentes al Valle de Aburrá, se determinó que

Volver al contenido

era necesario flexibilizar el cumplimiento de algunos requisitos específicos para la contratación. Se prevé continuar trabajando en coordinación con las áreas administrativa, jurídica y de negociación de Comfama para facilitar la documentación y el proceso de contratación con unidades productivas. A continuación, se relacionan los principales aspectos a flexibilizar:

- Frente al cumplimiento de las obligaciones de ley y seguridad social, las personas jurídicas deben presentar certificado de avance de implementación del SG-SST. El porcentaje ideal es mayor al 85%, pero se acepta menor a este porcentaje siempre y cuando se acuerde elaborar un plan de trabajo con acompañamiento del equipo de SST de Comfama.

- Para estos proveedores se pueden establecer excepciones en la expedición de pólizas, siempre y cuando los riesgos en la prestación de los servicios sean bajos o se pueda dar cobertura a los riesgos a través de las pólizas corporativas.

- Se permite la presentación de ofertas por fuera de la plataforma de abastecimiento para facilitar el proceso en zonas de baja apropiación tecnológica, por ejemplo, a través de correo electrónico.

- Se cuenta con una política de pagos conscientes que determina plazos de pagos desde 8 días para emprendedores y microempresas y mejora los plazos determinados por la Ley 2024 de pagos justos. También, se facilita la aprobación de anticipos para servicios como presentaciones artísticas y culturales, remodelaciones y obras de infraestructura entre otras.

Este trabajo incorpora la propuesta de valor de Comfama "Regiones con alto potencial" que propende por la descentralización de la base proveedora y la promoción de la compra local para generar entramados estratégicos y relacionamiento cercano con las comunidades de los territorios donde la organización tiene presencia.

Para diciembre de 2022, se han impactado tres (3) subregiones y diez (10) municipios: Támesis, La Pintada, Jericó, Chigorodó, Apartadó, Turbo, Necoclí, Carepa, Guatapé y Marinilla, de los cuales se han caracterizado 40 proveedores potenciales, que en su mayoría se encuentran en condiciones de informalidad. De éstos, 28 han cumplido estructuralmente y han sido remitidos al área de negociación para validación de requisitos y verificación técnica. Cuatro (4) ya se encuentran en proceso de vinculación con el equipo de negociación y compras de Comfama.

Se pretende establecer unos planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo para continuar con la presencia en regiones y abordar las otras 6 subregiones del departamento.

Para hacer efectivo el seguimiento se cuenta con un equipo de 3 personas encargadas de gestionar las evaluaciones de desempeño y realizar los ejercicios de identificación, diag-

Volver al contenido

nóstico y planes de trabajo. El proceso posterior de acompañamiento vincula diferentes equipos internos de Comfama expertos en los temas a intervenir según necesidades. Este proceso se realiza durante el tiempo necesario para cubrir las brechas y lograr un mejoramiento sostenido.

Regularmente, se incorporan al programa dos equipos adicionales de la empresa - SST y Empleo y Emprendimiento - para acercar a los potenciales proveedores a los mínimos requisitos exigidos por la Ley para la contratación (como formalización empresarial y la adecuación de un SGSST básico) y generar capacidades en las empresas en temas como estrategia corporativa, marketing, controles de calidad y operaciones administrativas para mejorar su competitividad.

Indicadores de evaluación:

- Porcentaje (%) de proveedores en plan de mejoramiento.
- Porcentaje (%) de mejoramiento en la evaluación de los proveedores.
- Número de empresas desarrolladas.
- Número de proveedores intervenidos.
- Numero de regiones y municipios impactados
- Número de proveedores desarrollados contratados.

Aprendizajes

1 Trabajar considerando las necesidades propias para acompañar el desarrollo del proveedor potencial que presta un servicio de interés e importancia estratégica para la compañía.

2 Es fundamental que las áreas técnicas realicen la evaluación de manera consciente para que las necesidades identificadas estén alineadas claramente con el resultado.

3 Se debe realizar una segmentación ajustada a las realidades diferenciadas de las regiones para generar capacidades que impulsen la competitividad del tejido empresarial local y puedan hacer cara a los desafíos propios del territorio.

4 Entender el contexto de la región aterrizando el lenguaje a emplear y acompañando de manera permanente, constante y directa en la presentación de propuestas para la negociación.

5 Algunas subregiones comprenden un tejido empresarial que no se encuentra dispuesto a trabajar con grandes plataformas, por lo que se requiere de una buena estrategia de comunicación y relacionamiento que inicie con acercamientos claros con expectativas y en clave de alianza y respeto por las tradiciones del territorio.

Volver al contenido

Recomendaciones

Identificar cómo se puede apalancar el trabajo de fortalecimiento de proveedores a partir de las capacidades internas de la compañía ancla.

Es importante partir de las necesidades bien definidas de la empresa ancla y los desafíos de los proveedores para su crecimiento.

Inicialmente, es importante enfocar los esfuerzos en un conjunto pequeño de proveedores potenciales locales.

Establecer claridad en las expectativas del proveedor potencial y generar un acercamiento humano que no emplee tecnicismos para propiciar la receptividad de la información por parte de los emprendedores.

Volver al contenido

METRO
DE MEDELLÍN
CALIDAD DE VIDA

El Metro de Medellín es una empresa industrial y comercial del Estado que opera como sistema masivo de transporte para Medellín y el Valle de Aburrá.

De acuerdo con su página web[13]:

"A lo largo de su historia, el Metro de Medellín se ha consolidado como uno de los íconos del Valle de Aburrá y como un elemento integrador de los ciudadanos. Esto se debe a que la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá, empresa pública encargada de su gestión, ha procurado que éste, más que un medio de transporte que lleva a las personas de un lugar a otro se convierta en una forma de vida y en un lugar para el encuentro social y cultural"

El direccionamiento estratégico de la empresa está enmarcado en la Cultura Metro como modo de relación positivo que se vincula con los grupos de interés mediante su propósito superior: "Generamos calidad de vida para las personas e integramos y transformamos territorios, contribuyendo con la sostenibilidad de la región"[14].

Haz clic para ver el video de caso de éxito.

TEMÁTICAS

1. Sostenibilidad financiera.
2. Disponibilidad de la operación.

Estado de implementación:

AVANZADO

Palabras clave:

- Investigación.
- Innovación.
- Confianza.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Producción tercerizada de partes y sub-ensambles.
- Materiales de mantenimiento y repuestos.

Volver al contenido

13 Recuperado de: https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos
14 Recuperado de: https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos/direccionamiento-estrategico

Punto de partida:

Entrada la operación comercial del Metro de Medellín, la necesidad surge a raíz de las dificultades en acceso a repuestos o suministros para el mantenimiento del sistema por la localización lejana de proveedores, los altos costos, tiempos extensos de entrega y más adelante por obsolescencia tecnológica. En consideración, se decide emprender una ruta para la homologación de importaciones de suministros a través de proveeduría e ingeniería local.

Desde la gerencia general y las gerencias auxiliares, esta práctica ha sido priorizada pues ha permitido la sostenibilidad y continuidad de la prestación del servicio a los usuarios del transporte masivo en Medellín y alrededores. Para esto, se han involucrado la gerencia de operaciones y mantenimiento, a través del área de ingeniería, y la gerencia de planeación con el área de I+D+I. Su registro y trazabilidad se ha llevado a cabo a través del procedimiento del sistema de gestión de calidad que indica el paso a paso para el trabajo con la proveeduría local y aliados para la investigación y desarrollo de nuevos productos. Era necesario contar con proveedores locales que trabajaran bajo los estándares y requerimientos que demanda la operación ferroviaria, bastante exigente que se compara a los estándares aeronáuticos, inicialmente para garantizar la continuidad en la prestación del servicio y, posteriormente, por los ahorros que hacerlo generaba.

OBJETIVO

La práctica busca garantizar la continuidad en la prestación del servicio y la optimización de costos de la operación y el mantenimiento del sistema.

DESCRIPCIÓN

El proceso de homologación y sustitución de elementos de importación le ha permitido al Metro de Medellín obtener más de COP 46.000 millones en ahorros desde su entrada en implementación en el año 2000. Para ello, el proceso ha contado con la participación de la academia – universidades y centros de investigación -, con quiénes la articulación ha sido una condición habilitadora para la gestión de innovación al interior de la compañía. El desafío ha estado concentrado en la apropiación del conocimiento al servicio del sector empresarial para su industrialización, así como convencer al empresariado de la importancia estratégica para la red de abastecimiento que implica el desarrollo de nuevos productos para la industria ferroviaria.

Entrada la pandemia por COVID-19, se identificaron mayores oportunidades para potenciar las empresas partícipes de la práctica, a las cuales se ha acompañado en el cumplimiento de exigencias y requerimientos técnicos de la normatividad en calidad para este sector. Este ejercicio derivó en la creación del hub

Volver al contenido

ferroviario que aglutina más de 30 empresas de las cuales algunas se han fortalecido por la interacción con el Metro de Medellín y que actualmente prestan servicios competitivos a las redes ferroviarias del país, e incluso de otros países de la región, lo que ha implicado un fortalecimiento y consolidación de encadenamientos productivos de alto valor agregado con proyección de crecimiento en el Departamento y el país.

Si bien actualmente la mayoría de las empresas se encuentran localizadas geográficamente en el Valle de Aburrá, su incidencia se ha extendido y robustecido con empresas pertenecientes a otras zonas del país e incluso extranjeras.

Otro de los retos consiste en el acompañamiento en el proceso productivo de la empresa proveedora durante el aprendizaje y apropiación de la innovación. Para esta fase, se cuenta con la validación de los equipos técnicos de universidades y del Metro de Medellín, asegurando así la calidad de los insumos. El Metro, además, cuenta con servicios contratados de planimetría y metrología para verificar dimensionalmente las piezas previo, durante y después de su producción. Finalmente, el ejercicio de patentado se realiza en conjunto con la universidad o centro de investigación involucrado, posteriormente incluida en el portafolio de servicios del Metro.

La implementación de la práctica de homologación propende por la viabilización, el

PROMOVER LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LA RED DE PROVEEDURÍA, DISPUESTAS PARA LA INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS.

afianzamiento y la masificación del sistema ferroviario en Colombia y, consecuentemente, la región a través de la generación de capacidades empresariales dispuestas para la investigación, desarrollo e innovación en nuevos productos que se enmarquen en cadenas productivas de mayor complejidad y componente tecnológico.

Para el desarrollo de la práctica, se requiere contar con capital de relacionamiento con el sector académico para la investigación, disponibilidad de laboratorios, recursos económicos para el desarrollo de productos, la caracterización de materiales, y métodos de planimetría y metrología para el control de calidad. El equipo cuenta con un talento humano compuesto por 14 profesionales que hacen parte del área de I+D+I, cuya responsabilidad es hacer seguimiento al proceso de homologación y sustitución, más los investigadores de las universidades y grupos de investigación, quienes se vinculan mediante los convenios y alianzas, así como con sus trabajos de investigación para maestría y doctorales encaminados a la solución de problemas técnicos o la búsqueda de oportunidades de mejora de la operación y el mantenimiento del sistema Metro.

← Volver al contenido

Indicadores de evaluación:

- Cuantías en ahorros por homologación y sustitución.

Aprendizajes:

1 Es importante promover un mayor interés por parte de grandes empresas en el desarrollo de la ingeniería nacional mediante un adecuado y continuo acompañamiento a la base proveedora, identificando sus brechas para la mejora de procesos y oportunidades orientadas al aprovechamiento de sus capacidades operacionales y técnicas.

2 Se necesita apoyo y participación de la academia y la investigación para generar ingeniería de alto nivel que desarrolle el conocimiento no solamente a través de métodos de ingeniería inversa. El ecosistema debe fortalecer la hélice Universidad-Empresa-Estado que, en el caso particular del Metro, se ha materializado en la resolución de desafíos especializados en su operación y mantenimiento y programas enmarcados en retos de innovación abierta.

3 El empresariado debe apostarle a apropiar metodologías para hacer innovación. Como ejemplo, el Metro de Medellín es la única empresa pública del país que cuenta con certificación NTC 5801 de sistemas de gestión para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) del ICONTEC. Esto es visto como una oportunidad para alinear a su red de proveeduría con los estándares y requerimientos exigentes que, tanto la normatividad como la industria, le exige.

Volver al contenido

Recomendaciones

Confiar en la ingeniería local y en que existen empresas a nivel nacional con la capacidad de desarrollar bienes y servicios de alto valor agregado para industrias de alta complejidad tecnológica con estándares por cumplir, tanto nacionales como internacionales.

Desde la empresa ancla, se debe ejercer un acompañamiento técnico tanto a las potenciales empresas proveedoras como a la academia participante de sus procesos de innovación y desarrollo con el fin de generar las capacidades necesarias en el ecosistema para garantizar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Volver al contenido

Bancolombia

De acuerdo con la página de la compañía, Bancolombia es “un grupo financiero líder, con más de 146 años de experiencia y que evoluciona para asumir los desafíos que trae un entorno en constante transformación”[15].

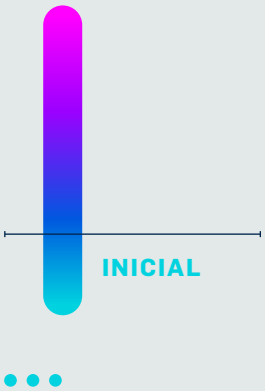
15 Tomado de: https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos

Cuenta con alrededor de 30.000 colaboradores y está presente en Colombia, Panamá, Guatemala y El Salvador.

Su propósito superior es el bienestar de todos. Mencionan en la web que las acciones del grupo "tienen como principios básicos la ética y la integridad, con el propósito de promover desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos"[16]. Le apuestan al acceso a soluciones financieras y no financieras para personas, emprendedores, pymes, empresas e instituciones, así como a iniciativas que prioricen la educación, el emprendimiento y la acción climática. Asimismo, y en respuesta a la agenda de desarrollo global, el Grupo Bancolombia ha priorizado tres frentes de impacto: (1) promover la competitividad del tejido productivo, (2) construir ciudades y comunidades más sostenibles, y (3) fomentar la inclusión financiera.

Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Estado de implementación:



Palabras clave:

- Propósito.
- Sostenibilidad.
- Competitividad.

TEMÁTICAS

1. Planificación estratégica.
2. Gestión del conocimiento.
3. Responsabilidad social.
4. Cultura organizacional.
5. Recursos humanos.
6. Salud y seguridad en el trabajo.
7. Apropiación de la innovación y tecnología.
8. Gestión ambiental y del riesgo.
9. Seguridad y productividad.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Servicios administrativos y operacionales.

Volver al contenido

16 Tomado de: https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos

Punto de partida:

Desde la Dirección de Abastecimiento del Grupo Bancolombia, la Gerencia de Estrategia se encarga de dirigir capacidades para transformar la visión de la gestión del abastecimiento y riesgo en red y promover habilidades estratégicas para la negociación. Sus esfuerzos se han enfocado en incentivar mejoras en cultura, innovación y acciones dirigidas a la comunicación asertiva con proveedores. De allí, surge la estrategia de identificar a los proveedores con potencial de crecimiento en la organización, conocer el nivel de madurez del proveedor, determinar los frentes a fortalecer y los aliados expertos que apoyan en este trayecto.

Como parte de sus prioridades, el desarrollo de proveedores ha sido recurrente en el quehacer táctico de la Gerencia. Conciben, así, que el relacionamiento debe fomentar la conversación bidireccional a través de un lenguaje cercano y oportunidades de reconocimiento desde el centro hacia las conexiones de la red de abastecimiento. De esta manera, el Grupo Bancolombia ha diseñado un modelo evolutivo de desarrollo de proveedores, compartiendo estrategias y buenas prácticas en diferentes frentes, acompañando muy de cerca a cada proveedor en su desarrollo y logrando tener mayor relacionamiento con este grupo de relación.

Se decidió alinear el modelo al propósito superior de la compañía: promover desarrollo sostenible para lograr el bienestar de todos. El modelo le apunta a 4 inductores: sostenibilidad, innovación, eficiencia y estrategia, que son parte fundamental de la estrategia corporativa del Banco.

EL RELACIONAMIENTO CON LA RED DE ABASTECIMIENTO DEBE FOMENTAR LA CONVERSACIÓN BIDIRECCIONAL A TRAVÉS DE UN LENGUAJE CERCANO Y OPORTUNIDADES DE RECONOCIMIENTO.

Además, busca integrar una visión compartida entre áreas que pone en el centro la escucha al proveedor para jalonar su proceso productivo y operacional a partir de los desafíos identificados de manera individual, pues para la compañía, si a los proveedores les va bien, al Banco también.

OBJETIVO

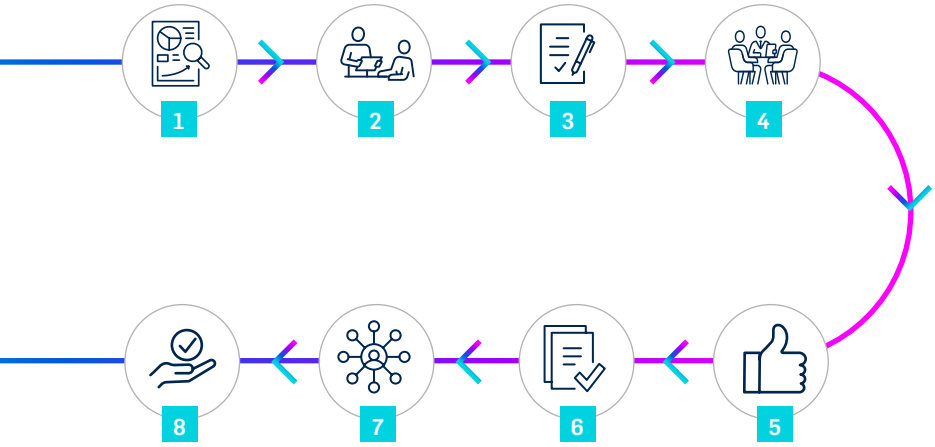
Bancolombia cuenta con una estrategia diseñada para apalancar el propósito mediante proyectos de desarrollo en conjunto, alianzas estratégicas, programas de formación, entre otros, garantizando acciones sostenibles, replicables y medibles con los aliados de abastecimiento. El modelo busca que los proveedores se fortalezcan a partir de los cuatro inductores: estrategia/eficiencia/innovación/sostenibilidad.

Volver al contenido

Volver al contenido

DESCRIPCIÓN

En consideración de lo anterior, la Gerencia de Estrategia elige los proveedores con potencial de desarrollo y que apalancan el propósito de la organización, alineándolos con la misión, objetivos y estrategia del Grupo Bancolombia.



1. Estudio de estrategia
2. Selección de inductores
3. Diseño de modelo
4. Selección de proveedores PMV
5. Diagnóstico de madurez
6. Diseño de planes de acción
7. Incorporación de aliados técnicos
8. Ejecución de planes de acción

El área también identifica las oportunidades de mejora del proveedor para incrementar la productividad y competitividad y, por medio de aliados técnicos (como el CTA, Colombia Productiva y las áreas internas de la compañía en sostenibilidad, innovación, formación y calidad de vida), desarrolla planes de acción para mejorar el nivel de madurez del proveedor que son, de acuerdo con la clasificación en su orden de menor a mayor: Mínimos, Supervivencia, Transformación, Alianzas y Propósito. A continuación, se mencionan los objetivos de cada nivel de madurez en el modelo:

Mínimos: cubrir las bases mínimas para la productividad esperada que permita que los servicios prestados por el Grupo sean de la calidad esperada en su relación con los grupos de interés.

Supervivencia: garantizar continuidad y la sostenibilidad de los proveedores.

Transformación: apalancamientos productivos, evolución en los servicios prestados por los proveedores y desarrollo de nuevas competencias.

Alianzas: co-creación para el desarrollo de nuevas capacidades, productos y servicios.

Propósito: potencializar el propósito organizacional de Bancolombia a través del relacionamiento con su base proveedora.

Adicional, el programa cuenta con apoyo estratégico de otras áreas expertas que contribuyen con la implementación del modelo. Se resalta que el modelo se ha venido implementando en forma escalonada y cuenta, a la fecha, con dos grupos de proveedores incluidos en el programa. El modelo aborda las estructuras directivas de las áreas del Banco con el fin de permearlas de una cultura de autonomía en la organización de manera centralizada en la que se destinen responsabilidades estratégicas para el fortalecimiento de los proveedores.

Entre los desafíos encontrados en la implementación del modelo están la capacidad del equipo de la Gerencia y los recursos financieros para su implementación, así como la automatización de éste. Se han abordado mediante el apoyo estratégico de otras áreas para la difusión del modelo. Bancolombia cuenta, adicionalmente, con aliados expertos que se han sumado al programa para generar movilización por medio de programas de cultura organizacional que han sido factores claves para implementar la estrategia.

Los beneficios percibidos por la implementación del modelo son:

- Procesos de mejora que aportaron a la sostenibilidad y reducción de CO2 de uno de los proveedores. Se logró una disminución de CO^2 en 22.5 toneladas.
- Adopción de metodologías y herramientas de innovación a los proveedores que pasaron por este programa a través de la aplicación de la metodología de gestión de innovación abierta.
- Estructuración y apoyo en la construcción y definición del modelo estratégico de sostenibilidad.
- Incorporación de una estrategia efectiva de gestión de SST. Uno de los proveedores pasó de 35% a 93,5% de cumplimiento de las políticas de SST.
- Fortalecimiento de competitividad y productividad empresarial.
- Redefinición y estandarización de procesos e indicadores internos del proveedor (aumentaron las entregas perfectas, el

Volver al contenido

rendimiento por operario, la efectividad en la entrega y disminuyó el costo logístico).

- Adopción de prácticas sostenibles para los proveedores que trabajaron en este frente como medición de huella de carbono y diseño de modelos en sostenibilidad.

Desde junio de 2021, la compañía ha diagnosticado cinco proveedores en dos actividades económicas: logística y corresponsales bancarios. Cada uno de ellos quedó en un nivel diferente de la pirámide, permitiéndoles testear la estrategia en sus 5 niveles.

Para su implementación, se requirió la inversión del 25% del tiempo de dos analistas durante 12 meses y recursos por COP 15 millones en consultoría. Además, es importante resaltar que, en algunos casos, los proveedores deben invertir para pagar a los aliados técnicos, generando así mayor compromiso con el proceso de fortalecimiento.

Indicadores de evaluación:

- Estos indicadores se definen para cada proveedor, de acuerdo con la intervención realizada.

Aprendizajes:

1 Identificar las capacidades existentes de las áreas internas para intervenir a los proveedores. El trabajo articulado es fundamental para generar eficiencias de los recursos a destinar al modelo.

2 Es necesario realizar un rastreo del ecosistema dedicado al fortalecimiento empresarial para contar con aliados técnicos que puedan implementar las acciones para potenciar las capacidades operativas y productivas de cada proveedor a impactar.

3 Diseñar un ejercicio de diagnóstico de la base proveedora que defina la tasa

Volver al contenido

de retribución completado su fortalecimiento. Asimismo, es importante hacer una trazabilidad de los resultados que pueden surtir efecto tanto a corto como a mediano plazo, según el sector económico y las características particulares del proveedor. Por tanto, la masificación no es factible.

4 Es importante caracterizar la cadena de productiva detrás del proveedor para generar estrategias de eslabonamiento escalables y mejor fortalecimiento tipo proveedor del proveedor con el fin de evitar ineficiencias en la gestión de la red de abastecimiento.

Recomendaciones

Diseñar el modelo de fortalecimiento para que esté orientado a impactar a proveedores con potencial para crecer bajo un relacionamiento de beneficio mutuo. Es importante promover una alineación de la base proveedora con el propósito superior de la empresa ancla.

Más allá de la masificación, el fortalecimiento de proveedores debe tener un enfoque en escalabilidad y experimentalismo, que funcione bajo un criterio de priorización estandarizado por la compañía ancla. La compañía ancla, empezando por la empresa y las áreas encargadas del modelo, debe creer en él.

El modelo debe estar vinculado a la estrategia e integrado con la operatividad continua y sostenible del negocio de la compañía ancla para que la toma de decisiones sea fluida y constante. Para ello, el apoyo de la Alta Dirección es infaltable y debe contar con una visión gerencial; sin embargo, el acercamiento a los proveedores debe darse a modo de pares/similares.

La implementación del modelo de fortalecimiento debe contar con el compromiso del proveedor tanto con recursos humanos como financieros para ser partícipe y aplicar lo aprendido a la acción.

Volver al contenido

andercol

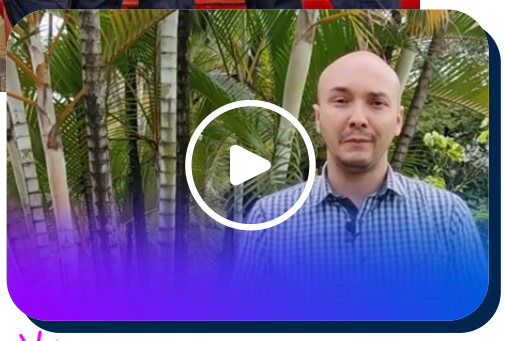
Andercol es una empresa del Grupo AkzoNobel, líder mundial en recubrimientos industriales avanzados.

Según su página web[17], cuenta con 56 años de experiencia en el desarrollo de materiales y trabajan en el "desarrollo de soluciones innovadoras para más de 30 industrias y 200 subindustrias haciendo uso de materiales sostenibles, generando alternativas amigables con el medio ambiente".

La compañía es una de las 30 empresas más innovadoras del país, de acuerdo con el Ranking de Innovación Empresarial, realizado por la ANDI y Revista Dinero. La innovación es un proceso transversal a todas las áreas de la empresa, que impulsa la generación de tecnologías propias o como resultado de la colaboración con aliados.

TEMÁTICAS

1. Planificación estratégica.
2. Gestión del conocimiento.
3. Responsabilidad social.
4. Sostenibilidad financiera.
5. Gestión ambiental y del riesgo.



Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Estado de implementación:

INTERMEDIO

Palabras clave:

- Calidad.
- Competitividad.
- Disponibilidad.

17 Recuperado de: https://andercol.com.co/quienes-somos/

Volver al contenido

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Materias primas incorporadas en los productos y servicios de la empresa ancla.

Punto de partida:

Andercol ha diseñado su modelo de intervención y desarrollo de proveedores a partir de tres situaciones, a continuación, descritas:

Desabastecimiento: identificación de materias primas que ponen en riesgo la continuidad de la operación.

Competitividad: identificación de materias primas y proveedores que permiten mayor competitividad en los mercados en los que la empresa participa.

Calidad: identificación de proveedores que requieran acompañamiento para el seguimiento y mejoramiento de la calidad y la gestión ambiental.

La compañía, además, busca apropiar un esquema de control y trazabilidad de materias primas aptas para sus cadenas de valor, alineándose a uno de los pilares de la estrategia corporativa - transformación de la oferta- que busca generar responsabilidades en la calidad, control y asegurabilidad alrededor de la red de abastecimiento de tal manera que los suministros sean cada vez más sostenibles para apalancar la transformación.

Asimismo, en búsqueda de la expansión del negocio y mayor participación en el mercado, la base de proveedores juega un papel clave en tanto permite a Andercol desarrollar productos de alta sofisticación y tecnología, y sostenibilidad que puedan ser competitivos. Buscan, para esto, fortalecer la relación con proveedores que tengan un portafolio de materias primas renovables o biobasadas.

OBJETIVO

Garantizar el suministro de materias primas a las diferentes plantas de manufactura con los requerimientos técnicos necesarios para garantizar la calidad de los productos ofrecidos por la compañía, identificando oportunidades que mejoren la competitividad y acompañando a proveedores clave en su continuo desarrollo.

Volver al contenido

DESCRIPCIÓN

En Andercol, el área de desarrollo de proveedores es la encargada de la gestión del conjunto de materias primas empleadas en la operación y producción de la compañía y sus respectivos proveedores. En conjunto con el área de compras y de planeación, se identifican oportunidades para la aprobación de proveedores alternos para garantizar la operación, mantener la competitividad de la compañía y generar ahorros. También se realizan visitas a algunos proveedores que requieren seguimiento a sus procesos para garantizar la calidad y el cumplimiento de estándares sociales y ambientales.

A través de la implementación de la práctica, se ha logrado una adecuada gestión de conocimiento de los proveedores y las materias primas aprobadas, así como continuidad en la operación, contribuyendo a la sostenibilidad financiera del negocio y alternativas de proveedores que les permite disminuir el costo primo de los productos para mejorar la competitividad en los mercados donde participa la compañía.

Durante la implementación de la práctica, el equipo técnico de Andercol realiza visitas in situ, evaluación de muestras y en planta para obtener un producto acondicionado a los requerimientos necesitados según proveedor. Esto les ha permitido identificar brechas que, tras la implementación de soluciones a la medida, conducen a la reducción de tiempos en el proceso de producción y entrega dado que el área de gestión de calidad acorta los procesos de verificación y chequeo dada la confiabilidad que los proveedores han demostrado en el ejercicio de la relación comercial. Diferentes iniciativas de economía circular se han llevado a cabo para el aprovechamiento de PET reciclado, PET colorado, PET termoformado, aceite de cocina usado y poliestireno expandido para su inclusión en la cadena de suministro de la compañía.

PRESERVAR UNA CONSTANTE INTERACCIÓN CON LOS PROVEEDORES PARA MANTENER ACTUALIZADA LA ORGANIZACIÓN EN TENDENCIAS RELACIONADAS CON NUEVAS TECNOLOGÍAS, SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

A la fecha, cinco (5) proveedores de PET cumplen con requerimientos puntuales, pero alrededor de los últimos años, Andercol ha recibido muestras de diferentes proveedores para evaluación y retroalimentación, del cual se entregan insumos para indicarles puntos álgidos de mejora de calidad en el proceso de producción.

Andercol ha enfrentado algunos desafíos relacionados especialmente al riesgo de desabastecimiento por efecto de pandemia y guerras

← Volver al contenido

proxy, y dificultad de reemplazo de algunas materias primas muy especializadas, para las cuales existen pocas alternativas de sustitución y se requieren evaluaciones extensas para garantizar similares estándares de calidad. Estos retos se abordaron por medio de:

1. Reuniones periódicas entre las áreas de compras, planeación e I+D, para la actualización de oportunidades y necesidades.

2. Trabajo colaborativo con los diferentes especialistas de I+D para definir las evaluaciones en cada caso, y

3. Búsqueda constante de proveedores alternos para disminuir los riesgos.

Se requiere destinar un equipo encargado desde las áreas de compras, planeación e I+D para la planeación, ejecución y seguimiento de las diferentes actividades. Es vital apoyarse de toda la infraestructura de la organización como los laboratorios de I+D, las plantas piloto para el escalado y las plantas industriales con el fin de colaborar con proveedores potenciales en homologación de suministro y producción de materiales de difícil consecución.

Indicadores de evaluación:

- Cuantía en ahorros por desarrollo de proveedores.
- # de materias primas alternas que fueron aprobadas para garantizar suministro.

Aprendizajes:

1 Considerando las dificultades derivadas de las capacidades de la cadena de abastecimiento, es importante disponer de apertura y flexibilizar los procesos de adquisición y compras de insumos de la organización frente a otros estándares de calidad, empleando proveeduría no tradicional que pueda ser ajustada a los niveles esperados por la compañía ancla.

2 Preservar una constante interacción con los proveedores para mantener actualizada la organización en tendencias relacionadas con nuevas tecnologías, sostenibilidad y responsabilidad social ante el consumidor y el medioambiente, así como para encontrar soluciones al desarrollo de nuevos productos.

3 Tener una mentalidad dispuesta a la búsqueda de alternativas para el ajuste de productos o procesos para la continuidad de la operación de la empresa ancla.

Volver al contenido

Recomendaciones

Es importante precisar cómo el programa de desarrollo/fortalecimiento de proveedores a implementar resolverá las brechas de las que la organización adolece desde la visión del suministro, a qué le apuntará, su razón de ser y hacia dónde se dirige. Su formulación de enlazar y engranar diferentes áreas internas, entre las cuales es fundamental la vinculación y comunicación continua entre equipos de compras con I+D.

El fortalecimiento de proveedores debe ser abordado desde el enfoque preventivo en seguridad del suministro y asegurabilidad en la calidad.

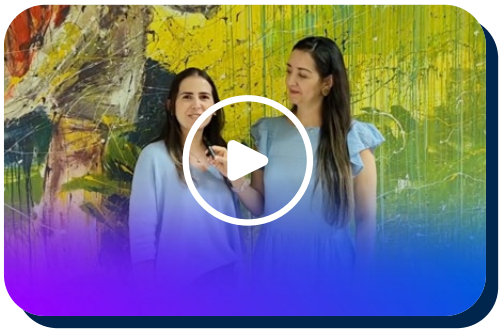
Establecer un flujo constante y retroalimentador con proveedores, ofreciéndoles acompañamiento técnico permanente e identificando oportunidades de trabajo conjunta para el mejoramiento en la operación tanto de la empresa ancla como la proveedora.

Volver al contenido

GRUPO bios®

De acuerdo con su página web[18] , el Grupo empresarial BIOS “es una compañía matriz líder del sector agroindustrial en Colombia.

18 Recuperado de: https://www.grupobios.co/quienes-somos/historia



Haz clic para ver el video de caso de éxito.

Controla directamente las siguientes sociedades: Contegral S.A, Finca S.A.S, Operadora Avícola Colombia S.A.S, Avícola Triple A S.A.S, PIC Colombia S.A y Servicios Grupo BIOS S.A.S. También tiene inversiones estratégicas en Agropecuaria Aliar S.A, Grankarga S.A. y en operaciones Portuarias con Compas".

Su propósito superior es nutrir a todos desarrollando el campo colombiano. La estrategia de la organización se ha enfocado "en participar activamente en todos los eslabones de la cadena de proteína, creando valor para todos sus actores de interés". Actualmente, el Grupo cuenta con alrededor de 7.000 empleados vinculados a nivel nacional.

TEMÁTICAS

1 2 1 1 2

1. Gestión del conocimiento.
2. Responsabilidad social.
3. Cultura organizacional.
4. Salud y Seguridad en el Trabajo.
5. Apropiación de la innovación y tecnología.

Estado de implementación:

AVANZADO

Palabras clave:

- Relacionamiento.
- Acompañamiento.
- Comunicación.

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Materias primas incorporadas en los productos y servicios de la empresa ancla.
- Materiales de mantenimiento y repuestos.
- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.

Volver al contenido

13 Recuperado de: https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos
14 Recuperado de: https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos/direccionamiento-estrategico

Punto de partida:

Bajo la normatividad y regulación vigente, las empresas en Colombia deben cumplir con procedimientos, estándares y exigencias documentales en sus procesos de compras y adquisiciones. Es así que, para conservar a sus proveedores en el tiempo y fortalecer la relación con ellos, Grupo Bios, en calidad de empresa ancla, ha decido trabajar con este grupo de interés para facilitar su cumplimiento y regularización en este asunto.

Las brechas en proveedores con quiénes la empresa tiene una relación comercial estable están especialmente relacionadas a certificaciones de calidad y asegurabilidad en el SGSST. Se acompañó a los proveedores seleccionados a garantizar su implementación e identificación de puntos de mejora para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Ley.

Adicionalmente, la compañía participó en un programa para el desarrollo de tres (3) de sus proveedores, ejecutado por la Gobernación de Antioquia y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA en un plazo de 6 meses, que permitió establecer los desafíos operativos y de producción en la base proveedora estratégica de Grupo Bios. Dicho ejercicio ayudó a identificar oportunidades referentes a ahorros en tiempos de entrega y cuantías monetarias, logística y desarrollo de nuevos productos.

Este último punto apalancó la decisión de la compañía en incursionar en el fortalecimiento de proveedores, pues les posibilitó la entrada al mercado con materias primas e insumos diferenciales producidos para los cuales se distinguen oportunidades en I+D+I con proveedores actuales o que se incorporan al grupo y se realiza un trabajo en conjunto.

La Alta Gerencia ha demostrado compromiso con la puesta en marcha de la estrategia en fortalecimiento de proveedores debido a su alineación consistente con la estrategia corporativa de relacionamiento sostenible entre Grupo Bios y sus grupos de interés, mejorando la diligencia organizacional para poder acelerar el proceso y aportar al modelo de impacto positivo.

Volver al contenido

OBJETIVO

La práctica busca generar un escenario de fortalecimiento de la relación comercial con los proveedores, sostenibilidad de los negocios en el tiempo y fomentar la innovación en el tejido empresarial de la región, consolidando así una red de abastecimiento sostenible de relaciones continuadas y crecimiento conjunto.

DESCRIPCIÓN

A través de su programa de fortalecimiento de proveedores, Grupo Bios propende por la consolidación de relaciones a largo plazo con sus proveedores, generando espacios de comunicación, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. Fomenta, además, la apropiación de sistemas de innovación y desarrollo de producto con proveedores estratégicos mediante un ejercicio articulado con el equipo de I+D de la compañía, que además de apoyar iniciativas potenciales definidas por la Gerencia de Compras, actúan como proponentes y demandantes con el fin de que la Gerencia acompañe en el reconocimiento y selección del proveedor que mejor se acomode a la necesidad registrada. Por otro lado, también se distingue un aporte desde el área comercial, la cual promueve mejores condiciones en plazos de entrega y precios y realiza la calificación del proveedor, permeando así de estabilidad a la red de abastecimiento del grupo empresarial. Generan respaldo mediante favorabilidades en las cualidades del proceso de negociación que permiten la continuidad y sostenibilidad del negocio de los proveedores en el mercado.

Durante la implementación de la práctica, ha sido fundamental garantizar una menor rigidez de ambas partes en el proceso de desarrollo de nuevos productos debido a la dinámica prueba-error y los riesgos que, tanto la empresa ancla como la proveedora, asumen. En este punto, el equipo I+D se involucra en el ejercicio de ensayo de nuevas materias primas, iteración, investigación, presentación de documentación y garantías de calidad. La Gerencia de Compras se encarga, además, de

Volver al contenido

realizar un filtro previo con el proveedor para asegurar que la relación entre las compañías continúe y sea exitosa. Para ello, se invita al proveedor, desde el ánimo de cooperativismo, a ser parte del grupo élite para solucionar conjuntamente la problemática priorizada, generando un entorno de sinergia entre la red de abastecimiento y la empresa ancla.

Adicional a lo anterior, uno de los ejercicios realizados para comenzar con el cierre de brechas fue el seguimiento y supervisión a la puesta en marcha de los sistemas integrales de gestión en salud y seguridad en el trabajo para proveedores de dotación y elementos de protección personal. Este proyecto fue liderado por el área encargada del tema en el grupo empresarial.

El mayor desafío está enmarcado en la destinación de tiempo suficiente para que se pueda implementar el programa de desarrollo de proveedores en menor tiempo y a mayor cantidad de proveedores posible. Para abordarlo, se han definido, dentro de los KPI´s del equipo de la Gerencia de Compras, los proyectos de desarrollo de proveedores y se han incorporado varias áreas de la compañía en este proceso para otorgarle prioridad y designar tiempo y equipo técnico para la implementación.

La compañía prioriza proveedores a fortalecer a través de la medición de la OTIF (On Time In Full) identificando así los proveedores críticos y estratégicos para la continuidad del negocio y haciendo un cruce con los resultados de la matriz Kraljic, lo que les ha permitido registrar alarmas pertinentes de aquellos proveedores que no se habían calificado como cuello de botella para ser gestionados de manera inmediata. Asimismo, la compañía ha empleado indicadores de desempeño cualitativo para detallar la intervención en sostenibilidad ambiental, que promueve derrame de beneficios a la base proveedora y la empresa ancla, aunque no sea un requerimiento obligatorio para el establecimiento y garantía de la relación comercial.

Aprendizajes:

1 Se requiere involucrar a otras áreas de la empresa para poder abordar con éxito los desafíos de las empresas proveedoras que hacen parte de la intervención, a través de las capacidades existentes de la empresa ancla.

2 Considerar los retos en contratación, requerimientos y exigencias de la empresa ancla con las proveedoras. Se deben acompañar desde lo técnico y lo humano para que el proceso de apropiación de las soluciones sea ágil y fácil. Es importante que, no obstante, si bien es un trabajo armonizado y en conjunto que requiere esfuerzos en flexibilización de la compañía ancla, también precisa de autonomía, compromiso e independencia de la empresa proveedora en dedicar tiempo para bajar la información.

← Volver al contenido

Recomendaciones

Lograr articulación entre las áreas equivalentes de la empresa proveedora y la empresa ancla para trabajar en los dolores de la primera, caracterizando los puntos susceptibles de intervención.

Estructurar una lista de chequeo previa con los aspectos que se requieren desarrollar a partir de la demanda de la empresa ancla. Posteriormente, se deberá definir un proceso organizado de actuación y modelo de mejoramiento de procesos estableciendo si es necesario buscar nuevos proveedores o aprovechar las capacidades actuales de la base de proveedores constantes.

Volver al contenido

UNIVERSIDAD EAFIT

En su página web[19], la Universidad EAFIT establece tres elementos claves como propósito-misión: inspirar vidas, crear conocimiento y transformar sociedad.

19 Recuperado de: https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/itinerario-2030.aspx

Haz clic para ver el video de caso de éxito.

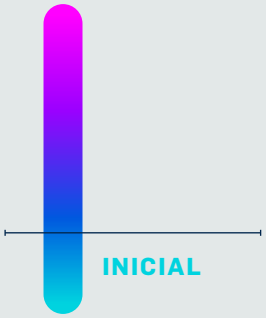
Se reconocen como" comunidad de conocimientos y saberes aplicados para la solución de problemas, en conexión con las organizaciones, que genera valor y desarrollo sostenible". Su visión plantea la "innovación, liderazgo y acción global para la sostenibilidad del planeta y el cultivo de la humanidad".

Creada en 1960 por un grupo de empresarios inquietos por la educación pertinente para el liderazgo desde el sector privado en pro de una sociedad equitativa, responsable y sostenible, desde entonces, la Universidad EAFIT ha conservado la integridad, la audacia, la excelencia, la inclusión y el pluralismo como valores institucionales.

Su estrategia organizacional[20] prioriza la Agenda global 2030, concibiendo el impacto de la Universidad en la sociedad a partir del abordaje de cuatro retos de futuro establecidos en su Plan de Desarrollo Institucional: (1) habilidades del siglo XXI y nuevas pedagogías centradas en el aprendizaje, (2) tecnología emergentes y nuevas demandas laborales, (3) desarrollo humano, cuidado, bienestar y sostenibilidad, y (4) transición demográfica, diversidad, equidad e inclusión.

El Plan, además, abarca cuatro itinerarios que dan proyección a su quehacer y promueven una orientación humanista, moderna y vanguardista frente a las necesidades de trabajo articulado en alianza desde la academia con sectores sociales, económicos y gubernamentales: (a) aprendizaje, ciencia, tecnología e innovación y cultura con sentido humano, (b) ecosistema inteligente y consciente, (c) alianzas para construir sociedad y (d) sostenibilidad que genera confianza y esperanza.

Estado de implementación:



Palabras clave:

- Apropiación.
- Emprendimiento.
- Apalancamiento.

TEMÁTICAS

1. Apropiación de la innovación y la tecnología.

Volver al contenido

20 Recuperado de: https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/plan-estrategico-desarrollo.aspx

Tipo de proveedores a los que atiende:

- Servicios asociados a la actividad productiva de la empresa ancla.
- Servicios administrativos y operacionales.

Punto de partida:

En coherencia con los principios institucionales y como signataria del Pacto Global, la Universidad EAFIT hoy le apuesta a la sostenibilidad con metas construidas de manera colectiva que buscan aportar responsablemente al crecimiento y evolución permanente de su razón de ser y de la relación con sus diferentes públicos, aliados estratégicos y grupos de interés. Su objetivo de interactuar mancomunadamente bajo un enfoque de bidireccionalidad le ha permitido a la Universidad forjar un trabajo bajo los denominados *Principles of Responsible Investment* (UN PRI), que enmarcan su postura de mejoramiento continuo y apalancado desde su quehacer organizacional para impactar a su red de abastecimiento compuesto por empresas y emprendimientos de diversa naturaleza sectorial y madurez.

Es así como, en el año 2014 y dentro del marco de cooperación con el Pacto Global de las Naciones Unidas, se realiza el lanzamiento de la Cátedra de Pacto Global, en compromiso con el empresariado y el desarrollo económico y social de la región y el país. Este programa formativo y de capacitación ha logrado llegar a más de 6.600 participantes, de los cuales la gran mayoría provienen de empresas proveedoras de la Universidad.

EAFIT LE APUESTA A LA SOSTENIBILIDAD CON METAS CONSTRUIDAS COLECTIVAMENTE QUE BUSCAN APORTAR AL CRECIMIENTO Y EVOLUCIÓN PERMANENTE DE SU RAZÓN DE SER Y DE LA RELACIÓN CON SUS ALIADOS Y GRUPOS DE INTERÉS.

OBJETIVO

El objetivo de la buena práctica es priorizar proveedores locales y/o nacionales que resulten de proyectos estudiantiles, de innovación o investigación (como spin-off) que resulten en bienes o servicios que se requieran contratar en la Universidad.

DESCRIPCIÓN

Desde la Dirección Administrativa y Financiera y con apoyo de las áreas académicas de la Universidad EAFIT, la organización busca promover la compra local, beneficiando al tejido empresarial de la región y el país, a través del fomento y adopción de prácticas responsables con la sociedad que contribuyan a los Lineamientos de su Consejo Superior al 2030 que propenden por una “sostenibilidad que genere confianza y esperanza”.

Volver al contenido

En el marco de dicha estrategia, se ha acompañado en el proceso de formalización y transición de persona natural al régimen de persona jurídica a los intraemprendimientos con el fin de facilitar los procesos de adquisición, contratación y facturación, así como a promover la inclusión de prácticas para la buena gestión del sistema de salud y seguridad en el trabajo bajo las condiciones que establece la Ley y en cumplimiento con los estándares que ha determinado la Universidad.

La inclusión de nuevas alternativas en bienes y servicios en su red de abastecimiento le ha permitido a la organización contar con un alto valor por apropiación del conocimiento. Además, dada la alta participación de nuevos proveedores nacionales, la Universidad genera un impacto en las economías locales. A junio de 2023, EAFIT cuenta con un porcentaje del 71% correspondiente a proveedores nacionales inscritos.

Como fue mencionado, una de las principales fuentes de proveeduría de la organización corresponde a los proyectos de tipo spin-off, que han derivado del trabajo riguroso de sus grupos de investigación, de los cuales el 70% cuenta con una calificación alta del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Han registrado alrededor de 60 patentes e involucrado a cerca de 2.000 estudiantes en la investigación, aportando a la resolución a la medida de problemas prácticos de la Universidad. Algunos de los intraemprendimientos son apalancados a través de *joint ventures,* inversión de aliados estratégicos o fuentes propias provenientes del modelo de negocio del proyecto.

Volver al contenido

Su inclusión en la red de abastecimiento ha sido garantizada por el rigor técnico ofrecido por los grupos de investigación de la Universidad. A junio 2023, siete (7) proyectos tipo spinoff se han convertido en proveedores de la universidad. Desde el área de Adquisiciones y Servicios se impulsa a su integración en la red de proveeduría permitiendo mayor flexibilidad en exigencias financieras y de experiencia, así como en condiciones de pago anticipadas.

La estrategia también cuenta con las Cátedras de Pacto Global, lideradas por el Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad que imparte formación de alto nivel académico, contando con el mayor rigor de los contenidos ofrecidos, la participación de conferencistas internacionales y una curaduría académica realizada por docentes de planta de la Universidad. El ejercicio ha progresado consolidándose como una plataforma de asistencia técnica y conexiones con el ecosistema en torno a la sostenibilidad, abordando temáticas de impacto como movilidad sostenible, alianzas por el desarrollo, diversidad e inclusión, mitigación de riesgos climáticos, criterios ESG, circularidad y relación empresa-naturaleza. A la fecha, se han llevado a cabo nueve (9) versiones de la Cátedra.

Entre los resultados más visibles, se identifican las mejoras en disposición y gestión de residuos, circularidad y transición a materiales renovables, reflejadas en el porcentaje de compras que pasan por curaduría de sostenibilidad que, para el año 2023, ha sido del 48%, un incremento en 37 puntos porcentuales en relación con el año 2020. Para su implementación, EAFIT ha requerido de tiempo y recursos en I+D+I, talento humano para análisis de propuestas y el desarrollo de una plataforma tecnológica para la verificación de requisitos de cumplimiento.

Entre los desafíos encontrados para la ejecución de la práctica, la Universidad EAFIT identifica la falta de experiencia solicitada a nuevos proveedores en la evaluación de ingreso y desempeño, así como las capacidades productivas limitadas y las brechas en indicadores financieros para la sostenibilidad de sus modelos de negocio. Para mitigarlo, se ha realizado acompañamiento directo y capacitación a los proveedores en aspectos como sostenibilidad y cumplimiento normativo.

Aprendizajes:

1 Reconocer las brechas internas de la organización para asegurar la inclusión de una visión de aprendizaje bilateral con la red de abastecimiento.

2 Garantizar las inversiones de impacto a través de la aplicación de criterios ESG en el marco de la estrategia de abastecimiento corporativo de la organización.

3 Resaltar la importancia de la estabilidad y longevidad del proveedor y su mantenimiento en la red de abastecimiento de la organización, dado que la rotación genera dificultades en la sostenibilidad del aprendizaje.

← Volver al contenido

4 Para incentivar el cumplimiento de los compromisos del sector privado frente al cambio climático y riesgos asociados, es recomendable acompañar y adelantar esfuerzos para la medición de inventario de carbono y definición de planes de mitigación, para impactar la red de abastecimiento desde un enfoque de sostenibilidad ambiental.

5 No todas las buenas prácticas dependen de inversión económica. El respaldo de un buen talento humano y dedicación para enseñar y aprender bidireccionalmente ayuda a ejecutar acciones de mejoras y lograr victorias tempranas.

Recomendaciones

Es importante contar con la alineación desde la Alta Gerencia para conectar con los grupos de interés. Se sugiere incluir declaraciones estratégicas de la organización alineadas a los principios, megas y proyecciones institucionales para garantizar la implementación del programa en el mediano y largo plazo.

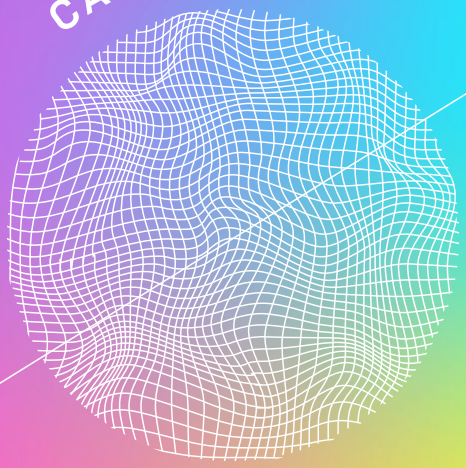
Implementar en los procesos de capacitación interna a proveedores, temas en innovación, creatividad, investigación aplicada y metodologías ágiles para promover la apropiación digital y tecnológica en el sistema productivo de empresas micro, pequeñas y medianas.

Es relevante asegurar la motivación del proveedor y su reconocimiento como grupo de interés de la organización. Para ello, se recomienda generar incentivos y métodos de reconocimientos por el desempeño y el cumplimiento de estándares alineados a la sostenibilidad.

Volver al contenido

EN RED

CAPÍTULO 4



Conceptos clave

Ali Yawar, S. y Seuring, S. (2020), en su artículo "Reviewing and conceptualizing supplier development" presentan un modelo conceptual que aborda los principales conceptos en el desarrollo de proveedores e involucra habilitadores, relaciones, resultados de desempeño y estrategias (directas e indirectas). De acuerdo con ambos autores, el modelo se fundamenta en argumentos y debates expuestos en la literatura sobre el desarrollo de proveedores, que abordan elementos catalizadores y barreras para la adopción de este tipo de iniciativas. La figura 3 exhibe el modelo descrito y expuesto por los autores. A continuación, se comparten los conceptos clave.

FACTORES HABILITADORES

CONFIANZA:

Es un atributo que posibilita la generación de beneficios relacionales de largo plazo y la disminución de escenarios de oportunismo entre organizaciones (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020). Blonska, A., et al. (2013) citan a otros autores que exponen que la confianza no solamente es un elemento fundacional del capital relacional sino facilitador de la acción colectiva y que, su desarrollo, deviene de un historial de interacciones entre las partes involucradas en la relación, conduciendo así a expectativas futuras sobre resultados positivos de la reciprocidad.

COMPROMISO:

Como dimensión integral del relacionamiento entre eslabones de la cadena de suministro (Benton Jr, W.C., Prahinski, C., y Fan, Y. 2020), el compromiso implica comportamientos de disposición e interés de una parte, sea empresa compradora o proveedora, a permanecer en una relación debido al afecto positivo, sentimientos de obligación y/o vínculo emocional a la otra (Blonska, A., et al., 2013). En programas de desarrollo de proveedores, el compromiso se cristaliza en la atención e interés de apropiación de las partes en involucrarse activamente y vincular a la Alta Gerencia/ Dirección en el ejercicio de fortalecimiento organizacional (Arroyo-López. P., Holmen, E., y De Boer, L., 2012). Este atributo, además de habilitador, puede ser visto como resultado de la inversión de una compañía a otra en el marco de su relación comercial.

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN:

Supone el intercambio de prácticas y conocimiento por parte de compañías ancla con sus proveedores, y viceversa, con el propósito de mejorar las capacidades organizacionales y el desempeño general de la cadena de abastecimiento. (Dyer, J.H y Nobeoka, K., 2000; Carr, A.S y Kaynak, H., 2007 en Yawar, S. y Seuring, S., 2020).

Volver al contenido

COMUNICACIÓN:

Es el proceso de transferencia e intercambio de información entre aliados comerciales involucrados en una transacción específica (Prahinski, C. y Benton, W.C, 2004; McGovern, T. y Hicks, C, 2006 en Yawar, S. y Seuring, S., 2020). Visto desde la perspectiva del desarrollo de proveedores, Benton Jr, W.C. et al (2020) enmarcan la comunicación en los procesos de evaluación y retroalimentación de la relación comercial. En el mismo artículo, los autores citan a Mohr y Nevin (1999) indicando que la comunicación puede ser descrita como "el adhesivo" que mantiene compacto al canal de distribución y, por tanto, si no es efectivo, es decir útil, claro, minucioso y en tiempo, las operaciones transaccionales entre organizaciones no serían posibles o, en principio, serían dificultosas. El proceso de comunicación efectiva, además, buscaría disminuir, reducir o eliminar la incertidumbre y los errores en el relacionamiento existente dentro de la cadena de suministro (Benton Jr, W.C. et al, 2020).

APOYO DE LA ALTA GERENCIA:

Implica el involucramiento de la Alta Dirección de la empresa ancla en el programa de desarrollo de proveedores (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020). Para su implementación, se requiere sensibilización por parte de los directivos en la importancia del fortalecimiento de la cadena de abastecimiento como elemento de la estrategia corporativa.

CAPITAL RELACIONAL:

Blonska, A., et al (2013) señalan que el capital relacional se refiere a la suma real y potencial de recursos que se encuentran dentro, disponible por y derivado de redes de conexión entre organizaciones. Se construye a partir de intercambios continuos, repetitivos y constantes entre las partes aliadas (empresas). Desde esta perspectiva, los autores mencionan que una relación consistiría en varias facetas y se determina a partir de atributos como confianza, reciprocidad y compromiso afectivo.

ACTIVIDADES DIRECTAS PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

FORMACIÓN:

Conjunto de actividades educativas encaminadas a la diseminación de conocimiento adquirido por la empresa ancla a su base proveedora para mejorar el desempeño relacional en su cadena de abastecimiento (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020).

ENTRENAMIENTO:

Definido como las iniciativas de la empresa ancla para impartir habilidades y transferir actividades para mejorar el desempeño de proveedores, tanto a nivel técnico como en condiciones de calidad y cumplimiento normativo (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020).

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO:

Implica la interacción entre la empresa ancla y proveedora mediante formación y

Volver al contenido

actividades educativas. Chen, L., Ellis, S. y Holsapple, C. (2015) indican que, a partir de esta aproximación, se busca que las empresas proveedoras desaprendan aquellas actividades o prácticas que no generan un impacto positivo en su desempeño operacional o que producen ineficiencias en el proceso productivo. Los autores consideran que la gestión de conocimiento es transversal a cualquier proceso de desarrollo de proveedores.

INVERSIÓN:

Implica los esfuerzos sistemáticos por compañías anclas para mejorar las capacidades operacionales deseadas en proveedoras a través de financiamiento y asistencia técnica directas y entrenamiento de calidad para incrementar los niveles de desempeño. De acuerdo con Dalvi, M. V. y Kant, R. (2018), las inversiones se materializan en equipamiento y herramientas customizadas, entrenamiento intensivo y, en algunos casos, créditos blandos. Esta exclusividad permite aumentar no solamente las capacidades operativas sino también la confianza entre las partes.

MONITOREO:

Proceso continuo de evaluación y *tracking* para mejorar el desempeño de proveedores.

ACTIVIDADES INDIRECTAS PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO:

Ejercicios de revisión y seguimiento a las capacidades de empresas proveedoras puestas en comparación con las capacidades de sus pares (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020). Según la necesidad de la empresa ancla, las evaluaciones de desempeño pueden tener enfoques diferenciales desde lo técnico. Su finalidad es entregar indicaciones para promover objetivos de mejoramiento de desempeño y dar lineamientos a planes de acción orientados a estos objetivos.

AUDITORÍAS:

Evaluación de capacidades para la entrega de productos y/o servicios de acuerdo a las especificaciones requeridas por la empresa compradora. Permiten determinar el nivel de cumplimiento del proveedor en cuanto a requisitos determinados por la regulación estatal como la implementación de un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo (SGSST). De acuerdo con Ali Yawar, S. y Seuring, S., (2020), permite encontrar, a tiempo, deficiencias en operaciones del proveedor y dar retroalimentación para mejorar su desempeño.

VISITAS IN SITU:

Visitas en el lugar de operación del proveedor que permiten identificar los cuellos de botella e ineficiencias que van en contravía

Volver al contenido

de los estándares de la empresa ancla (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020).

RECOMPENSAS:

Incentivos ofrecidos a la base proveedora de acuerdo con el cumplimiento de metas de desempeño, que motivan a mejorar su portafolio (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020). Algunos incentivos son, por ejemplo, la aprobación de un porcentaje determinado de pago como anticipo o el mejoramiento de los plazos de pagos justos establecidos por la Ley.

CERTIFICACIÓN:

Programas diseñados para comunicar y resaltar las expectativas satisfechas por el proveedor que han sido dispuestas en la relación comercial entre las organizaciones. Simplifican las actividades de auditoría y evaluación a los proveedores dado que la certificación revela que el proveedor cumple con los requisitos y estándares de la empresa ancla (Ali Yawar, S. y Seuring, S., 2020).

RELACIONES

COLABORACIÓN:

Indica trabajo conjunto y cooperativo entre empresa compradora/ancla y empresa proveedora en torno al mejoramiento del bien o servicio prestado, la solución de problemas de desempeño en la relación comercial y el crecimiento de la misma (Chen, L. et al, 2015). En las relaciones colaborativas, las partes estipulan objetivos de mutuo acuerdo y se caracterizan por llevar el proceso de decisión y negociaciones colectivamente. Estos escenarios de convergencia y mutualismo conducen a relaciones de largo plazo.

RELACIONES DE LARGO PLAZO:

De acuerdo con Ali Yawar, S. y Seuring, S. (2020), son aquellas relaciones resultado de interacciones continuadas entre comprador-proveedor que emergen de las iniciativas y actividades enmarcadas en programas para el desarrollo de proveedores que buscan mejorar el desempeño productivo, operacional y administrativo de esta parte.

PARTES INVOLUCRADAS

PROVEEDOR:

Persona natural o jurídica integrada a la red de abastecimiento de una o varias empresas (persona jurídica), que suministra un bien, ejerce la prestación de servicios o entrega conocimiento con el fin de continuar el proceso productivo, sea de un bien o servicio final, de la parte cliente. Dada su importancia, un proveedor es un socio estratégico que ayuda al cumplimiento del propósito superior de una organización.

EMPRESA ANCLA:

Empresa (persona jurídica) que cuenta con una red amplia de proveedores. Busca su apalancamiento y movilización a través del relacionamiento con terceros para el desarrollo o fortalecimiento de una capacidad específica que permita resolver retos y proble-

Volver al contenido

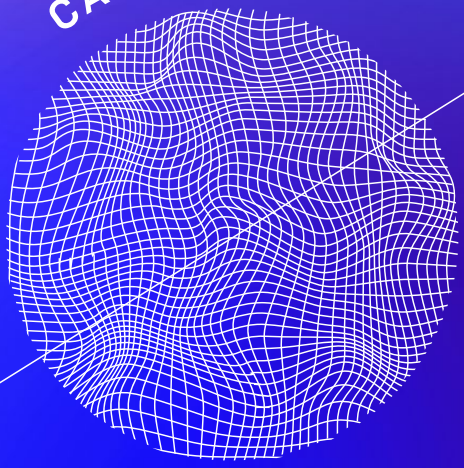
mas asociados a la red de abastecimiento. La empresa ancla también es percibida como una plataforma de desarrollo avanzado que, a través de su amplia experiencia y procesos corporativos estructurados, permite apalancar la generación de valor y el aprendizaje de su conjunto propio de proveedoras pymes.

FIGURA 3. MODELO CONCEPTUAL INICIAL DE LOS CONSTRUCTOS CLAVES EN EL DESARROLLO DE PROVEEDORES, DESARROLLADO POR ALI YAWAR, S. Y SEURING, S. (2020). TRADUCIDO.

Volver al contenido

EN RED

CAPÍTULO 5



Referencias

REFERENCIAS

Arroyo-López, P., Holmen, E., y De Boer, L. (2012). *"How do supplier development programs affect suppliers?".* Business Process Management Journal. 18 (4), 680 – 707.

Blonska, A., et al. (2013). Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital. *Industrial Marketing Management (2013).* http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.007

Yawar, S.A. and Seuring, S. (2020). "Reviewing and conceptualizing supplier development". *Benchmarking: An International Journal,* 27 (9), 2565-2598. https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0018

Benton Jr, W.C., Prahinski, C., y Fan, Y. (2020). "The influence of supplier development programs on supplier performance". *International Journal of Production Economics, 230.* https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107793

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). Recuperado de: http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Laimportanciaenlagestiondeproveedores.aspx

Castro-Castell, O. P., Yepes-Lugo, C. A., & Ojeda-Pérez, R. M. (2016). Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción. C*lío América, 10(19),* 65–72. https://doi.org/10.21676/23897848.1682

Dalvi, M.V. y Kant, R. (2018). "Effect of supplier development activities on performance outcomes: an empirical study", Benchmarking: An International Journal, 25(2), 489-516. https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2016-0107

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.). Desarrollo de proveedores. Recuperado de https://www.undp.org/es/sdgvaluechains/desarrollo-de-proveedores

← Volver al contenido

EN RED

ANDI | MÁS PAÍS

SECCIONAL ANTIOQUIA