



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIDAD EN DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

**PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING QUE GARANTICE LA
RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR PARA LA REDUCCIÓN DE
PROBLEMAS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL RAMO
ELECTRÓNICO**

PRESENTA

ING. GERARDO ARMANDO MEJÍA BERNAL

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**

DIRECTOR DE TESIS

M.E.S.C. SALOMÓN MONTEJANO GARCIA

COMITÉ TUTORIAL

ASESOR 1: M. I. Zaida Antonieta Mora Alvarez

ASESOR 2: M. A. Alfredo Villalobos García

AGUASCALIENTES, AGS., MAYO DE 2011



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 013 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **GERARDO ARMANDO MEJIA BERNAL**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título **“PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING QUE GARANTICE LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR PARA LA REDUCCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL RAMO ELECTRÓNICO”**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis M.E.S.C. SALOMON MONTEJANO GARCIA
Lector 1 M.I. ZAIDA ANTONIETA MORA ALVAREZ
Lector 2 M.A. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 30 de Mayo de 2011
“ SE LUMEN PROFERRE “

DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Dra. María del Carmen Martínez Serna
Decana del Centro de Ciencias
Económicas y Administrativas.
Presente

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno **Gerardo Armando Mejía Bernal** con ID **124334** quién realizó el trabajo de titulación titulado **"PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING QUE GARANTICE LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR PARA LA REDUCCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL RAMO ELECTRÓNICO"** y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: **Desarrollo de Capital Humano**.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags. Mayo 30 de 2011.
"SE LUMEN PROFERRE"

M.E.S.C. SALOMÓN MONTEJANO GARCÍA
Director

M.I. ZAIDA ANTONIETA MORA ÁLVAREZ
Lector 1

M. EN M. ALFREDO VILLALOBOS GARCÍA
Lector 2

c.c.p. El interesado
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA
c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos
c.c.p. Consejero Académico área **Desarrollo de Capital Humano**.

DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: GERARDO ARMANDO MEJÍA BERNAL	ID (No. de Registro): 124334
PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	ÁREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO
TUTOR/TUTORES: M.E.S.C. SALOMÓN MONTEJANO GARCÍA (DIRECTOR) M.I. ZAIDA ANTONIETA MORA ÁLVAREZ (LECTOR 1) M. EN M. ALFREDO VILLALOBOS GARCÍA (LECTOR 2)	
TESIS ()	TRABAJO PRÁCTICO (X)
<p>TÍTULO: PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING QUE GARANTICE LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR PARA LA REDUCCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL RAMO ELECTRÓNICO.</p> <p>OBJETIVO: ESTRUCTURAR UN MODELO DE OUTSOURCING QUE GARANTICE QUE LA RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR SE ENFOQUE DE MANERA CONTINUA A LA REDUCCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD.</p>	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(X)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(X)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(X)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(X)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(X)

Aguascalientes, Ags. a 30 de Mayo de 2011.

FIRMAS

M. en M. Alfredo Villalobos García
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

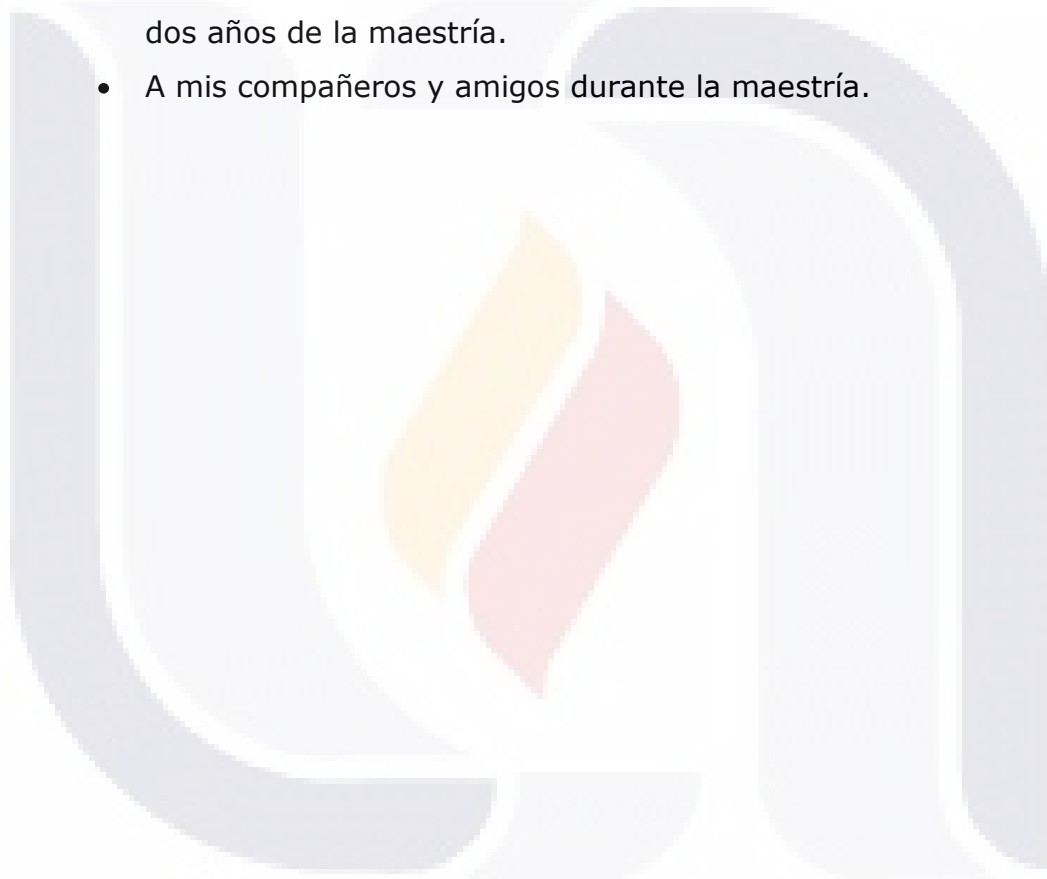
M. en A. José Antonio Martínez Murillo
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

Dra. Laura Romo-Rojas
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

Código: FO-040200-23
Revisión: 00
Emisión: 21/02/11

AGRADECIMIENTOS

- A M. E. S. C. Salomón Montejano por guiarme, enseñarme, exigirme y ser un apoyo en la realización de este trabajo.
- A M. I. Zaida Mora por su apoyo y motivación constante y M. A. Alfredo Villalobos por estar siempre atento a nuestra superación.
- A M. A. Antonio Martínez por buscar siempre la mejora continua del programa de posgrado.
- A todos los catedráticos que compartieron con nosotros durante los dos años de la maestría.
- A mis compañeros y amigos durante la maestría.



DEDICATORIAS

Simplemente pero con todo mi corazón a:

- A Dios
- A mi esposa Xane
- A mis padres
- A mis hermanas, cuñados y sobrinos.



INDICE DE GENERAL

Contenido	Pág.
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Competitividad global.....	12
1.3 Índice de competitividad global.....	13
1.4 Planteamiento del problema.....	15
1.5 Justificación.....	16
1.6 Preguntas de investigación.....	19
1.7 Objetivos.....	19
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	20
2.0 Productividad	20
2.1 Factores que influyen en la productividad.....	20
2.1.1 Productividad y outsourcing.....	22
2.1.2 Importancia de los proveedores en la cadena de suministros.....	22
2.1.3 Calidad.....	25
2.1.4 Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad	35
2.1.5 Capital Humano	39
2.1.6 OUTSOURCING y contrato mercantil.....	51
CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO	63
Conclusiones.....	66
Bibliografía	74

INDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	57



INDICE DE GRÁFICAS

Contenido	Pág.
Grafica 1.....	16
Grafica 2.....	17



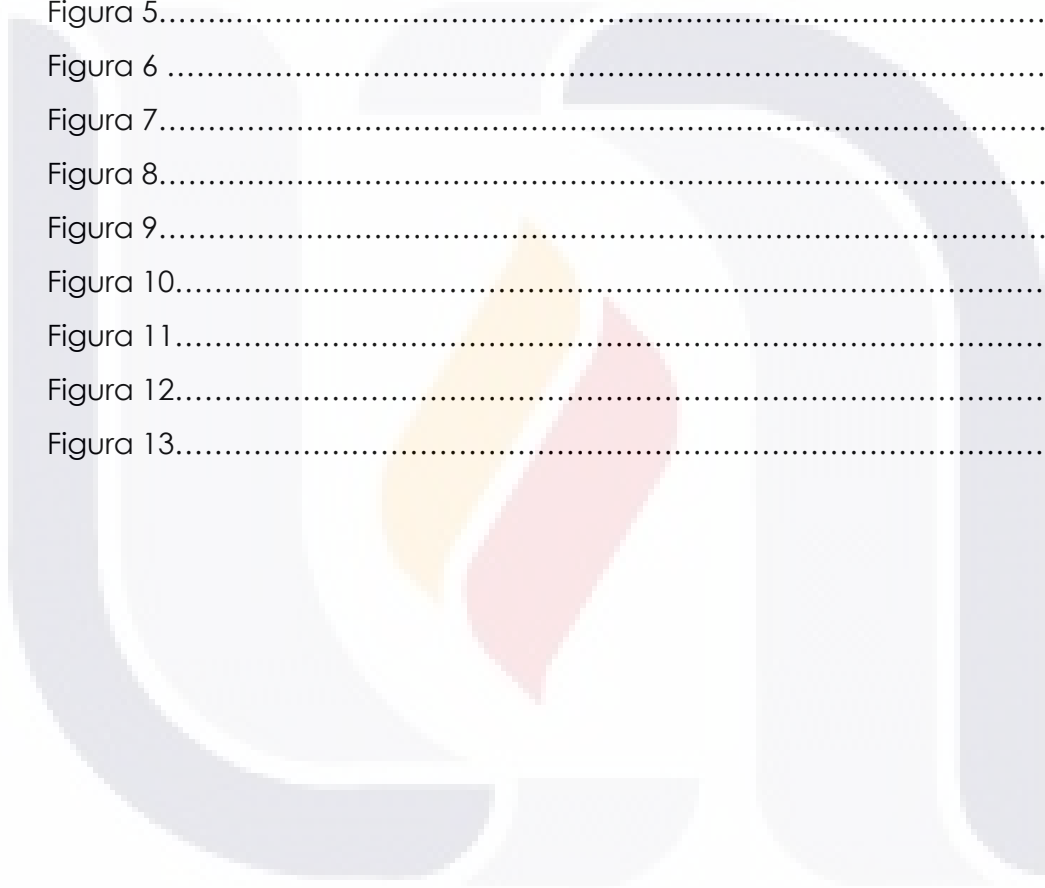
INDICE DE DIAGRAMAS

Contenido	Pág.
Diagrama 1.....	9
Diagrama 2.....	52
Diagrama 3.....	54
Diagrama 4.....	55
Diagrama 5.....	72
Diagrama 6.....	73



INDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
Figura 1.....	10
Figura 2.....	11
Figura 3	21
Figura 4.....	31
Figura 5.....	41
Figura 6	59
Figura 7.....	60
Figura 8.....	61
Figura 9.....	62
Figura 10.....	65
Figura 11.....	66
Figura 12.....	67
Figura 13.....	68



RESUMEN

El presente trabajo muestra una de las principales actividades que se están desarrollando actualmente dentro de las empresas a nivel mundial.

Esta se refiere a la relación que existe entre los clientes y proveedores, actualmente llamada la cadena de suministro y su administración.

La empresa de análisis para este estudio considera que uno de sus pilares para el cumplimiento de sus objetivos son las empresas que proveen de materia prima ó de componentes para su proceso (compañía "policy deployment 2010), aunque se generan problemas en la línea de producción, así como en las entregas, los cuales deben ser solucionados.

En este trabajo se muestran los principales factores que afectan al cliente en la cadena de suministro, para ello vamos a analizar a los diez proveedores mayores que tienen relación con la empresa de análisis y que generan la mayoría de los problemas.

Al analizarse los factores involucrados y los datos que contienen, se observa que existe una diferencia en lo que se espera de proveedor y lo que se tiene; ya que al tener la certificación ISO9000, se espera que el nivel de calidad en el producto y procesos debería estar estandarizado, sin embargo no lo es.

Situación que genera la necesidad de establecer un modelo de selección y control de proveedores para lograr que las condiciones de contrato, tengan resultados positivos para la empresa de estudio.

CAPITULO I INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

La industria a nivel mundial vive una gran dinámica que se manifiesta en los sistemas de trabajo. Actualmente el concepto de outsourcing sobresale por la necesidad de trabajar dedicándose al proceso de los productos, dejando la elaboración de partes a proveedores que tiene esta especialidad; estos esquemas de trabajo generan la necesidad de mejorar la relación con estos y considerarlos de manera directa como parte de la cadena de suministro.

La presente investigación se realizó en una empresa del ramo electrónico ubicada en la ciudad de Aguascalientes, Ags. México. Con el objeto de buscar soluciones a problemas detectados durante la relación de ésta con sus proveedores de partes, los cuales frecuentemente incurrían en situaciones como:

- Problemas de calidad debido al pobre desempeño del proceso del proveedor.
- Nulo cumplimiento a las especificaciones establecidas en el dibujo.
- Falta de compromiso de la alta dirección de parte del proveedor.
- No existe interés por la mejora continua.

Este trabajo se centra en la empresa Sensata Technologies, la cual fue fundada en 1916 en Attleboro, Massachusetts, Estados Unidos, con el fin de proveer oro al negocio de la joyería, con el nombre de General Plate Company.

En 1931 General Plate se fusionó con Spencer Thermostat para crear la compañía Metales y Controles. En esta misma década diseña y construye el primer "circuit breaker" para la industria militar de EEUU y automotriz

Entre 1950 y 1955 la compañía se expandió a México y a Europa iniciando operaciones en Holanda.

En 1959 Texas Instruments (TI) compra la compañía, convirtiéndose en una división más.

Entre 1963 y 1996 se expandió en Asia (Japón, China, Corea del Sur, Malasia) y llegó a Brasil. En 1965 trabajo en el diseño y construcción de todo el panel de switches para la misión del Apolo 11.

En 1972 introdujo el primer coeficiente térmico eléctrico para la industria automotriz.

En 1985 determinaron como salvar a la corroída estatua de la libertad.

En 1988 lanzaron el primer sensor de presión automotriz.

En 1990 lanzaron el primer sensor de estabilidad automotriz (MSG).

En 2004 ganaron el premio por el mejor avance tecnológico por un interruptor de circuito de la industria aérea.

En 2006 Bain Capital compra la división de Texas Instruments y nace una nueva empresa, la cual fue nombrada como Sensata Technologies.

En México la planta de Aguascalientes llega en 1982 bajo el nombre de Texas Instruments de México, y en 2006 después de la separación de la división adquiere también el nombre actual.

Especializándose en sensores y controles, que son usados tanto en la industria automotriz, aérea, de aplicaciones de guerra y del hogar.

El diagrama 1 muestra el origen y el flujo de lo que es la cadena de suministro dentro de la organización analizada, tal como se indica todo parte de una demanda y su relación con la capacidad para cubrirla, cuando esta información es analizada y procesada es cuando se genera el plan maestro en el cual se establecen los requerimientos y necesidades

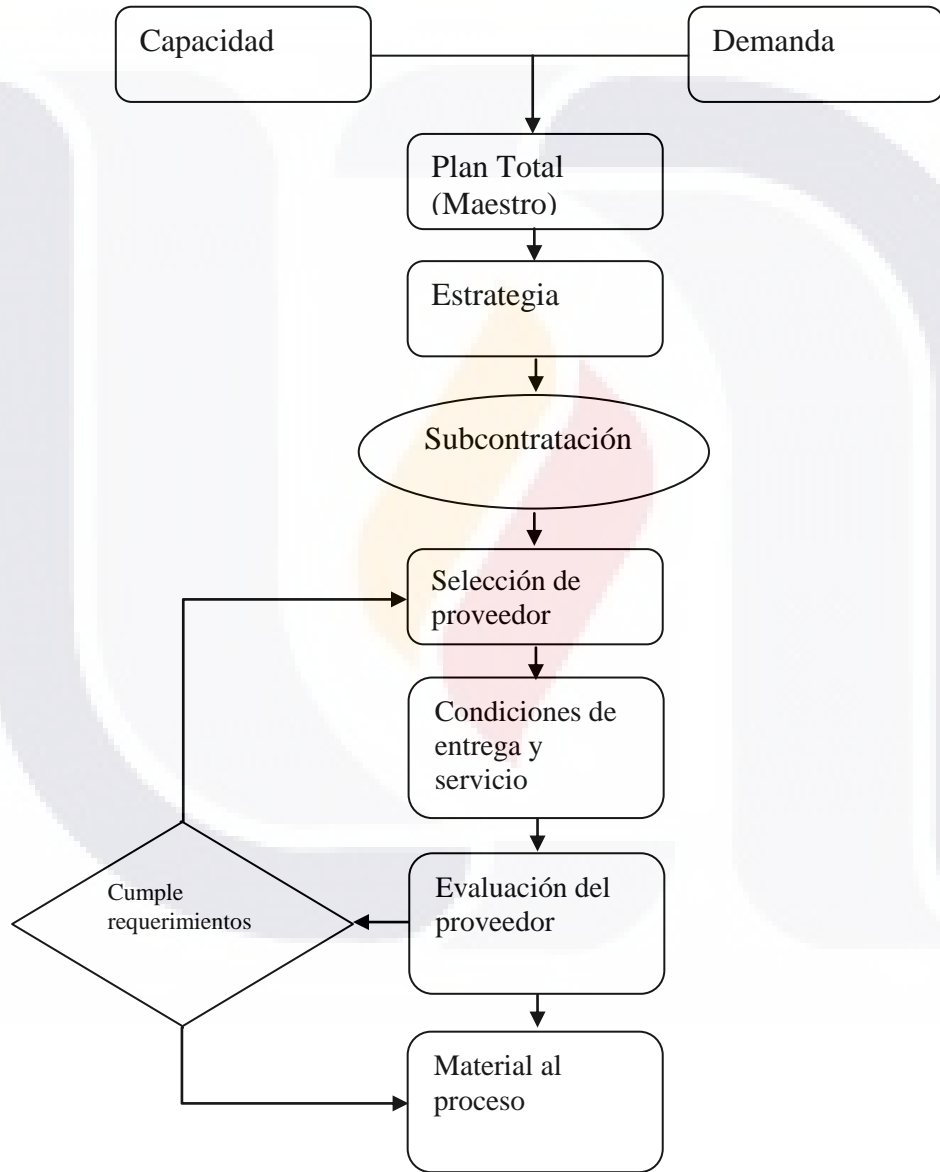
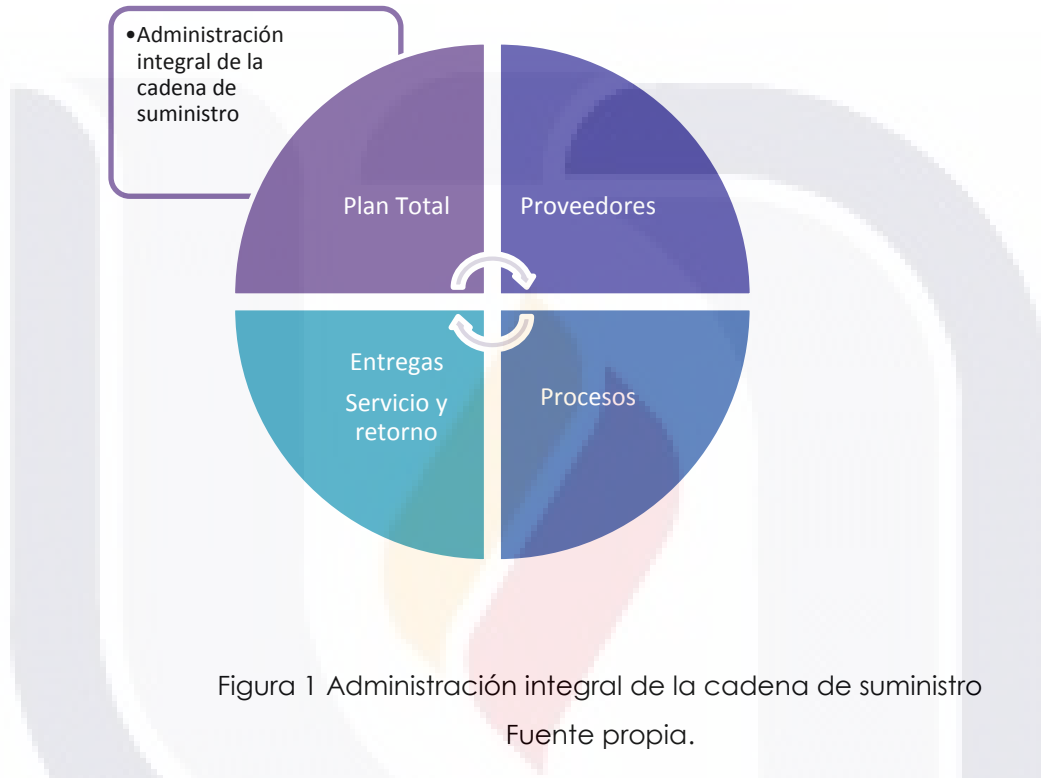


Diagrama 1
Fuente propia /MESC S. Montejano

La figura 1 muestra los elementos de la administración integral de la cadena de suministro, estos involucran todas las etapas y elementos de dicha cadena, aunque cada uno es liderado por diferentes departamentos todos tienen una relación estrecha.



En relación al aspecto automotriz podemos detallar los principales factores de la relación entre cliente y proveedor que pueden ayudar o perjudicar dicha relación. Figura 2.

Estos fueron obtenidos analizando la información de causa raíz de los 10 principales incidentes de calidad presentados en línea.

PARETO...

Los principales clientes de la empresa analizada es la industria automotriz a quien se le provee de partes electrónicas; en este producto se

han detectado fallas causadas por el mal funcionamiento de partes suministradas por los proveedores externos.

El análisis estadístico de frecuencia en las causas de los reclamos nos genera la información sobre las deficiencias en los proveedores

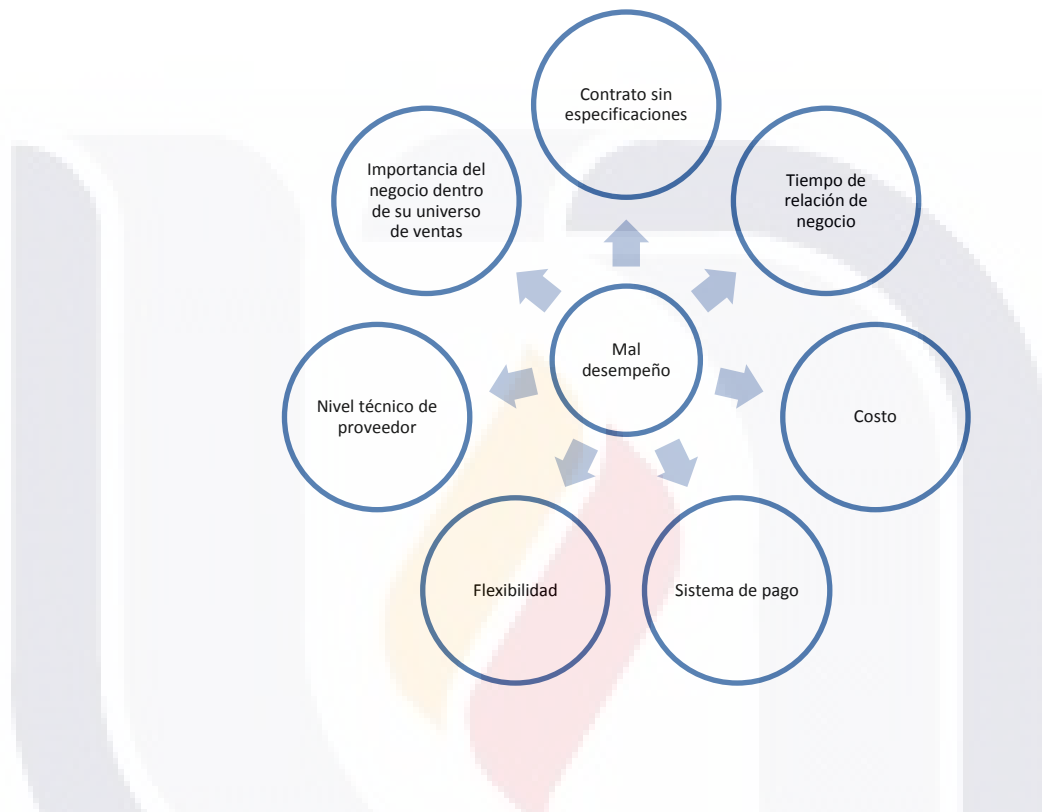


Figura 2 Principales factores de relación entre cliente y proveedor.

Fuente propia.

Por otra parte y de acuerdo a la experiencia, la falta de comunicación al momento de establecer el primer contacto para los nuevos proyectos afecta el desempeño. Al no asentar de manera clara las condiciones del contrato; como referencia, se tiene el hecho de que en un tiempo el proveedor recibía su pago en 30 días, después en 60 y actualmente en 90 días, sin mediar alguna clausula o aclaración en el contrato.

Otro factor que influye es el hecho de que existen proveedores que han trabajado con la compañía desde hace 40 años, sin hacer cambios en sus sistemas de trabajo y tienen la filosofía de no aceptar sugerencias porque “siempre se ha hecho así”.

La incorporación de compañías locales, ha implicado también que algunas de ellas tengan un nivel técnico bajo.

1.2 COMPETITIVIDAD GLOBAL

Una estrategia adoptada por la mayoría de las armadoras de autos y actualmente de las empresas del ramo electrónico es emigrar a países de bajo costo, junto con la mayoría de sus proveedores.

Lo que ha impulsado esta estrategia también en el caso de la empresa analizada, es como lo muestra la tabla 1, los diferentes proveedores que envían material tanto a la planta de EEUU como a la planta de México, los cuales fabrican piezas ó material similar pero utilizan diferentes fuentes, en los cuales como vemos solo existen 75 proveedores comunes para ambas plantas y 654 proveedores diferentes, esto al ser analizado genera la necesidad unificar ó crear proveedores únicos para ambas plantas así generar un mismo tipo de desarrollo y simplificar contactos y procedimientos.

	EU	MEX	TOTAL
Proveedores	489	240	729
Comunes	45	30	75
Únicos	444	210	654

Tabla 1: Origen de proveedores de las plantas de México y Estados Unidos

Fuente: Control corporativo de proveedores (empresa analizada)

Las empresas automotrices iniciaron la tendencia mundial de instalar las empresas outsourcing en México, las empresas del ramo electrónico siguiendo la tendencia, trabajan identificando y trabajando con nuevas empresas instaladas en la región. Para esto son importantes conocer datos de competitividad mundial.

1.3 Índice de Competitividad Globales.

- En el índice Global de competitividad que realiza el "World Economic Forum" (WEF), en 2010 México perdió seis lugares paso del lugar para llegar al 66 con respecto al año anterior, como referencia en 1996 ocupaba el lugar 32 . Fuente: Foro Económico Mundial Reporte 2010.
- En el índice de competitividad del 2010 el IMCO, México tiene el lugar 32 de 48 economías con las que tiene relaciones comerciales, siendo el primer lugar Suiza y último lugar Nicaragua. Fuente: Instituto Mexicano de Competitividad datos 2010.

Además, la tendencia de los últimos años es adquirir la materia prima en Asia, Europa, y Norte América, el material recorre grandes distancias, generando por esto altos costos de logística, así como generando un problema de comunicación entre los nuevos socios.

Considerando lo anterior la industria ha entrado en una situación en la que busca localizar a sus proveedores en un contexto más cercano a sus plantas ensambladoras. Esta nueva ubicación se hace en base a un estudio de la situación del país en donde busca que los proveedores sean líderes en competitividad. (Manuales Best Cost Sourcing empresa confidencial, 2008)

Al cambiar de estrategia se encuentran:

Algunos aspectos negativos como lo son:

- Falta de experiencia

- Bajo nivel técnico

Dentro de los beneficios observados:

- Reducción de costos
- Generación de empresas de proveeduría local.
- Mejor nivel de comunicación.

El propósito del outsourcing es generar la conciencia de que son parte de la misma empresa, por lo que se requiere una cultura de mejora continua tanto en lo laboral como en sus sistemas de calidad y procesos.

Es necesario analizar cuáles son los factores que influyen para que proveedor sienta una empatía real por su cliente y así generar una relación ganar-ganar por el desarrollo óptimo de toda la cadena de suministro.

Si esto se logra se obtendrá el aseguramiento real de la calidad de origen, mejora continua de procesos y de igual forma y como resultado de lo anterior una reducción de costos.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sensata Technologies y Nissan Mexicana han tomado un esquema de outsourcing intenso. El problema actual radica en que la relación con los proveedores (los cuales algunos tienen siendo proveedores desde hace 40 años) se ha tornado muy problemática, derivado de los pobres resultados de estos en calidad, tiempo de entrega, costo y servicio.

La relación con la alta dirección se dificulta ya que el proveedor solo busca cumplir con los requerimientos mínimos legales que se le solicita, máxime que estos no se hacen de manera formal (es decir con contrato).

La empresa analizada no ha encontrado la forma de lograr que el proveedor se comprometa o que se sienta parte de la misma, derivando en la falta de interés al cumplimiento de las normas internacionales ISO, ISO/TS, etc (resultados de índice de calidad Sensata Tech 2010). Y como consecuencia el rompimiento de la relación comercial entre ambos, y la búsqueda de nuevos proveedores, aunque sin experiencia en la elaboración de partes.

Analizando la razón por las que los proveedores incurren en esta serie de problemas frecuentemente se encuentran paradigmas en la actitud de la alta dirección sobre “¿por qué van a tener que cambiar si siempre se ha hecho así?” y “¿necesitan mis servicios?: que me busquen” etc. (Manual Know-How de desarrollo de proveedores Sensata Technologies).

Esta disposición por parte de ellos genera la sensación de frustración en ambas organizaciones y genera una carga adicional a los problemas. La confianza se desgasta y se pierde.

Finalmente, la serie de problemas existentes se manifiestan a través de la cadena de suministros ocasionando paros de línea, reprocesos, retraso en las entregas, discusiones entre personal de la planta y personal del proveedor, etc.

1.5 JUSTIFICACION

El objetivo actual de las organizaciones en todos sus ramos es lograr la satisfacción del cliente, además dar un valor agregado al producto por medio de una de sus expresiones como es cero defectos. Aunque esto puede estar dentro de los objetivos de las organizaciones, no siempre se cumple.

Esta situación se observa al buscar la reducción de costos a costa de la calidad en la materia prima o al buscar nuevos proveedores con costos bajos, estos tienen poco nivel técnico y paradigmas muy arraigados.

Al analizar los resultados en cuanto a incidentes de calidad 2009 y el primer trimestre de 2010, se observa la deficiencia de la empresa analizada.

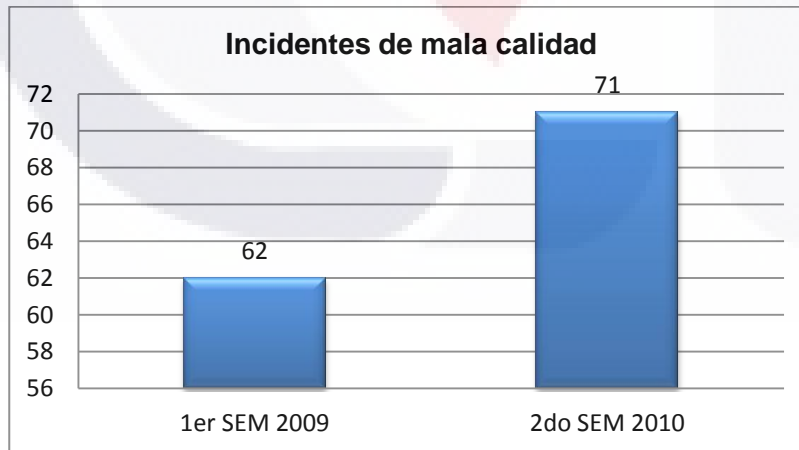


Gráfico 1 Incidentes de calidad primer semestre 2009 y 2010. Número de eventos en línea de producción.

Fuente. Registro de incidencias 2009-2010 (scorecard)

En el gráfico 1, se analizan los datos obtenidos de la información de aseguramiento de calidad donde se compara los resultados obtenidos en el mismo periodo (primer semestre 2009 y primer semestre 2010) de la empresa evaluada donde se observa que los incidentes ó problemas de calidad van en aumento y al contrario no se observa una estabilización de los incidentes.

En el gráfico 2 se observa también el desempeño en cuanto a PPM's en el mismo periodo mencionado anteriormente. Aunque la diferencia en PPM no es mayúsculo se confirma la tendencia que los resultados de calidad continúan empeorando.

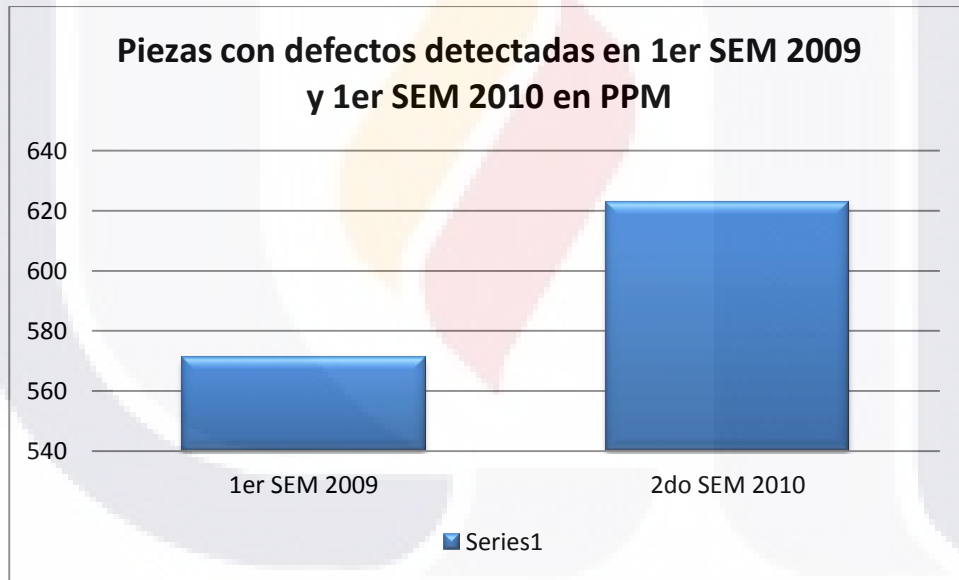


Gráfico 2 Piezas detectadas con defectos en línea de producción medida en PPMs periodo 1er sem 2009 y 1er sem 2010
Fuente: Registro de incidencias 2009-2010 (scorecard)

El impacto en la empresa es mayúsculo ya que los proveedores al no adoptar una cultura organizacional sustentable y con principios de la

calidad, aumenta el riesgo de impacto por paros de línea, paros de clientes, problemas de seguridad laboral y/o problemas de calidad.

Es pertinente analizar la situación, ante el gran conflicto que existe entre ambos grupos, causando desgaste en las relaciones; al no tener el proveedor, claros los objetivos del cliente y este al no entender las necesidades del proveedor generando como resultado los problemas de calidad.

Es factible disminuir estos incidentes, ya que la tendencia actual nos muestra que el desarrollo de proveedores es la principal actividad de mejora dentro de las organizaciones, impulsado por la globalización y la localización de proveedores en países LCC (países de alta competitividad / bajo costo). (Manual MONOZUKURI Nissan 2007). Por esto mismo sean proveedores chinos, hindúes, o latinoamericanos no debe existir diferencia al trabajar con unos u otros.

REFLEXIONES

- La empresa solo sobrevivirá si es la mejor en su ramo.
- La calidad es cambio cultural.
- Se necesita sensación de crisis, tiempo, paciencia y liderazgo.
- Calidad mejora los resultados.
- Gestionar es medir resultados.
- Las mediciones deben ser comunicadas a toda la organización
- Debe haber un compromiso de todos.
- Lo cual conlleva "emoción" ó "excitación" en el trabajo.
- Es necesario promover una visión de futuro compartida por todos en la empresa

Derivado de lo anterior surgen las siguientes:

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para estas empresas:

1. ¿Cuál es el modelo actual de outsourcing y cuáles son sus elementos?
2. ¿Qué impacto tienen dichos elementos en el cumplimiento de los objetivos de calidad dentro de la empresa?
3. ¿Qué modificaciones se requiere hacer en el modelo actual de outsourcing o en sus elementos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de calidad dentro de la empresa?

Por tal razón:

1.7 OBJETIVOS

Objetivo general:

Estructurar un modelo de outsourcing que garantice que la relación cliente-proveedor se enfoque de manera continua a la reducción de problemas de calidad..

Objetivo particular:

Analizar y verificar la situación actual de negociación e implementación de estándares de calidad requeridos para el "OEM" (fabricante de equipo original) en toda la cadena de suministro.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2 Productividad.

Es la medida de la cantidad producida con referencia a cierta cantidad de trabajo realizado (*Ministerio del Tesoro de Nueva Zelanda 2011*).

Es la eficiencia en la que una organización ó firma convierte sus entradas (capital, mano de obra) en bienes o servicios, puede tener variantes como producir más bienes con la misma cantidad de insumos, ó producir la misma cantidad de bienes con menos insumos. (*Ministerio del Tesoro de Nueva Zelanda 2011*)

Las empresas lo que buscan actualmente es una mejora de la productividad. (Presidente de la empresa analizada en firma de convenio, Mayo 2011).

2.1 Factores que influyen en la productividad.

Existen diferentes factores que influyen en la productividad dentro de las organizaciones. Dichos factores se pueden dividir en internos y externos.

Factores Internos	Factores Externos
Calidad	Insumos
Administración	Cadena de suministros
Costos	Inflación
Capital Humano	Impuestos

Sistemas	Regulaciones administrativas
----------	------------------------------

Tabla 1 Factores que influyen en la productividad
 Fuente: Propia / MESC. S. Montejano.

En la figura 3 se observa, el proceso productivo, desde un punto de vista general, abarcando toda la organización. Se confirman los tres elementos principales, (insumos, proceso y cliente) y los principales elementos que intervienen en cada uno de ellos, también se incluye la relación directa pero externa del outsourcing que existe en la organización analizada.

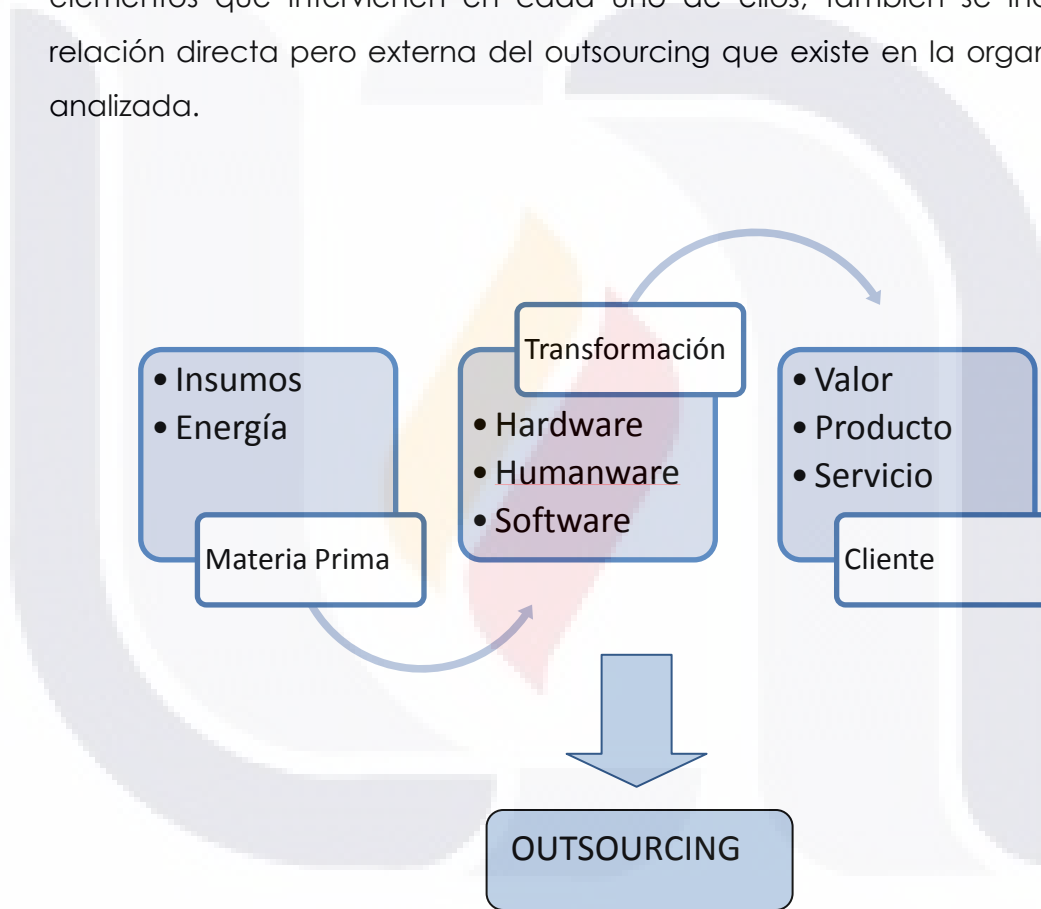


Figura 3 Sistema de proceso productivo.
 Fuente: Propia / M.E.S.C S. Montejano

Ser competitivo a nivel internacional en la empresa es tener la capacidad para competir con lo mejor del mundo, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las personas del país. De manera que se cumpla el principal objetivo de toda organización que es: servir al público,

produciendo bienes, y/o servicio de excelente calidad y vendiéndolos a los mejores precios del mercado, y en consecuencia obtener beneficios económicos para la empresa.

Superar las dificultades de forma natural, conlleva a involucrar a los clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y a la sociedad. (Ligia, Nohora 2007)

2.1.1 Productividad y outsourcing.

Dentro de los factores relacionados con la productividad esta el outsourcing, se ha gestado toda una tendencia global con relación a la localización de proveedores, como se menciona anteriormente las empresas buscan encontrar esa empresa que les ayude a obtener rápida y económica en comparación con los costos que manejan actualmente. (Ligia, Nohora 2007).

Se torna difícil entre los proveedores y la empresa analizada debido a la falta de calidad por parte del proveedor, por lo que se hace se hace imperiosa la necesidad de mejorar la relaciones entre ambos y que se genere una relación ganar-ganar.

La situación actual genera que la relación sea difícil entre ambas y genere problemas de calidad, y entrega principalmente.

2.1.2 Importancia de los proveedores en la cadena de suministro.

Los proveedores, forman una parte fundamental en los procesos de aprovisionamiento dentro de los objetivos perseguidos por la cadena de distribución y son los directamente responsables de que se cumpla a cabalidad con la función de la gestión de compras. (Ligia, Nohora 2007).

Los aprovisionamientos ó compras en las organizaciones están soportados al interior por acciones de base y hacia el exterior con las fuertes y consistentes relaciones entre compradores productores y proveedores. Es así como , en el momento de establecer relaciones comerciales con un proveedor, este deberá certificar su idoneidad y transparencia, como también, su deseo de establecer compromisos duraderos. (Ligia, Nohora 2007).

Es importante recordar que el concepto de cadena de suministros, se refiere a la secuencia lógica y coordinada de una serie de pasos ó etapas, desde el momento desde la detección de necesidades del cliente hasta la entrega y satisfacción del mismo. El concepto global de eficiencia en cada uno de los eslabones de la cadena no solo productiva, sino también, de distribución facilita el éxito del producto en el mercado y la positiva aceptación por parte del cliente final. (Ligia, Nohora 2007).

Para garantizar la competitividad de las empresas, se requiere implementar políticas estratégicas de logística integral, con estándares de producción y distribución eficiente, así como el establecimiento de excelentes relaciones a dos niveles. (Ligia, Nohora 2007)

- Productores – proveedores: Las relaciones entre estos dos actores de la cadena productiva reflejan el éxito o el fracaso de las adquisiciones y transformaciones posteriores. El productor deberá estar en constante comunicación con todos y cada uno de sus proveedores generando así un ciclo comunicativo. Desde esta perspectiva, los procesos productivos enmarcados en aspectos de comunicación y soportados en una sólida plataforma de logística integral, se reflejan en patrones de calidad, que directamente favorecen al consumidor final.

- Productores-consumidores: El productos que desee ser competitivo deberá acercarse constantemente al mercado mediante una de las herramientas del marketing llamada investigación de mercados.

Uno de los puntos clave es la selección de proveedores, estos son evaluados y seleccionados respondiente a criterios previamente establecidos por la empresa compradora con miras al manejo integral de la calidad y del mejoramiento continuo. Con el fin de hacer más óptima, objetiva y eficiente la selección, se recomienda que no esté enmarcada y definida en un solo criterio de selección, sino en la combinación estratégica de varios de los factores que van a tener en cuenta. A continuación se relacionan 18 de los criterios de selección de proveedores más importantes: (Ligia, Nohora 2007)

- Calidad
- Experiencia
- Tecnología
- Normatividad legislación
- Fortaleza financiera
- Confianza que inspire
- Capacidad de respuesta
- Tiempos de respuesta
- Modelo de comunicación
- Disponibilidad de instalaciones

- Manejo de inventarios
- Precios
- Proyección a largo plazo
- Trayectoria en el medio
- Imagen de sus productos en el mercado
- Condiciones financieras de negociación
- Conocimiento del área y del producto.

2.1.3 CALIDAD

(Total Quality Management TQM)

Para incursionar en el amplio contexto del aseguramiento de la calidad, se debe identificar minuciosamente algunos factores correlacionados con la temática, ya que de su hábil manejo depende en gran parte el éxito y la direccionalidad de las acciones.(Ligia, Nohora 2007)

¿Qué es el aseguramiento de la calidad? De manera general, se puede definir el aseguramiento de la calidad, como un proceso documental en las empresas, donde el trabajo se contextualiza a través de directrices claras e identificadas, que llevan de manera ordenada, sistemática y objetiva, al cumplimiento de los propósitos y metas organizacionales propuestas mediante factores asociados a la producción (fabricación del producto) y a la prestación del servicio (servucción), para generar de manera efectiva la satisfacción del cliente. Ligia, Nohora 2007).

“La ISO entiende el aseguramiento de la calidad como: conjunto de acciones planificadas y sistemática que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfaga los requisitos dados sobre calidad. Para K. Ishikawa, el aseguramiento de calidad, es parte esencial del control total de la calidad, y lo concibe como la forma de asegurar la calidad de un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo y utilizarlo a largo plazo con confianza y satisfacción”. (Ligia, Nohora 2007).

Un sistema de aseguramiento de calidad, se convierte en una unidad fundamental dentro de los procesos de gestión, administración y producción, en las organizaciones que a su vez contempla las interrelaciones pro activas de áreas funcionales como: compras, administración, finanzas, producción, mercadeo, y servicio al cliente, trabajando mancomunadamente en busca del objetivo final claramente identificado, como lo es “trabajar en función del cliente” (Ligia, Nohora 2007).

Calidad desde la perspectiva del cliente, que es después de todo, quien recibe ó rechaza el producto, es quien determina “El cliente no define con claridad el concepto de calidad, pero con toda seguridad, si la identifica de forma acertada”. (Ligia, Nohora 2007).

En el contexto organizacional productivo, se puede definir que la calidad, hace referencia al cúmulo de propiedades que presenta un objeto, llámese, producto ó servicio y que está destinado a satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto nos remitimos al concepto mencionado anteriormente, en el aspecto relacionado con la satisfacción del comprador. (Ligia, Nohora 2007).

En otros contextos se define calidad, como: el conjunto de propiedades y características de una entidad, actividad proceso ó producto, que le confieren suficiente amplitud para satisfacer unas necesidades implícitas, explícitas ó previamente acordadas. (Ligia, Nohora 2007).

Para que la aplicación de la calidad, se garantice, se deben llevar a la práctica dos factores paralelos e indispensables, sin los cuales ningún proceso de calidad, sería realmente efectivo. (Ligia, Nohora 2007).

- Satisfacción total de las expectativas de los clientes.
- Cumplimiento permanente de las normas exigidas sobre calidad.

Sistema de gestión de la calidad.

Los sistemas generales de calidad (SGC), son procesos y procedimientos que se planifica y diseñan para estructurar y facilitar las acciones, tomando como base métodos productivos, asociados, que generen medios de seguimiento y control en las tareas operativas de producción y prestación de servicios, en el marco de los estándares de calidad exigidos y relacionados con la función. (Ligia, Nohora 2007).

Estándares de calidad.

Los estándares de calidad, se conforman en un elemento de notable importancia para todos los procesos organizaciones. Son una norma cualitativa y cuantitativa, que sirve como patrón y / ó guía de medida del

objeto ó situación a evaluar, que funciona dentro de la perspectiva de la calidad. (Ligia, Nohora 2007).

Los estándares, pueden presentarse en tres niveles.

1. Particulares ó específicos de cada organización
2. Generales nacionales
3. Generales internacionales.

En una organización se pueden presentar, uno ó los tres tipos de niveles de estándar, de manera secuencial ó simultánea de acuerdo con la necesidad de la empresa. Estos lineamientos deben ser aprobados por consenso de los interesados y contemplar documentación técnica específica, criterios precisos de acción, reglas normas y própositos. (Ligia, Nohora 2007).

Aportación a las empresas de los sistemas generales de calidad.

Los sistemas generales de calidad, facilitan en las empresas los procesos de gestión, desarrollo, seguimiento y control de la producción y de la prestación del servicio, según la actividad económica a la que se dedique la organización, a través de las siguientes posibilidades. (Ligia, Nohora 2007).

- Realizar seguimientos de clientes reales, para medir niveles de satisfacción.

- Incrementa la confianza de los clientes sobre la calidad de los productos fabricados.
- Analizar el posible crecimiento del mercado, através de estudios del mercado potencial.
- Seguimiento a los niveles de participación
- Identificar las nuevas oportunidades de competir en los mercados.
- Observar las ejecuciones de la competencia
- Acompañamiento cuidadoso en todos los procesos relacionados con la producción y comercialización del producto.
- Establecer directrices organizacionales congruentes con las exigencias del mercado.
- Seguimiento de las especificaciones técnicas relacionadas con el producto.
- Control de las condiciones ó características de los materiales relacionados con la producción.
- Desarrollar en los empleados el compromiso responsable con la empresa y con el cliente.

Administración de la calidad.

La administración de la calidad se lleva a cabo mediante el uso de los tres procesos gerenciales de planeación, control y perfeccionamiento, que Juran llama la trilogía de la calidad Fig. 4. Los

enfoques conceptuales son idénticos a los que se utilizan para la administración de finanzas. Sin embargo, los pasos del procedimiento son especiales, al igual que las herramientas que se utilizan. (William Hudson, 2004).

A continuación se presentan un resumen de estos tres procesos:

Planeación de la calidad:

Esta es la actividad de desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, tal como lo definía Juran (1988) esto incluye una serie de pasos universales que se establecen en base a las metas de calidad: (William Hudson, 2004).

- Determinar los clientes
- Determinar las necesidades de los clientes
- Desarrollar las características de los productos que respondan a las necesidades del cliente.
- Desarrollar los procesos capaces de producir esas características en los productos.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas de operación.

Perfeccionamiento de la calidad:

Este tercer miembro de la trilogía de la calidad tiene por objeto lograr niveles de desempeño sin precedentes y significativamente mejores que cualquier nivel en el pasado. La metodología consiste en un proceso de una serie de pasos invariables.

- Demostrar la necesidad de perfeccionamiento
- Identificar los proyectos específicos que deben perfeccionarse.
- Organizarse para dirigir los proyectos
- Organizarse para diagnosticar: descubrimiento de las causas
- Diagnosticar para encontrar las causas
- Proporcionar soluciones

- Demostrar que las soluciones son efectivas bajo condiciones de operación
- Proporcionar el control para conservar las ganancias

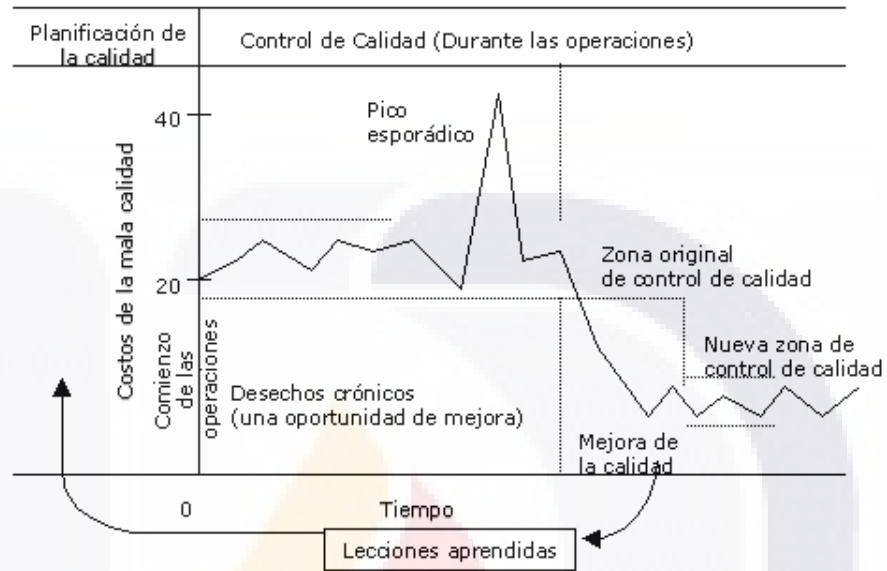


Fig. 4 Administración de la calidad

Fuente: Manual del ingeniero industrial

Bajo esquemas de responsabilidad convencionales, las fuerzas de operación son incapaces de deshacerse de estos desperdicios crónicos planeados. Lo que hacen entonces es aplicar el control de calidad para evitar que la situación empeore. Dicho control debe incluir "extinguir los focos rojos". (William Hudson, 2004).

El perfeccionamiento de la calidad como lo menciona Juran (1988) es la forma en la que se utiliza significa la creación organizada del cambio benéfico, el logro de niveles de desempeño. Un sinónimo sería adelanto.

- El perfeccionamiento se logra mediante la realización de los proyectos de mejoramiento. Un proyecto se define como un problema programado para una solución.

- El perfeccionamiento de perfeccionarse es grande. El valor del desperdicio crónico (costo de la mala calidad) es en promedio un 20% de las ventas de la organización (Juran Institute, 2003).
- Aunque el perfeccionamiento de la calidad no es gratuito, la recuperación de las inversiones por la calidad, está entre los niveles más altos disponibles para gerentes y no necesita de un uso intensivo de capital.
- Para lograr aumentos en la calidad a un ritmo considerable, se necesita una nueva infraestructura en la organización dirigida por los altos directivos.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo. (William Hudson, 2004).

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa. (William Hudson, 2004).

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.

Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.

Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.
- La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.
- El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:
 - Los Trabajadores.
 - Los Proveedores; y,
 - Los Clientes.

Extensión del control de calidad al diseño

Tal vez uno de los primeros centros en desarrollar instrumentos que eventualmente pudieran utilizarse en el planeamiento de la calidad de los productos y de los procesos fueron los laboratorios Nishibori de la *Nippon Telegraph and Telephone*, a finales de la década de los años 50 y principios de los 60, bajo el liderazgo de K. Kayano. En éste, G. Taguchi desarrolló novedosas técnicas de diseño experimental, que condujeron más tarde a las ideas esenciales del denominado diseño robusto. Taguchi amplió los procesos de planeamiento y perfeccionamiento de la calidad desde el proceso de manufactura, para incluir el diseño y reducir la sensibilidad a las variaciones naturales en los procesos de producción y las tensiones de la operación.

Las ideas básicas de este enfoque son simples. En cualquier proceso de producción existen unas variables que pueden controlarse y otras que no. En la mayoría de dichos procesos, es importante determinar la media y la variabilidad de los resultados. Con la media y la variabilidad se relacionan determinados grupos de factores distintos. La tarea consiste en identificar los factores más significativos que influyen sobre ellas. Los que afectan sólo a la media deben utilizarse para ajustar los resultados, después de minimizar la variabilidad.

Análisis del modo y efecto de la falla (AMEF).

Una de las herramientas que deben utilizarse en cualquier desarrollo industrial es el AMEF (Análisis del modo y efecto de la falla).

Un AMEF de proceso es una técnica analítica utilizada por el equipo responsable de ingeniería de manufactura como un apoyo para asegurar, hasta donde sea posible, que los modos de falla y sus causas o mecanismos han sido considerados y dirigidos. En su más rigurosa forma, un AMEF es un sumario de las experiencias del equipo de ingeniería (incluyendo un análisis de las características que pueden fallar, basados en la experiencia y en procesos similares anteriores). Este sistema proporciona y formaliza la disciplina mental que un ingeniero normalmente debe tener en cualquier proceso de planeación de manufactura.

El AMEF potencial del proceso:

Identifica modos de falla potencial relacionados al producto

Evalúa los efectos potenciales de la fallas en los clientes

Identifica las causas potenciales de los procesos de manufactura o ensamble e identifica variables del proceso para enfocar los controles para reducir la ocurrencia o la detección de las condiciones de la falla.

Desarrolla una lista de modos potenciales de falla, para establecer un sistema preventivo de la acciones correctivas consideradas.

Documenta los resultados de los procesos de manufactura o ensamble. (Manual Empresa Mx, 2006)

2.1.4 Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Existen informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño.

En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación: problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser simplemente, calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

La calidad nos invade, este siglo sin duda alguna será el siglo de la calidad, por eso mientras el siglo XX fue el siglo de la productividad el siglo XXI será el siglo de la calidad.

Con respecto a la relación de la calidad, la selección de proveedores y la calidad, existen 7 grandes áreas de acción:

- 1) Características de calidad: son las especificaciones exigidas al producto o servicio contratado. El proveedor deberá estar dentro del

modelo de mejoramiento continuo para facilitar las acciones de control de calidad.

- 2) Certificaciones de calidad: es el respaldo dado por entidades certificadoras nacionales ó internacionales, donde se establece que el proveedor es apto para suministrar materiales con altos estándares de calidad
- 3) Garantías de calidad: son responsabilidades penales, civiles y contractuales, asociadas a las negociaciones, que deberán asumir los proveedores en el momento de un incumplimiento y/o falta en los suministros. Algunos productores aseguran el cumplimiento de las condiciones pactadas a través de pólizas.
- 4) Especificaciones técnicas: los proveedores deberán cumplir con las especificaciones técnicas requeridas por el productor, como uno de los principales elementos de selección. Algunas empresas productoras son altamente exigentes en este aspecto, lo que obliga a las productoras a estar en constante actualización técnica.

En base a esto y su evaluación, existen 6 características a considerar al momento de evaluar un proveedor.

- 1) Información general de cada proveedor listado
- 2) Relación con otros clientes de esos proveedores
- 3) Análisis de documentación presentada.
- 4) Características de los productos ó servicios ofrecidos.
- 5) Modelos de negociación empleados.

6) Valores agregados a sus compromisos comerciales.

La información de cada proveedor, es registrada en una tabla resumen de precalificación, donde se puede identificar de una manera muy sencilla tanto el perfil general como las puntuaciones independientes por condición y la global e cada uno de los proveedores seleccionados.

Éxito de las empresas a través de la cadena de suministros.

La fragilidad en la cadena de suministros radica en dos factores que son: el riesgo de no permanecer en el mercado y que los porcentajes de participación de los productos finales se vean reducidos, como consecuencia de los diferentes conflictos sufridos por los eslabones más débiles, situación que genera el fraccionamiento de la misma incumpliendo con su objetivo final de satisfacción al consumidor.

Por estas razones, las empresas están obligadas a dar un giro de enfoque estratégico que las lleven a ser más competitivas en el mercado.

Cuando se habla de la necesidad de compatibilidad entre la cadena de suministros y el consumidor se refiere a enfatizar en el objetivo fundamental del engranaje de la cadena que es: la satisfacción del consumidor, por lo tanto las empresas deberán encaminar todas sus estrategias a proporcionarle la mayor satisfacción y confort a sus compradores.

Lo propuesto anteriormente se garantiza a través de la implementación del modelo de gestión integral, que enmarca conceptos básicos como:

1) Relaciones con los partners

- 2) Relaciones de colaboración entre proveedores y productoes
- 3) Planeación análisis de la demanda
- 4) Estudio de tiempos y movimientos
- 5) Gestión logística efectiva
- 6) Administración por categorías
- 7) Implementación de estrategias como la trazabilidad
- 8) Administración del cambio
- 9) Colaboración verdadera entre los participantes de la cadena
- 10) Educación holística en administración de cadena de suministro.

Si se toma en cuenta que el consumidor es el objetivo final de todas las acciones de adquisición, producción y distribución, es sencillo programar las políticas acordes y consistentes para llevar a cabo una planeación estratégica, que soportada garantice la ejecución efectiva de la cadena de suministro.

Gerencia de compras: LA NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA NOHORA LIGIA HEREDIA VIVEROS ECOE EDICIONES

2.1.5 Capital Humano

Confía en tus semejantes; a su vez, ellos confiarán en ti. Trátalos con generosidad. Te la devolverán con creces. Ralph Waldo Emerson.

El capital intelectual de una empresa como lo menciona Werther (2008) se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los

empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo actividades de administración de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.

La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización; en todos los casos son mujeres y hombres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien el punto: "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades" Werther (2008).

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, en último término deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía. La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de que disfruta la organización, y contribuir a su éxito financiero.

Desafíos del entorno.

Pocos son los cambios que se operan en una persona al comunicarle un análisis abstracto que intenta cambiarle la mentalidad. Los cambios se llevan a cabo cuando se demuestra a alguien una verdad que influye en su intelecto, pero también en sus sentimientos. (John P. Kotter 2002).

El siglo XXI se caracteriza por sus cambios acelerados Figura 3. En este nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad

global. El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha generado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica.

Por otra parte la administración del conocimiento implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para que no volver a cometerlos. *(John P. Kotter 2002).*



Figura 5 Desafíos del entorno.
Fuente: Propia & MESC S. Montejano.

La suma de todos los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes creadores de valores de los empleados en el proceso de producción, que han surgido de gastos sociales en educación, formación, especialización y perfeccionamiento así como de los esfuerzos personales. Junto con:

a) los medios de trabajo (herramientas, máquinas, instalaciones)

b) la infraestructura necesaria para la producción (sistemas de información, redes de comunicación)

c) la organización laboral, así como

d) las materias primas y la energía, el capital humano es el factor esencial de la fuerza productiva social en su conjunto. Con la creciente aceleración del cambio tecnológico, cada vez cobra mayor importancia la renovación del capital humano, por ello se realizan numerosos esfuerzos en el ámbito de perfeccionamiento. (Shaub, Horst y Zenke, Karl G. Diccionario Akal de Pedagogía. Ediciones Akal S.A., México 2001).

Cultura laboral.

Se presentan diversas definiciones sobre cultura organizacional debido a que este concepto es el fundamento teórico de la investigación que nos dará la pauta para sustentar las bases en la que descansan las diferentes orientaciones de la cultura organizacional.

Como lo señalan Abranvanel y Villamizar (1992), los antropólogos culturales han presentado diversas y complejas teorías sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. Los dominios cultural y social son distintos pero están interrelacionados, la cultura es un elemento del sistema social que se

manifiesta en el comportamiento y en los productos de este comportamiento. La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un dominio cultural.

Abravanel y Villamizar (1992) proporcionan diferentes conceptos de cultura que se mencionan a continuación:

1. El de la escuela cognoscitiva, que define a la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar, y actuar.
2. La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad.
3. Las culturas no son fenómenos concretos, son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos.
4. Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fundamental o conceptual.

Cultura Organizacional.

Según Robins (1994) la cultura organizacional es, como la percepción que comparten todos los miembros de la organización, un “sistema de significados compartidos”.

Con base en la teoría relacionada con la cultura organizacional se considera que ésta es el sustento del desenvolvimiento de las empresas, debido a que como comenta De Witte (1999) la cultura organizacional se manifiesta en normas de comportamiento y esto se da en todas las etapas y actividades de una organización. Al respecto Hofstede (1991) indica que los valores empresariales tienen una intervención directa en el estilo de administración y ejecución de actividades de las empresas, las cuales, junto con las normas de comportamiento, pueden llevar al éxito o al fracaso a las empresas, por lo tanto, considero que la cultura organizacional, con base en estas teorías.

Cambio Cultural;

Partiendo de la premisa que cada persona es única e irrepetible se puede afirmar que cada empresa es una realidad irrepetible.

Esto se basa en la concepción de la gestión estratégica de cada empresa, una serie de valores tradicionales como: adaptación, fidelidad, seguridad, obediencia, que resumen en auto exigencia y espíritu de sacrificio han pasado a mejor vida para dar paso a valores como: ironía socrática, innovación, confianza, emoción, participación, flexibilidad, que se concretan en curiosidad y mejora continua.

Cómo los valores están estrechamente relacionados con los principios que se exponen los más significativos:

- Flexibilidad: Abiertos al cambio

- Transparencia: Comunicación efectiva.
- Imparcialidad: "Common treatment"
- Orientación a las personas: Desarrollo

Pero que valores predominarán en las organizaciones del futuro: LA CALIDAD, entendida como la plena satisfacción dual de las necesidades del cliente, y las de nuestras personas empleadas, inmediatamente después la INNOVACIÓN, y la aceptación al cambio.

De igual forma Demming (1995) establece que el 94% de los problemas de una organización son resultado de un pobre liderazgo, lo que implica que la preparación de los líderes empresariales no es la adecuada. El directivo tendrá que transformarse en un verdadero líder con capacidad para crear un ambiente en el que sus subordinados puedan llevar a cabo sus responsabilidades con confianza y habilidad, dejará de ser autócrata que tome decisiones para convertirse en un visionario, un estratega, un informador, un profesor y un inspirador según Santillán (1993).

"Un verdadero líder no es el que es capaz de atender la rutina diaria con pertenencia sino que cuestiona si esa rutina vale la pena" Warren Bennis (1991).

Compromiso

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Hablando del coaching:

Los cambios en el entorno de las organizaciones y la necesidad de enfrentarse constantemente a nuevos retos y situaciones pueden repercutir negativamente en el desempeño de una persona a la que en la actualidad se le exige mucho más.

Las personas cuenta con recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en el ámbito laboral y personal, aunque en ocasiones no es conciente de cómo superar sus carencias, es esa una de las razones por las que cada vez surge con mayor fuerza, el valor como mecanismo que condiciona las actuaciones y resultados, lo permite enfrenar el entorno y tomar de nuevo control sobre éste.

Los valores son el elemento invisible más sólido de la cultura organizacional. La misma es un fenómeno complejo, su importancia y utilidad está dada en:

- Definir el Perfil de la Organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión visión y objetivos.

- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios.

Las conductas, las normas, los valores y las creencias básicas, son elementos constituyentes de la cultura. Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada pueden determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

Para lograr la implementación del cambio en una organización es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores. Estos son pautas para las conductas y comportamientos y pueden

modificar normas e incluso no permitir su desarrollo si éstas entrasen en contradicción con ellos. A veces la solidez de un valor puede hacer surgir nuevas normas tendientes a reforzar ese valor, caso de que normas anteriores comiencen a perder su efecto.

Por tanto son:

Mecanismos que condicionan las actuaciones y resultados.

Los criterios de jerarquización y los principios básicos de desarrollo, selección de soluciones y estrategias.

Creencias particulares individuales que se sustentan en relación con lo que parece importante.

Mecanismos de valoración sobre lo justo e injusto.

Los valores organizacionales deben estar compartidos (lo que no quiere decir que se esté consciente de ello) para que absorban la complejidad de la organización, orienten la visión estratégica y aumenten el compromiso profesional, de esta forma se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de éstas, dentro de las acciones para declarar la misión, objetivos y diseñar la estrategia. Asimismo, los valores pueden servir de orientación para actuar en situaciones de incertidumbre, por tales motivos estos permiten:

- Contribuir a elevar la efectividad en el proceso de cambio.
- Ayudar a lograr el pensamiento estratégico.
- Fortalecer la actitud estratégica en los líderes, en todos los niveles de dirección.
- Proteger las acciones estratégicas, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de de la organización.

Los valores organizacionales están al servicio del hombre y de la organización en la que trabaja, no se imponen por decreto, porque no serían creíbles, si acaso tan sólo acatables u obedecibles, pero deben ser propuestos, y enseñados con el ejemplo.

Por tal razón las organizaciones han de "crear su sistema de valores", los que estarán bien definidos y en correspondencia con su estrategia organizacional, trabajar para que los mismos se compartan por todos los miembros de la organización.

Si lo anterior no se tiene en cuenta en la implementación del cambio en una organización los directivos dirigirán con las patrones culturales adquiridos a lo largo de su experiencia grupal en ese lugar; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas y técnicas de dirección estratégica, lo que llevará sin lugar a dudas al fracaso este proceso, ya que el cambio se ha dado, sólo en el nivel observable (parte visible del Iceberg Organizacional).

A primera vista lo que resalta o es más fácil ver en una organización son sus elementos más estructurados, los "formales": los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos, o las jerarquías. También en cierta medida, se aprecian las conductas y algunas normas (formales e informales) entre otras características.

Sin embargo, en cualquier organización, existen relaciones "informales" que no necesariamente están dadas por las casillas del organigrama, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores que conforman la cultura de la organización.

Una interrogante que se hace evidente en la actividad gerencial es ¿Por qué a pesar de la formación recibida durante años, algunos directivos le es difícil un cambio personal permanente en el tiempo? No obstante pueden impulsar el logro de los objetivos de la organización y hasta alcanzar éxitos profesionales, cayendo en ocasiones en lo que se ha dado en llamar la Trampa del Éxito, dándose la situación de que lo que en ocasiones los hacia triunfar hoy los hace fracasar.

En realidad el entorno cambia y las necesidades de la organización son otras, por lo que se necesita un ajuste de la conducta actual y la adquisición de nuevas habilidades, así como un conocimiento especial, donde se combinen sentir- pensar – actuar.

Tal situación no es tan sencilla, en ocasiones no se es conciente de la misma, y se manifiestan sentimientos o emociones como: temor, ansiedad, agresividad o frustración.

¿Cómo enfrentar tal situación para que el cambio llegue a los niveles de valores y creencias y pueda impactar de forma efectiva el cambio de actitudes y conductas y evitar tales emociones negativas?

2.1.6 OUTSOURCING Y CONTRATO MERCANTIL

Modelo centralizado

Es donde existe una cantidad básica de compras, que se encarga de todas las asignaciones, con el apoyo de la unidad administrativa, a las diferentes dependencias o departamentos, según sus necesidades y requerimientos previos. La asignación de costos se puede dar a centros de costos específicos o a uno central.

La interacción de los diferentes departamentos generan un tipo de sinergia, que se autoalimenta y autoregula, demarcado por los parámetros establecidos en los planteamientos políticos organizacionales, con el fin de hacer integrales las decisiones y las consecuentes acciones operativas.

En este modelo, tanto producción como las otras áreas organizacionales, están en constante relación común y dependen la una de la otra, para ejecutar las tareas específicas de cada una. Aunque financiera, establece el monto de las asignaciones presupuestales, la ejecución de las mismas, respecto a las adquisiciones, está regulada por el departamento o división de compras, que en últimas se encarga de centralizar y gestionar todas y cada una de las adquisiciones de cualquiera de los departamentos y/o divisiones.

Modelo centralizado de gestión de compras.

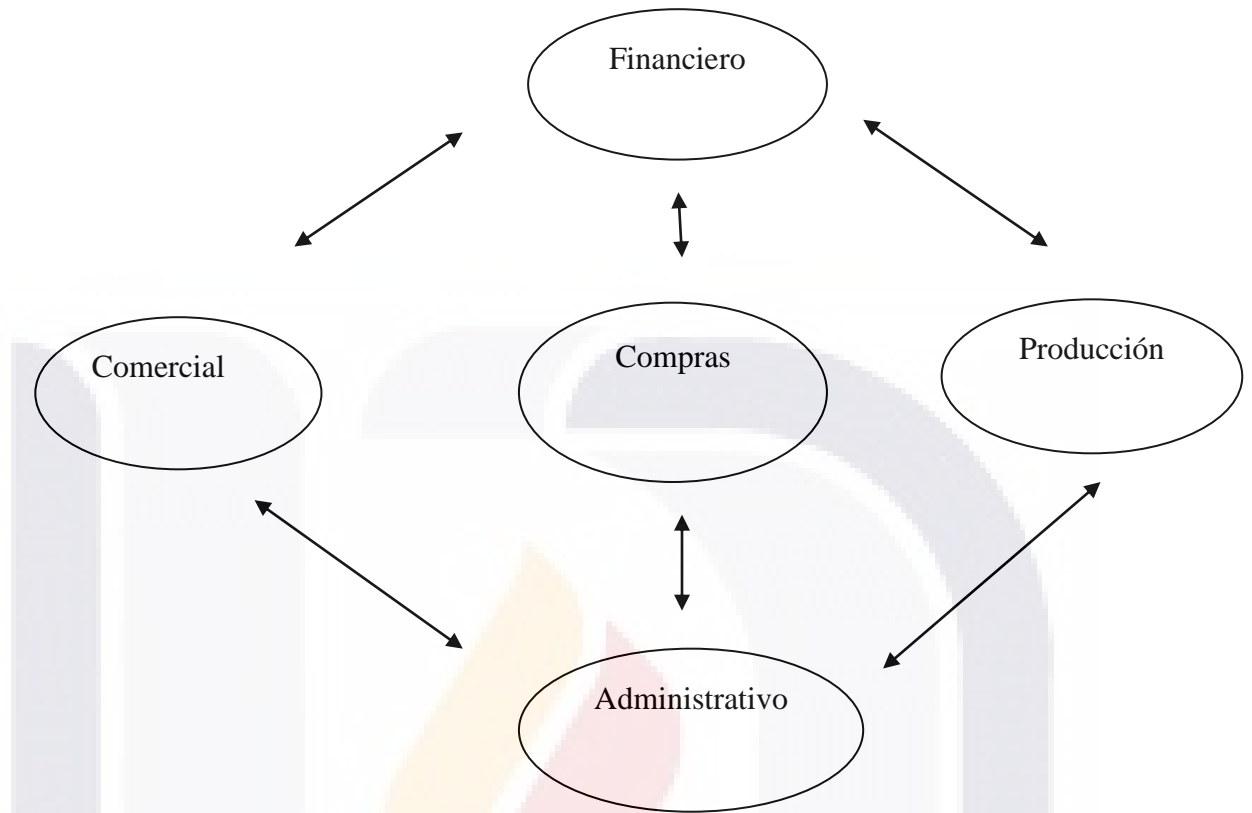


Diagrama 2
Fuente Ligia Nohora, 2007

En la grafica se puede observar como compras centralizada todas las acciones de adquisición, para redistribuir los elementos según necesidades previamente establecidas por los departamentos y sus diferentes interacciones.

Modelo descentralizado

Es una unidad independiente en cada departamento, división o área de la empresa, donde se hacen las adquisiciones respectivas según necesidades propias previamente establecidas y cuya relación se pasa finalmente al centro de costos correspondientes.

Cada división departamento de la organización, una vez que el área financiera, realiza las asignaciones presupuestales correspondientes a las adquisiciones las ejecuta de manera particular, basados en parámetros generales, generando los informes pertinentes, que son requeridos por el departamento financiero.

Dentro de este esquema, cada departamento es de alguna manera autónoma en lo que respectan sus adquisiciones, teniendo que desarrollar un sistema de costos, controles y auditoría particular a su función, entrando la compañía en una multiplicidad de submodelos operativos y de ejecución de compras, interrelacionado únicamente por un lazo común de unión generado por el macro control de financiera.

Modelo descentralizado de gestión de compras.

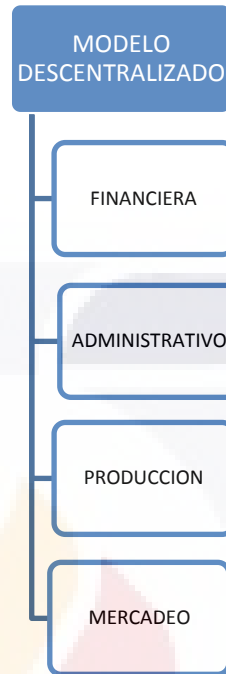


Diagrama 3
Fuente Ligia Nohora, 2007

En este diagrama, se puede observar como aunque el departamento financiero, regula las asignaciones presupuestales generales en la empresa, cada uno de los departamentos se encarga de ejecutar las compras, relacionadas con sus funciones.

En la siguiente grafica se observa como las compras, son el fundamento en la ejecución productiva en las empresas, soportado en los procesos de calidad.

Relación de compras y la empresa

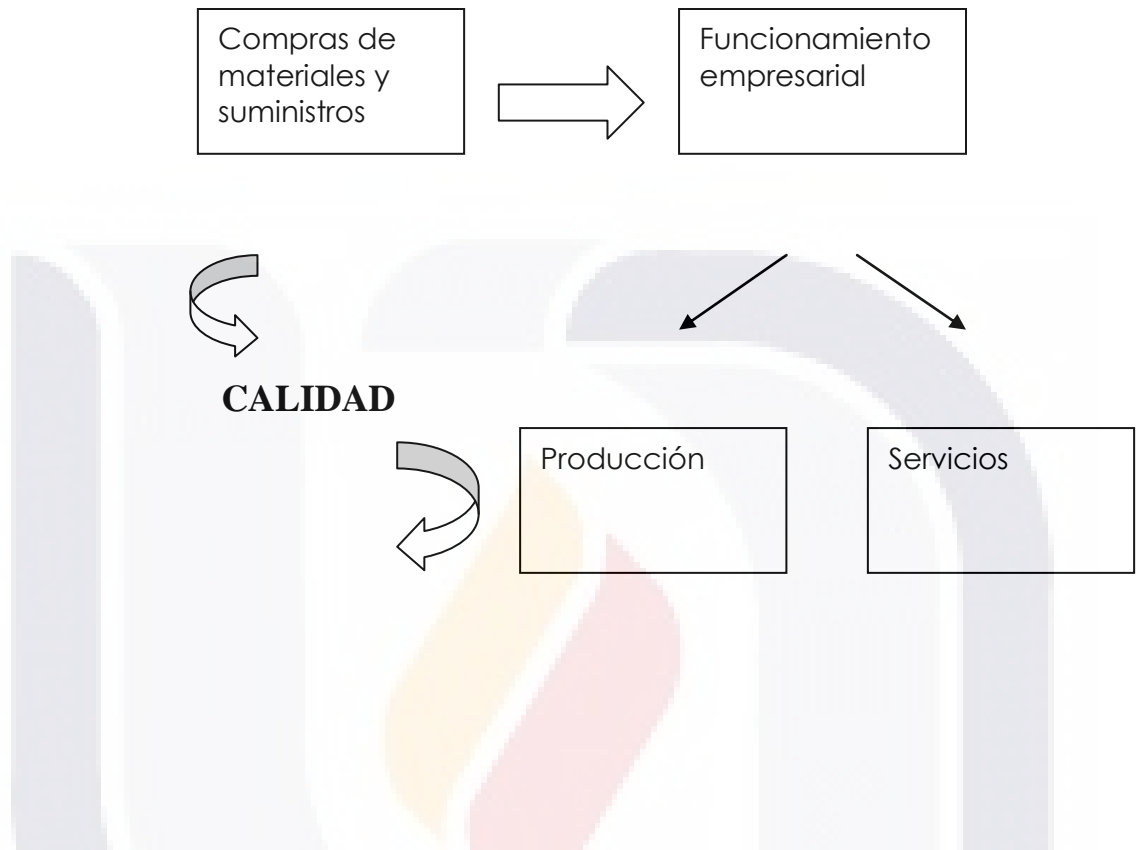


Diagrama 4
Fuente Ligia Nohora, 2007

La importancia de la función de compras en las empresas se puede resumir en los siguientes ítems:

1. Las compras aseguran una fuente constante de materiales para nutrir el área productiva de las empresas.
2. Compras tiene injerencia directa en las funciones de tiempos y movimientos productivos de la organización ya que maneja de manera directa tanto la periodicidad como la cantidad de adquisiciones.

3. Compras define junto con producción y mercadeo la calidad de los materiales adquiridos para los productos, según las características de la demanda.
4. Asegura el funcionamiento global de la empresa, a través del cumplimiento en las adquisiciones tanto de soporte como de producción.

Factores que influyen en el desarrollo y productividad de COMPRAS:

Factores Externo	Factores Internos
<p>Variables ambientales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Demanda 2) Regulaciones 3) Económicas 4) Marco legal 5) Tecnología 6) Política 7) Marco social 8) Competencia 9) Cultura 	<p>Variables empresariales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Políticas 2) Objetivos 3) Procedimiento 4) Cultura empresarial 5) Estructura 6) Sistemas 7) Modelo <p>Variables Interpersonales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Autoridad 2) Condiciones laborales

	<p>3) Empatía</p> <p>4) Comunicación</p> <p>5) Educación.</p> <p>Variables Individuales:</p> <p>1) Personalidad</p> <p>2) Edad</p> <p>3) Principios y valores</p>
--	---

Tabla 2 Factores que influyen en el área de compras
 Autor: Nohora Ligia 2007

Estrategia en las compras.

El interés en la planeación estratégica, su contribución al éxito de una organización a largo plazo, así como su sobrevivencia; las herramientas para desarrollar ese plan estratégico y las subestrategias de que se dispone han llamado la atención durante las dos últimas décadas.

Ciertamente, la función de compras, como un área de decisiones importantes en la asignación de recursos de la mayor parte de las organizaciones, debe ser “una jugada maestra” en el desarrollo de la estrategia general. La pregunta clave es: ¿Cómo pueden los objetivos y las estrategias de la organización reflejar la contribución y las oportunidades ofrecidas en el campo de los abastecimientos?

Definición de planeación estratégica.

Existen muchas definiciones de planeación estratégica. Uno de los primeros en desarrollar este punto de vista, Peter F. Drucker la define como "... el proceso continuo de hacer presentes, sistemáticamente, las decisiones capitalistas (toma de riesgos) con el mayor conocimiento de su futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo decisiones y determinando los resultados de las decisiones contra las expectativas, por medio de una retroalimentación sistemáticamente organizada.

Entonces la estrategia se debe concentrar sobre los factores clave necesarios para el éxito y sobre las acciones principales que deben tomarse ahora para asegurar el futuro. Es el proceso de determinación las relaciones de la organización con su medio, estableciendo objetivos a largo plazo y alcanzando las relaciones deseadas por medio de una asignación de recursos eficientes y efectiva.

¿Cómo puede la función de abastecimientos contribuir efectivamente a los objetivos de la organización?

¿Cómo puede el administrador de compras asegurar que la función de abastecimientos contribuye efectivamente a los objetivos de la organización?

Características del OUTSOURCING.

El outsourcing se puede identificar Fig. 6 como un servicio, el cual generalmente se contrata por más de un año, y no tiene un resultado definido aunque si esperado. Puede incluir activos, y el contrato tiene un grado de autoridad, existen responsabilidades por parte del contratado de acuerdo a lo que hayan estipulado inicialmente, tiene asociados parámetros de calidad, y se establecen las condiciones al momento de la contratación.

En ocasiones se considera que la responsabilidad del contratado es por tareas definidas, lo cual es incorrecto ya que puede variar.

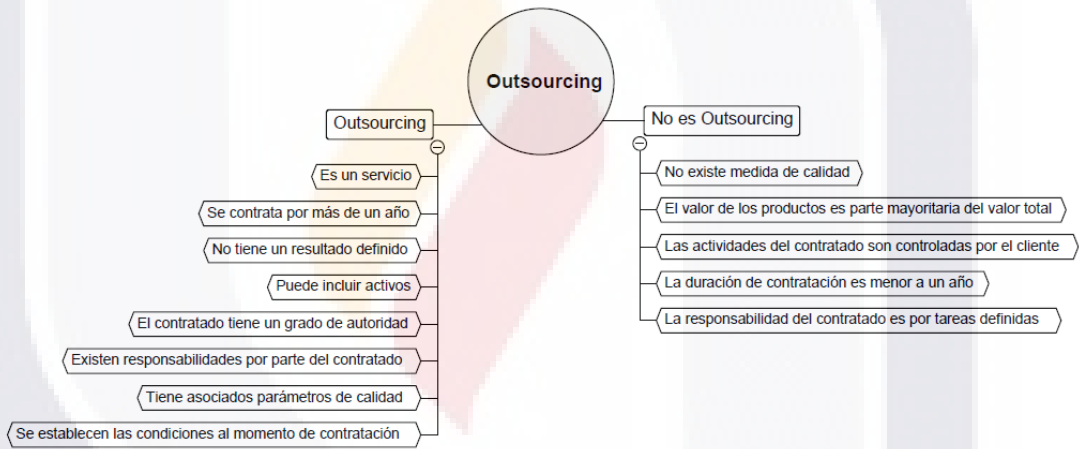


Fig. 6 Definición de outsourcing
 Autor: Dr. Carlos Torres Gastelú/Universidad Veracruzana

Elementos del outsourcing:

Generalmente, se busca sub contratar debido a la oportunidad que se detecta para lograr una reducción de costos significativa, de igual forma lograr un impacto positivo en la calidad, así como concentrarse en proyectos ó procesos que son clave para la organización. Fig 7

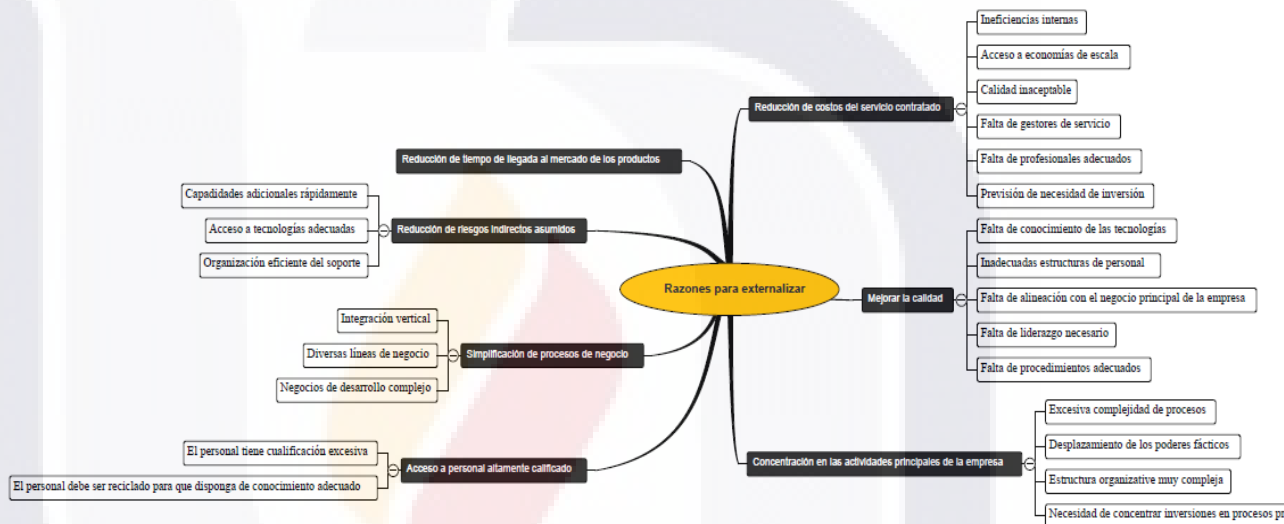


Fig. 7 Razones para externalizar´
 Autor: Dr. Carlos Torres Gastelú/Universidad Veracruzana

Riesgos del OUTSOURCING

Siempre existirán riesgos asociados con cualquier decisión dentro de las organizaciones y el outsourcing no es la excepción, dentro de los riesgos principales detectados esta, el no alcanzar los objetivos, la pérdida del control del servicio, dependencia con el proveedor, conflictos internos, y la elección del proveedor. Fig. 8

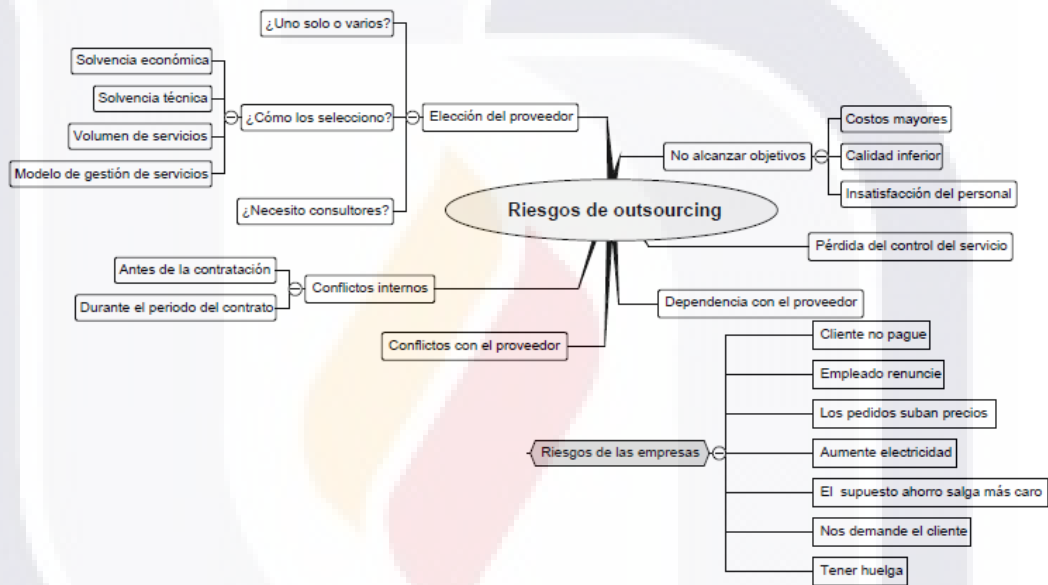


Fig 8 Riesgos del outsourcing
 Autor: Dr. Carlos Torres Gastelú/Universidad Veracruzana

Las características del contrato del outsourcing se muestran a continuación.

Fig. 9

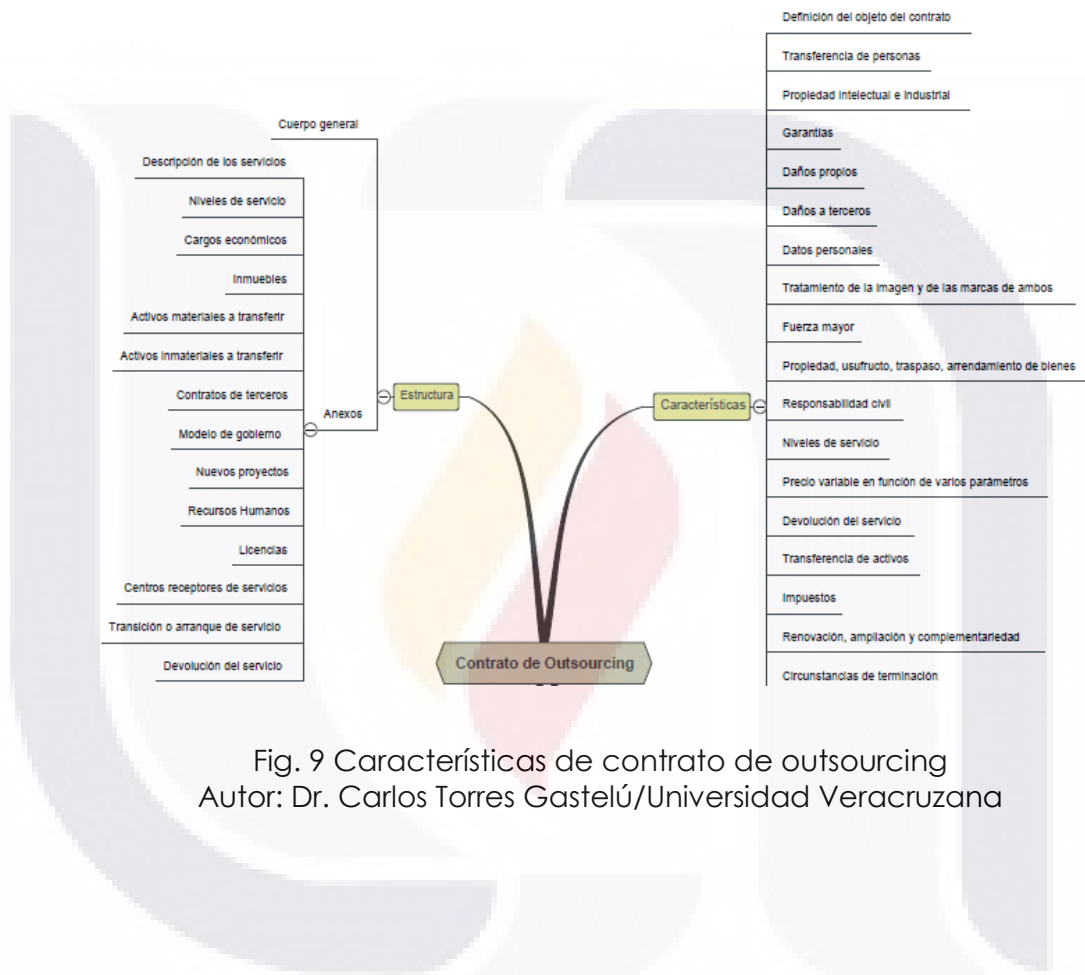


Fig. 9 Características de contrato de outsourcing
 Autor: Dr. Carlos Torres Gastelú/Universidad Veracruzana

CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo práctico fue desarrollado analizando la información obtenida de las evaluaciones del desempeño de los principales proveedores (top 10) en cuanto a nivel de relación comercial y desempeño.

Los datos obtenidos son generados por los diferentes departamentos que reciben el bien ó servicio del proveedor. De igual forma se analizaron la situación comercial entre ambas empresas y si los proveedores contaban con algún tipo de certificación internacional por ejemplo ISO9000.

Dichos datos se evaluaron estadísticamente utilizando el software MINITAB para determinar el grado de correlación que existe entre ellos y poder así determinar el nivel de dependencia que existe entre los diferentes factores analizados y poder determinar como funciona el modelo actual y si este garantiza la mejora continua en la relación cliente-proveedor.

Metodología.

Se obtienen los datos de desempeño que comprenden los datos del primer semestre de 2010.

De igual forma se le asigna un valor dependiendo de la calificación que tenga cada proveedor, esto con la finalidad de realizar un análisis de correlación.

Siendo la clave de la evaluación:

100 = 4

90 = 3

80 = 2

70=1

60=0

Si tiene certificado ISO = 1

NO tiene certificado ISO = 0

Proveedor	Contrato comercial	Certificado en ISO	Calificación final
1.- Diemaster	0	0	1
2.- Polymer Plainfield	0	1	2
3.- Parker	0	1	2
4.- Capsonic	0	1	3
5.- Polymer San Luis	0	1	2
6.- Micsa	1	0	3
7.- National Rivet	0	0	1
8.- Penn United	0	0	1
9.- Nicro	1	1	3
10.- Alphabet	0	1	2

Tabla 3 Evaluación de proveedores
 Autor: Control de proveedores empresa evaluada

Al realizar el análisis de correlación utilizando el software MINITAB, y teniendo dos hipótesis:

H1: No existe correlación significativa entre el desempeño de una empresa de outsourcing con la existencia de contrato.

H2: No existe correlación significativa entre el desempeño de una empresa con la certificación ISO.

Al analizar el resultado del análisis estadístico de nuestra investigación Fig. 10, se encontró que:

Para H1: por ser el Pvalor menor a 0.05, podemos rechazar la hipótesis nula, por lo que efectivamente existe correlación significativa entre el desempeño de una empresa y la existencia de un contrato comercial, por lo que sugerimos que SIEMPRE exista dicho documento legal.

De igual manera para la H2: por ser el pvalor mayor a 0.05 aceptamos la hipótesis nula por lo cual, no existe correlación significativa entre tener

certificación ISO y el desempeño de la empresa, por lo que recomendamos que la certificación ISO sea un resultado del trabajo y no una condición para el trabajo.

Correlaciones: Cont. Comercial, ISO9000, Evaluación FIN

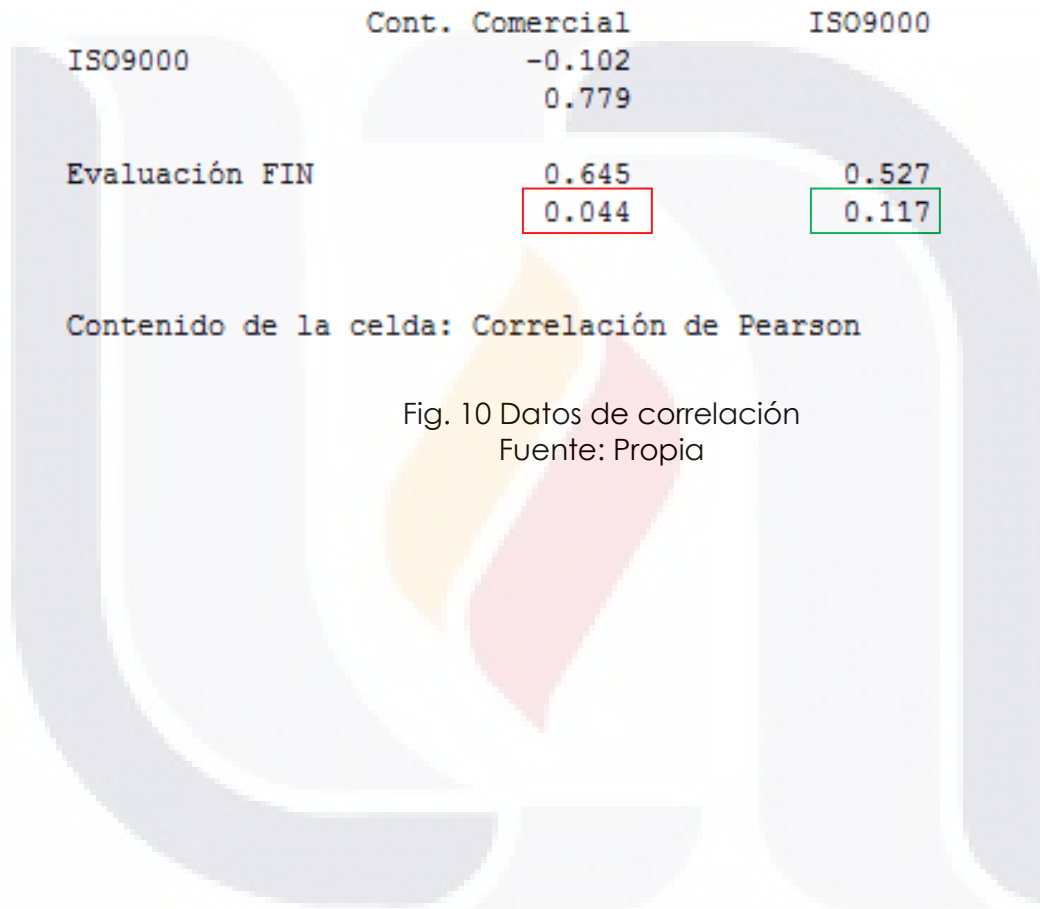


Fig. 10 Datos de correlación
Fuente: Propia

CONCLUSIONES:

Después de analizarse la situación de los peores proveedores se encontró:



Figura 11 Contrapesos entre certificación ISO y contrato comercial.
Fuente: Propia

Existe una fuerte correlación entre el que el proveedor no tenga contrato comercial / certificado ISO y en los resultados de calidad que se presentan en la línea.

Pero aún así, esto aún teniendo certificados en ISO 9000, Fig. 5 el estar con esta certificación no es garantía y al contrario se debe trabajar primero en regularizar las condiciones comerciales, e inmediatamente empezar con un programa de capacitación-sensibilización con todo el personal directivo en la cadena de suministro.

Como modelo actual de trabajo se puede encontrar Fig.12:



Fig. 12 Modelo actual de trabajo.
Fuente: Propia

Cómo modelo ideal para el trabajo en la cadena de suministro la propuesta sería arrancar el proyecto como se muestra a continuación. Fig. 13.

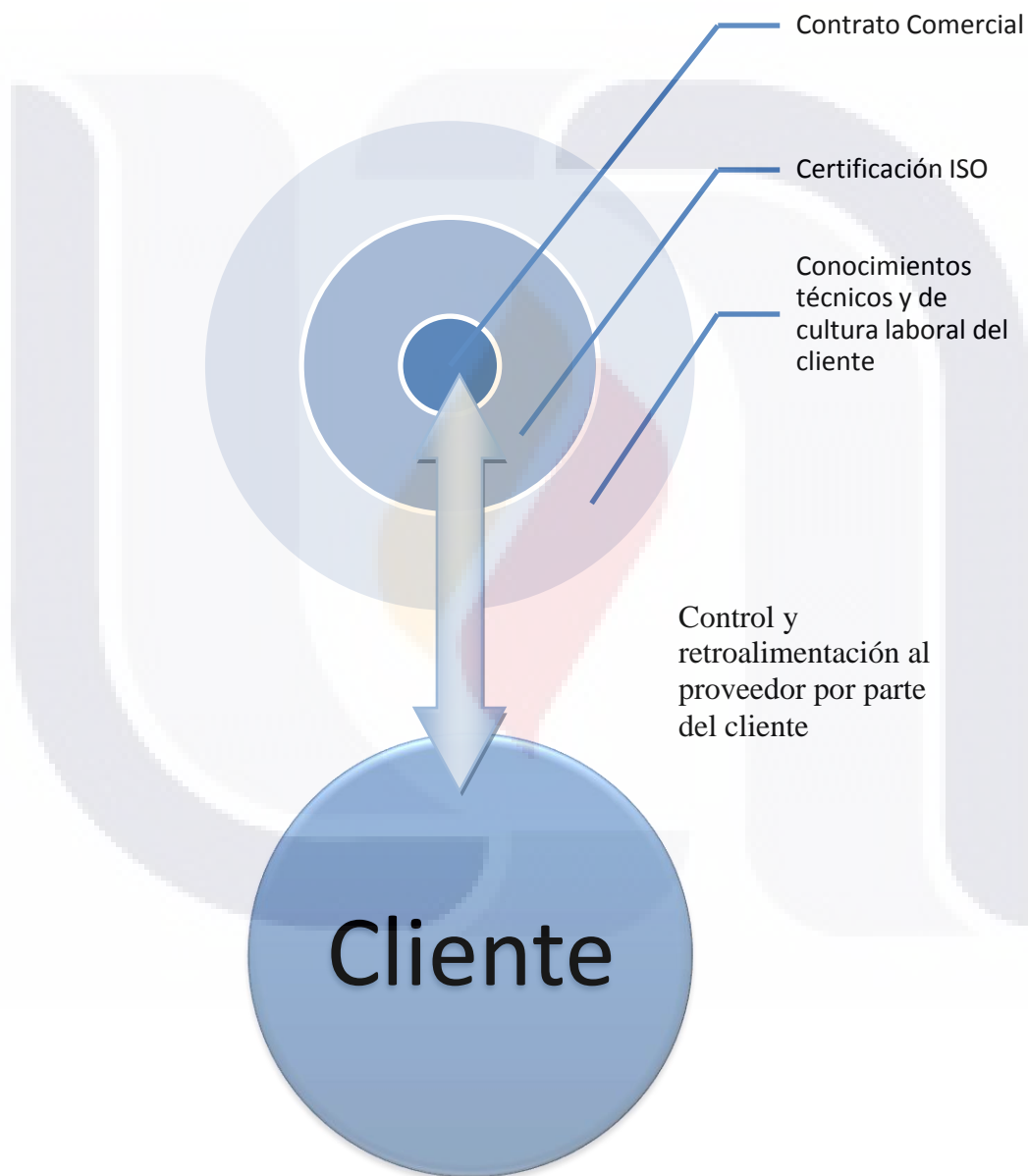


Fig. 13 Modelo ideal de trabajo.
Fuente: Propia

Como se observa la propuesta ideal está basada en la integración de los factores analizados los cuales actualmente se consideran por separado y como vimos en el análisis estadístico estos tienen una fuerte correlación unos con otros.

Al considerar un modelo integrador entre los tres factores generales se asegura como punto central al tener un contrato comercial se puede trabajar bajo estatutos bien definidos programas de mejora continua basados en los sistemas generales de la ISO9000 los cuales van a la par también con los conocimientos técnicos establecidos.

En dicho contrato se deberá definir y establecer los responsabilidades del proveedor en caso de productos de mala calidad, así como de problemas de entregas del material, y cualquier otra afectación que se presente y que sea responsabilidad directa del proveedor.

De igual forma esto no libera al cliente del modelo, ya que como se observa con el recuadro rojo, este estará obligado a tener una vigilancia estrecha sobre el desarrollo de sus líneas de producción, así como de la investigación que se genere para la mejora continua, generando un proceso de mejora continua dentro de la organización soportada esta también con un canal de retroalimentación hacia el proveedor.

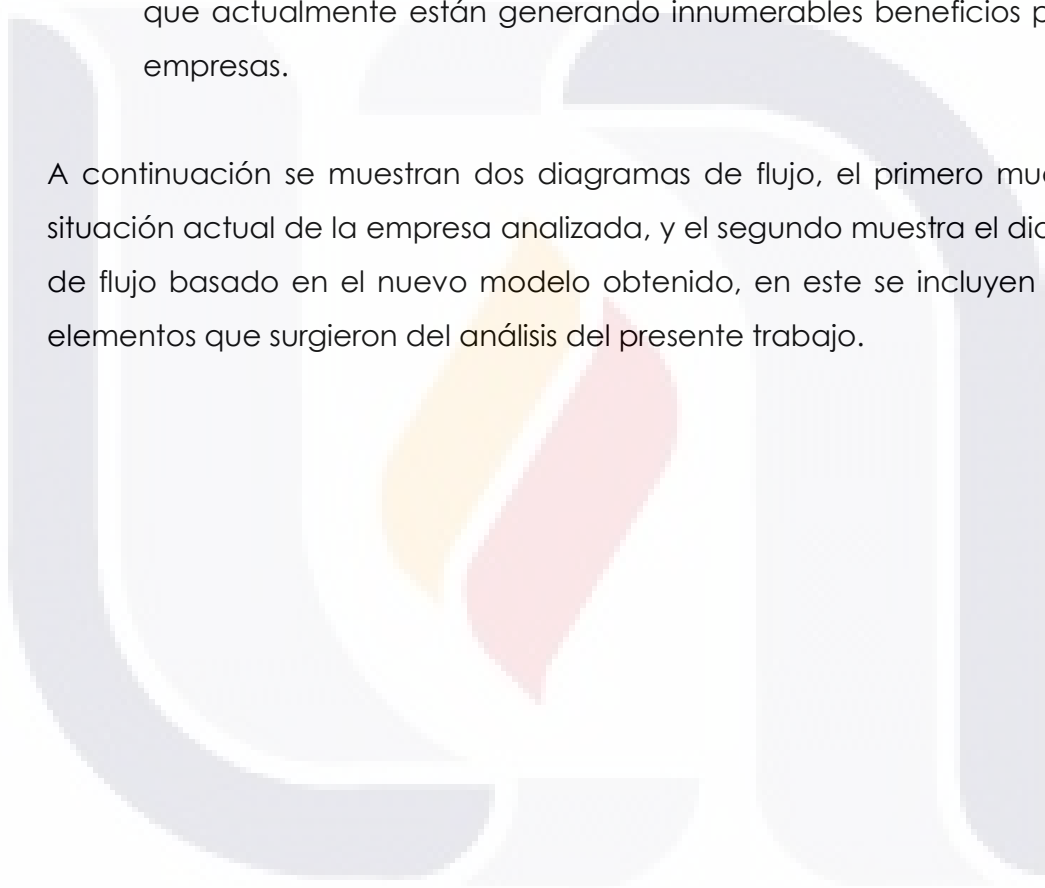
Por lo tanto las exigencias del mercado actual hacen que para el manejo eficiente de la cadena de suministros, la empresa se integre y proyecte hacia adelante, como elemento fundamental para la competitividad empresarial.

Para establecer políticas reales de competitividad, las empresas deberán actuar en el ámbito del mercado con un enfoque amplio y progresista que se fundamente en factores relevantes de eficiencia, tales como:

- 1) Diagnosticar sus cadenas de suministro, para identificar el grado de integración y sincronización entre la demanda y el suministro y formular programas maestros de mejoramiento de largo plazos.
- 2) Diseñar e implementar las cadenas de valor, cuyo objetivo fundamental consiste en la colaboración estratégica de las empresas en busca de la satisfacción de las necesidades específicas del mercado con su respectiva generación de beneficios mutuos para todos los componentes de la cadena de suministros.
- 3) Generar políticas de acción desde la perspectiva global del mercado, donde se responda realmente a las necesidades de los consumidores final, con la interacción de los diferentes actores.
- 4) Diseñar e implementar un modelo logístico integral, que tome en cuenta todos y cada uno de los elementos constitutivos de la cadena, los interrelacione y los haga igualmente participes de la responsabilidad productiva en el mercado.
- 5) Crear estándares de suministros que contengan acciones de seguimiento y control que garanticen el flujo constante e ininterrumpido de materiales, con las características requeridas en las cantidades y tiempos establecidos, evitando rupturas en el proceso por déficit de suministros, situación que se reflejaría a dos niveles: primero en costos adicionales por pérdidas de tiempo y en segundo lugar con un sobre stock de base.
- 6) Optimización de los recursos de la empresa como respuesta a la planeación estratégica, que lleva a las compañías al control de la duplicidad de funciones y desgaste operativo, que generan altos costos en los procesos.
- 7) Implementar estrategias de costos de transacción, que consoliden las diferentes alternativas para la generación de intercambios entre mercados, empresas e intermediarios, controlando incertidumbres y reduciendo el margen de riesgos y sobre costos.

- 8) Manejar tendencias de mercado como la red de empresas, conocida también como empresas en red, que establece énfasis marcado en las relaciones internas y externas de las empresas de producción. El éxito lo marca la competitividad de todos los ejecutantes relacionados en el proceso.
- 9) Oxigenar los modelos gerenciales reinantes, con estrategias propias innovadoras como la administración por categorías y la trazabilidad, que actualmente están generando innumerables beneficios para las empresas.

A continuación se muestran dos diagramas de flujo, el primero muestra la situación actual de la empresa analizada, y el segundo muestra el diagrama de flujo basado en el nuevo modelo obtenido, en este se incluyen nuevos elementos que surgieron del análisis del presente trabajo.



Procedimiento actual para la decisión y selección de proveedores (outsourcing). Diagrama 5.

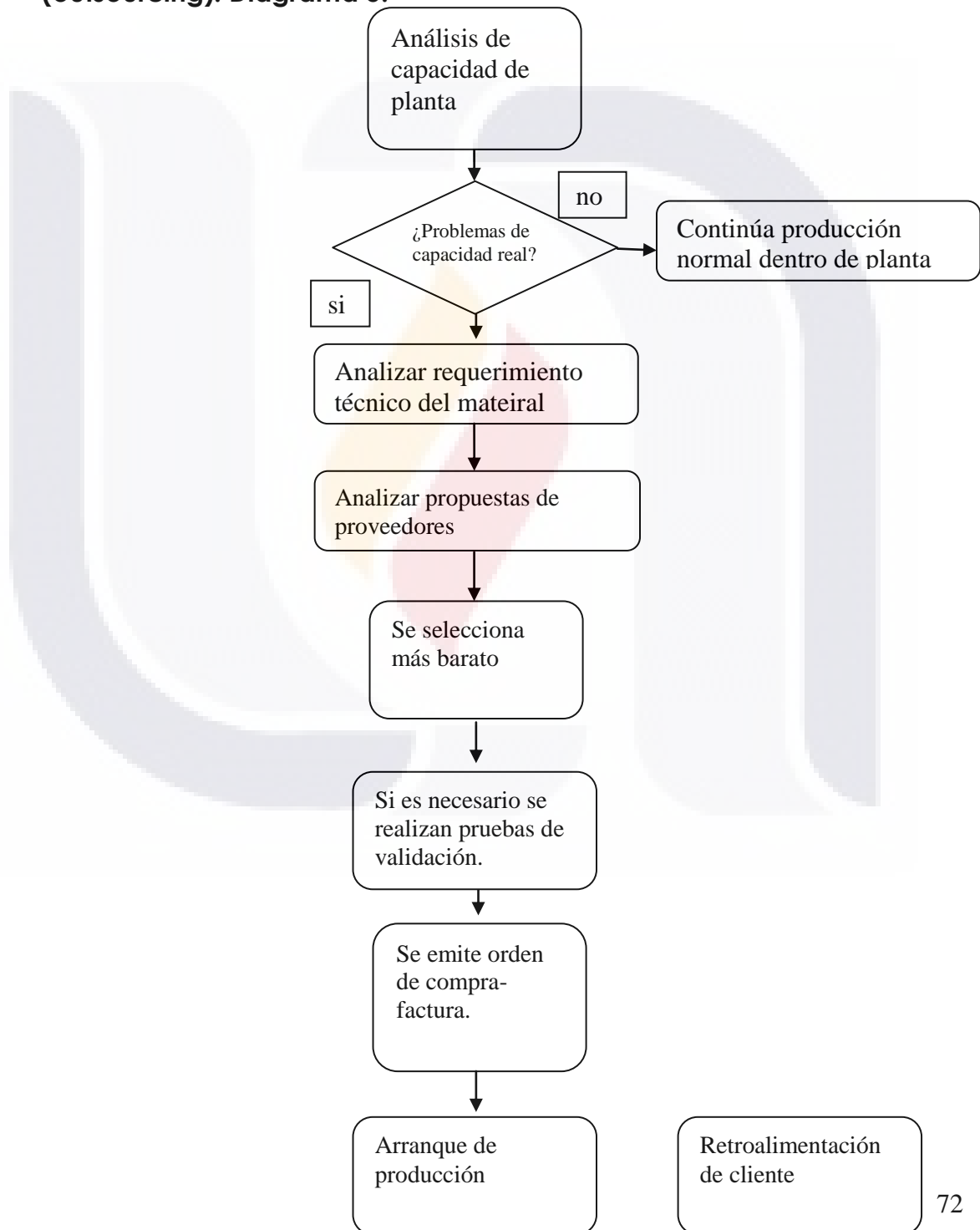


Diagrama 5.
Fuente. Propia

Procedimiento propuesto para la decisión y selección de proveedores (outsourcing). (Cambios en verde) Diagrama 6.

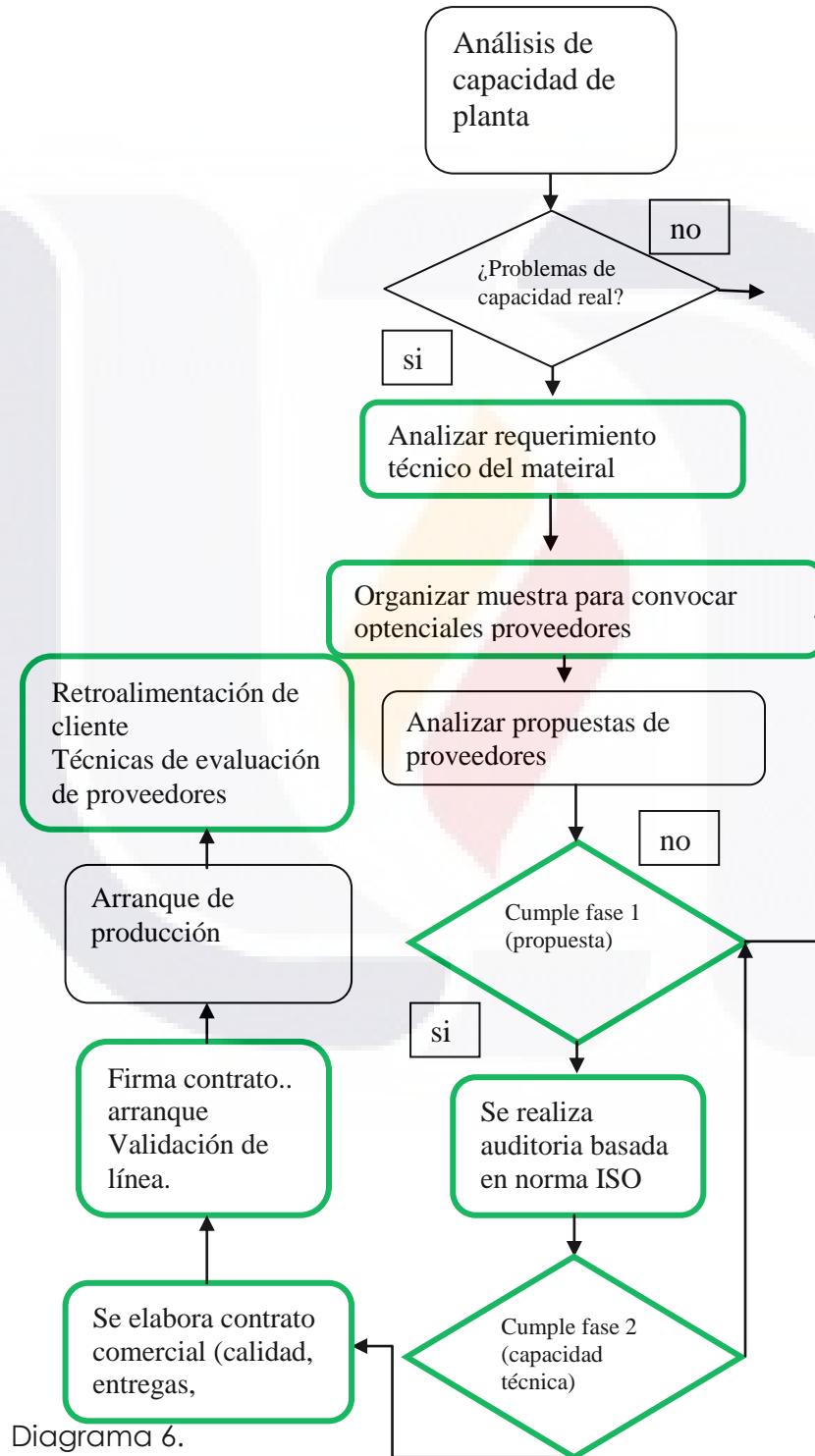


Diagrama 6.

Fuente. Propia

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Manuel Díaz Flores, Competitividad y estrategias del desarrollo económico de Aguascalientes. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Vol1 2007 pp. 11-37, 133-175
- 2.- William B. Werther, Administración de recursos humanos. *Mc Graw Hill*, 6ta ED 2008, pp. 5-10, 23-25, 31-40, 50-57
- 3.- William Hudson, Manual del ingeniero industrial. *Mc Graw Hill*, 4ta ED 2000, pp. 11.3
- 4.- Juran, Quality Control Handbook. *Mc Graw Hill*, 4ta ED 1988, pp. 2.7
- 5.- Diccionario de las ciencias de la educación. *Ed Santillana*, Vol 1
- 6.- Administración y control de calidad. *Ed Cengage learning* 2008, pp. 777
- 7.- Desarrollo organizacional. *Ed Prentice hall*, 1996, pp. 362
- 8.- Capacitación para la calidad y la productividad. *Ed Trillas*, 1998, pp. 196.
- 9.- Manual práctico de calidad y productividad a nivel internacional. *Ed Instituto Mexicano de Contadores Publicos*, 1997
- 10.-. Diccionario Akal de Pedagogía. *Ediciones Akal S.A.*, México 2001.
- 11.- Los 5 secretos de la calidad (calidad sin adjetivos) 658.4013 C15312. PP. 3-5
- 12.- Calidad y productividad total 658.314 P437C PP. 9-11
- 13.- LCC *Nissan Co.* 2006
- 14.- Peter Capelli, Imagining the future of leadership.

Harvard Bussiness Review, May 2010

15.- Baseti Thomas, How policy can influence human capital

University of Ioannina, March 2010

16.- Bill Taylor, How's one company turnaround came from the heart

Harvard Bussiness Review, March 2010

17.- J. Pérez López, Futuro de las organizaciones y el factor humano

Septiembre, 2001

18.- Administración de compras y materiales de Michiel Leenders, Harold E. Fearon y Wilbur B. England, Ed CECSA 1997 pp 670-692

19.- Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva Nohora Ligia Heredia Viveros ECOE Ediciones pp 74-109

20.- Logística integral y la gestión operativa de la empresa de Julio Juan Anaya tejero ED ESIC 2007 pp 43-51

BIBLIOGRAFÍA de ARTÍCULOS

1.- Mapas mentales de OUTSOURCING de DR. Carlos Arturo Torres Gastelú, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Veracruzana.