



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

23056

(1 of 2)

INFORME FINAL PARA UNIDO CONTRACT No. 2004/190

PROYECTO: DESARROLLO DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES BASADOS EN PEQUEÑAS EMPRESAS EN NICARAGUA

TITULO: Experto en PYMEs, Desarrollo Local, Redes de Abastecimiento

EMPRESA CONTRATADA: Davidson Associates

FECHAS: Agosto - Diciembre 2004

El siguiente informe actualiza la información presentada en el Informe de Progreso y plantea recomendaciones para el seguimiento de las varias iniciativas emprendidas bajo este contrato. Note que información presentado en el Informe de Progreso se repite en el presente informe a fin de asegurar una constancia completa del trabajo realizado durante todo el período del contrato.

Resumen de Cumplimiento con los Términos de Referencia:

Actividad	Fecha de cumplimiento	Resultado Final
1. Participar en la elaboración de una Propuesta de Proyecto para una siguiente fase del Proyecto.	Agosto 2004	Propuesta elaborada y proyecto financiado por la Cooperación Austriaca para el Desarrollo.
2. Preparar e Impartir clase sobre Articulación Vertical para el módulo de Desarrollo Económico Local y Clusters de la Maestría en MiPyMEs de la UAM, incluyendo materiales de respaldo.	Agosto 2004	Curso realizado.
3. Preparar e Impartir curso de Redes Verticales para la Maestría en MiPyMEs de la UAM, incluyendo materiales de respaldo.	Septiembre 2004	Curso realizado.
4. Fair Trade - Recolectar información sobre instituciones que brinden servicios relacionados a comercio internacional.	Noviembre 2004	Documento elaborado y difundido. Información divulgada en un taller a los artesanos involucrados.
5. Fair Trade – Retroalimentar a los productores locales sobre la aceptación de sus ofertas por los compradores de Comercio Justo.	Programada para Septiembre 2004	No se pudo realizar esta actividad por falta de retroalimentación de Europa.
6. Fair Trade - Coordinar el establecimiento de enlaces pilotos entre productores locales y tiendas de Comercio Justo.	Programada para Octubre 2004	No realizada por no haber recibido ninguna información de Europa sobre compradores potenciales.

Actividad	Fecha de cumplimiento	Resultado Final
7. Asesorar a COOSERMEN, cooperativa de muebleros de Nandasmo, en producción en serie, calidad y estandarización.	Noviembre 2004	Planos elaborados y entregados. Trabajo repartido entre los talleres. Compromiso de los carpinteros de realizar pruebas pilotos en enero 2005.
8. Apoyar elaboración del Manual de Desarrollo de Sistemas Productivos Locales	Diciembre 2004	Pasos y actividades de la Metodología establecidos. Consultor elaboró una presentación general para divulgación a instituciones contrapartes.
9. Impartir taller en Articulación Vertical para participantes en iniciativas de Articulación Productiva en la RAAN y la RAAS.	Octubre 2004	No se programaron estos talleres en las Regiones, pero Consultor brindó una conferencia sobre análisis de la cadena productiva como parte del proceso de planificación estratégica de la RAAN.
10. Establecer una Minicadena de Calzado, incorporando proveedores de insumos y zapateros de Masaya y un distribuidor nacional.	Programada para Noviembre 2004	Contacto establecido entre Distribuidor nacional y 4 zapateros. Sin embargo, ambos distribuidor y zapateros han preferido profundizar la relación sin el apoyo del Consultor.
11. Consolidar la relación comercial entre la Cooperativa Cantores de Boaco e industrias Delmor, S.A., incluyendo el mejoramiento de los procesos productivos y administrativos de Cantores.	Noviembre 2004	Reunión de intercambio realizada. Se resolvieron problemas de pagos que habían resultado en incumplimiento con entrega. Borrador de contrato comercial facilitado a ambas partes.
12. Asesorar el diseño de un programa de Buenas Prácticas de Manufactura con la UNAN-León o otra universidad.	Programada para Noviembre 2004	Iniciativa cancelada.
13. Asesorar el equipo en el uso de la Base de Datos de Monitoreo, incluyendo extracción de información.	Diciembre 2004	Todos los datos ingresados a tiempo. Informes estándares y especiales producidos y informes finales elaborados. Se re-instaló la Base de Datos en la contraparte IPADE.
14. Participar en las Actividades de Cierre del Proyecto, incluyendo la elaboración de informes finales.	Diciembre 2004	Consultor redactó las partes que le correspondían en los informes de las distintas localidades.
15. Organizar un taller sobre los impactos de CAFTA y otros temas relacionados a exportaciones para las PyMEs de Masaya y Los Pueblos.	Actividad no programada. Realizada en Octubre 2004.	Taller de 2 días realizada con participación de más de 50 artesanos y presentaciones por 14 altos funcionarios del Gobierno de Nicaragua (MIFIC, DGI, DGA, Cetrex, INPYME, CEI)
16. Organizar y participar en dos reuniones de seguimiento sobre el tema de Oficinas de Comercialización y Planes de Exportación para las PyMEs de Masaya y Los Pueblos.	Actividad no programada. Realizada en Nov. y Dic. 2004.	Se definió una lista de PyMEs con potencial exportador para incluir en el proyecto. Se explicaron los conceptos de Planes de Exportación y Oficinas Comerciales a las PyMEs.
17. Coordinar esfuerzo de ONUDI para definir elementos de un Programa Conjunto ONUDI-PNUD en Nicaragua.	Actividad no programada. Realizada en Diciembre 2004.	Dos reuniones sostenidas con el Responsable de la Área Económica del PNUD y una con la Secretaría del Gabinete de Producción y Competitividad. Resumen de servicios de ONUDI entregado a ambos.

Detalles de las Actividades Desarrolladas Bajo el Contrato No. 2004/190:

1. Participar en la elaboración de una Propuesta de Proyecto para una siguiente fase del Proyecto.

Trabajó junto con la Coordinadora Nacional y el resto del equipo local en varias versiones de la Propuesta de Proyecto. Hizo contribuciones sobre todo en la Estrategia del Proyecto, Marco Lógico, Insumos Aportados por Contrapartes Nacionales, Sistema de Monitoreo y Evaluación y el Presupuesto. Propuesta final fue aceptada por la Cooperación Austriaca para el Desarrollo.

2. Preparar e Impartir clase sobre Articulación Vertical para el módulo de Desarrollo Económico Local y Clusters de la Maestría en MiPyMEs de la UAM, incluyendo materiales de respaldo.

Impartió, junto con un consultor nacional, clase de ocho horas sobre Articulación Productiva. Consultor nacional abordó el tema de Articulación Horizontal y el consultor de Davidson Associates los temas de la Introducción a la Articulación Productiva y Articulación Vertical. Contenido desarrollado por Davidson Associates incluía:

- Definición de Articulación Productiva
- Diferentes Tipos de Articulación Productiva
- El Rol de la Articulación Productiva en el Cluster Desarrollado
- Definición de Articulación Vertical
- Análisis de la Articulación dentro de un Cluster
- Acciones Enfocadas en la Mejora de la Articulación Vertical dentro de un Cluster

3. Preparar e Impartir curso de Redes Verticales para la Maestría en MiPyMEs de la UAM, incluyendo materiales de respaldo.

Preparó presentación en PowerPoint más un caso de estudio detallado y 15 "mini-casos". Impartió curso de 16 horas en el tema de Redes Verticales incluyendo:

- Definiciones de Relaciones Verticales
- Los diferentes tipos de relaciones verticales
- Los beneficios de la creación y mejora de relaciones verticales.
- Los problemas de proveeduría más comunes y sus soluciones
- La metodología de Desarrollo de Redes de Abastecimiento
- Otros instrumentos de desarrollo de relaciones verticales
- Los requisitos para ser un buen proveedor

Calificó 8 trabajos finales de los participantes.

4. Fair Trade - Recolectar información sobre instituciones que brinden servicios relacionados a comercio internacional.

Mandó encuestas y recibió respuestas con información detallada de 7 Intermediarios de Comercialización y 5 Organismos que Brindan Servicios de Apoyo a artesanos. Tradujo la información en inglés para incluir las versiones en inglés y español en el informe. Adicionalmente, se incluyó en el informe datos de contacto sobre 2 otros intermediarios e información publicada sobre 3 otros organismos de apoyo. Informe contempla también datos sobre Principales Instituciones Gubernamentales Involucradas en los Trámites de Exportación, Agencias Aduaneras y de Carga, Costos de Transporte hasta Europa, Principales Instituciones Gubernamentales Involucradas en la

Promoción de Exportaciones y el Desarrollo de PyMEs, Organizaciones de Comercio Alternativo (OCA's) con Experiencia Previa en Nicaragua y Trámites de Exportación. Informe de 97 páginas con anexos fue mandado a los Consultores del Proyecto en Europa y la Responsable de Proyecto en Viena. En Noviembre se realizó un taller con los artesanos que habían presentado fichas técnicas para el proyecto, explicándoles los avances del proyecto, enseñándoles el catálogo y entregándoles:

- Sus fichas técnicas en inglés – impresas y versiones electrónicas
- Sus fichas técnicas en español – versiones electrónicas
- Copia electrónica del resumen del catálogo nicaragüense
- El documento completo sobre Exportadores de Artesanías y Oferentes de Asistencia Técnicas a Artesanos
- Información sobre Trámites de Exportación, Agencias Aduaneras, Organizaciones de Comercio Alternativo y Costos de Transporte a Europa.

El taller fue organizado en coordinación con INPYME, que ofreció colocar las fichas técnicas y otra información sobre los artesanos y sus productos en la página Web de la institución.

5. Fair Trade – Retroalimentar a los productores locales sobre la aceptación de sus ofertas por los compradores de Comercio Justo.

No se pudo realizar esta actividad porque todavía no se ha recibido la información sobre aceptación de los distintos productos nicaragüenses en Europa. Sin embargo, durante el taller en cual se entregaron a los artesanos sus fichas técnicas, se explicaron los criterios de moda y gustos europeos que se habían utilizado para escoger los productos.

6. Fair Trade - Coordinar el establecimiento de enlaces pilotos entre productores locales y tiendas de Comercio Justo.

Esta actividad fue prevista en la medida que algún comprador en Europa tuviera interés en ponerse en contacto con uno de los productores nicaragüenses. Al terminar el período del contrato, no habían surgido casos de este tipo todavía y por consecuencia, la actividad no se realizó.

Cabe señalar que una lista de recomendaciones para futuras iniciativas de promoción de productos en Europa fue enviada en diciembre 2004 al Coordinador del Proyecto en Francia y la Responsable de Proyecto en Viena.

7. Asesorar a COOSERMEN, cooperativa de muebleros de Nandasmo, en producción en serie, calidad y estandarización.

Se hizo un arreglo con la Universidad Politécnica para que un estudiante de la Escuela de Diseño elaborara los planos, cobrando solo sus gastos. Los planos fueron entregados a finales de noviembre en forma impresa y electrónica. El consultor trabajó con los tres carpinteros para repartir el trabajo entre los talleres y definir las cantidades de madera necesarias para cada pieza. De igual manera se empezó a definir los materiales, herramientas, tipo y tiempo de mano de obra y puntos críticos de calidad para cada proceso. El trabajo se paró en octubre porque los empresarios no consiguieron financiamiento para la compra de madera y el líder de grupo se dedicó a su campaña política para alcalde de su municipio. En noviembre y diciembre, los carpinteros decidieron enfocarse en la producción por encargo del período navideño, pero se comprometieron echar andar el proyecto de producción conjunta en enero 2005. Al mismo tiempo, varios otros socios de la cooperativa expresaron su interés en incorporarse en la iniciativa.

8. Apoyar elaboración del Manual de Desarrollo de Sistemas Productivos Locales

- El Consultor participó activamente en cinco sesiones de trabajo con el equipo local. Se encargó de diseñar, presentar y actualizar un flujograma representando el esquema de la metodología. También elaboró una matriz con todos los pasos y actividades de la metodología y sus instrumentos de trabajo para ordenar el trabajo que quedó para hacerse. En noviembre el flujograma de los pasos y actividades quedó aprobado por el equipo. El consultor preparó una presentación PowerPoint del Paso a Paso de la Metodología, para utilizar para explicar esta a las instituciones contrapartes y otros actores locales. Además, se dedicó a hacer el bosquejo del Manual con su índice, hipervínculos y diagramas que demuestran visualmente la ubicación de los distintos pasos dentro del esquema general.

9. Impartir taller en Articulación Vertical para participantes en iniciativas de Articulación Productiva en la RAAN y la RAAS.

Esta actividad fue reemplazada por una conferencia a líderes de la RAAN sobre la importancia del análisis de la cadena productiva en la elaboración de estrategias de desarrollo sectorial y territorial.

10. Establecer una Minicadena de Calzado, incorporando proveedores de insumos y zapateros de Masaya y un distribuidor nacional.

Organizó una presentación de los productos de la Asociación de la Pequeña Industria de Calzado de Masaya (ASOPICMA) al Gerente General de la importadora y distribuidora M y M Internacional, dueño de la cadena de tiendas de calzado más grande del país. La distribuidora identificó a 4 zapateros con quienes quería empezar a trabajar y pidió cotizaciones de dos de ellos. Sin embargo, encontró los precios altos con relación a los precios de los zapatos importados de China. A fin de resolver este problema, se comprometió investigar posibilidades de importar insumos de bajo precio para ayudar a los zapateros reducir sus costos y, por ende, los precios. Desgraciadamente, la distribuidora no dio seguimiento a esta acción.

Por otro lado, se organizó un encuentro entre un proveedor de insumos y la Asociación en el cual el proveedor se mostró muy abierto a una alianza con ASOPICMA. Quedó pendiente concretizar esta alianza, porque la cooperativa prefirió esperar hasta tener un fondo común con el cual negociar precios por volumen.

11. Consolidar la relación comercial entre la Cooperativa Cantores de Boaco e Industrias Delmor, S.A., incluyendo el mejoramiento de los procesos productivos y administrativos de Cantores.

Entregas de queso de crema y crema siguieron semanalmente durante el período del contrato. Hubo una devolución parcial de un lote de crema por motivo de separación pero no se podría determinar en qué planta se había producido el problema. Se reunió con los socios de la Cooperativa Cantores para establecer un sistema que facilite el rastreo de los productos en el futuro para poder identificar la planta de producción de cualquier lote. Se reunió también con la Cooperativa en plena para discutir medidas para controlar la calidad de la leche utilizada. Se acordó iniciar operaciones de un laboratorio que tienen equipado sin usar hasta la fecha. Actualmente se están estudiando los costos de activación del laboratorio.

En noviembre el consultor organizó y facilitó una reunión de intercambio entre comprador y proveedor. Se lograron nuevos acuerdos sobre condiciones de pago y forma de entrega. Delmor expresó interés en ampliar la gama de productos comprados y Cantores aceptó hacer cotizaciones y degustaciones de nuevos productos. Quedaron pendiente una visita a la planta de Delmor por parte de socios de Cantores para ver su sistema HACCP, la capacitación de los vendedores de Delmor en manejo de queso y la firma de un acuerdo comercial.

12. Asesorar el diseño de un programa de Buenas Prácticas de Manufactura con la UNAN-León o otra universidad.

Esta iniciativa fue diseñada como trabajo en conjunto entre el Proyecto ONUDI US/NIC/04/057, el Proyecto ProCompe del Banco Mundial y el Ministerio de Salud para establecer el programa en la Universidad Autónoma de Nicaragua – sede León. Debido a atrasos en la elaboración de la propuesta por parte de la UNAN-León, las instituciones promotoras tomaron la decisión de cancelar el proyecto porque ya no quedaba suficiente tiempo para su implementación antes del cierre del Proyecto ONUDI.

13. Asesorar al equipo en el uso de la Base de Datos de Monitoreo, incluyendo extracción de información.

Los consultores lograron entrar los datos en la base sin problema. El Consultor explicó al equipo local el impacto de diferentes métodos de procesar los datos y después participó en la decisión final sobre el mismo. Se produjeron informes estándares y especiales de la base de datos y los analizaron. Con esta información, se produjeron los informes finales del proyecto.

Además de lo anterior, el Consultor apoyó a la institución contraparte en Los Pueblos, IPADE, después de que perdió el software y los datos en su base de datos. El Consultor reinstaló la Base de Datos en IPADE y la alimentó con datos recogidos por el Proyecto ONUDI.

14. Participar en las Actividades de Cierre del Proyecto, incluyendo la elaboración de informes finales

El Consultor contribuyó información sobre sus actividades a los informes finales de los respectivos territorios. Además, apoyó el proceso de ordenamiento de archivos del Proyecto, seleccionando la información que quedaba relevante y apartando todo lo que ya no tenía sentido guardar.

15. Organizar un taller sobre los impactos de CAFTA y otros temas relacionados a exportaciones para las PyMEs de Masaya y Los Pueblos.

Taller de dos días realizada con participación de más de 50 artesanos y presentaciones por 14 altos funcionarios del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), la Dirección General de Ingresos (DGI), la Dirección General de Aduanas (DGA), el Centro de Trámites de Exportación (Cetrex), el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) y la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE).

Los productores que participaron comentaron que fue uno de los mejores talleres en los cuales habían participado. Sintieron que su entendimiento sobre las reglas y normas gobernando las exportaciones y sus conocimientos del proceso de exportación fueron ampliados significativamente. Pidieron actividades de seguimiento del taller.

16. Organizar y participar en dos reuniones de seguimiento sobre el tema de Oficinas de Comercialización y Planes de Exportación para las PyMEs de Masaya y Los Pueblos.

Dado el éxito del Taller para Promover las Exportaciones de las PyMEs de Masaya, el Proyecto MIFIC/BID para Facilitación de la Gestión de Comercio Exterior solicitó al Proyecto ONUDI y el Consultor la organización de dos reuniones de seguimiento para plantear iniciativas de elaboración de Planes de Exportaciones para PyMEs seleccionadas y del establecimiento de una Oficina de Comercialización que beneficiaría a una cantidad importante de PyMEs. El Consultor ayudó a seleccionar las PyMEs con mayor potencial exportador, apoyó la organización de las reuniones y participó activamente en las mismas.

17. Coordinar esfuerzo de ONUDI para definir elementos de un Programa Conjunto ONUDI-PNUD en Nicaragua.

Nicaragua fue seleccionada como uno de los países pilotos para un Programa Conjunto ONUDI-PNUD. Originalmente un representante de la sede de ONUDI en Viena iba a viajar a Nicaragua para definir los términos de referencia para la elaboración de la propuesta del Programa, pero cuando este funcionario no pudo venir, se tomó la decisión de aprovechar de la presencia del Consultor en Nicaragua para ir avanzando en la definición del Programa. Por consiguiente, el Consultor se reunió dos veces con el Responsable de la Área Económica del PNUD y una vez con los funcionarios de la Secretaría del Gabinete de Producción y Competitividad del gobierno para definir los objetivos y límites del Programa y presentar brevemente los Módulos de Servicio de ONUDI. Los participantes en las reuniones ya empezaron a expresar interés en distintos servicios de ONUDI, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo y para complementar el Proyecto ONUDI de desarrollo de conglomerados territoriales.

Recomendaciones para el Seguimiento de las Actividades Desarrolladas Bajo el Contrato 2004-190:

Davidson Associates recomienda la contratación de consultores nacionales o internacionales para realizar las siguientes actividades de seguimiento a los resultados logrados bajo el presente contrato.

1. Fair Trade (Comercio Justo)

- Recibir y divulgar retroalimentación sobre aceptación de productos en Europa.
- Facilitar los contactos entre los productores y compradores europeos interesados en sus productos.
- Incorporar información desarrollada para la iniciativa de Comercio Justo de ONUDI en la página Web de INPYME, NicaExport (CEI) y otras.
- Agregar fichas técnicas para otras artesanías exportables como cerámica negra y cestería de pita al catálogo y incorporar al catálogo en las actividades de NicaExport e INPYME.

2. Asesoría a COOSERMEN en producción en serie, calidad y estandarización.

- Identificar compradores potenciales (tiendas) para la silla Rebecca.
- Comprar y secar madera.
- Re-organizar la distribución de tareas si se incorporan otros socios carpinteros en la iniciativa. Uno puede encargarse del acabado. Otros deben asumir una cantidad de uno de los sub-ensambles ya definidos (respaldo, fondo o costillas) en vez de dividir los sub-ensambles en pedazos más pequeñas.
- Lanzar una primera producción piloto de 2 sillas, medir tiempos y consumo de materiales y hacer ajustes al producto o proceso basado en problemas que surjan.
- Lanzar una primera serie de producción de 10 sillas, controlando los tiempos y materiales consumidos. Hacer mejoras al proceso basados en problemas que surjan.
- Documentar el proceso (cantidades de materiales y calificación de mano de obra requerida, tiempos, puntos críticos de calidad, tips para cada paso).
- Revisar costos y precios.

3. Minicadena de Calzado

- Lanzar la iniciativa de nuevo con otro comprador como Luzma.
- Hacer un convenio con el comprador, poniendo claro los pasos del proceso de trabajo conjunto entre comprador y zapateros, incluyendo diseño de productos, mejoramiento de la calidad y reducción de costos.
- Incorporar un proveedor de insumos como El Salvadoreño desde el inicio.

- Repetir exposición de productos y visitas a talleres por parte del comprador, para ayudar el proceso de selección de zapateros a participar.
 - Formular y ejecutar un plan de trabajo conjunto para el lanzamiento de varios productos.
4. Relación comercial entre la Cooperativa Cantores de Boaco e industrias Delmor, S.A.
- Activar el laboratorio de control de calidad de Cantores, en colaboración con MINSA y productores de leche y transportistas seleccionados.
 - Implementar sistema de rastreo de productos.
 - Cotizar y presentar nuevos productos como queso semi-seco, borrona y queso relleno de quesillo.
 - Garantizar uso de Ordenes de Compras escritas para comunicar pedidos.
 - Capacitar a vendedores de Delmor en manejo de quesos y puntos críticos de calidad de quesos para ayudarles a vender mejor las ventajas de los productos de Cantores con respecto a la competencia.
 - Elaborar especificaciones técnicas de todos los productos vendidos a Delmor.
 - Estandarizar los procesos de producción de los productos.
 - Establecer Acuerdo Comercial entre las partes.
5. Programa de Buenas Prácticas de Manufactura con la UNAN-León o otra universidad.
- Lanzar la iniciativa de nuevo, licitando el trabajo a grupos de consultores independientes, las facultades de agro-industrias de la UCA y la UNA y los departamentos de alimentos de la UNI y la UNAN-Managua, además de la facultad de tecnología de alimentos de la UNAN-León.
6. Seguimiento sobre el tema de Oficinas de Comercialización y Planes de Exportación para las PyMEs de Masaya y Los Pueblos.
- Facilitar la comunicación entre el Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior (BID/MIFIC) y NicaExport (CEI) y los productores de Masaya y Los Pueblos, asegurando que las soluciones propuestas correspondan a las necesidades de estos últimos.
 - Seleccionar los productores con mayor potencial para el desarrollo de Planes de Exportación.
 - Determinar si las Oficinas Comerciales deben de ser por Departamento (Masaya), localidad (Masaya + Los Pueblos), productos (madera-mimbres, cerámica, hamacas, calzado, otras artesanías), o grupo (COOPEXPORT, Quetzalcoatl, etc.).
 - Apoyar a los Gerentes de Exportaciones de NicaExport en sus iniciativas de mejoramiento productivo y gerencial de las PyMEs.
7. Programa Conjunto ONUDI-PNUD en Nicaragua.
- Presentar oferta de asistencia técnica de ONUDI al PNUD, Secretaría del Gabinete de Producción y Competitividad, Comisión de Producción y Competitividad y Mesa de Coordinación de la Cooperación Internacional.
 - Entrevistar con principales donantes para determinar sus actuales y futuros proyectos de desarrollo de la industria nicaragüense, incluyendo transformación de productos agrícolas.
 - Revisar las matrices del Plan Nacional de Desarrollo Operativo para identificar proyectos y actividades en el ámbito industrial o agro-industrial.
 - Entrevistar con la Secretaría del Gabinete de Producción y Competitividad y la Comisión de Producción y Competitividad para identificar las prioridades del Gobierno con respecto a potenciales proyectos industriales y agro-industriales.
 - Formular propuesta de programa junto con el PNUD.

DAVIDSON ASSOCIATES

23056

(2 of 2)

MATERIALES DE APOYO

PARA

UNIDO CONTRACT No. 2004/190

PROYECTO: DESARROLLO DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES BASADOS EN
PEQUEÑAS EMPRESAS EN NICARAGUA

TITULO: Experto en PYMEs, Desarrollo Local, Redes de Abastecimiento

EMPRESA CONTRATADA: Davidson Associates

FECHAS: Agosto - Diciembre 2004

Índice de Materiales de Apoyo

INFORME FINAL PARA UNIDO CONTRACT No. 2004/190.

Materiales de Apoyo para Actividad 2, “Preparar e Impartir clase sobre Articulación Vertical para el módulo de Desarrollo Económico Local y Clusters de la Maestría en MiPyMEs de la UAM, incluyendo materiales de respaldo.”

2 presentaciones PowerPoint:

1. Unidad IV Articulación Productiva - Agosto 2004.ppt
2. Unidad IV Articulación Vertical - Agosto 2004.ppt

Materiales de Apoyo para Actividad 3, “Preparar e Impartir curso de Redes Verticales para la Maestría en MiPyMEs de la UAM, incluyendo materiales de respaldo.”

1 presentación PowerPoint y 5 documentos Word:

Presentaciones:

1. Relaciones Verticales para la UAM v2

Documentos Word:

1. Cítricos de la Concepción pg 1-3
2. Cítricos de la Concepción pg 4
3. Casos Cortos de Relaciones Verticales
4. Más Casos Cortos de Relaciones Verticales
5. Trabajo Final - Redes Verticales Sep 2004



Curso Especializado en:
Desarrollo Local, Clusters y Redes

UNIDAD IV:
**Conceptos básicos sobre
Articulación Productiva.**

*Ing. Paul Davidson
Agosto 2004*

1



OBJETIVO:

Que los participantes adquieran conocimientos básicos sobre articulación productiva, que les permitan facilitar el trabajo de asociatividad en las empresas o territorio donde les toque laborar.

2



ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

**EXPERIENCIA DE ACCION
CONJUNTA Y COOPERACIÓN
INTEREMPRESARIAL
UTIL PARA EL
DESARROLLO COMPETITIVO
DE LAS PYMES NICARAGUENSES**

3



EL NUEVO ENTORNO ECONÓMICO

INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA ECONOMÍA

LA PRESENCIA DE CRISIS
ECONÓMICA Y RECESIÓN



APERTURA DE MERCADOS

4



DICHO DESAJUSTE PROVOCA QUE

**EL SOBREVIVIR Y CRECER
DENTRO DEL NUEVO
ENTORNO SE CONVIERTA
EN EL OBJETIVO FUNDAMENTAL
DE CUALQUIER EMPRESA**

(López Cerdón 1999)

5



**PARA ALCANZAR DICHO OBJETIVO
ES NECESARIO ASUMIR LOS SIGUIENTES RETOS**

CONTAR CON PRECIOS
COMPETITIVOS

MEJORAR LA CALIDAD DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS

MEJORAR EL SERVICIO
AL CLIENTE

COMERCIALIZAR
EFICAZMENTE
- PAIS Y EXTRANJERO

MEJORAR GESTIÓN
ADMINISTRATIVA

FOMENTAR LA
INNOVACIÓN

DIVERSIFICAR
CONTINUAMENTE
LA OFERTA

6



**LAS GRANDES EMPRESAS
ENFRENTAN LOS RETOS
CON ESTRATEGIAS INDIVIDUALES**

- Mejora continua
- Reingeniería
- Fusiones o adquisiciones

7



¿Y LAS PYMES EXITOSAS?

En el lapso de los últimos 20 años se han generado antecedentes de desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Italia, Alemania, España... Además de países como Chile y México.....

8



¿Y LAS PYMES EXITOSAS?

**DICHO DINAMISMO HA
LLAMADO LA ATENCION DE
LOS ESTUDIOSOS DEL
DESARROLLO INDUSTRIAL**

9



**¿EN QUE CONSISTE DICHO
FENOMENO ?**

Para enfrentar exitosamente la nueva dinámica competitiva, un número creciente de empresas ha adoptado un enfoque de gestión basado en la articulación e integración, con empresas complementarias

(Dini, 1998)

10



**¿QUÉ HA SALIDO
DE ESTE ENFOQUE?**

TODA UNA GAMA DE ESTRUCTURAS DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DENOMINADOS DISTRITOS INDUSTRIALES, CLUSTERS, REDES DE EMPRESAS Y OTRAS ESTRUCTURAS DE COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL.

11



**AL INTERIOR DE LOS CLUSTERS,
LAS PyMES NO TIENEN LOS
RECURSOS NI LA CAPACIDAD PARA
ADOPTAR ESTRATEGIAS INDIVIDUALES**

OPCION: ESTRATEGIAS COLECTIVAS

- Redes Empresariales
- Cooperativas
- Alianzas Estratégicas
- Inserción en Cadenas de Abastecimiento
- Asociatividad en general



**LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL
CONSTITUYE UNA ESTRATEGIA DE
TIPO COLECTIVO QUE FACILITA
ENFRENTAR A LOS NUEVOS RETOS**

**Porque agiliza el proceso
de ajuste de las empresas
a las nuevas condiciones**

(Dini, 1998)

Además de permitir a las PyMEs lograr algunas de las ventajas de que gozan las empresas grandes.

13



TIPOS DE ARTICULACION

POR SU ESTRUCTURA

- Redes Horizontales
- Redes Verticales
- Redes Territoriales

POR LA INTENSIDAD DEL CAPITAL

- Con alta concentración de bienes de capital
- Con una descentralización de bienes de capital

POR SU OBJETIVO

- Comercialización (vínculos hacia adelante)
- Aprovisionamiento de insumos (vínculos hacia atrás)
- Demanda de servicios especializados
- Promoción / incidencia conjunta

14



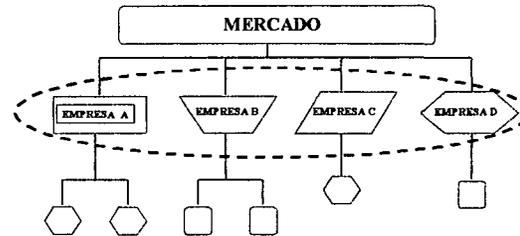
TIPO ARTICULACIÓN HORIZONTAL

- Un mecanismo de cooperación entre empresas de un mismo eslabón de la cadena productiva
- Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial
- Con afiliación voluntaria
- Para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta

15



**MODELO DE ARTICULACION
HORIZONTAL**



16



TIPO ARTICULACIÓN VERTICAL

REDES VERTICALES

Son alianzas entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que de forma individual no alcanzarían.

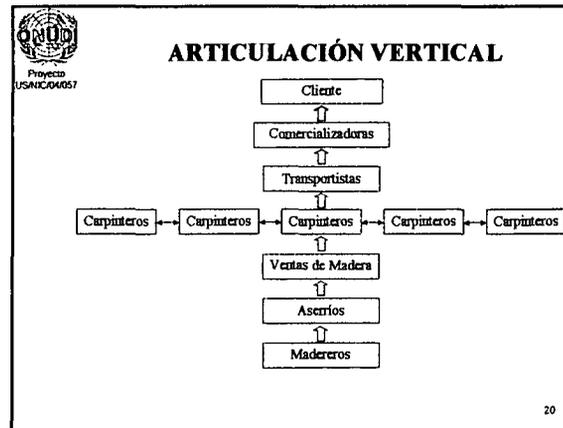
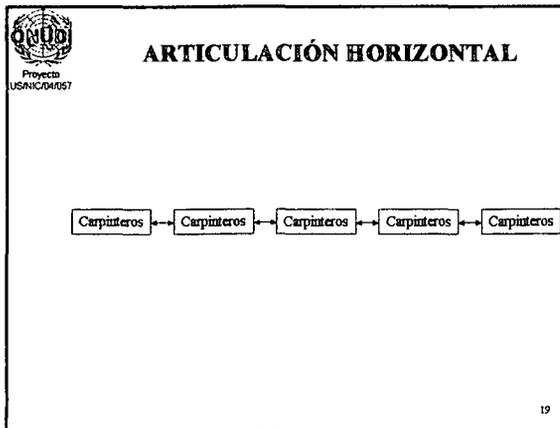
17



Redes Verticales

- Compras "anónimas"
- Relaciones de proveeduría
- Red de proveeduría
- Cadena de abastecimiento
- Gestión de los suministros
- Logística

18



TIPO INTEGRACION CON ALTA CONCENTRACION DE BIENES DE CAPITAL

Centraliza un proceso productivo a través del cual proporciona un servicio a sus asociados, o bien, agrega valor al producto que generan. En general se logran economías de escala y mejor aprovechamiento de los bienes.

(López-Cerdán 1999)

21

- ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA ARTICULACION?**
- Elevar la competitividad de las empresas asociadas
 - Elevar la sobrevivencia de las empresas en períodos de crisis
 - Consolidar el crecimiento y desarrollo de las empresas asociadas
 - Consolidar la permanencia en el mercado nacional, así como la incursión a los mercados de exportación
- 22

- DE QUE FORMA AYUDA LA ARTICULACION PRODUCTIVA A ENFRENTAR UN ESCENARIO COMPETITIVO**
- PARA LAS PYMES
 - PARA LAS GRANDES EMPRESAS
 - PARA LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS
- 23

- VENTAJAS ASOCIADAS CON LA ARTICULACION PRODUCTIVA**
- Para las PYMES*
- Economías de escala
 - Reducción del costo de los insumos por compra en grandes volúmenes;
 - Acceso a mercados de grandes pedidos (como por ejemplo, exportaciones o grandes tiendas)
 - Incorporación de tecnología de alta productividad y alto costo
- 24



VENTAJAS ASOCIADAS CON LA ARTICULACION PRODUCTIVA

Para las PYMES :

- Acelera el proceso de *aprendizaje*
- Estimula la especialización;
- Amplia las redes de contactos;
- Reduce la incertidumbre y mejora la capacidad de *toma de decisiones*
- *Reduce el riesgo* para la incorporación de nuevas tecnologías

25



VENTAJAS ASOCIADAS CON LA ARTICULACION PRODUCTIVA

Para las Grandes Empresas:

- Reducción de costos
 - Reducción de inventario, espacio de planta y tiempos de producción en planta
 - Minimización del capital instalado
- Aumenta la flexibilidad de respuesta

26



VENTAJAS ASOCIADAS CON LA ARTICULACION PRODUCTIVA

Para el Sistema Productivo

- Dinamismo empresarial: Aumenta la tasa de creación de nuevas empresas
- Acelera la difusión de la innovación
- Aumenta la adaptabilidad del sistema y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado
- Mejora la eficiencia de los programas de apoyo

27



ARTICULACION PRODUCTIVA DENTRO o FUERA de un CLUSTER

- Estrategias de Articulación Productiva pueden ser implementadas en entornos que *no son* clusters.
- Sin embargo, implementarlas *dentro* de un cluster implica ciertas ventajas por la:
 - ❖ Cercanía de las empresas
 - ❖ Cantidad de empresas

28



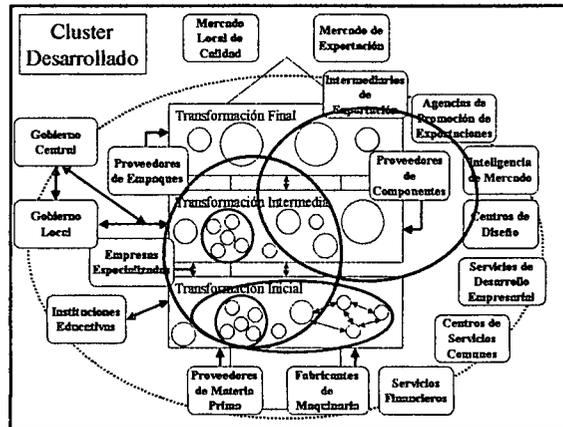
CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE REDES EMPRESARIALES

Los proyectos de Redes de Empresas son la herramienta lógica y básica de intervención para la promoción e institucionalización de la articulación productiva.

- I **ORIENTACIÓN A LA DEMANDA** Crea redes donde los empresarios deciden financiar e impulsar las redes
- II **ORIENTACION AL NEGOCIO** Demuestra la rentabilidad de la red en CP y LP
- III **EFFECTOS ESTRUCTURALES** Produce cambios estructurales y permanentes en las empresas participantes

(Dini, 1999)

29



La Importancia de la Articulación Vertical en el Cluster Competitivo

Ing. Paul Davidson
Proyecto INPYME-ONUDI
Desarrollo de Sistemas Productivos Locales



Objetivo

Que los participantes adquieran conocimientos básicos sobre:

- De qué se trata la articulación vertical
- Por qué es importante
- Cómo analizar la situación actual
- Cómo mejorarla



La Relevancia de la Articulación Vertical



¿Se pueden fabricar
productos sin
materia prima?



¿Se pueden fabricar
productos sin
los componentes
necesarios?



¿Se pueden entregar
productos sin
empaques?



Si no, se necesitan
proveedores.



¿Una empresa puede ser
experta en todo?



¿Es más eficiente hacer todo
dentro de su propia fábrica,
o subcontratar una parte a
empresas especializadas?

¿Empresas pequeñas tienen
el capital necesario
para invertir en
toda la maquinaria
para *todos* los procesos?



Si no, se necesitan
subcontratistas.



¿Es tan fácil trabajar con
un proveedor extranjero
como con un
proveedor local?



Si no, vale la pena
desarrollar
proveedores locales.



¿Se pueden fabricar
productos de calidad
si los insumos son de
mala calidad?



¿Se puede
entregar a tiempo
si los componentes
llegan tarde?



Si no, vale más
seleccionar bien
a los proveedores.



¿Un proveedor
puede cumplir
con los requisitos
si no los sabe?



Si no, tiene que
explicarle bien los
requerimientos.



¿Invertiría en una fábrica
nueva en una región
donde no existieran
proveedores calificados?



Si no,
para atraer inversiones
una región tiene que
fomentar proveedores.



¿La Proveeduría Importa?

21



¿De Qué Se Trata
la Articulación Vertical?

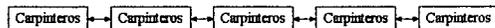


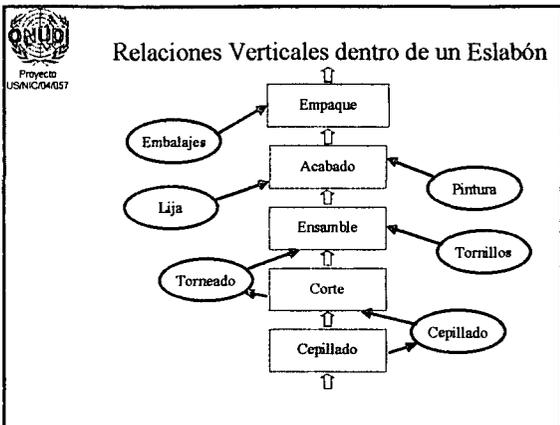
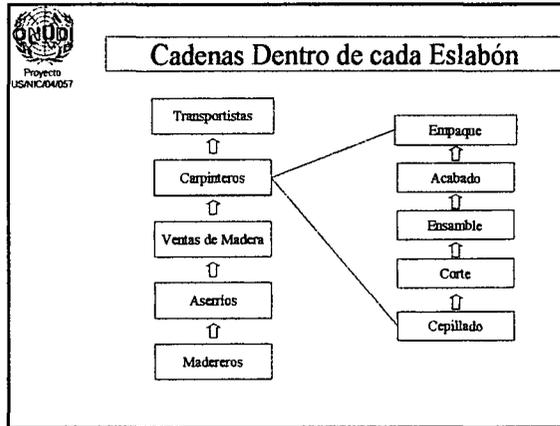
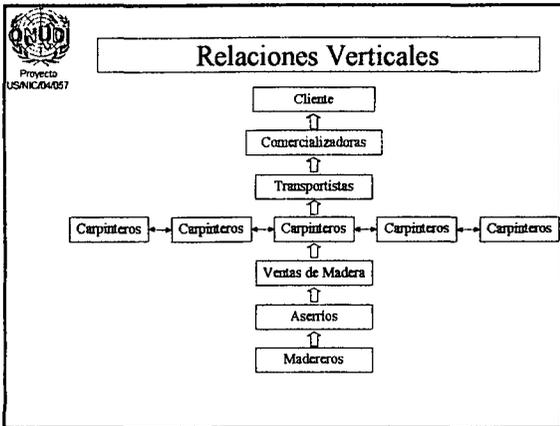
Articulación Vertical

*La manera en la cual las empresas
se relacionan entre ellas
en sucesivos procesos
dentro de la cadena de valor.*

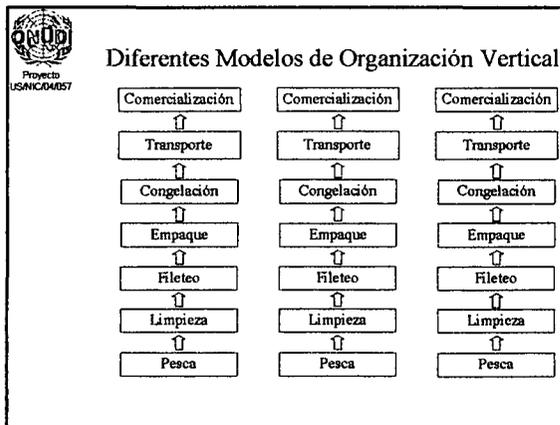
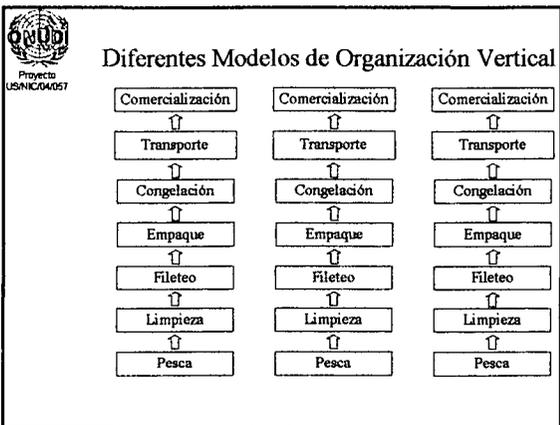


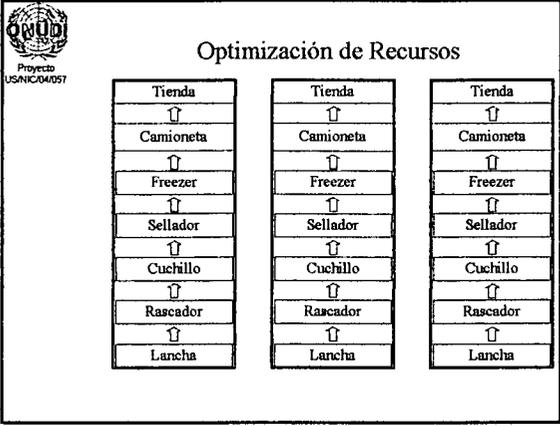
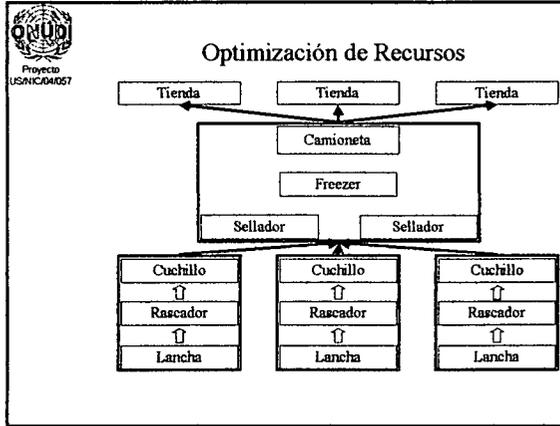
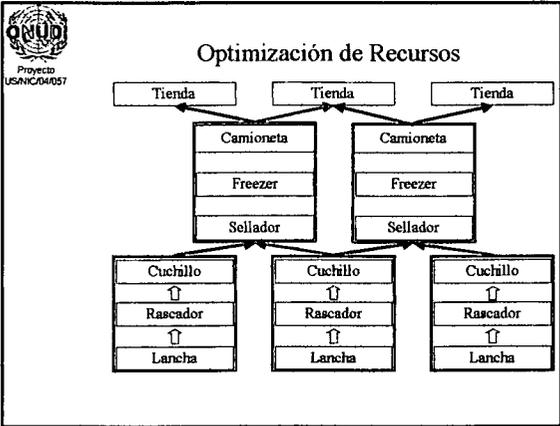
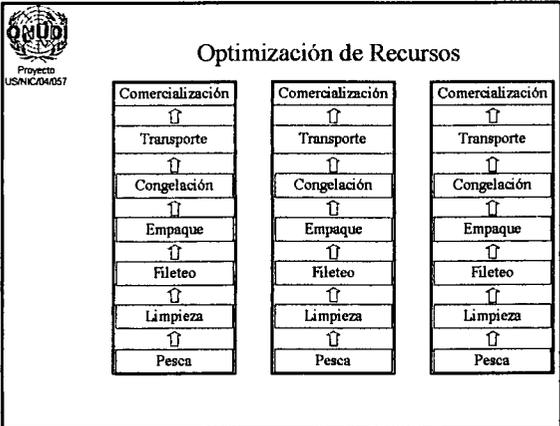
Relaciones Horizontales



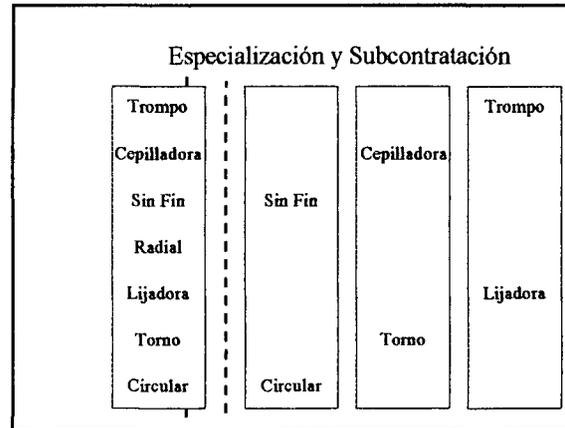
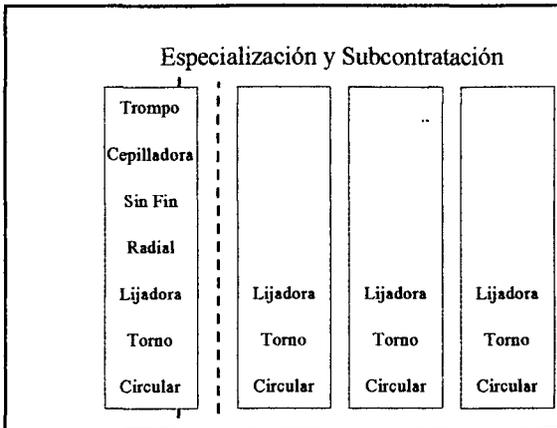


Organización Vertical de la Cadena Productiva





- Problemas con Empresas Completamente Integradas Verticalmente**
1. Inversión Grande
 2. Sub-Utilización de Capacidad
 3. Tiene que ser Experto en Todo
 4. Duplicación de Costos




**¿La Organización de la Cadena
 incluyendo el Nivel de
 Especialización y Subcontratación
 afecta la Competitividad del
 Cluster?**


Desarrollo de la Articulación Vertical
 El trabajo de desarrollo
 de la articulación vertical en un
 cluster consiste en acciones para
 optimizar la organización y las
 relaciones verticales


Análisis de la Situación Actual
Vacios en la Cadena

- ¿Están presentes todos los eslabones de la cadena?
- ¿Se encuentran proveedores de:
 - insumos, componentes y empaques?
 - maquinaria y equipos?
 - servicios como los de mantenimiento, transporte y laboratorios?
- ¿Existe desconocimiento sobre proveedores existentes?


Análisis de la Situación Actual
Organización Vertical

- ¿Las empresas hacen todos los procesos a lo interno, o subcontratar algunos?
- ¿Cuál es la mejor estructura productiva para el cluster? (cantidades, tamaños, especialidades)
- ¿Es factible la subcontratación entre actores?
- ¿Se podría fomentar la especialización dentro de la cadena productiva?



Análisis de la Situación Actual

Relaciones entre Eslabones

- ¿Las relaciones entre clientes y proveedores son buenas o conflictivas?
- ¿Hay buena comunicación entre empresas cliente y proveedoras?
- ¿Existe un diálogo entre representantes de los distintos eslabones?
- ¿Cuál es la relación de poder entre los eslabones?



Análisis de la Situación Actual

Desarrollo de Proveedores

- ¿Los proveedores son capaces de cumplir con los requisitos de:
 - ¿Calidad?
 - ¿Cantidad?
 - ¿Tiempo?
 - ¿Precio?
 - ¿Servicio?

La Importancia

- Si hay procesos que faltan...
- Si la organización vertical no es buena...
- Si las relaciones entre eslabones son malas...
- Si no hay buena comunicación entre clientes y proveedores...
- Si los proveedores no cumplen con los requisitos...

...el cluster no es eficiente y, por consecuencia, no puede competir.



Acciones

- Atracción de inversiones para llenar vacíos
- Fomento de la especialización
- Promoción de la subcontratación
 - Bolsas de Subcontratación
 - Directorios de proveedores
 - Ferias de proceduría



Acciones

- Facilitación de encuentros entre representantes de los distintos eslabones
- Organización de los eslabones débiles para fortalecer su poder de negociación
- Asesoría en negociaciones y contratos



Acciones

- Facilitación de reuniones de intercambio de requisitos entre clientes y proveedores
- Mejoramiento de los procesos de compras
 - Especificaciones
 - Contratos
 - Sistemas de Monitoreo de Proveedores
 - Retroalimentación
- Desarrollo de Proveedores




INSTITUTO AMERICANO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

US/NIC/04/057

**Curso Especializado en
Desarrollo Local, Clusters y Redes**

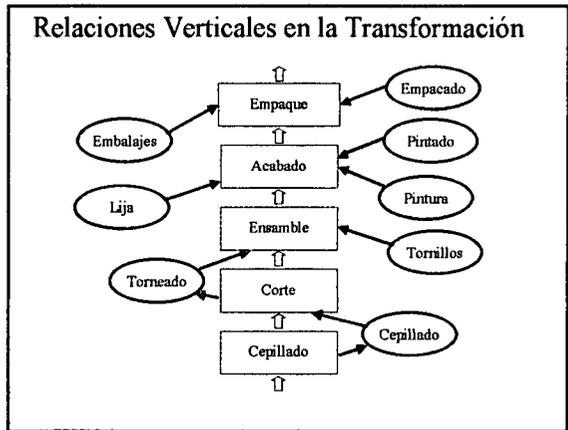
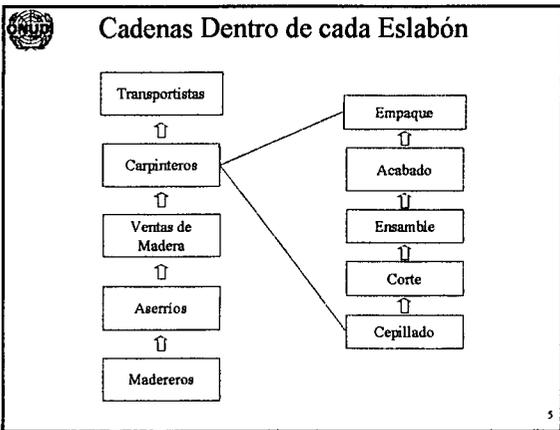
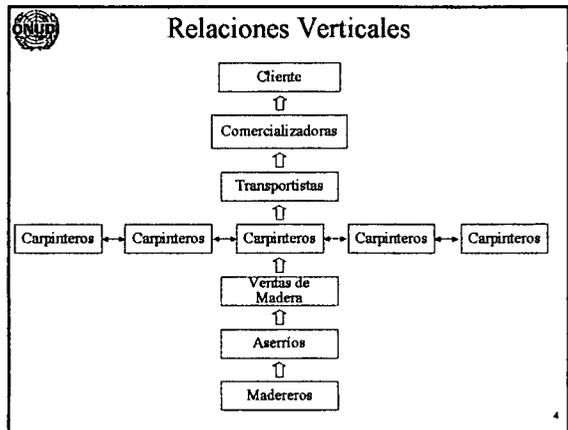
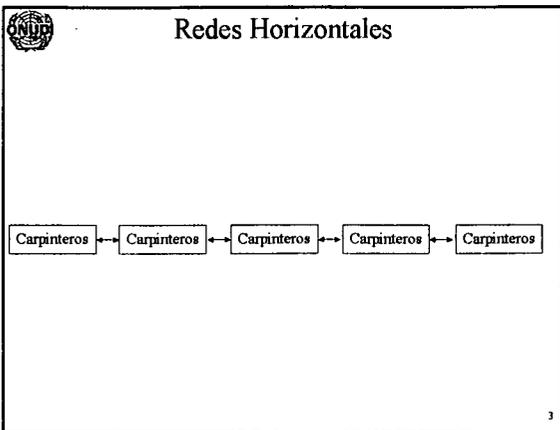
Relaciones Verticales

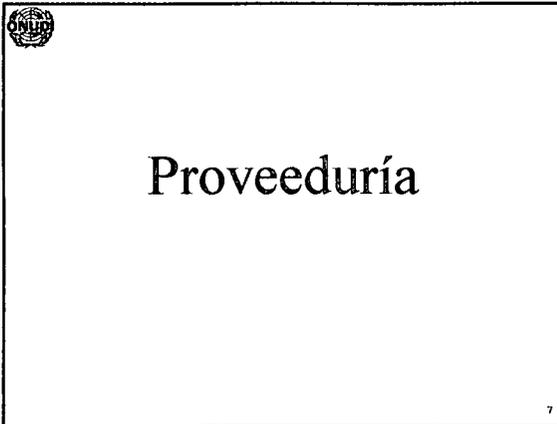


Objetivos

- Definir Relaciones Verticales
- Explicar los diferentes tipos de relaciones verticales
- Presentar los beneficios de la creación y mejora de relaciones verticales.
- Hablar de los problemas de proveeduría más comunes y sus soluciones
- Exponer la metodología de Desarrollo de Redes de Abastecimiento
- Presentar otros instrumentos de desarrollo de relaciones verticales
- Hablar de los requisitos para ser un buen proveedor

2





Compra v. Subcontratación

- **Compra:** Producto estándar del proveedor, comprado directamente de las existencias.
- **Subcontratación:** Producto según especificaciones acordadas de antemano. Un encargo hecho por un comprador que no es el usuario final.

Nota: Muchas veces se habla de todos como Compras, haciendo la diferencia entre Compras de productos estándares y Compras bajo especificación

8



Compras de Productos Estándares

- Materia prima
- Insumos
- Consumibles
- Materiales de acabado
- Ferrería / Accesorios
- Empaques
- Herramientas
- Maquinaria

9



Subcontratación

Definición Amplia

“Subcontratación” se refiere a la compra de un bien o servicio de un negocio por otro negocio a fin de que este último pueda entregar conforme el producto final al cliente final

10



Negocio a Negocio (B2B)

- Partes, Procesos o Productos entre PyMEs
- Productos o Servicios a la Medida para Clientes Industriales
- Bienes o Servicios a Clientes Mayoristas o Detallistas
- Industria, Comercio Formal, Exportadoras, Estado
- Negocios con otros Negocios

11

Subcontratación de:

Productos, Componentes, Procesos o Servicios

- **Producto Terminado:** Comprador paga al proveedor para entregar un producto terminado según especificaciones, elaborado con materiales del proveedor.
- **Componente:** Comprador paga al proveedor para entregar una parte o componente del producto terminado según especificaciones, elaborado con materiales del proveedor.
- **Proceso:** Comprador paga al proveedor para procesar materiales del comprador y devolverlos => Maquila.
- **Servicio:** Comprador paga al proveedor para brindar un servicio que no transforma el producto.



Tipos de Subcontratación

- > *Materia Prima*
- > *Componentes*
- > *Ensamblados*
- > *Empaques*
- > *Maquilado*
- > *Productos Terminados*
- > *Servicios*

13



Tipos de Subcontratación

- > *Productos Terminados*
 - *Industria*
 - *Mayoristas o Detallistas Nacionales*
 - *Exportación*
 - *El Estado*

14



Tipos de Subcontratación

- > *Servicios*
 - *Mantenimiento*
 - *Transporte*
 - *Limpieza*
 - *Acabado (ej: lavado, planchado)*
 - *Empaque*

15



Ejemplos de Subcontratación

- *Fundiciones para ensamblados metal-mecánicos*
- *Patatas para mesas*
- *Tallado de madera*
- *Cepillado de madera*
- *Muebles para tiendas grandes*

16



Ejemplos de Subcontratación

- *Costura de zapatos*
- *Calzado terminado*
- *Lotes pequeños de prendas para maquila*
- *Planchado de prendas para maquila*
- *Mantenimiento de máquinas de coser*

17

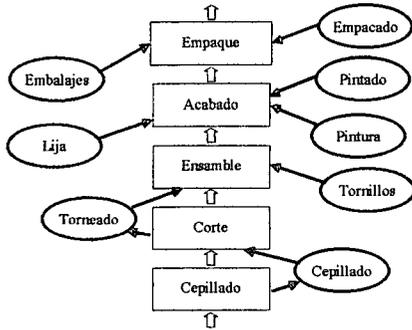


Ejemplos de Subcontratación

- *Artesanías para exportación*
- *Pupitres para Ministerio de Educación*
- *Puertas/ventanas para constructoras*
- *Botellas, etiquetas, cajas para bebidas*
- *Pruebas de calidad/sanidad de productos lácteos*

18

Relaciones Verticales en la Transformación



Ejercicio

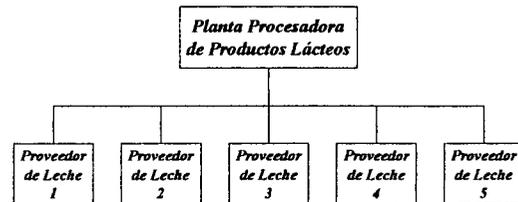
Relaciones Verticales en
Sistemas Productivos Locales Atendidos

Temas Relacionados con las Compras

- Compras "anónimas"
- Relaciones de proveeduría
- Red de proveeduría
- Cadena de abastecimiento
- Gestión de los suministros
- Logística

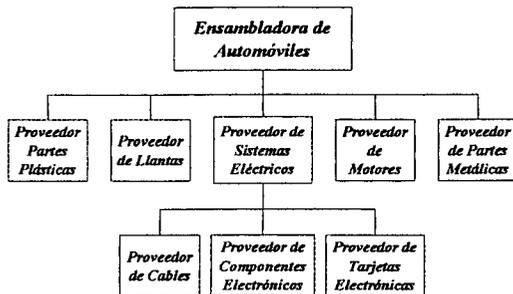
21

Red de Proveduría Sencilla



22

Red de Proveduría Compleja



23

Red Vertical

Una relación (o varias relaciones) de proveeduría que deja de ser un simple acto de compra-venta y pasa a ser una alianza estratégica que implica trabajo conjunto para la mejora continua de la relación.

24



Trabajo Conjunto en una Red Vertical

- Optimización de las especificaciones de los productos comprados
- Desarrollo de nuevos productos
- Optimización de sistemas de entrega e inventarios
- Proyectos de reducción de costos
- Resolución conjunta de problemas
- Mejora de la eficiencia de los procesos administrativos

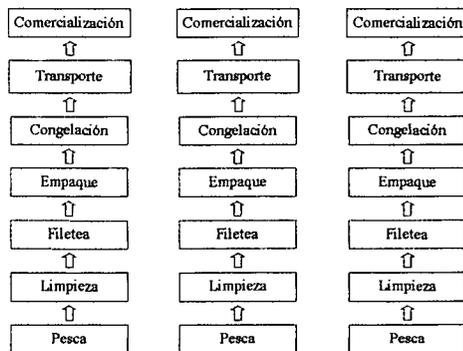
25



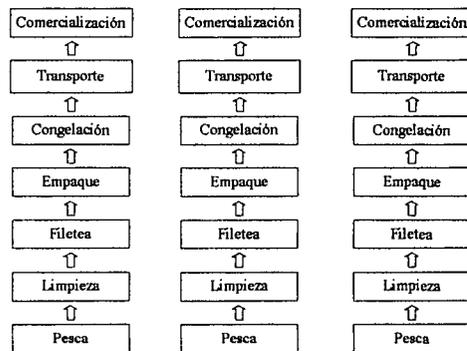
Organización Vertical de la Cadena Productiva

26

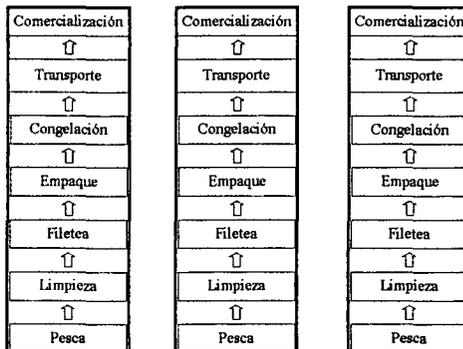
Diferente Modelos de Organización Vertical



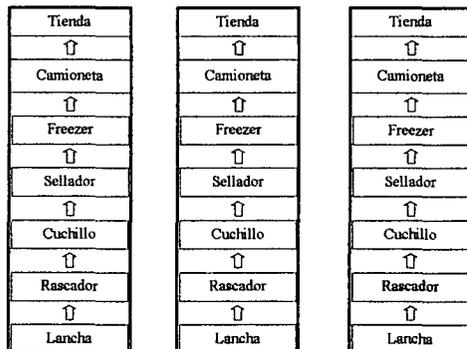
Diferente Modelos de Organización Vertical

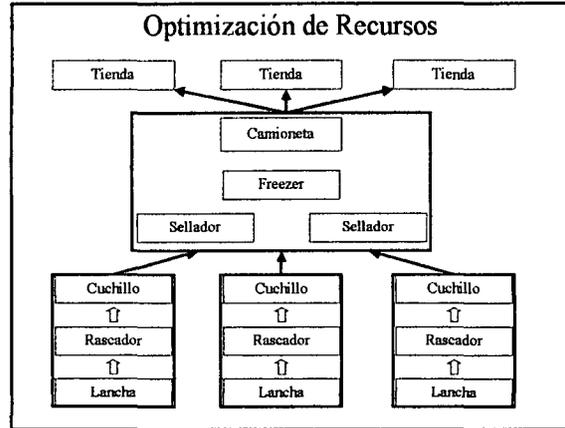
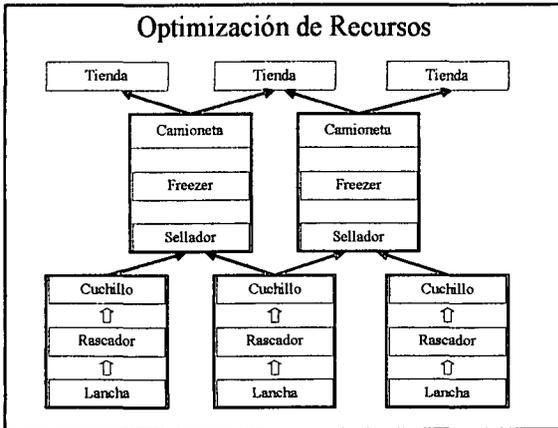


Optimización de Recursos



Optimización de Recursos

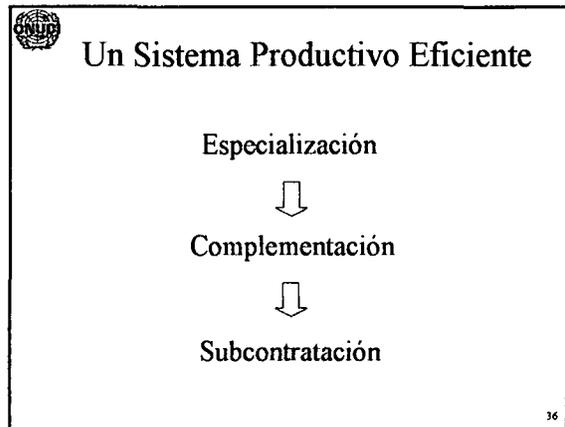
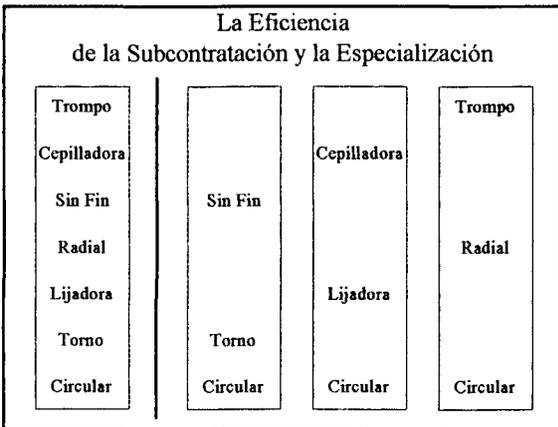
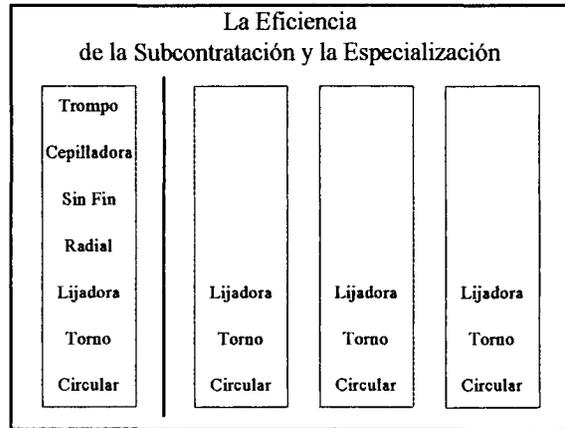




Problemas con Empresas Completamente Integradas Verticalmente

1. Inversión Grande
2. Sub-Utilización de Capacidad
3. Tiene que ser Experto en Todo
4. Duplicación de Costos

33





Beneficios de la Subcontratación

- Minimizar Inversiones en Maquinaria
- Evitar Inversiones en Procesos Especializados
- Enfocar en Ciertas Destrezas
- Concentrar en Comercialización

37



Beneficios de la Subcontratación

- Incrementar Capacidad Productiva
- Minimizar Fluctuaciones en RRHH
- Mantener Economías de Escala
- Responder Más Rápidamente a Cambios en el Mercado

38



Beneficios para el Cluster

- Sustitución de Importaciones
- Promoción de Exportaciones (subcontratación global)
- Promoción de Inversiones (proveedores confiables)
- Incremento del PIB Industrial
- Generación de Empleos

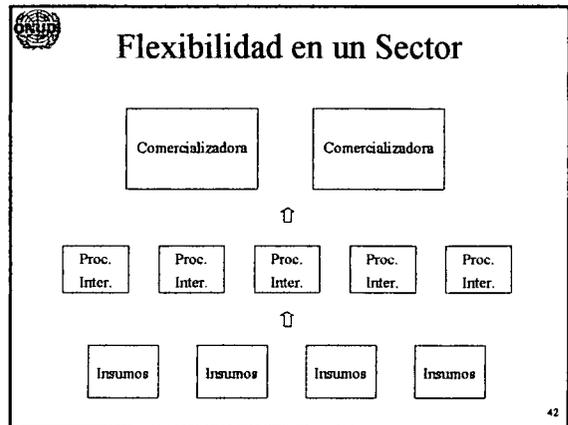
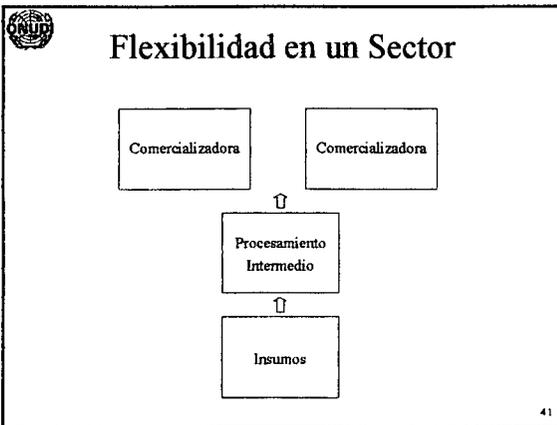
39



Beneficios para el Cluster

- Aceleración de la Innovación Tecnológica
- Optimización de la Distribución de Recursos Industriales
- Incrementos en la Eficiencia y Competitividad
- Distribución de Beneficios (empleos, finanzas, tecnología) a PyMEs (y otros segmentos de la economía)
- Mayor Flexibilidad

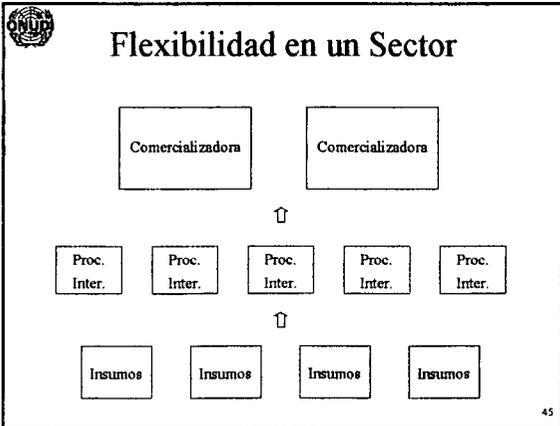
40



Flexibilidad en un Sector

- ¿Cuál de las estructuras asegura mayor diversidad de materiales e insumos?
- ¿Cuál asegura mayor diversidad de procesos?
- ¿Cuál asegura mayor diversidad de productos terminados?
- ¿Cuál de las estructuras puede responder más rápidamente a cambios en el mercado?
- ¿Cuál es más flexible?

43



Análisis de la Situación Actual

Vacios en la Cadena

- ¿Están presente todos los eslabones de la cadena?
- ¿Se encuentran proveedores de:
 - insumos, componentes y empaques?
 - maquinaria y equipos?
 - servicios como los de mantenimiento y transporte?
- ¿Existe desconocimiento sobre proveedores existentes?

46

Análisis de la Situación Actual

Organización Vertical

- ¿Cuántas empresas hay, y de que tamaño, en cada eslabón de la cadena?
- La estructura de la cadena permite flexibilidad en la proveeduría y la producción?
- ¿Sería mejor que las empresas hagan todos los procesos al interno, o subcontraten algunos?
- ¿Cuál es la mejor estructura productiva para el cluster?

47

Análisis de la Situación Actual

Relaciones entre Eslabones

- ¿Las relaciones entre clientes y proveedores son buenas o conflictivas?
- ¿Hay buena comunicación entre empresas cliente y proveedoras?
- ¿Existe un diálogo entre representantes de los distintos eslabones?
- ¿Cuál es la relación de poder entre los eslabones?

48



Análisis de la Situación Actual

Desarrollo de Proveedores

- ¿Los proveedores son capaces de cumplir con los requisitos de:
 - Calidad?
 - Cantidad?
 - Tiempo?
 - Precio?
 - Servicio?

49



La Importancia

- Si hay procesos que faltan...
- Si la organización vertical no es óptima...
- Si las relaciones entre eslabones son malas...
- Si no hay buena comunicación entre clientes y proveedores...
- Si los proveedores no cumplen con los requisitos...

... las cadenas locales no son eficientes y, por consecuencia, no pueden competir.

50



Acciones

- Atracción de inversiones para llenar vacíos
- Fomento de la especialización
- Promoción de la subcontratación
 - Bolsas de Subcontratación
 - Directorios de proveedores
 - Ferias de proveeduría

51



Acciones

- Facilitación de encuentros entre representantes de los distintos eslabones
- Organización de los eslabones débiles para fortalecer su poder de negociación
- Asesoría en negociaciones y contratos
- Facilitación de reuniones de intercambio de requisitos entre clientes y proveedores

52



Acciones

- Desarrollo de Redes de Abastecimiento
- Mejoramiento de los procesos de compras
 - Especificaciones
 - Contratos
 - Sistemas de Monitoreo de Proveedores
 - Retroalimentación
- Desarrollo de Proveedores

53



Redes Verticales y el Desarrollo de Pymes

¿Por qué hablar de Articulación Productiva, Proveeduría y Subcontratación?

- De un lado, por las eficiencias que puede generar dentro de la cadena productiva.
- Del otro lado, porque representa en sí una gran oportunidad de desarrollo de PyMEs.

55

Objetivo General de Proyectos de Desarrollo de PyMEs

Las PyMEs nicaragüenses crecen / se hacen más competitivas.

Objetivo Específico de proyectos de Redes de Abastecimiento

PyMEs nicaragüenses se desarrollan a través de relaciones de proveeduría con empresas más grandes.

57

PyME Desarrollada

- Mayor ingresos
- Mejor calidad
- Tecnología actualizada
- Técnicas modernas
- Prácticas formales

58

Comercialización Tradicional de Pymes

1. A particulares
2. A comercio informal

↓

- Mercado Inestable
- Poco Exigente
- Cantidades Pequeñas
- Inseguridad de Pago

Beneficios de Compradores Formales

PyMEs carecen de mercados estables.

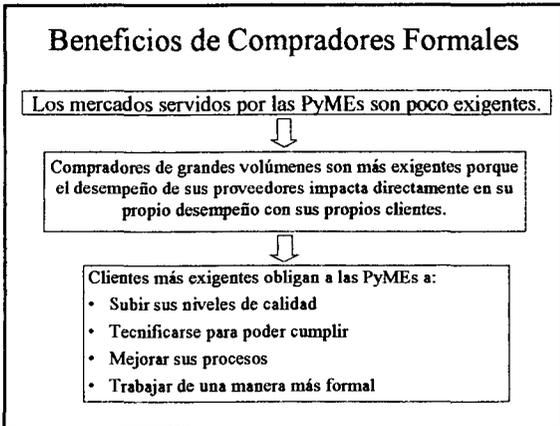
↓

Cientes industriales, comerciales o institucionales:

- Compran en mayores volúmenes
- Compran con regularidad
- Establecen relaciones de mediano o largo plazo
- Pagan (a veces tarde, pero pagan)

↓

- Mayor ingresos
- Fondos para invertir
- Ingresos más estables
- Seguridad para invertir




Beneficios de Compradores Formales

- Clientes más grandes tienen conocimientos que pueden transferir a las PyMEs.
- Contratos con empresas reconocidas facilitan el acceso de las PyMEs a:
 - Crédito
 - Tecnología
 - Materiales de mejor calidad.
- Compradores Formales se encargan de la comercialización y distribución al por mayor y al detalle

62



PyME Desarrollada

- Mayor ingresos
- Mejor calidad
- Tecnología actualizada
- Técnicas modernas
- Prácticas formales

63



Pregunta

¿Un empresario hace cambios en su negocio más rápidamente si :

- a) Un consultor le aconseja hacerlos?
- b) Un cliente fuerte le exige hacerlos?



La Oportunidad Nacional

Según una encuesta dirigida a socios de CADIN:

- ~ El 60% del costo de los productos es material o piezas compradas.
- Solo el 35% del valor de las compras viene de proveedores nacionales.
- Significa que las compras/subcontrataciones industriales suman aproximadamente:

US\$ 140M - Importaciones

US\$ 76M - Nacional

65



Herramientas de Fomento de la Articulación Vertical



Promoción de la Especialización y de la Subcontratación



- Con tantos beneficios, la subcontratación debe de desarrollarse solo.
- Pero en la realidad, muchos factores humanos y técnicos obstaculizan su desarrollo natural.
- Entonces necesitamos promoverla.

68



¿Qué Fue Primero: El Huevo o La Gallina?

- No se puede subcontratar procesos, si no existen empresas especializadas a quienes subcontratar.
- Pero nadie quiere especializarse si no está seguro de que otra empresa le subcontratará trabajo.

69

¿Por qué la gente no se posiciona como subcontratista?

- Piensan que deja menos utilidades.
- Inseguridad de recibir pedidos
- No quieren trabajar para otro.
- Orgullo de dominar todos los procesos.
- Orgullo de producir un producto final.
- Orgullo de promover su marca.

¿Por qué la gente no se posiciona como subcontratista?

- Piensan que deja menos utilidades.
- Inseguridad de recibir pedidos
- No quieren trabajar para otro.
- Orgullo de dominar todos los procesos.
- Orgullo de producir un producto final.
- Orgullo de promover su marca.



Utilidades de Especialización

- ¿Gana más produciendo sillas torneadas completas o solo los bolillos para las sillas?
- Sillas torneadas @ C\$ 1500 c/u;
Bolillos a C\$ 10 c/u.
- Sillas tienen un margen de utilidades de 30%;
Bolillos de 20%.
- Claro que gana más produciendo 3 sillas que 3 bolillos.
- Un taller con 3 trabajadores puede fabricar
 - 3 juegos de sillas torneadas por semana
 - 750 bolillos por semana.

72



Pobres Subcontratistas en la Oscuridad

1. SANMINA-SCI
2. SOLECTRON
3. CELESTICA
4. NATSTEEL ELECTRONICS
5. JABIL CIRCUITS

Ventas de US\$4.000M – US\$12.000M

73

¿Por qué la gente no se posiciona como subcontratista?

- Piensan que deja menos utilidades.
- Inseguridad de recibir pedidos
- No quieren trabajar para otro.
- Orgullo de dominar todos los procesos.
- Orgullo de producir un producto final.
- Orgullo de promover su marca.



Promoción de Especialización

- Cuantificación de oportunidades
 - Producto o servicio
 - Clientes
 - Inversión requerida
 - Ventas potenciales
 - Período de recuperación de la inversión
- Promoción de la oportunidad
 - Empresas locales trabajando en la rama
 - Empresas locales no trabajando en la rama
 - Empresas especializadas fuera de la localidad

75

¿Quiénes Pueden Ser Subcontratistas?

- Generalista que decide especializarse
- Negocio nuevo
- Cooperativa
- Centro de Servicios



Sugerencias para la Promoción de la Especialización

- Identifique algunos clientes *confirmados*, que expresen directamente su interés en subcontratar los procesos.
- Haga un análisis comparativo de utilidades del negocio haciendo todo versus utilidades si se especializa.
- Aclare que no tiene que dejar de producir productos completos para empezar de ofrecer servicios/procesos por subcontratación.

77

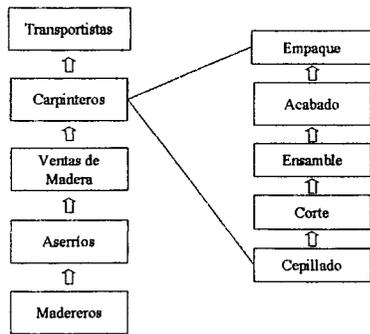


Ejercicio –

Identifique Oportunidades para Pequeñas Industrias de las Ramas con cuales Trabaja de Servir como Subcontratistas

78

Busque Oportunidades dentro de la Cadena



¿Por qué la gente no subcontrata?

- Quieren guardar todas las utilidades para ellos.
- No pueden garantizar la calidad
- Orgullo de dominar todos los procesos
- Desconocimiento de los beneficios

Promoción de la Subcontratación

- Demostrar las ventajas económicas con cifras.
- Identificar / desarrollar subcontratistas de calidad
- Divulgar casos de éxito



Utilidades Si Subcontrata

- Un juego de muebles de mimbre, tiene un valor de C\$3000 y un margen de 30%.
- Puedo subcontratar la hechura del marco de madera en C\$1000.
- Pero así gano mi 30% solo sobre C\$2000 en vez de C\$3000.
- Capacidad sin subcontratar: 3 juegos por sem.
Capacidad si subcontrata: 5 juegos por sem.

82



Desarrollo de Redes Verticales



La Proveeduría en Cadenas Industriales



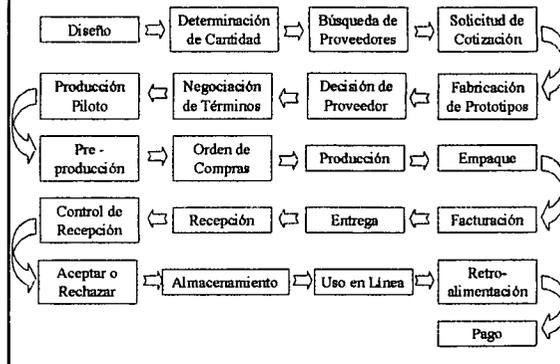
Decisiones de Compras

- ¿Qué necesito para producir?
- ¿Lo Fabrico o lo Compro?
- ¿Fuente único o no?
- ¿Proveedor(es)?

85



Proceso de Compras



Instrumentos de Compras

- Solicitud de Cotización (RFQ)
- Orden de Compra
- Contrato / Acuerdo de Compra
- Lista o Nota de Empaque
- Factura
- Proyecciones de Compras
- Especificación
- Lista de Materiales
- Orden de Cambio

87



Variables de Compras

- Cantidad Total
- Cantidad de Lotes
- Fecha de Entrega
- Frecuencia de Entregas
- Precio
- Transferencia del Título
- Descuentos
- Condiciones de Pago
- Especificaciones Técnicas
- Especificaciones de Materiales

88



Ejercicio

Etapas donde pueden surgir problemas



Problemas de Proveeduría

1. Malentendidos en los requerimientos
 - a. Especificaciones técnicas
 - b. Cambios en los requisitos
 - c. Fechas y cantidades de entrega
 - d. Facturación
 - e. Empaque
2. Incapacidad del Proveedor
 - a. Calidad
 - b. Cantidad
 - c. Servicio

90



Como Evitar Los Problemas

1. Mejorar la comunicación formal e informal
 - a. Especificaciones Técnicas
 - b. Órdenes de Cambio
 - c. Acuerdos de Compras
 - d. Retroalimentación sobre Desempeño
 - e. Reuniones de Intercambio
 - f. Intercambios de Visitas
2. Desarrollar Integralmente al Proveedor
 - a. Gerencia
 - b. Producción
 - c. Administración

91



¿Por qué es necesario
intervenir para mejorar
relaciones de proveeduría?

92



La Situación Ideal

- Proveedores capaces abundan.
- Clientes aplican buenas prácticas de compras
- Clientes dispuestos a desarrollar proveedores para satisfacer sus necesidades.
- Empresas saben comunicarse bien.
- Hay un espíritu de trabajo en equipo entre clientes y proveedores.

93



La Realidad

- A menudo proveedores no existen o no tienen las capacidades necesarias.
- Empresas no son muy hábiles en las comunicaciones.
- No dejan que se desarrollen relaciones de confianza.
- Tan pronto que surge un problema, clientes cambian de proveedor.

94



La Realidad

- Empresas clientes no ven automáticamente los beneficios en desarrollar sus proveedores.
- El proceso de compras no es tan sencillo
- Clientes no entienden que ellos mismos son parte de sus problemas de proveeduría.



Necesidad de sensibilizar, asesorar y establecer casos de demostración

95



La Metodología de
Desarrollo de Redes
de Abastecimiento

Factores Críticos para el Éxito en Proveeduría

1. Capacidad
2. Comunicación
3. Confianza

97

Factores Críticos

Capacidad del Proveedor

- Procesos
- Cantidad
- Calidad

...Capacidad de cumplir con los requisitos del cliente

98

Factores Críticos

Comunicación

- Formal
 - Ordenes de Compras
 - Especificaciones
 - Órdenes de Cambio
 - Acuerdos de Compras / Calidad
 - Retroalimentación
- Informal
 - Visitas
 - Llamadas
 - Retroalimentación

99

Factores Críticos

Confianza

- Desarrollo de Relaciones Personales
- Buena Comunicación
- Cumplimiento

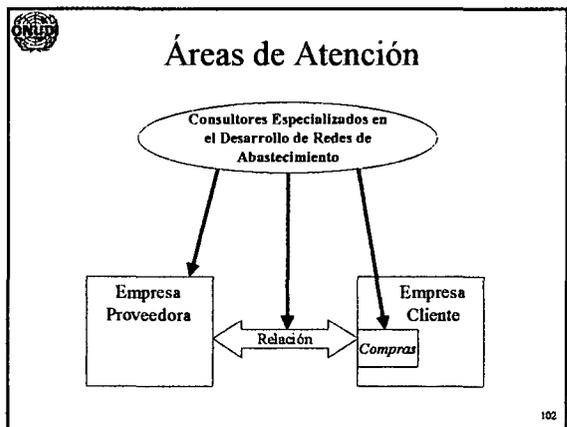
100

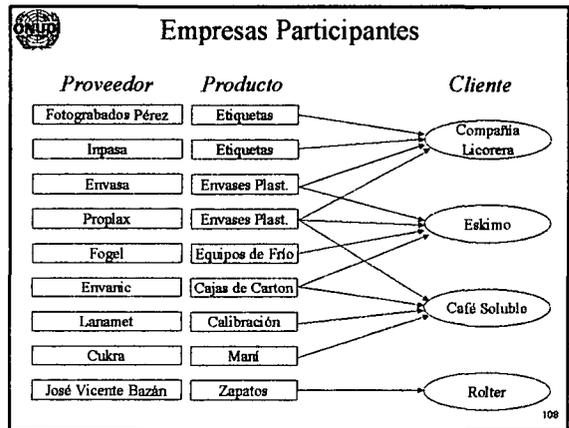
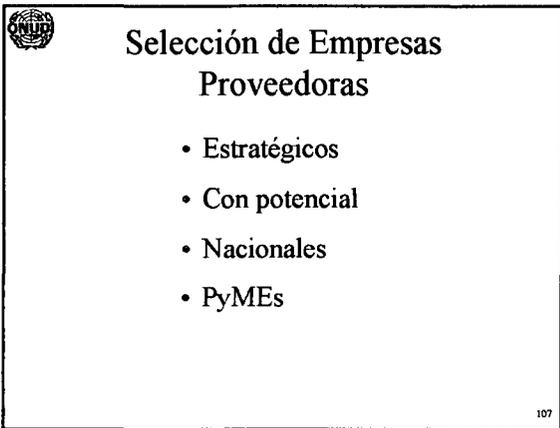
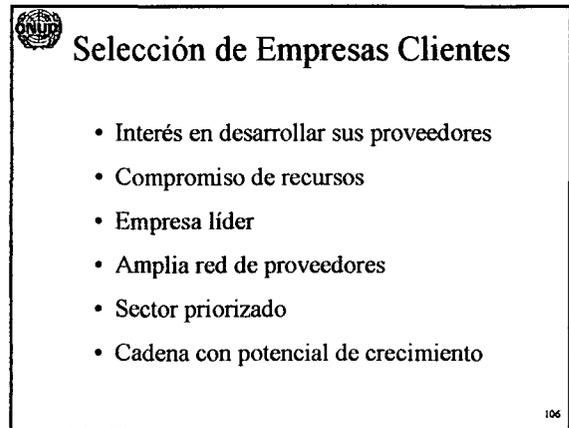
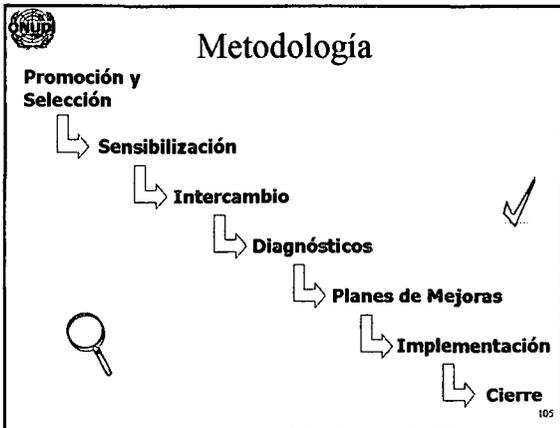
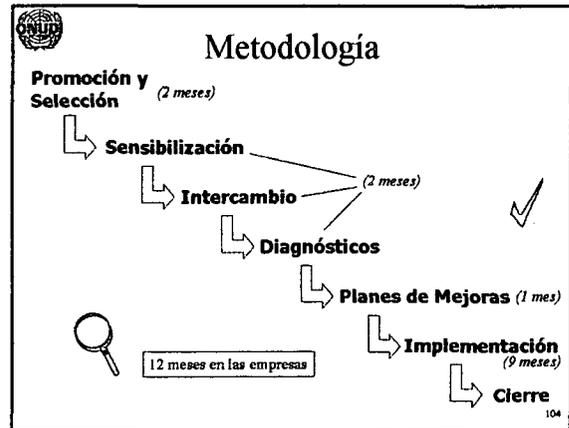
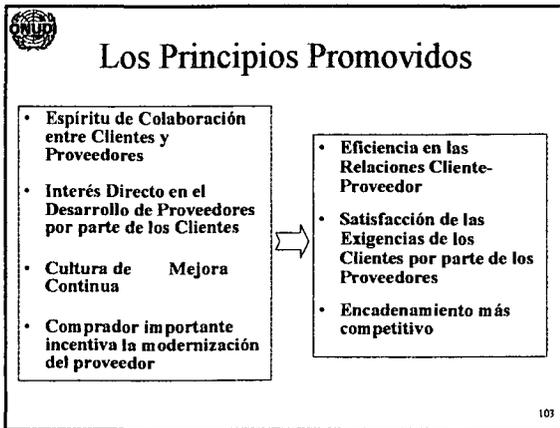
Desarrollo de Redes de Abastecimiento

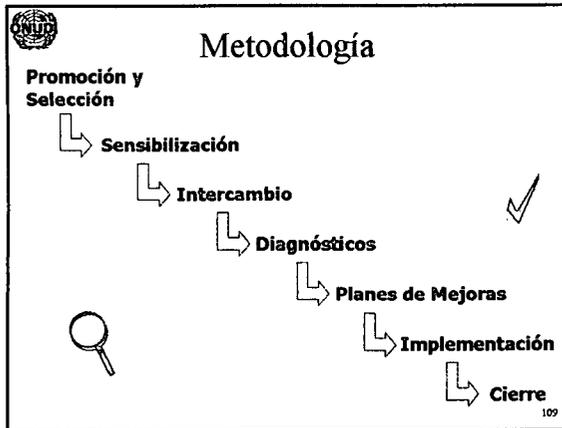
Desarrollo del :

- Capacidad → Proveedor
- Comunicación → Cliente
- Confianza → Relación

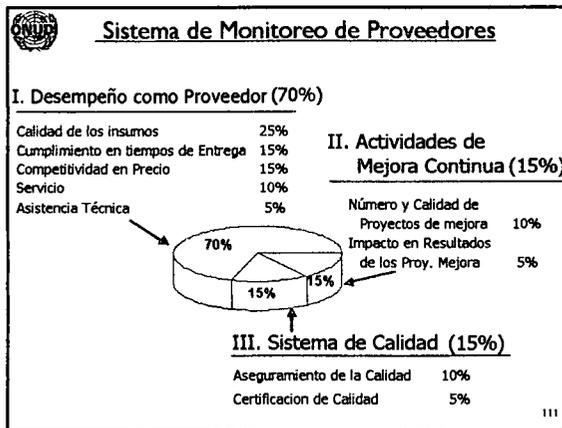
101



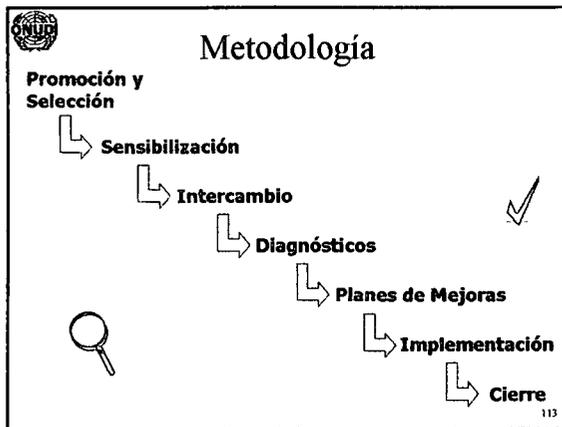




- ### Sensibilización
- Capacitar al Cliente en Filosofías Básicas y Sistema de Monitoreo de Proveedores
 - Adaptar el Sistema de Monitoreo al Cliente
 - Realizar las primeras evaluaciones
 - Documentar apreciación inicial de cliente y proveedor sobre la otra empresa
 - Sensibilizar a empresas proveedoras sobre herramientas de mejora
- 110



	CALIFICACION	CALIFICACION IDEAL	BRECHA
Desempeño como Proveedor	53.7%	70.0%	16.3%
Calidad de los Insumos	25.0%	25.0%	0.0%
Cumplimiento en tiempos de Entrega	2.9%	15.0%	12.1%
Competitividad en Precio	15.0%	15.0%	0.0%
Servicio	7.3%	10.0%	2.7%
Asistencia Técnica	3.5%	5.0%	1.5%
El Programa de Mejora Continua	0.0%	15.0%	15.0%
Número de Proyectos de Mejoras	0.0%	5.0%	5.0%
Impacto de los Proyectos de Mejoras	0.0%	10.0%	10.0%
Sistema de calidad	6.3%	15.0%	8.7%
Aseguramiento de la calidad	6.3%	10.0%	3.7%
Calidad total	0.0%	5.0%	5.0%
Evaluación Total	60%	100%	40%



- ### Etapas de Intercambio
1. Reuniones de Intercambio entre equipos multi-funcionales del cliente y proveedor para aclarar las reglas del juego.
 2. Reuniones Técnicas para profundizar temas planteados en la Reunión de Intercambio
- 114

Objetivos de las Reuniones de Intercambio Cliente-Proveedor

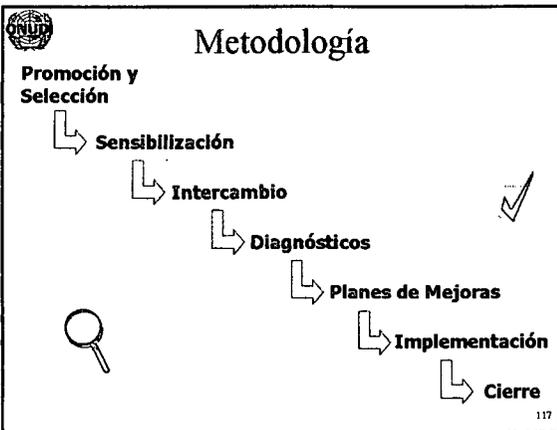
- Establecer una relación más personal que institucional.
- Facilitar comunicación a todos niveles.
- Aclarar requisitos y necesidades.
- Explicar el Sistema de Monitoreo de Proveedores.
- Sensibilizar ambos sobre dificultades del otro.
- Crear espíritu de colaboración en resolución de problemas.
- Buscar oportunidades de mejora.

115

Reuniones Técnicas

- Visitas a la planta de la otra empresa
- Definición funcional del producto
- Propuestas de nuevos diseños
- Propuestas de nuevos procesos administrativos
- Investigación de oportunidades de reducción de costos
- Establecimiento de especificaciones formales y fichas técnicas
- Acuerdos de Calidad

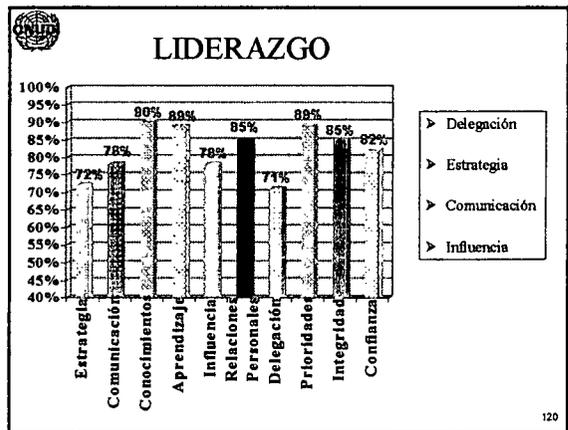
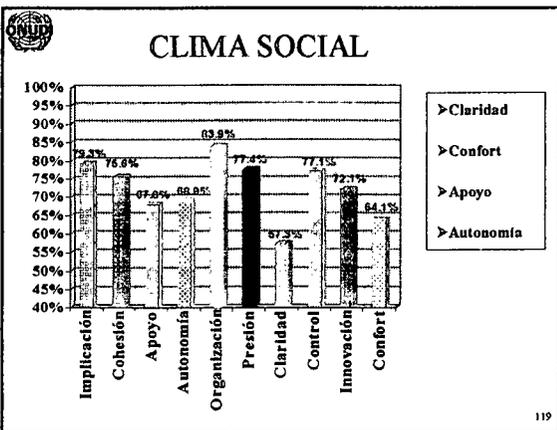
116

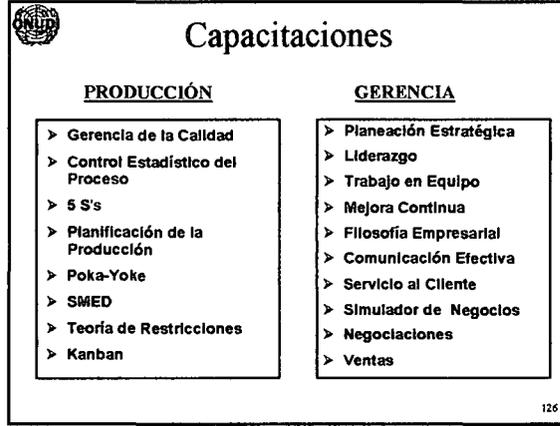
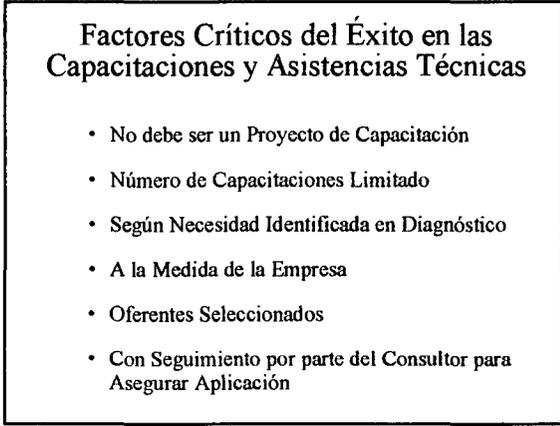
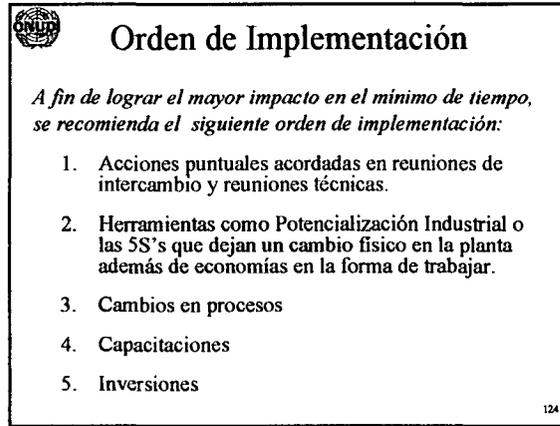
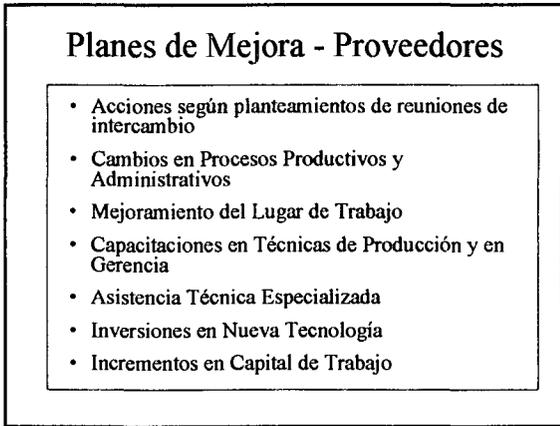
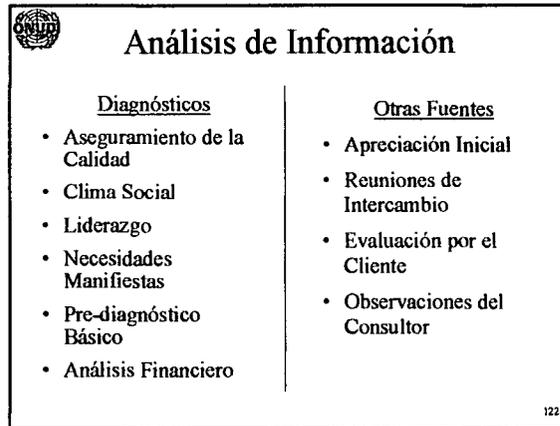
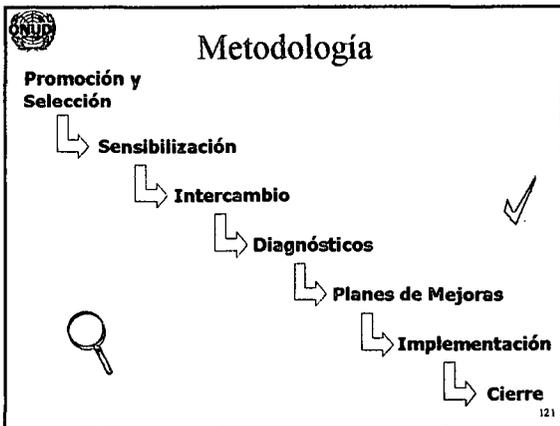


Diagnósticos

	Prov.	Peq.	Cliente.
Aseguramiento de la Calidad	✓		
Clima Social	✓	✓	
Liderazgo	✓	✓	
Necesidades Manifiestas	✓	✓	✓
Pro-diagnóstico Básico	✓		
Análisis Financiero	✓		
Pequeña Empresa		✓	
Área de Proveduría			✓

118





Asistencia Técnica

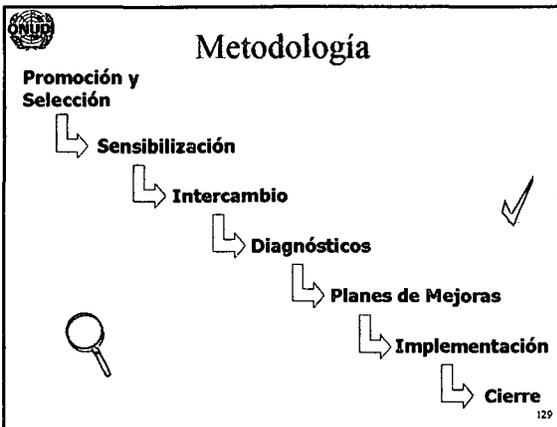
- Manejo de Equipos y Maquinaria
- Eliminación de Ineficiencias
- Mejor Organización de Planta
- Uso de Dispositivos a "Prueba de Errores"
- Elaboración de Procedimientos
- Implantación de Sistemas Contables
- Planeación Estratégica

127

Planes de Mejora - Clientes

- Implantación de un Sistema de Monitoreo de Proveedores
- Mejoras en sistemas de Retroalimentación
- Desarrollo de Especificaciones de Compras y Acuerdos de Calidad
- Cambios en Procesos Administrativos de Compras
- Facilitación de Proyecciones de Compras a Proveedores
- Relaciones de Proveeduría a más Largo Plazo
- Capacitaciones en Gerencia Moderna de Compras

128



Papel del Consultor en Fase de Implementación & Control

- Apoyar la Coordinación del Plan
- Facilitar Contactos con Consultores Externos
- Participar en Capacitaciones
- Dar Seguimiento a Capacitaciones
- Apoyar las Actividades de Implementación
- Controlar Progreso

130

Control de Resultados

1. Evaluaciones Mensuales elaboradas por los Clientes
2. Seguimiento Mensual de Indicadores Gerenciales por los Proveedores
3. Actualización de los Diagnósticos al Final del Periodo de Intervención

131

Evaluación Mensual

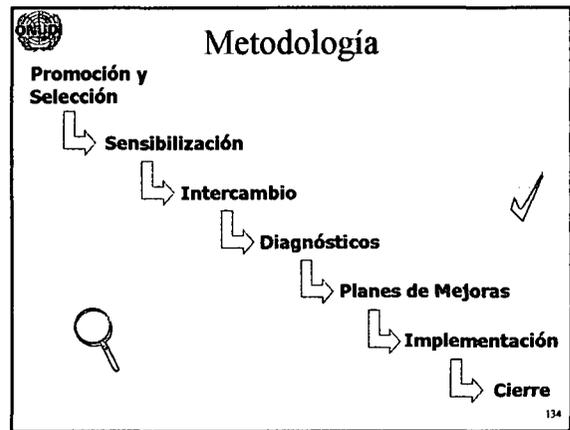
MES	May-01	Jun-01	Jul-01	Ago-01
GALIFICACION OBTENIDA	67.8	63.4	69.2	61.7
Desempeño como Proveedor	61.5	67.1	62.9	66.4
Calidad de Insumos	25.0	25.0	25.0	25.0
Cumplimiento en Tiempos de Entrega	0.0	5.6	1.8	4.1
Competitividad en Precio	16.9	15.0	16.0	19.0
Servicio	7.0	7.0	7.9	7.0
Asistencia Técnica	4.4	4.3	4.3	4.3
Programa de Mejora Continua (15%)	0.0	0.0	0.0	0.0
Nº. y calidad de proyectos de mejora	0.0	0.0	0.0	0.0
Impacto de los proyectos de mejora	6.0	0.0	0.0	0.0
Sistema de calidad (15%)	6.3	6.3	6.3	6.3
Aumento de la calidad	6.3	6.3	6.3	6.3
Calidad Total	0.0	0.0	0.0	0.0

132

Indicadores Gerenciales

Indicador	Unidad de Medida	Línea B. de Base	Mar 1	Mar 2	Mar 3	Mar 4	Mar 5	Mar 6	Mar 7	Mar 8	Mar 9	Mar 10	Mar 11	Mar 12	Mar Final	Meta
Calificación por Cliente																
Utilidades																
Ventas																
Costos de producción																
Nivel de desperdicios																
Cumplimiento con especificaciones																
Productividad																
Rotación de inventarios																
Ciclo de producción																

133



- ### Cierre de la Intervención
- Reuniones de Intercambio Finales
 - Acuerdos de Continuación
 - Diagnósticos Finales
 - Medición de Indicadores Gerenciales Finales
 - Análisis de Datos
 - Elaboración del Informe Final que expone Logros y Recomendaciones
- 135

Observaciones y Conclusiones sobre la Metodología

- ### Fomentar Nuevas Culturas
- Proveedores como Socios
 - Mejoramiento Continuo
 - Calidad
 - Planificación
 - Involucramiento de Trabajadores
 - Inversiones en Recursos Humanos
- 137

- ### Beneficios del Programa
- | | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><u>PROVEEDOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayores Ventas • Seguridad de Mercado • Acceso a Nuevos Mercados • Crecimiento • Modernización • Mayor Capacidad Productiva • Disminución de Costos • Satisfacción del Cliente | <p style="text-align: center;"><u>CLIENTE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor Calidad, Tiempo de Entrega y Precio • Capacidad Competitiva • Cercanía a Abastecimiento • Disminución de Costos • Satisfacción de sus Clientes |
|---|--|
- 138



Efecto Multiplicador

- Clientes —————> Otros Proveedores
- Proveedores —————> Sus Proveedores
- Proveedores —————> Otros Clientes

139



Lecciones Aprendidas



Lecciones Aprendidas

1. Asegurar compromiso de alta gerencia de proveedores y clientes
2. Cobrar a clientes y proveedores por el servicio
3. Firmar convenios antes de empezar diagnósticos
4. Nombrar Responsable del Proyecto no solo en los clientes, sino en los proveedores también

141



Lecciones Aprendidas

5. Insistir más en utilización del Sistema de Monitoreo por los clientes – no lo adoptan fácilmente
6. Emplear estudiantes o asistentes para efectuar y, sobre todo, procesar diagnósticos
7. Efectuar diagnóstico de Aseguramiento de la Calidad nosotros, y no la misma empresa
8. Fijar indicadores antes de empezar implementación del Plan

142



Lecciones Aprendidas

9. Empresas no pueden hacer todo en un solo
10. Insistir con clientes y proveedores sobre necesidad de presentar Planes a los clientes
11. Programar visitas semanales con horario fijo
12. Hacer Planes de Trabajo con actividades detalladas para cumplir Plan de Mejoras (Q,Q,C,C)

143



Lecciones Aprendidas

13. Mejorar la comunicación entre cliente y proveedor parece sencillo, pero es clave
14. Participantes en Nicaragua prefieren cursos en común y no directamente en la planta – costo, tiempo perdido en la planta
15. Se necesita agrupar temas de capacitación lo más posible para minimizar número de capacitaciones
16. Re-aplicar diagnósticos al final para medir cambio

144

Más Allá de la Metodología de Redes de Abastecimiento

1. Módulos Independientes de la Metodología
2. Temas de Capacitación / AT Relacionados
3. Otro Tipos de Intervenciones

Módulos Independientes de la Metodología

- Capacitación en Filosofía Moderna de Compras ***
- Sistema de Monitoreo de Proveedores *
- Reuniones de Intercambio *
- Reuniones Técnicas **
- Diagnósticos de Áreas de Compras ***
- Diagnósticos Empresariales Integrales **
- Elaboración de Planes de Mejora **
- Coordinación y Seguimiento de Planes de Mejora *

* = Consultor con capacidades generales
** = Consultor con capacidades técnicas
*** = Consultor especialista en Compras

Temas de Capacitación / AT Relacionados

- Proceso de Selección de Proveedores
- Control de Cambios de Especificaciones
- Negociaciones
- Elaboración de Cotizaciones / Ofertas
- Establecimiento de Acuerdos de Compras
- Como Ser Proveedor de un Comprador Formal
- La Pequeña Empresa como Comprador
- Aseguramiento de la Calidad de Proveedores



Otro Tipos de Intervenciones

- Desarrollo de Proveedores
- Mejoramiento Continuo de Relaciones de Proveeduría
- Establecimiento de Nuevas Relaciones de Proveeduría
- Bolsas de Subcontratación
- Identificación de Oportunidades de Subcontratación
- Promoción de Especialización
- Llenar Vacíos en la Cadena Productiva Local
- Minicadenas

148



Desarrollo de Proveedores



Desarrollo de Proveedores

Diferentes Tipos de Proyectos:

1. Desarrollo de empresas que existen para prepararlas a ser Proveedores (y buscar clientes después).
2. Desarrollo de empresas como nuevos proveedores a la solicitud de un cliente.
3. Desarrollo de Proveedores existentes de un cliente para mejorar su desempeño.
4. Acciones puntuales de apoyo a sus proveedores, por parte de una empresa cliente.

150

Desarrollo de empresas que existen para prepararlas a ser Proveedores

- Identificación de las necesidades del mercado
- Identificación de empresas con potencial
- Diagnósticos
- Planes de mejora – elaborados y implementados
- Búsqueda de mercado
- Reuniones con compradores sobre requisitos
- Elaboración de muestras hasta satisfacer requisitos

Desarrollo de nuevos proveedores a la solicitud de un cliente

- Establecimiento de requisitos por el cliente
- Búsqueda de empresas con potencial
- Diagnósticos
- Planes de mejora – si necesario
- Elaboración de muestras y retroalimentación hasta satisfacer requisitos
- Lotes de pre-producción

Desarrollo de Proveedores Existentes

- Comunicación de requisitos.
- Monitoreo de desempeño.
- Retroalimentación.
- Identificación de debilidades.
- Programa de mejora.
- Seguimiento del progreso.

Apoyo a Proveedores

Otras acciones que ayudan a desarrollar los proveedores :

- Invitaciones a proveedores para participar en capacitaciones internas del cliente.
- Capacitaciones co-financiadas por el cliente.
- Expertos del cliente (o pagado por el cliente) brindando asistencia técnica al proveedor.
- Respaldo del cliente en la compra de materia prima.
- Transferencia de maquinaria desocupada al proveedor.
- Crédito para maquinaria a pagar con entrega de productos.



Apoyo a Proveedores

Le permite al proveedor:

- Información adecuada —> Cumplir con los requisitos
- Retroalimentación —> Tomar acciones correctivas
- Proyecciones —> Planificar producción y compras
- Pedidos de 3 meses —> Reducir costos
- Acuerdos de Compras —> Tener seguridad para invertir
- Intercambios Técnicos —> Recibir nuevos puntos de vista
- Capacitación —> Aprender nuevos conceptos
- Asistencia Técnica —> Aplicar nuevas técnicas
- Acceso a Crédito —> Recibir financiamiento
- Maquinaria —> Tecnificarse
- Materiales —> Mejorar calidad, precios, crédito



¿Quién Puede Desarrollar los Proveedores de una Empresa?

- La misma Empresa Cliente
- Un consultor especializado
- Un gremio o asociación que ofrece el servicio
- Una alianza de empresas cliente

156



Beneficios de Desarrollo de Proveedores para el Cliente

- Proveedores confiables
- Mejor calidad, precio, servicio y cumplimiento de entrega
- Cercanía de la fuente de abastecimiento
- Rapidez de respuesta ante emergencias
- Facilidad en desarrollo de nuevos productos

157



Beneficios de Desarrollo de Proveedores para el Proveedor

- Mejoramiento de sus procesos productivos y administrativos
- Modernización
- Transferencia de conocimientos
- Fidelidad de clientes
- Incremento y estabilidad de ventas

158



Beneficios de Desarrollo de Proveedores para el País

- Tejido industrial más fuerte
- Uso más eficiente de recursos industriales
- Pre-requisito para la atracción de inversiones

159



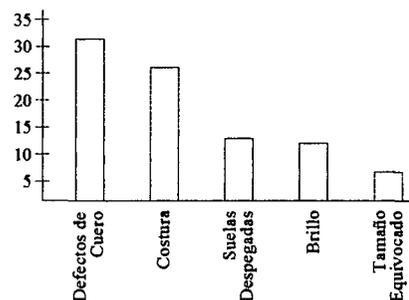
Mejoramiento Continuo de Relaciones de Proveeduría

Proceso de Mejora Continua de una Relación de Proveeduría

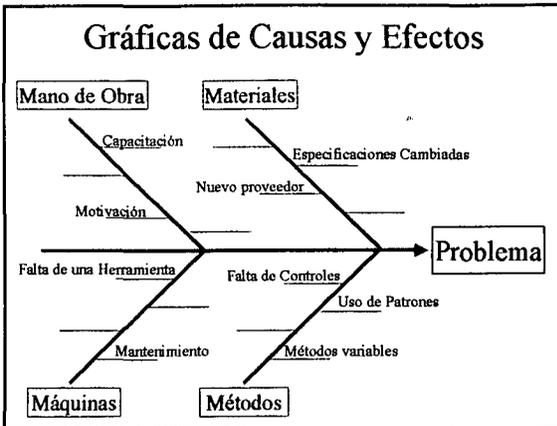
1. Capacitación de personal del cliente en herramientas de mejora continua
2. Selección de un proveedor a participar
3. Priorización de oportunidades
4. Ciclo de resolución de problemas
5. Ampliación a otras oportunidades o proveedores



Análisis Pareto



162



- ### Proceso de Mejora Continua de una Relación de Proveeduría
1. Capacitación de personal del cliente en herramientas de mejora continua
 2. Selección de un proveedor a participar
 3. Priorización de oportunidades
 4. Ciclo de resolución de problemas
 5. Ampliación a otras oportunidades o proveedores



Establecimiento de Nuevas Relaciones de Proveeduría

- ### Establecimiento de Nuevas Relaciones de Proveeduría desde la Demanda
1. Definición de Necesidad
 2. Búsqueda de Proveedores Potenciales
 3. Auditoría de Proveedores
 4. Selección de Proveedor(es)
 5. Negociación de Términos
 6. Prototipos, Pilotos, Pre-Producción
 7. Retroalimentación
 8. Producción
- ~ 3 - 6 meses hasta producción

- ### Establecimiento de Nuevas Relaciones de Proveeduría desde la Oferta
1. Desarrollo del Proveedor
 2. Estrategia de Ventas
 3. Búsqueda de Clientes Potenciales
 4. Promoción
 5. Convencimiento
 6. Negociación de Términos
 7. Prototipos, Pilotos, Pre-Producción
 8. Retroalimentación
 9. Producción
- ~ 12 - 18 meses hasta producción



Bolsas de Subcontratación

169



¿Qué es una Bolsa de Subcontratación?

Un centro de promoción de relaciones comerciales entre negocios.

170



Elementos Básicos

1. *Personal capacitado en la promoción de enlaces inter-empresariales.*
2. *Una base de datos sobre las capacidades productivas de las empresas afiliadas.*
3. *Servicios de promoción y desarrollo*

171



Servicios

- *Respuestas a solicitudes de información sobre subcontratistas.*
- *Directorios de proveedores*
- *Clasificación de Proveedores*
- *Ferias tradicionales y "al inverso"*
- *Identificación de oportunidades de compras locales*

172



Servicios

- *Desarrollo de Proveedores*
- *Capacitaciones en Gerencia de Compras*
- *Asesoría sobre aspectos legales*
- *Identificación de Oportunidades de Inversión*
- *Información sobre Proveedores a Potenciales Inversionistas*

173



Identificación de Oportunidades de Subcontratación

Identificación de Oportunidades de Subcontratación

- Promoción del servicio a Empresas Cliente
- Análisis del proceso productivo de la Empresa Cliente
- Análisis del estatus actual - "Fabricar v. Comprar"
- Análisis del estatus actual - "Compra Local v. Importación"
- Identificación de oportunidades de "Outsourcing" y sustitución de importaciones
- Cuantificación de ahorros potenciales
- Propuesta a la Empresa Cliente



Llenar Vacíos en la Cadena Productiva Local

Llenar Vacíos en la Cadena Productiva Local

- Cuantificación de la demanda
- Promoción de importación por comerciante local
- Apertura de sucursal de ventas local
- Promoción de inversión nacional
 - Empresa trabajando en otro eslabón
 - Fabricante de producto similar
 - Emprendimiento nuevo
- Promoción de inversión extranjera
 - Empresa ya especializada



Minicadenas



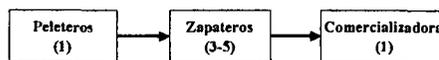
Minicadena

- *Cadena*
 - Como cadena productiva con sus respectivos eslabones
- *Mini*
 - Porque no se incluyen todos los eslabones y
 - no se incluyen todas las empresas de los eslabones escogidos

179



Minicadena de Calzado



Objetivo Común

Estrategia Común

Resolución Conjunta de Problemas

Apoyo de Instituciones y Organismos

180



MiPyMEs como Proveedores de Empresas Formales

Diferentes Tipos de Compradores

- Particulares
- Mercados populares
- Tiendas pequeñas
- Tiendas grandes
- Industria
- Exportadores
- El Estado

¿Se puede trabajar de la misma forma con todos?



Ejercicio

¿Cuáles son las diferencias entre
compradores formales, particulares
y el mercado informal?



Particulares

- Cantidades pequeñas
- Aceptan fallas como “normal”
- Atrasos de unos días o una semana son a esperar
- Pagan adelantos
- Compromiso verbal

184



Mercados Populares

- Cantidades moderadas
- Énfasis sobre precio y no calidad
- Aceptan entrega cuando pueda
- No pagan adelantos
- Piden crédito
- No esperan buen servicio
- Compromisos verbales

185



Compradores Formales

- Industrias medianas y grandes
- Exportadores
- Supermercados
- Tiendas formales
- Galerías
- Restaurantes y Hoteles
- Constructoras
- El Estado

186



Compradores Formales

- Desempeño del proveedor afecta desempeño del comprador hacia sus clientes
- Tienen imágenes y reputaciones a cuidar

187

Impacto de los Proveedores

Proveedor

Cliente

- | | | |
|--------------------|---|------------------|
| • Mala Calidad | ⇒ | • Mala Calidad |
| | | • Incumplimiento |
| | | • Altos Costos |
| • Entregas Tardías | ⇒ | • Incumplimiento |
| | | • Altos Costos |
| • Altos Precios | ⇒ | • Altos Costos |

... Proveedores afectan directamente el desempeño de sus clientes.

Compradores Formales Exigen

- Calidad sin defectos
- Entrega en la fecha exacta
- Transacciones por escrito
- Excelente servicio
- Visitas de ventas
 - Para iniciar la relación
 - Para mantener la relación
- Precios bajos
- Crédito, no adelantos

Proveedores de Compradores Formales

1. Producen con calidad y consistencia
2. Entregan en exactamente la fecha solicitada
3. Trabajan formalmente
4. Se preocupan por el servicio al cliente
5. Tienen precios competitivos

Proveedores de Compradores Formales

- Producen con calidad y consistencia
 - Conocen los requisitos de calidad
 - Estandarizan procesos
 - Utilizan dispositivos para evitar errores
 - Capacitan a sus trabajadores
 - Mantienen sus talleres limpios y ordenados

Proveedores de Compradores Formales

- Entregan en exactamente la fecha solicitada
 - No se comprometen si no pueden cumplir
 - Planifican su producción
 - Evitan que imprevistos les afecten
 - Subcontratan una parte del pedido para poder producir a tiempo la cantidad requerida

Proveedores de Compradores Formales

- Trabajan formalmente
 - Cotizaciones Escritas
 - Proformas
 - Facturas
 - Fichas técnicas

Proveedores de Compradores Formales

- Se preocupan por el servicio al cliente
 - Vendedor disponible en cualquier momento
 - Accesible por teléfono
 - Visitan al sitio del cliente
 - Buen trato al cliente
 - Adaptación de empaque, entrega y facturación a las necesidades del cliente
 - Respuesta a pedidos de emergencia
 - Aceptación de reclamos y acciones correctivas

Proveedores de Compradores Formales

- Tienen precios competitivos
 - Reducen costos de materiales
 - Innovan sus procesos
 - Minimizan errores y re-trabajo
 - Siempre buscan como bajar sus costos

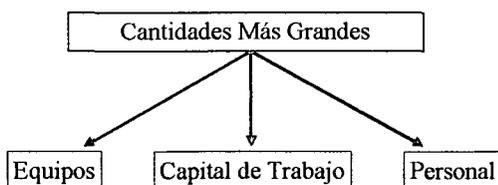


Requisitos Mínimos Para Ser Proveedor

- Formalidad
- División de Trabajo
- Contabilidad
- Planeación de la Producción
- Control de Calidad
- Teléfono

196

Abastecimiento de Compradores Grandes



¿Cuales son las implicaciones con respecto a los recursos de la empresa?



*Una cooperativa
u otro tipo de red horizontal
puede ser una solución,
pero tampoco es tan fácil ...*



Redes Horizontales como Proveedores

Grupos como Proveedores

Necesitan:

1. Buena organización del trabajo
2. Productos invariables
 - De un lote a otro
 - De un productor a otro
3. Una sola cara frente al cliente

Grupos como Proveedores

- Buen organización del trabajo
 - ¿Cada empresa produce producto entero o se especializa por proceso?
 - Sincronización del trabajo en cadena
 - Especificaciones únicas

Grupos como Proveedores

- Productos invariables
 - Requisitos de calidad compartidos
 - Estandarización de procesos, materiales, etc.
 - Uso de planos, plantillas, etc.
 - Sistema centralizado de gestión de la calidad

Grupos como Proveedores

- Una sola cara frente al cliente
 - El cliente no quiere tratar con cada uno de los socios
 - Hay que presentarse como una sola empresa
 - Administración formal del negocio conjunto
 - Un solo culpable – todos!



Resumen: Requiere Coordinación

- Cotizaciones / Contratos
- \$\$\$
- Materiales
- Producción
- Control de Calidad
- Empaque
- Entrega
- Trámites

204



Coordinación Financiera

- Cuenta bancaria
- Financiamiento
- Recepción de adelantos y pago final
- Compra de materiales
- Retención de comisión
- Pago de gerente, administrador, etc.
- Distribución de adelantos y pago final

205

Redes como Proveedores

*Además de la Coordinación,
para ser Proveedor,
una Red tiene que actuar
como una Empresa*

Funciones dentro de una Empresa

- Mercadeo
- Ventas
- Cálculo de Costos / Precios
- Elaboración de Cotizaciones
- Planificación de la Producción
- Compras
- Gerencia de la Producción
- Aseguramiento de la Calidad
- Distribución
- Servicio al Cliente
- Contabilidad / Tesorería

Funciones dentro de un Grupo

*Difícilmente una Red
puede ejecutar todas las funciones
de una empresa
sin contratar con profesionales
para realizar dichas funciones.*

(Aunque no tiene que ser una persona por función...)



Ejercicio

El Grupo Asociativo como Empresa



El Grupo como Empresa

1. Utilizando la lista de funciones de una empresa, expliquen como la cooperativa realiza actualmente cada función.
2. Califique el estado actual
3. Propongan acciones a tomar.

210



Cotizaciones y Ofertas



Regla de Oro de Cotizaciones

Deje todo claro...

Todo.

212



Indicadores de Proveeduría

- Calidad
- Entrega
- Precio
- Servicio

213



Aspectos Técnicos / Calidad

- Producto
- Materiales
- Procesos
- Empaque
- Embalaje
- Calidad

214



Aspectos de Entrega

- Tiempo entre pedido y entrega
- Fecha de entrega
- Frecuencia de entrega
- Cantidad por lote
- Lugar de entrega

215



Aspectos de Precio

- Precio
- Adelanto
- Condiciones de Pago
 - Crédito
 - Descuentos para pagos anticipados
- Descuentos por volumen

216

Precio / Lugar de Entrega – *Términos de Comercio Internacional*

- Ex-Works
- Puesto en el Puerto
- FOB _____
- CIF _____

¿Qué es la importancia de estos términos?



Términos de Comercio Internacional

- Ex-Works
 - Puesto en la puerta de la fábrica
- Puesto en el Puerto
 - Precio incluye transporte hasta el puerto
- FOB
 - Free on board => Gratis abordó
 - Precio incluye transporte hasta el puerto y carga en la nave
- CIF
 - Proveedor responsable para entregar mercancía directamente al cliente
 - Proveedor cubre costos de transporte y seguro
 - Precio “aterizado” / “tocando tierra” / “descargado”

218



Aspectos de Servicio

- Garantías
- Reclamos
- Asistencia Técnica
- Contactos

219

Cotización - Ejemplo

Cotización #2004-12
07 febrero 2004

Hamaca

Precio = \$30 (FOB Managua)
Para cantidades > 100
Precio garantizada 30 días

Forma de Pago : 50% por adelanto
50% con entrega

Entrega : 30 días después de recibir anticipo

Estilo : RT375M (ver ficha técnica adjunta)

Colores : Azul, Amarillo y Rojo sobre Blanco

Garantizadas 6 meses para defectos de mano de obra



Pregunta:

*¿Qué debe de hacer si el cliente
no especifica bien lo que quiere?*



Respuesta

1. Preguntar.
2. Asegurar que todas las especificaciones necesarias se incluyen en la cotización.
3. Enumerar la cotización.
4. Exigir que el pedido hace referencia al número de la cotización.

222



Proveeduría para la Pequeña Industria



La Pequeña Industria como Comprador

1. Buenas Prácticas de Compras
2. Aseguramiento de la Calidad de Proveedores

224

Impacto de los Proveedores

<u>Proveedor</u>		<u>Cliente</u>
• Mala Calidad	⇒	• Mala Calidad • Incumplimiento • Altos Costos
• Entregas Tardías	⇒	• Incumplimiento • Altos Costos
• Altos Costos	⇒	• Altos Costos

... Proveedores afectan directamente el desempeño de sus clientes.

- 
- ### Buenas Prácticas de Compras
- Seleccione proveedores cuidadosamente
 - No escoja proveedores únicamente por precio
 - Tenga 2-3 proveedores por cualquier material
 - Comunique requerimientos por escrito y/o con muestras claras
 - Trabaje directamente con proveedores para asegurar el cumplimiento de los requisitos
 - Evalúe el desempeño de proveedores y de retroalimentación
- 226

- 
- ### Selección de Proveedores
- Calidad
 - Confiabilidad
 - Cumplimiento con Entrega
 - Servicio
 - Asistencia Técnica
 - Precio
 - Condiciones de Pago
- 227

- 
- ### Requerimientos por Escrito
- Especificaciones Técnicas
 - Estándares de Calidad
 - Cantidades
 - Programa de Entrega
 - Precio
 - Condiciones de Pago
 - Sanciones para Incumplimiento
 - Cambios
- 228



Especificaciones Técnicas

- Materiales
- Medidas
- Condiciones Fisio-Químico
- Uniones
- Procesos
- Acabado
- Embalaje

229



Aseguramiento de la Calidad de Proveedores

El Costo de un Problema de Calidad

• Si se evita	⇒	• Nada
• Si se encuentra antes de procesar	⇒	• Poco
• Si se encuentra después de procesar	⇒	• Bastante
• Si el cliente lo encuentra	⇒	• Un montón



Control vs. Aseguramiento

- Control = Revisar una vez que el proceso o producto esté terminado. *Reactivo.*
- Aseguramiento = Tomar medidas para asegurar que el producto salga bien la primera vez. *Proactivo.*

232



Calidad de Proveedores

1. Selección de Proveedores
 - *Visitas de inspección*
 - *Pruebas*
2. Establecimiento de los Requisitos
 - *Muestras*
 - *Apoyo en los Procesos*

233



Requisitos - Muestras de Calidad

- Muestras de Productos Terminados
- Muestras de Aceptable / No Aceptable en calidad de la mano de obra
- Muestras de Color / Pantones
- Fotos

234



Apoyo en Procesos

- Explicar bien los procesos que quiere que el subcontratista utilice.
- Ayudarle con moldes, plantillas, etc.
- Darle dibujos, planos.
- Asistir a la realización de las primeras piezas.

235



Calidad de Proveedores

1. Selección de Proveedores
 - *Visitas de inspección*
 - *Pruebas*
2. Establecimiento de los Requisitos *Muestras*
 - *Muestras*
 - *Apoyo en los Procesos*
3. Establecimiento del Plan de Aseguramiento de la Calidad
 - *Como el Proveedor va a asegurar la calidad del producto que él le supe.*

236



Calidad de Proveedores

4. Control de Recepción
5. Retroalimentación
6. Acciones Correctivas y Preventivas
7. Monitoreo / Evaluación de Proveedores

237



Calidad de Proveedores

1. Selección de Proveedores
2. Establecimiento de los Requisitos
3. Establecimiento del Plan de Aseguramiento de la Calidad
4. Control de Recepción
5. Retroalimentación
6. Acciones Correctivas y Preventivas
7. Monitoreo / Evaluación de Proveedores

238

II MAESTRIA EN GERENCIA DE MIPYMES

Módulo: Redes verticales

Docente: Paul Davidson

Presentado por: Lic. Ivette López Henríquez
Lic. Ma. Antonieta Machado

Introducción

El presente documento es el análisis de una cadena de proveeduría de los cítricos producidos en el municipio de la concepción.

Contiene un análisis de la situación actual y una propuesta organizativa para la promoción de agro transformación de productos que generen valor agregado, incrementando la cadena de valor de una de las principales producciones en el municipio y contribuyendo al Desarrollo local del Municipio.

Trabajo sobre Redes Verticales.

En la estrategia de desarrollo para el sector de la PYMES se está utilizando la metodología de organización de redes horizontales (organización de empresarios) y verticales (relación de empresas en los procesos dentro de la cadena de valor). Este programa es impulsado por ONUDI a través de las diferentes organizaciones existentes en este sector, para mejorar las condiciones de las pequeñas y mediana empresas así como a productores tanto de productos tradicionales como no tradicionales.

Esta metodología de redes, más específicamente las relaciones verticales, se basa en el establecimiento de alianzas de proveeduría. La metodología pretende garantizar que las relaciones no se creen, como en la mayoría de los casos, en condiciones de desventajas, deslealtad y con poco espíritu de ayuda mutua. Este tipo de relación trae como consecuencia poca calidad en los productos o servicios ofertados, poca competitividad.

La metodología correctamente retoma el análisis de considerar a los proveedores un eslabón importante en la cadena de producción. Es de este primer eslabón de donde obtenemos la materia prima a transformar o los servicios requeridos, por tanto es el primer eslabón que sostiene el barco al muelle.

Para efectos del trabajo requerido en el estudio de redes verticales estamos retomando la problemática de los productores de frutas (naranja, piñas, que son productos no tradicionales) del municipio de la Concepción, Departamento de Masaya.

Breve caracterización del Municipio

La Concepción es un Municipio que se sitúa a 32 kilómetros de la ciudad de Managua, capital de Nicaragua. Tiene una extensión territorial de 73 km², su posición geográfica es 11°56' de latitud norte y 86°11' de longitud oeste.

Sus límites son:

Al norte con los Municipios de Nindirí y Ticuantepe (Departamento de Masaya):

Al sur con el Municipio de San Marcos (Departamento de Carazo)

Al este con el Municipio de Masatepe.

Al oeste con el Municipio de Managua.

Su clima es agradable y fresco de bosque húmedo subtropical, con una temperatura que oscila entre 26.2 a 27.3 °C. posee una población de 32,944 habitantes distribuidos en: área urbana: 11,201 habitantes y área rural: 21,743 habitantes.

La actividad económica es eminentemente agrícola, los cultivos de mayor importancia para los pobladores de las comunidades son: frutas, cítricos, hortalizas, musáceos y granos básicos, destacándose por los niveles de ingresos en la explotación de los cultivos de frutas y cítricos. La importancia de los cultivos está condicionado por los niveles de rentabilidad y de la seguridad alimentaria, como es el caso del maíz y los cítricos (naranja, piña, etc).

La comercialización de los productos es realizada de forma individual y sin una tecnología definida, se hace como una tradición, llevando al mercado sus productos, lo que conlleva a la obtención de menores márgenes de rentabilidad, por el poco grado de confianza que existe entre los productores, a pesar de la cercanía donde se realizan las transacciones comerciales. Es oportuno destacar que en el municipio las mujeres son quienes comúnmente realizan las actividades de comercialización de los productos cosechados y esto es una práctica casi en toda el área rural del departamento de Masaya.

Desde la organización de los productores, se observan las dificultades para ofertar a abastecer a supermercados o empresas que procesan este producto. Hay productores pequeños medianos y grandes y dependiendo de la capacidad y calidad de producir tienen definidos sus mercados. Se propone trabajar en la organización de redes horizontales que permita desarrollar una visión empresarial y no solo de sobrevivencia, poder obtener créditos, tecnificación de la producción, generación de confianza entre los productores y poder entrar al mercado con una mayor calidad y competitividad del producto.

En el municipio, La Concepción, hay una diversidad de tipos de naranjas y piñas, por la calidad, variedad, injertos, conocimientos de técnicas, tradición de cultivos, etc. Así también la puesta de los precios del producto es muy variable. No hay nada que norme esta situación. Muchas veces los precios se ponen sin tomar en cuenta si van a ganar o perder, o la calidad del producto no

cumple con lo que necesitan los compradores (clientes) y los productores se ven obligados a vender sus productos en el mercado local, a la orilla de la carretera y a bajo precio.

Otro aspecto fundamental para el desarrollo del sector es la organización de relaciones verticales las cuales permitirán potenciar el producto que ofrecen los productores de este municipio tanto para abastecer la demanda local, nacional e internacional. Así también, la industrialización de la producción en el mismo municipio (jugos, mermeladas, dulcerías, etc.) como alternativa de desarrollo.

Actualmente se provee de productos a algunos sectores como: mercados de otros departamentos, supermercados, pero muchas veces un solo productor no puede cubrir la demanda, por lo que se requiere que se subcontrate a otros productores menores y así cumplir con lo requerido.

La subcontratación se debe hacer también por la especialización en la calidad, variedad de productos solicitada, y hay productores que se dedican al cultivo de un tipo específico de cítricos.

La relación cliente - proveedor - cliente no se puede dar directamente, sino a través de intermediarios, por la misma falta de organización tanto de la red horizontal como de las relaciones verticales. El productor en este caso se vuelve el proveedor del producto con relación al cliente que puede ser un intermediario (comerciante), que es quien ofrece el producto a los supermercados, mercados, industrias, etc. Los productores no conocen directamente las especificaciones del producto que se demanda y las cantidades que se requieren para hacer una correcta planificación de la producción. Por lo que los intermediarios van comprando y ofertando de acuerdo a lo que va saliendo de producción.

En cuanto a la tecnificación de la producción se da en gran parte de manera artesanal. Falta capacitación en los tipos de abonos, insumo que se requieren para producir cítricos de mejor calidad.

Así también; se hace necesario la subcontratación de más productores para cumplir con la demanda de los clientes, pero se tiene que exigir a estos que cumplan con los requisitos que demande el cliente, cosa que muchas veces no se les explica. Es uno de los aspectos críticos cuando no se establece una buena comunicación entre los proveedores y los clientes, ya que no se satisface la demanda y la oferta no llena las expectativas requeridas.

Se necesita desarrollar las relaciones directas entre el productor y el cliente, en que se puedan satisfacer los intereses de ambos. Una buena comunicación permite que el productor este claro de lo que se le demanda, en cantidades, calidades, tiempo, etc. Y el cliente también cumpla con los pagos y otros acuerdos. También se debe conocer bien a los clientes para así satisfacer la demanda de cada uno.

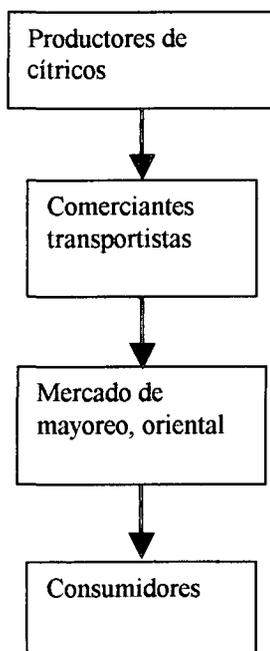
Los productores, al ser proveedores, deben tomar conciencia y actuar como empresa, en la que se planifica, se trabaja con calidad, se hacen estudios de mercado, se elaboran cotizaciones, contratos, etc. pero estos a su vez tienen sus proveedores de: insumos para la producción, abonos, transportes, empaques, etc.

Propuestas para mejorar específicamente las relaciones verticales:

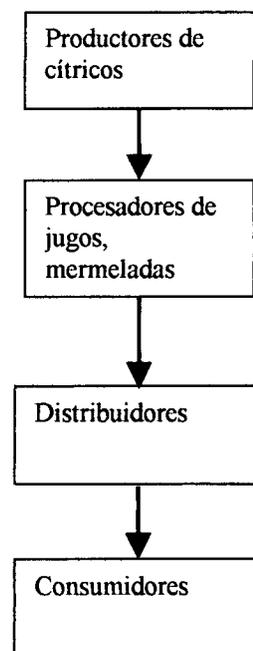
- Discutir con el gobierno local de la necesidad de apoyar a los pequeños y medianos productores de cítricos para el desarrollo del municipio y del país.
- Convencer a los productores de la necesidad de darle orden y planeación a todo el proceso de producción y comercialización de los cítricos. (Organizando redes horizontales y verticales) y obtener mayores beneficios y ganancias.
- Organizar un plan de capacitación en nuevas técnicas de producción de cítricos así como estrategias de ventas.
- Buscar nuevos mercados para vender producto (oportunidades de mercado.)
- Búsqueda de clientes potenciales.
- Organizar subcontrataciones de más productores en la diversidad de tipos de cítricos que demanda el mercado.
- Incentivar a la inversión privada para la creación de la industria de cítricos en el municipio.
- Definir contratos con mayoristas (supermercados, comerciantes mayoristas, empresas que elaboran mermeladas, para exportar, etc.)
- Desarrollar un alto sentido de responsabilidad en los productores para cumplir con los compromisos que se adquiriera y ofertar productos más competitivos.
- Estudiar las posibilidades que productores de cítricos o empresarios de la zona tengan su propia planta industrial, para la elaboración de jugos, mermeladas, etc.
- Asegurar buenos proveedores de insumos, técnicas, para mejorar la producción.

Para hacer realidad el desarrollo de este sector se puede vender la idea a organismos existentes en el municipio que están interesados en el desarrollo del mismo. A través de programas existentes se pueda impulsar este trabajo, por ejemplo: VISION MUNDIAL, ONUDI.

Organización Vertical Actual



Organización Propuesta



Casos Cortos de Relaciones Verticales

Caso 1

Una empresa de la rama de bebidas está trayendo sus envases plásticos de fuera del país. Sabe que existen empresas de envases plásticos en Nicaragua, pero desconfía de su capacidad de cumplir con sus exigencias. ¿Qué recomendación que haga?

Caso 2

Una funcionaria del departamento de cuentas por pagar de una empresa se frustra por la forma en cual un proveedor le manda sus facturas. ¿Cómo se puede arreglar el problema?

Caso 3

Una empresa de bebidas está importando las etiquetas para sus productos de mercado alto a pesar de comprar localmente las etiquetas para sus productos de mercado medio y bajo. ¿Qué puede hacer?

Caso 4

Una empresa de café granulado tiene problemas con las tapas para sus botellas plásticas. Las tapas y las botellas vienen de un mismo proveedor local. Después de meses reclamando al proveedor local, la empresa cliente está buscando proveedores en el extranjero. ¿Qué consejo tiene para las empresas cliente y proveedora?

Caso 5

Una empresa de productos congelados decide comprar sus cajas de cartón de un fabricante local. No tiene la especificación que utiliza el proveedor extranjero, entonces el cliente escribe una cuando el nuevo proveedor se la pide. Después de 6 meses de entregas, todavía no está satisfecha con las cajas de cartón del proveedor local porque quiebran mucho en la bodega y en los camiones. ¿Qué debe de hacer?

Caso 6

Una empresa de bebidas tiene problemas de calidad con las botellas plásticas que compra. Termina tirando 2% - 5% al mes en la basura. Aunque ha escrito al proveedor sobre la cantidad de botellas defectuosas, el problema persiste. ¿Qué debe hacer?

Caso 7

Una cadena de supermercados entra el país desde un país vecino. Sigue trayendo diario desde su país de origen las verduras frescas, por desconfianza en los proveedores locales. ¿Qué podría hacer la cadena de supermercados?

Caso 8

Un artesano de marroquinería tiene tan buena aceptación de sus productos que no puede dar abasto a tanta demanda. Ha pensando subcontratar una parte de sus pedidos a otros talleres locales de marroquinería, pero teme por la calidad. ¿Qué puede hacer?

Caso 9

Un consultor sabe que los zapateros de la zona podrían cortar su cuero con mayor calidad y a menor costo si utilizaran una máquina troqueladora. Tiene años de estar promoviendo esta idea entre los zapateros, pero ninguno de ellos ha comprado una troqueladora. ¿Qué podría ser el problema? ¿Qué recomienda para resolverlo?

Caso 10

Un zapatero quiere vender su calzado en tiendas de alta calidad pero para esto necesita materiales de calidad. Los proveedores de insumos generalmente no ofrecen dichos materiales. Dicen que esto es porque los proveedores nunca se los piden, o si se los piden es en poca cantidad. El zapatero sabe que si logra entrar en una cadena de tiendas de alta calidad, necesitará cantidades importantes de los insumos, pero no logra convencer a los proveedores de insumos traer los nuevos materiales. ¿Cómo propone resolver esta situación?

Caso 11

En un país existe un monopolio en el envase de leche fluida. Por esto los productores de leche se encuentran a la merced de la empresa envasadora en cuanto a las cantidades que compra y los precios que paga. ¿Qué sugiere para mejorar esta situación?

Más Casos Cortos de Relaciones Verticales

Caso 12

Un análisis demuestra que hay una buena cantidad de materiales de construcción (sobre todo de ferretería) que no se producen localmente, resultado en costos más altos para el sector construcción. ¿Se puede hacer algo? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Con quién?

Caso 13

En un encuentro de hoteles y restaurantes, se identifica como cuello de botella para el sector turismo la falta de proveedores de productos frescos (frutas, vegetales, queso, etc.). ¿Qué se puede hacer?

Caso 14

Una cooperativa de productores de vegetales decide que quiere entrar a ser proveedores de los supermercados del país y, más adelante, exportar sus productos directamente a los Estados Unidos. ¿Qué debe de hacer para prepararse?

Caso 15

Una asociación de empresas procesadoras de frutas y vegetales identifica como un problema como la dificultad de encontrar proveedores de envases y empaques. ¿Qué acciones podría emprender?



GUIA DE TRABAJO – Redes Verticales

OBJETIVO :

Que los estudiantes reflexionen sobre la aplicación en la práctica de los conceptos y herramientas expuestas en las dos unidades sobre Relaciones Verticales.

FORMA DE TRABAJO: Grupos de 2 integrantes.

ALTERNATIVAS DE TRABAJO:

1. Análisis de la Articulación Vertical en una Cadena Productiva
2. Análisis de la Red de Proveeduría de una Empresa

ALTERNATIVA 1: Análisis de la Articulación Vertical en una Cadena Productiva

DESCRIPCION DEL TRABAJO: Consiste en elaborar un documento de 3-5 páginas analizando la situación actual de una cadena productiva y haciendo una propuesta para su mejora.

INSTRUCCIONES: El grupo deberá:

- Escoger una cadena productiva local o nacional
- Analizar el estado actual de la articulación vertical en la cadena
 - Presencia de Eslabones y Proveedores;
 - Niveles de Especialización y Subcontratación;
 - Relaciones Cliente-Proveedor;
 - Desempeño de los Proveedores;
 - Otros factores pertinentes.
- Identificar los principales problemas afectando la Articulación Vertical en la cadena.
- Elaborar una propuesta de herramientas a utilizar para resolver los problemas.
 - De las herramientas expuestas en la clase o otras que conozca
- Explicar como en la práctica se aplicaría cada herramienta.
 - ¿Cómo se vendería la idea y a quién?
 - ¿Cómo se entraría, como consultor independiente o a través de algún proyecto, institución, gremio, etc.?
 - ¿Con cuales empresas se trabajaría?
 - ¿En qué consistiría el equipo de trabajo?

RESULTADOS ESPERADOS:

- Análisis que refleja la realidad de la cadena
- Propuesta de mejora coherente con el análisis
- Plan de implementación realista



ALTERNATIVA 2: *Análisis de la Red de Proveeduría de una Empresa*

DESCRIPCION DEL TRABAJO: Consiste en elaborar un documento de 3-5 páginas analizando la red de proveeduría de una empresa y haciendo una propuesta para su mejora.

INSTRUCCIONES: El grupo deberá:

- Escoger una empresa
- Analizar el estado actual de su red de proveeduría:
 - Productos y Servicios que Compra;
 - Cantidad de Proveedores por cada Producto o Servicio;
 - Relaciones Cliente-Proveedor;
 - Desempeño de los Proveedores;
 - Trabajo Conjunto con Proveedores para Mejorar la Red
 - Productos o Servicios Adicionales que la Empresa podría Subcontratar;
 - Otros factores pertinentes.
- Identificar los principales problemas de proveeduría afectando a la Empresa.
- Elaborar una propuesta de herramientas a utilizar para resolver los problemas.
 - De las herramientas expuestas en la clase o otras que conozca
- Explicar como en la práctica se aplicaría cada herramienta.
 - ¿Cómo se vendería la idea y a quién?
 - ¿Cómo se entraría, como consultor independiente o a través de algún proyecto, institución, gremio, etc.?
 - ¿El consultor realizaría directamente el trabajo, o capacitaría a la empresa para hacerlo?
 - ¿Cuáles de los funcionarios de la empresa cliente y de las empresas proveedoras tendrían que estar involucrados, y en qué capacidad?

RESULTADOS ESPERADOS:

- Análisis que refleja la realidad de la red de proveeduría
- Propuesta de mejora coherente con el análisis
- Plan de implementación realista

FECHA LIMITE DE ENTREGA: Sábado, 02 de octubre del 2004 en la UAM / IADE.