UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

"DISEÑO DE PROPUESTAS PARA LA MEJORA EN LAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR DE LA MMC AUTOMOTRIZ, S.A., UBICADO EN LA ZONA INDUSTRIAL LOS MONTONES, DE LA CIUDAD DE BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI"

Presentado por:

Anna Carolina Idrogo Carrizo **Juana Gabriela Misell**

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito Parcial para Optar al Título de:

INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Marzo de 2009.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

"DISEÑO DE PROPUESTAS PARA LA MEJORA EN LAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR DE LA MMC AUTOMOTRIZ, S.A., UBICADO EN LA ZONA INDUSTRIAL LOS MONTONES, DE LA CIUDAD DE BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI"

Ing. Mercedes Ortiz
Asesor Académico

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito Parcial para Optar al Título de
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Marzo de 2009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI

ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS

CURSOS ESPECIALES DE GRADO

"DISEÑO DE PROPUESTAS PARA LA MEJORA EN LAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR DE LA MMC AUTOMOTRIZ, S.A., UBICADO EN LA ZONA INDUSTRIAL LOS MONTONES, DE LA CIUDAD DE BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI"

Ing. Mercedes Ortiz

Jurado Principal

Ing. Carolina Wong

Jurado Principal

Ing. Reinaldo Pastrana

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito Parcial para Optar al Título de

INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Marzo de 2009

RESOLUCIÓN

DE ACUERDO AL ARTÍCULO 44 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO:

“Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo quien lo participará al consejo universitario”.

RESUMEN

Este proyecto de investigación se realizó haciendo un estudio profundó a la situación actual que presenta la MMC automotriz S.A., con respecto a la relación con las empresas proveedoras productivas de la zona oriental, en la ciudad de Barcelona, Estado Anzoátegui. A través de la realización de observaciones directas, entrevistas estructuras y no estructuradas llevadas a cabo al personal encargado de ciertos departamentos que determinan gran parte de las relaciones objetos de estudio. A través del uso de teorías como las de cuadro de mando integral, modelos de gestión y análisis de autores con alto conocimiento en las relaciones entre empresas y sus proveedores, se partió a enfocar todos estos aportes al problema que se generaba en estas, para luego de identificadas y analizardas, realizar un balance entre los aspectos considerados débiles y causantes de posibles conflictos en las relaciones y los considerados fuertes que garantizan una excelente relación, esto con la finalidad de formular un diseño de propuestas a modo de ubicar desde otra perspectiva las recomendaciones a esta situación para buscar soluciones.

DEDICATORIAS

Como ser humano se necesita siempre de una protección divina y de personas buenas que realimenten el alma, permitiendo de esta manera inspirarnos y mostrar lo mejor de sí mismos en todo momento. A estas personas irremplazables y grandiosas, a quienes quiero y admiro que conforman mi mundo, dirijo el logro alcanzado a través de esta investigación, ellos son:

Mis padres Edward Idrogo y Anna de Idrogo, quienes son mi vida, mi inspiración y mi razón de ser, a ustedes va dedicada una de mis más grandes metas en la vida. A su lado, en el camino me hice más fuerte.

A mis hermanas Anais Idrogo y Anabel Idrogo, quienes forman parte de mis mejores momentos de vida y quienes me dan alegría con tan solo saber que siempre estarán ahí conmigo.

A mi novio Carlos Ortiz, quien ha sido mi gran amor, mi apoyo, mi amigo y sobre todo quien comparte mis deseos de superación profesional, personal y sentimental, Tu amor me llena de vida.

A mis abuelos Bernardo, María Trinidad y Trina Rogelia, por todo su cariño y bendiciones. Especialmente a un ser al que siempre admire, y prometí muchas cosas que cumpliré, José Idrogo, desde el cielo se que estás conmigo.

Anna C. Idrogo C.

DEDICATORIAS

Este trabajo de grado se lo dedico primeramente a Dios todo poderoso, que ha estado a mi lado protegiéndome y guiando mis pasos hacia el camino correcto.

Se lo dedico especialmente a la persona más importante en mi vida Doragnia Misell (Mi mama), porque este trabajo que para mí es el cumplimiento de un objetivo en mi vida, es el éxito del reto que ella acepto hace veintitrés años atrás.

A mi novio Cesar Rondón, por forma parte de mi vida y compartir momentos hermosos junto a mí.

Juana G. Misell

AGRADECIMIENTOS

Le doy las gracias a Dios todo poderoso por darme la salud para emprender todo lo que me proponga en la vida, a la virgen María, por llenarme de amor, comprensión y dulzura en momentos difíciles y a Santa Barbará Bendita, por darme la fortaleza para enfrentar mis miedos y lograr mis metas.

GRACIAS:

Al Apoyo recibido en todo momento por mi familia Edward, Anna, Anais y Anabel Idrogo, quienes en lo que podían ayudar lo hacían, solo por verme feliz.

A mis tíos Rafael, Zohira, Hector, Maritza y Herminia, por su interés de verme alcanzar esta meta tan importante y darme ánimos en todo momento.

A mis primos Héctor González, Roberto Delgado y Marian Rojas, por llenarme de mucha energía y sentirme importante en sus vidas.

A mis mejores amigos Carolina Ramírez, Riccardo Panella y Juana Misell, por tener todos una meta común, seguir siendo amigos para toda la vida y lograr el éxito profesional.

A la Familia Ortiz y Lomonte Mas, por el cariño mutuo y sincero recibido en todo momento, forman parte de mis seres queridos.

A los Profesores Pedro Dorta, Angel Morillo y Tutora y guía Mercedes Ortiz, por ser unos de los profesores que han dejado huella académica a lo largo de mi carrera.

***Anna C. Idrogo C*.**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme lograr este sueño.

A mi mama Doragnia Misell por apoyarme positivamente en toda esta travesía.

A mi novio Cesa Rondón por su apoyo incondicional en el transcurrir de toda mi carrera, motivándome siempre para lograr este objetivo.

A toda mi familia materna por ayudarme de una manera u otra en la realización de este sueño.

A mi amiga desde el primer semestre y compañera de tesis Anna Idrogo por su lealtad y amistad sincera a lo largo de todo la carrera, además de soportarme.

A la Señora Anna de Idrogo por recibirme en su núcleo familiar con todo el amor del mundo como una hija más.

A mis amigos de los últimos semestres que me aceptaron en su equipo con cariño, ayudándome y motivándome a alcanzar este logro.

A los profesores Pedro Dorta y Angel Morillo, por sus consejos, ayuda y amistad.

A la profesora Mercedes Ortiz, tutora de la tesis por colaborar y motivarme en todo momento.

Juana G. Misell

ÍNDICE GENERAL

REGLAMENTO iv

RESUMEN v

DEDICATORIAS vi

AGRADECIMIENTOS viii

ÍNDICE GENERAL xii

ÍNDICE DE FIGURAS xvi

ÍNDICE DE TABLAS xvii

CAPÍTULO I 20

EL PROBLEMA 20

1.1. INTRODUCCIÓN 20

1.1.1. Reseña Histórica 21

1.1.2. Identificación de la Empresa 22

1.1.3. Ubicación Geográfica 24

1.1.4. Misión y Visión 26

1.1.5. Valores 26

1.1.6. Generalidades del Personal 27

1.1.7. Relación con otras Empresas 27

1.1.8. Estructura Organizativa 28

1.1.9. Descripción de las Empresas Proveedoras 34

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 37

1.3. OBJETIVOS 40

1.3.1. Objetivo General 40

1.3.2. Objetivos Específicos 40

CAPÍTULO II..... 41

MARCO TEÓRICO 41

2.1. ANTECEDENTES 41

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS..... 43

2.2.1. Clientes 43

2.2.2. Proveedores 45

2.2.3. Cuadro de Mando Integral..... 46

2.2.4. Cadena de Suministro 59

2.2.5 Alianzas..... 75

2.2.6. Outsourcing 84

CAPÍTULO III..... 103

MARCO METODOLÓGICO..... 103

3.1. GENERALIDADES 103

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 103

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... 104

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 104

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA 105

3.5.1. Personas 105

3.5.2. Productos 106

3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS 106

3.6.1. Entrevista no Estructurada 106

3.6.2. Entrevista Estructurada 107

3.6.3. Observación Directa. 107

3.7. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN..... 107

3.7.1. Cronograma de Actividades. 110

CAPÍTULO IV 111

SELECCIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN Y ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS 111

4.1. GENERALIDADES 111

4.2. ELABORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS 111

CAPÍTULO V 132

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 132

5.1. GENERALIDADES 132

5.2. Tecnología 132

5.3. Financiero 143

5.4. Calidad..... 150

5.5. Procesos 164

5.6. Cultura 174

CAPÍTULO VI 182

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES 182

CAPÍTULO VII 190

MODELO DE GESTIÓN 190

CONCLUSIONES 194

BIBLIOGRAFÍA 196

ANEXO 198

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO 204

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1- Ubicación Geografica de la MMC Automotriz……. .4
Figura 1.2- Vista Particular MMC Automotriz, S.A.....5
Figura 1.3- Estructura Organizativa de la MMC automotriz.... 13
Figura 1.4- Imagen principal de la empresa Macusa..... 15
Figura 1.5- Logo de la empresa Metalpress..... 15
Figura 1.6 – Imagen principal de la empresa VIVEX……..16
Figura 2.1- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral…….. 29
Figura 2.2- Estructura del Cuadro de Mando Integral……. 31
Figura 2.3- Piramide de los Resultados…….. 36
Figura2.4- Cadena de Suministro ……45
Figura2.5- Dimensiones Estructurales de la Red……... 54
Figura2.6- Planeación, Control y Medición en la cadena de Suministros……. 66
Figura 2.7- Razones para implementar el Outsourcing ……...73
Figura 3.1- Cronograma de actividades del proyecto de investigación……. 74
Figura 6.1- Representación de la cadena de suministro de la MMC Automotriz S.A…… 200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 – Influencia del nivel o grado del aspecto Tecnológico en las relaciones cliente-proveedor……..129
Tabla 5.2 – Como se realiza el proceso de comunicación en la relación cliente-proveedor…….…… 130
Tabla 5.3 – Realización de las ordenes de compra entre cliente-proveedor…….. 132
Tabla 5.4 – Porcentaje de flexibilidad del proveedor y la capacidad de adaptación tecnologica a las necesidades de la empresa……. 134
Tabla 5.5 - El proveedor utiliza tecnologia de punta para realizar sus productos……. 135
Tabla 5.6 – Proceso de Facturación…….. 136
Tabla 5.7 – Intercambios de tecnologia entre las organizaciones….. 138
Tabla 5.8 – Tipos de tecnologias de información y comunicación que utilizan las empresas para interactuar con su cliente……. 139
Tabla 5.9 – Influencia del aspecto financiero en la relación cliente-proveedor……. 143
Tabla 5.10 – Las partes cumplen con los contratos establecidos…...145
Tabla 5.11 – Como se realiza la cancelación de la mercancia…….. 147
Tabla 5.12 – Se incurre en perdidas financieras cuando se realizan las devoluciones en los pedidos con respecto a la relacion cliente-proveedor…….. 149
Tabla 5.13 – Como influye la paralización de la producción por falta de mercancia en el aspecto financiero en la relacion cliente-proveedor…….. 151

Tabla 5.14 – El proveedor certifica y garantiza un control de calidad satisfactorio. ……152
Tabla 5.15 – Existe conexión entre las partes para garantizar la satisfacción del consumidor final. ……..153
Tabla 5.16 –¿Existen garantias al cumplimiento del plan estrategico de la organización?.....154
Tabla 5.17- ¿Cómo evaluaría la relacion existente entre cliente-proveedor?.....156
Tabla 5.18-¿Cuál es el porcentaje de conformidad o satisfacción con el servicio del proveedor?.....157
Tabla 5.19- ¿Cuál es la influencia de los conflictos laborales dentro de las organizaciones en las relaciones cliente-proveedor?..... 159
Tabla 5.20- ¿Existe independencia en la relación cliente-proveedor?. ……160
Tabla 5.21- ¿Cómo evaluaría la relacion existente entre cliente-proveedor?..... 166
Tabla 5.22- ¿Se suministra información clara y adecuada de lo que se requiere entre el cliente-proveedor?.....…167
Tabla 5.23- ¿El contrato incluye sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias en las relaciones cliente-proveedor?.....168
Tabla 5.24- ¿Existe algun sistema o programa de inspección de la meteria prima en la relación cliente-proveedor?..... 169
Tabla 5.25- ¿De que manera influyen los procesos en la relación cliente-proveedor?..... 171
Tabla 5.26-¿ Como se realiza el proceso de selección de Proveedores……. 172
Tabla 5.27- ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega?..... 173

Tabla 5.28-¿Cuál es el porcentaje de rechazos en la prestación del servicio?. ……174
Tabla 5.29- ¿Cuál es el tiempo promedio que tarda el pedido en llegar desde que se realiza la orden de compra?.....175
Tabla 5.30- ¿Cómo se realiza el proceso de transporte de la mercancia?.....176
Tabla 5.31- ¿Quiénes son los responsables de la aplicación del control de calidad en las relaciones cliente-proveedor?……..179
Tabla 5.32- ¿Existe flexibilidad entre las partes para adaptarse a productos sustitutos o alternativos?.....180
Tabla 5.33- ¿Cuál es el porcentaje de paralización de la producción por falta de suministro?.....181
Tabla 5.34-¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa?.....182
Tabla 5.35-¿Existen diferencias culturales entre las empresas?....183
Tabla 5.36-¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa?.....184
Tabla 5.37-¿Qué disponibilidad tienen la empresa de adaptarse a otra cultura organizacional?.....185
Tabla 5.38-¿Existen subculturas en la cultura organizacional en las relaciones cliente-proveedor?.....186
Tabla 5.39-¿En la relación cliente-proveedor existe algun metodo de integración de la cultura organizacional?.....187

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Introducción

En estos últimos años, el sector automotriz en Venezuela se ha visto afectado por múltiples problemas que perjudican sus procesos de producción por falta de insumos y problemas laborales de las ensambladoras, así como, los retrasos en las aduanas para nacionalizar las unidades importadas. Resulta importante acotar que la caída de los precios del petróleo juega un papel fundamental en este tema, proyectando un panorama incierto no sólo para las empresas ensambladoras, sino también, para los fabricantes de autopartes. Cuando una empresa autopartistas se detiene por cualquier razón las ensambladoras se ven afectadas y viceversa, es una cadena muy sensible.

La cámara Venezolana de la industria automotriz (CAVENEZ), es una de las organizaciones que agrupa a las más importantes empresas de la industria terminal automotriz del país, mantiene relación directa con empresas y organismos nacionales e internacionales, intercambiando información y estadísticas inherentes a la actividad desarrollada por el sector.

En la ciudad de Barcelona del estado Anzoátegui, exactamente en la zona industrial los Montones, se encuentra ubicada la planta ensambladora de la MMC AUTOMOTRIZ S.A., organización encargada de ensamblar vehículos automotores con características japonesas, utilizando técnicas,

recursos humanos y materiales de alta calidad con el fin de ofrecer un producto que cumpla las exigencias del mercado a nivel mundial.

1.1.1. Reseña Histórica

En el mes de agosto de 1990 la MMC AUTOMOTRIZ S.A., comenzó sus operaciones de ensamblaje. Para el mes de octubre del año 1990, fue producida su primera unidad, un minibús L-300 de 15 pasajeros con el volante a la derecha para el mercado de exportación.

Cinco años después, en julio del año 1995, se firma el contrato de ensamblaje y distribución con Hyundai Motor Company, siendo la MMC AUTOMOTRIZ el representante oficial de los vehículos Hyundai en Venezuela. Al transcurrir de 10 meses de preparación después de este contrato entre las empresas para el mes de mayo de 1996, fue ensamblado el primer Hyundai Excel en la planta de Barcelona. Siendo este el primer vehículo de la marca Hyundai fabricado en América Latina.

Para agosto de 1999 un Mitsubishi Panel L-300 fue la unidad N° 50.000 producida por MMC AUTOMOTRIZ S.A., en la planta de Barcelona. El mismo mes, se firmó el convenio con el gobierno para la comercialización del modelo Hyundai Accent dentro del Programa de vehículo familiar; y en junio del 2001, MMC AUTOMOTRIZ S.A., celebró la comercialización de la unidad número 100.000 correspondiéndole el honor a un Hyundai Accent modelo familiar.

En el mes de junio del 2002 se firmó el convenio con el gobierno para la comercialización del modelo Mitsubishi Signo dentro del Programa de Vehículo Familiar. Así mismo, se firmó el convenio con el gobierno para la

comercialización del modelo Mitsubishi Canter dentro del Programa del Camión Utilitario.

1.1.2. Identificación de la Empresa

La MMC AUTOMOTRIZ, S.A., es una organización encargada de ensamblar vehículos automotores con características japonesas, utilizando técnicas, recursos humanos y materiales de alta calidad para llevar al mercado nacional e internacional un producto que cumpla el 100% de las exigencias de calidad a nivel mundial. Entre los objetivos principales de la empresa está el ensamblar y comercializar vehículos automotores de carga y pasajeros; además, de importar y comercializar partes y accesorios de los vehículos que son distribuidos.

Esta empresa ubicada en la zona industrial los Montones, Barcelona estado Anzoátegui, inicia sus operaciones de ensamblaje el 03 de Agosto de 1990, como culminación de un proceso de preparación de aproximadamente dos años, durante los cuales se realizaron los estudios de factibilidad de este importante proyecto. Su accionista mayoritario es la empresa Sojitz Group, y el Grupo Industrial Comercial Venezolano, Consorcio 1390, S.A., el cual tiene las acciones restantes.

El grupo Consorcio 1390, S.A., es una de las empresas venezolanas con más experiencia en la industria automotriz en el país. Desde el año 1951 inició la comercialización de los vehículos Mercedes Benz, a partir de 1963 mantuvo un acuerdo con la compañía Roots para el ensamblaje de los vehículos en esta planta. En 1969 trabajaron en la producción de vehículos de pasajeros, camiones y autobuses de la marca Mercedes Benz. En 1978 se estableció un acuerdo con Ford Motor Company para el ensamblaje del

modelo Conquistador y camiones pesados marca Gurí este contrato finalizó en 1989. A partir de este momento el Consorcio 1390, S.A. se concentró única y exclusivamente al Proyecto MMC.

La empresa Sojitz Group, es una de las organizaciones comerciales más importantes de Japón, su campo de acción abarca a casi todos los países del mundo en las áreas del comercio internacional, tales como: transporte, distribución, comunicación, organización de proyectos, inversiones directas, explotación de recursos, desarrollo y transferencia de modernas tecnologías, entre otras actividades.

Sojitz, nace el 1ro de abril del 2004 de la fusión de las Corporaciones Nichimen y Nissho Iwai, con el propósito de maximizar la eficiencia comercial. A través de la fusión, la nueva Corporación Sojitz trabajará para obtener mejores beneficios, mediante el fortalecimiento de la solidez colectiva y el seguimiento de las sinergias comerciales.

El nombre Sojitz está compuesto de dos partes. La palabra japonesa so empleada para simbolizar la estrecha relación entre nosotros, nuestros clientes y nuestra sociedad. La palabra japonesa jitz que simboliza nuestros esfuerzos para convertirnos en un grupo corporativo caracterizado por su energía dinámica y una fuente de poder inmensa. En conjunto, Sojitz simboliza el compromiso y dedicación del grupo para asegurar el crecimiento sostenido en relación con nuestros clientes y realizar un futuro brillante y prospero.

El desarrollo productivo de MMC Automotriz, S.A., se dio con la marca Mitsubishi Motor en dos fases; en la primera se seleccionaron dos modelos, un vehículo tipo VAN en versión familiar y PANEL, destinados al traslado de pasajeros y carga liviana, respectivamente. En la segunda fase se selecciona

un vehículo de gama alta, ofreciéndose bajo el nombre de MX la versión sincrónica, y de MF la versión automática. Posteriormente incursiona en la exportación de vehículos tipo VAN con destino hacia el área del Caribe, Centro y Sur América.

Actualmente, en la planta se ensambla bajo la tecnología Hyundai y Mitsubishi, siete modelos de vehículos, los cuales se clasifican en tipo carga: Canter y Panel y tipo pasajeros: Accent, Lancer, Brisa, Signo y Elantra, en sus diferentes versiones, éste último incluido recientemente, además cuenta con modelos importados como: Camión H100, Santa Fe, Sonata, Galloper, Galant MF, Galant MX, Galant VR, Montero Sport, Montero Limited, Montero Dakar, Space/Wagon, Camiones FB, Camiones FH, Camiones FK, Matriz.

La MMC Automotriz, S.A., cuenta con una capacidad instalada de 11.000 unidades al año, en dos turnos de trabajo. Esta cifra se triplicó a inicios del año 1997 cuando entró en funcionamiento un moderno sistema de pintura.

Hoy en día MMC AUTOMOTRIZ, S.A. se ha consolidado como una de las principales empresas ensambladoras del país generando más de 1400 empleos con la apertura de un segundo turno de producción en la empresa.

1.1.3. Ubicación Geográfica

Las oficinas principales de la MMC. Automotriz S.A., se encuentran ubicadas en la Avenida Francisco de Miranda, Parque Cristal, Caracas y las instalaciones de producción en la zona industrial los Montones, en la ciudad de Barcelona estado Anzoátegui al Noroeste de Venezuela y cuenta con un

área total de 116.178 m2, la cual dispone de los servicios de agua, gas, energía eléctrica y teléfono. Apartado postal 151-Barcelona 601.

A continuación se muestra en la figura1.1 un plano de la ubicación de la empresa y en la figura 1.2 la imagen de su vista aérea.

Figura 1.1 Ubicación Geográfica de la MMC Automotriz S.A.

Fuente: Google Earth.

Figura 1.2 Vista Particular MMC Automotriz, S.A.

Fuente: Página Web MMC Automotriz, S.A.

1.1.4. Misión y Visión

- Misión

  MMC Automotriz, S.A., es la empresa que produce y comercializa con carácter de exclusividad los vehículos Mitsubishi y Hyundai, con tecnología de punta, recursos humanos de calidad, proactivos, capacitados y experimentados en la industria automotriz, lo que permite ofrecer vehículos líderes en calidad, eficiencia y rendimiento, capaces de satisfacer los gustos más exigentes.

- Visión

  Consolidarse en el mercado automotriz venezolano, Suramericano, y del Caribe con una extensa red de concesionarios exclusivos, clientes satisfechos por la excelencia de nuestros productos, servicios post-venta y comprometidos con el desarrollo del Oriente Venezolano y el país.

1.1.5. Valores

La MMC AUTOMOTRIZ S.A., tiene un conjunto de valores bien establecidos que la ubica entre las mejores empresas a nivel mundial,

tomando en cuenta todos los aspectos determinantes para lograrlo, entre estos tenemos los siguientes:

- Creemos firmemente que el cliente es lo más importante y que es nuestra obligación contribuir al enriquecimiento de la sociedad, salvaguardando el medioambiente.
- Dirigir nuestras actividades con un espíritu de honestidad y justicia, basado en la transparencia e integración de nuevas ideas.

- Adoptar una perspectiva global e internacional en el desarrollo y expansión de los negocios.

1.1.6. Generalidades del Personal

El personal que labora en la empresa, es de 805 trabajadores, 556 conformado por operarios, 249 mano de obra calificada y empleados del área administrativa, quienes representan el activó más importante de la organización. El adiestramiento continuo constituye una fortaleza importante para MMC, ya que su personal está constantemente actualizando sus conocimientos, lo que se traduce en la producción de vehículos de excelente calidad y avanzada tecnología.

1.1.7. Relación con otras Empresas

MMC Automotriz, S.A. se relaciona con Instituciones Públicas como el Ministerio del Trabajo, Ministerio de Relaciones Interiores y Exteriores, Ministerio de Transporte y Comunicación, Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Aduanas, Alcaldía, I.N.C.E, Seniat, etc., y con empresas

Privadas como: Vives, Imparve, Proveedores para compras productivas y no productivas, empresas de servicio como Fuller, C.A.N.T.V, Eleoriente, entre otras.

1.1.8. Estructura Organizativa

Actualmente la empresa se encuentra constituida de la siguiente forma:

-La junta directiva formada por varios Accionistas Nacionales y extranjeros.
-La Presidencia.
-Cinco Vicepresidencias.
-Direcciones.
-Gerencias.
-Departamentos.

- **Junta Directiva:** Entre sus funciones está el ejecutar todos los actos de administración, dirección y de decisiones que puedan estimar necesarios o convenientes para cumplir el objeto de la organización.

- **Presidente:** Entre sus funciones está el convocar y presidir las reuniones de la junta directiva, hacer que se ejecuten y lleven a cabo las resoluciones adoptadas por las asambleas generales de accionistas, administrar, dirigir, manejar y supervisar los negocios, operaciones y actividades de la empresa.

- **Vicepresidente Ejecutivo Administrativo:** Entre sus funciones está el revisar los balances y estados financieros mensuales y anuales, elaborados por el vicepresidente de finanzas, para su aprobación por el presidente, quien después lo someterá a consideración de la junta directiva, supervisar y controlar la vicepresidencia de finanzas reportando al presidente y la junta directiva cuando lo requieran.
- **Vicepresidente de Finanzas:** Entre sus funciones está elaborar los balances y estados financieros de la compañía, además de supervisar los departamentos de finanzas.

- **Contralor:** Dirige y organiza los recursos con el fin de obtener estados financieros de la compañía, además de supervisar los departamentos de finanzas.

- **Tesorero:** Su función principal es la guardia y custodia de los activos de la compañía, además de controlar y manejar las operaciones de las entidades bancarias para lograr el mejor servicio de ellos.

- **Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Comerciales:** Entre sus funciones está el supervisar y controlar el desempeño de la vicepresidencia de operaciones comerciales y vicepresidencia de planificación y control de suministros y producción.

- **Vicepresidente de Planificación y Control de Suministro y Producción:** Entre sus funciones principales está el administrar,

controlar, recibir, y supervisar todo lo relacionado con los suministros necesarios para la adecuada operación de la planta.

- **Vicepresidente de Manufactura y Suministro:** Entre sus funciones principales está el administrar, dirigir, manejar y supervisar los asuntos, negocios, operaciones y actividades diarias de la compañía que se relacionen con los aspectos técnicos y de fabricación de la compañía siguiendo todas las pautas e instrucciones generales que establezca el presidente.
- **Asesor General:** Su función principal es el asesorar a la junta directiva en la toma de decisiones concernientes a todos los aspectos, técnicos, de fabricación, logística etc., de la empresa.

- **Vicepresidente de Asuntos Corporativos:** Entre sus funciones principales está supervisar las relaciones externas de la empresa, además, del manejo de las relaciones laborales.

- **Consultor Jurídico:** Este será la única persona facultada para representar jurídicamente a la compañía, en consecuencia será el único funcionario de la compañía facultado para absolver posiciones juradas y para ser citado y/o notificado en nombre de la compañía.

- **Gerente de Informática**: Diseñar los Planes de Automatización de Sistemas dentro de la organización a fin de generar información útil, precisa y a tiempo para ser analizado y obtener conclusiones para tomar de forma adecuada decisiones en la empresa.

- **Gerente de Relaciones Industriales**: Coordina todo el proceso de movimiento de personal, coordina todos los servicios que se deben prestar al trabajador, así como, es responsable de hacer cumplir los reglamentos de la empresa y asistir a las negociaciones de los contratos colectivos.
- **Gerente de Ventas:** Su función principal consiste en realizar seguimiento a los concesionarios, solucionar problemas en los mismos, evaluar los departamentos de repuestos y accesorios; además de implementar planes para incrementar las ventas.

- **Gerente de Mercadeo:** Se encarga de estudiar el comportamiento de la industria automotriz, con el propósito de suministrar las estadísticas de ventas para la junta directiva para la toma de decisiones con base a resultados obtenidos.

- **Gerente de Control de Calidad:** Se encarga de dirigir el desarrollo e implementación de los programas de calidad con el propósito de tener un producto que satisfaga las expectativas del consumidor.

- **Gerente de Compras y Desarrollo:** Dirige, coordina e implementa las actividades necesarias para la adquisición de materiales productivos y no productivos para garantizar el funcionamiento normal de la producción de la empresa.

- **Gerente de Producción:** Dirige y coordina la preparación de programas de producción y entrega de unidades al patio de ventas.

- **Gerente de Análisis y Control Financiero:** Elabora y controla los presupuestos anuales, elabora los proyectos de inversión, analizar los resultados financieros mensuales, preparar la estimación de gastos e ingresos.

- **Gerente de Contabilidad General:** Establece Controles y prepara reportes en el área de contabilidad general, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y activos fijos.

- **Gerente de Operaciones Contables**: Aprueba, implementa y supervisa los registros contables del área de costos, inventario y nómina a fin de obtener resultados confiables.

Estos cargos se aprecian mejor a través de la figura 1.3 la estructura organizativa de la empresa MMC automotriz S.A.

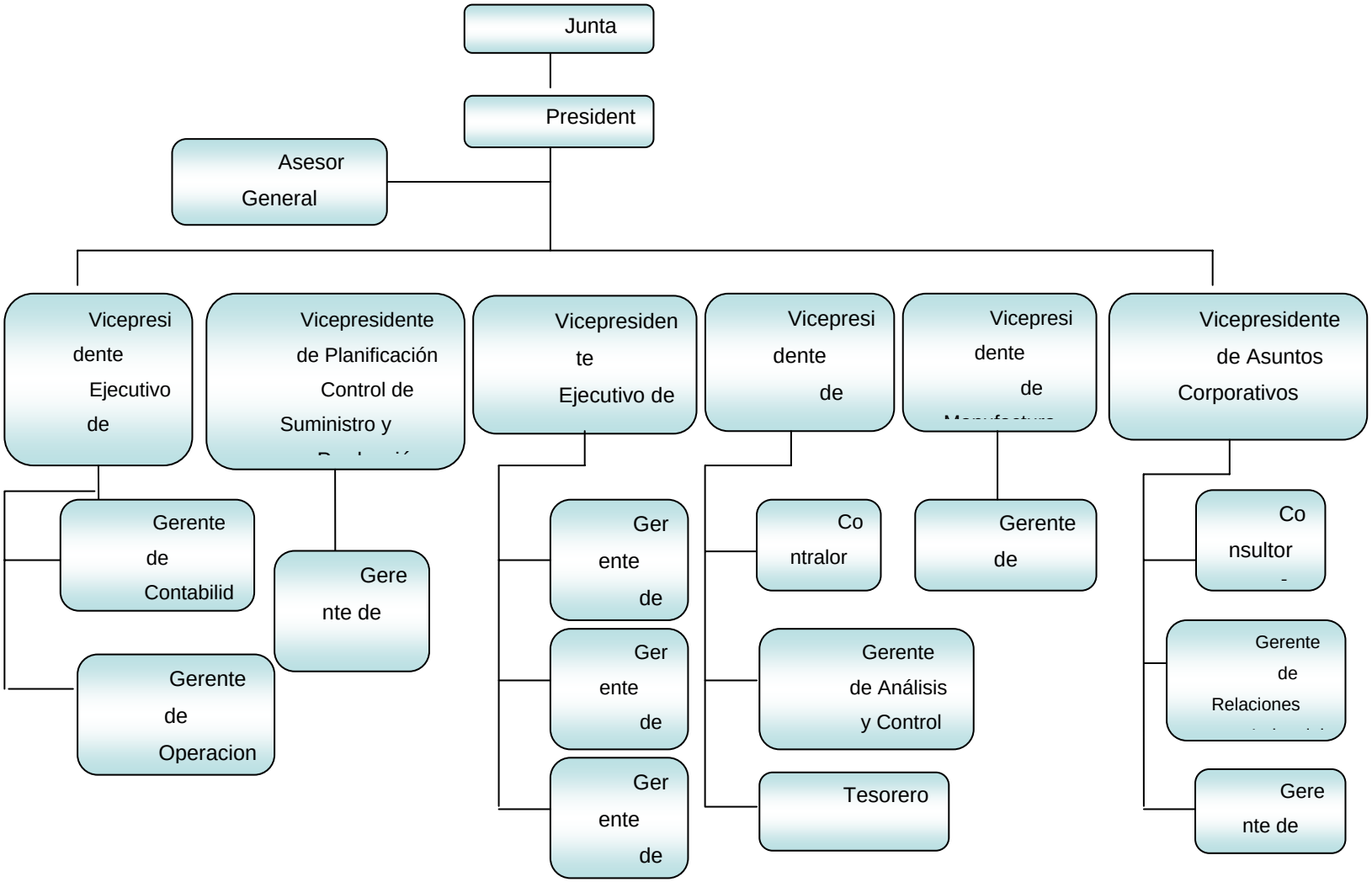

Figura1.3 Estructura Organizativa

Fuente: Manual de Información Pasantes MMC

1.1.9. Descripción de las Empresas Proveedoras

MACUSA

MCM Manufacturas de Cuero Macusa, S.A., se fundó 1972 con la finalidad de atender las necesidades y exigencias de la creciente industria ensambladora automotriz nacional. Siendo Mercedes Benz su primer cliente de equipo original y el modelo 280S en cuero. Al cerrar operaciones Mercedes Benz en nuestro país completamos nuestra tecnología alemana con la tecnología de Ford, a quien le fabricó los modelos Conquistador y Sierra. Actualmente, hemos ampliado y personalizado, aún más nuestra capacidad tecnológica con la fabricación de los asientos exclusivos para las marcas MITSUBISHI (Panel, Lancer) y HYUNDAI (AFCENT, Elantra).

Esta empresa, se encarga de producir estructuras y demás componentes metálicos para asientos, moldeados o rellenos de poliuretano, forros de cuero, semicuero y tela. Posee un área de construcción de 7.500 mt^2 y un número de empleados de 60 personas. Su representante es Hernán A. Vera Rodríguez.

Su ubicación es en la Zona Industrial los Montones, Barcelona, estado Anzoátegui, calle 2, galpón numero 24. Números telefónicos (0281) 274.7937 Fax: (0281) 274.7937, e-mail mipoca@catnv.net. La figura 1.4 muestra una imagen de los asientos de la empresa, como imagen principal.

Figura 1.4 Imagen Principal de la empresa Macusa.

Fuente: http://www.favenpa.org/regm_autom_conv_andino.asp

METALPRESS, C.A

Empresa encargada de producir partes automotrices de gran envergadura en los procesos de ensamblaje de los vehículos producidos por la MMC Automotriz, S.A., empresa proveedora de laminados metálicos para tanques de combustible, pisos, secciones de carrocería, puertas y componentes estampados, fabricados con base en los herramentales que son propiedad de la ensambladora cliente. La figura 1.5 muestra el logo de la empresa.

Figura 1.5 Logo de la empresa MetalpressFuente: http://www.metalpress.com.ve

VIDRIOS VENEZOLANOS Extra C.A., VIVEX

Empresa dedicada a la fabricación de vidrios de seguridad laminados y templados, para la industria automotriz, siendo proveedora líder de todas las ensambladoras existentes en el país.

Fue fundada en 1964, se encuentra ubicada en la Zona Industrial Los Montones, Barcelona, Estado Anzoátegui. Sus productos son líderes en los segmentos de ensamblaje y transporte pesado en Venezuela. Igualmente es la mayor proveedora del mercado de reposición o repuestos. Sus teléfonos de planta (58) (281) 277.32.21 y 277.89.52, Telefax 276.06.11, sus teléfonos de oficina (58) (212) 952.34.11, Telefax numero 952.13.24 y correo electrónico, vivex1@telcel.net.ve. La figura 1.6 muestra la imagen de la empresa.

Figura 1.6 Imagen Principal de la Empresa VIVEX.

Fuente: http://www.vivex.com.ve

1.2. Planteamiento del problema

Para que una empresa funcione correctamente debe existir una interrelación entre las partes que la conforman, estableciendo objetivos comunes y relaciones óptimas por medio de actividades que vayan encaminadas al cumplimiento de la misión de la organización.

Con el fin de satisfacer la demanda que se presenta hoy en día dentro del sector automotriz, es necesario el control y medición de la cadena de suministro a través de indicadores que determinen su correcto funcionamiento, esta cadena representa a todas las empresas que participan en una cadena de producción y servicios desde las materias primas hasta el consumidor final. Sus dimensiones incluyen la longitud de la cadena de suministro y el número de proveedores y clientes en cada nivel.

Actualmente, en el país se han impuesto medidas que han afectado directamente a el sector automotriz, acarreando problemas que afectan no solamente el proceso productivo, sino también, la relación entre el cliente-proveedor.

Una de las principales ensambladoras del país, es la MMC Automotriz, S.A., ubicada en la zona industrial los Montones, Barcelona, estado Anzoátegui, la cual se encarga de ensamblar y comercializar vehículos de cargas y pasajeros; además de importar y comercializar partes y accesorios de los vehículos que son distribuidos.

Para llevar a cabo el proceso de ensamblaje es necesario el suministro de piezas y accesorios, abastecidas en gran parte por proveedores nacionales, formando contratos entre estos; La MMC

Automotriz, S.A., cuenta con más de 70 proveedores nacionales, los cuales le suministran gran variedad de autopartes y accesorios, si algunos de estos presenta problemas de cualquier índole, afectaría directamente la producción de la empresa, incumpliendo así con los contratos establecidos entre las partes.

En la MMC Automotriz, S.A., el principal factor que entorpece la continuidad de la producción en la planta ensambladora, son todos los conflictos laborales que se presentan a nivel interno y externo, como es el caso de sus empresas proveedoras a nivel nacional. Otro factor que impide el despliegue de la producción, es la lentitud en la asignación de divisas y permisos especiales por parte de CADIVI, imposibilitando contratos con empresas del exterior.

En algunos casos los convenios con las empresas proveedoras ocasionan problemas que afectan el proceso productivo de la planta, como sucede cuando la organización asigna equipos de producción a ciertos proveedores, con el fin de aumentar los parámetros de calidad de los productos suministrados, privándole la oportunidad de aliarse con compañías que ofrezcan mejores beneficios.

En relación a estos problemas se diseñarón propuestas de mejoras en la relación cliente-proveedor, en el departamento de compras de la MMC Automotriz, S.A., por medio de un estudio que determine los principales factores relevantes, que afectan de manera directa sus relaciones haciendo uso del cuadro de mando integral como herramienta para medir la relación existente entre el cliente-proveedor, y con ello establecer criterios que sirvan en la formulación de un modelo de gestión.

La originalidad de esta investigación se encuentra en que la empresa MMC Automotriz S.A., no presenta estudios de esta índole, por lo cual, se asume su análisis y desarrollo con el fin de plantear recomendaciones de las relaciones entre la compañía, terceros y las situaciones que la rodean.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar propuestas para la mejora en las relaciones cliente-proveedor de la MMC Automotriz, S.A., ubicado en la Zona Industrial los Montones, de la ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir las relaciones existentes entre la MMC Automotriz, S.A., y sus diferentes proveedores a nivel nacional.

- Diagnosticar los factores relevantes que afectan la relación cliente-proveedor en la MMC Automotriz, S.A.

- Establecer bases para un modelo de gestión que permitan el éxito en la relación cliente-proveedor de la empresa.

- Formular el modelo de gestión.

- Sugerir estrategias derivadas del modelo de gestión formulado

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Se resumen Trabajos de Grado realizados anteriormente, aportando así información de importantes investigaciones para el Departamento de Computación y Sistemas de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, los cuales, han sido contribuidas por los tesistas en sus diferentes áreas de estudio y aplicadas en diversas organizaciones, las cuales se presentan a continuación:

- Jeudith, Meza. ***"Mejoras en el Desempeño del Servicio que Presta el Sistema de Red del Departamento de Repuestos en las Operaciones del Almacén de Partes y Accesorios de una Planta Ensambladora de Vehículos", Universidad de Oriente. (Diciembre de 2000)*** **[2]*.*** Por medio de esta investigación, se recopiló toda la información disponible sobre el servicio del sistema de red tomando en cuenta las actividades involucradas y esquematizándolas mediante el flujograma de proceso. Se estructuró la situación problemática adaptando al sistema un modelo no paramétrico de sobrevivencia a través del cual se cuantifican los aspectos críticos, apoyando o complementando esta teoría con el diagrama de Pareto, dicha cuantificación constituyó la base para aplicar la metodología de Checkland con el que se busca proponer los cambios que permitan satisfacer las necesidades existentes.

- Osorio, Eliana y Rondon, Luisa. ***"Desarrollar Estrategias Empresariales que Permitan a la Empresa Automotriz Consolidar Mejoras Competitivas y Productivas",*** **Universidad de Oriente. (Junio de 2003) [4].** A través de este estudio, se realizaron una serie de análisis tanto internos como externos, para dar la propuesta de solución a través de un diseño de estrategias empresariales que permitan a la empresa Toyota de Venezuela C.A., consolidar mejoras competitivas y productivas. Para ello, se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa con las cuales se diseñaron estrategias para la planificación. Por último, se elaboraron los planes de acción para llevar a cabo el proceso de implantación de las estrategias planteadas.

- Rocca Mirurgia y Yaselli Ana María. **"Diseño de Modelos de Gestión y Control de Inventarios para aquellos Materiales pertenecientes a los Rubros Directos de las Operaciones de Producción y Mantenimiento de una Empresa Fabricante de Tubos Helicoidales". Universidad de Oriente. (2003) [5].** Con este trabajo se ofrecieron los lineamientos con los cuales se establece un nivel de control adecuado a cada tipo de material, simplificando las operaciones en la gestión del inventario; puesto que, se dedica mayor atención a los tipos de materiales que realmente lo requieren sin dejar de lado los menos relevantes, con la finalidad de aprovechar de la mejor manera posible los recursos disponible.

- Giordanelli, Genny y Malave, Edis. ***"Diseño de un Modelo de Gestión BALANCED SCORECARD (BSC) Aplicado a Una Empresa del Ramo Ferretero"*** **Universidad de Oriente [8]. (Junio de 2006):**

Impulsados por las necesidades existentes en Ferretería EPA se realizó dicho trabajo de investigación el cual tuvo como propósito el diseño preliminar de un BALANCED SCORECARD (BSC), en su contexto interno y externo e identificar los factores involucrados en el problema para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos, clarificando las estrategias y consiguiendo el consenso sobre ellas se inicio con las técnicas de recopilación de información con encuestas y entrevistas para obtener una visión general de la situación actual, luego se realizó un plan de auditoría interna y externa en donde se recolecta y evalúa la información siguiendo la metodología de la planificación estratégica por ser un método sistémico de investigación aplicable a las organizaciones para así determinar de esta manera las debilidades y fortalezas internas, se definieron los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del BALANCED SCORECARD y se desarrollaron los indicadores de gestión para lograr los objetivos planteados.

2.2 fundamentos teóricos

2.2.1. Clientes

El cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quién demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que, consiguen consolidarse en el mercado obtenido así los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir. [10]

Un cliente es quién accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el

comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. [8]

2.2.1.1. Tipos de Clientes [7]

a) Primarios: son los que reciben directamente el output (salida) del proceso.

b) Secundarios: se encuentran por fuera de los límites del proceso, pero que no son necesariamente directos para respaldar la misión primaria del proceso.

c) Indirectos: Son los que estando directamente dentro de la organización, no reciben directamente el output (salida).

d) Externos: Son los que reciben el producto o servicio final.

2.2.1.2. Servicio al Cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades relacionadas entre sí para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en el uso o adquisición de un producto o servicio. La calidad del servicio al cliente se encuentra en sobrepasar las expectativas del cliente y promover con dicho servicio la fidelidad de este con respecto a la marca. [9]

El servicio al cliente es sencillamente el valor intrínseco que cualquier empresa o negocio otorga a un producto tangible o intangible que provee. Esto es, porque para una empresa existen varios tipos de clientes, tanto internos como externos y las relaciones con otras empresas con las que

funge el papel de cliente es lo que la diferencia de cada una de las demás en el negocio. [9]

2.2.2. Proveedores

Los proveedores de una empresa forman parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, en que tan importante resulta el acierto con el pedido, el éxito en el cierre de la venta y las personas que la integran. Desgraciadamente muchas veces la inversión y los esfuerzos de una empresa se centran en exceso en solo uno de los eslabones de esa cadena, olvidando o menospreciando algún otro que puede hacer que pierda efectividad y por lo tanto dinero. [6]

2.2.2.1. Las Relaciones con los Proveedores [10]

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también, de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido. Está

plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos interfuncionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración". Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente.

Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos.

Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

2.2.3. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos previstos. [7]

El cuadro de mando integral (CMI) traduce la misión y la estrategia de una empresa con un amplio conjunto de medidas de actuación, organizadas

bajo cuatro perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos e innovación y crecimiento de los empleados. No solo deben utilizarse estas dentro de la organización todo depende del enfoque que comprenda, entre ellas están los empleados, proveedores y la comunidad. El CMI es más que un sistema permite buscar un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores provisionales e históricos y las perspectivas internas y externas. [3]

El cuadro de mando integral (CMI) ayuda a revisar la estrategia constantemente, esto permite alinear los objetivos de la organización con los de cada empleado. [3]

El cuadro de mando integral es mucho más que un conjunto de indicadores que pueden informar de la marcha de la compañía y que se utilizan como un sistema tanto de gestión central como de comunicación y formación. [1]

Las perspectivas del Cuadro de mando Integral son cuatro: [1]

- Financieras.
- Cliente.
- Proceso Interno.
- Formación y Crecimiento.

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital o, según un término más reciente, valor

añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización.

En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la unidad del negocio. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado de los clientes seleccionados.

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega.

La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. Quizás éste sea el punto más difícil de entender en las organizaciones. Todas estas perspectivas se observan en la figura 2.1.

Figura 2.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Libro de indicadores

Esto se traduce, en que sí la forma de trabajar de los empleados mejora, mejoraría también los procesos internos de la compañía. Si mejoran los procesos de la empresa en general, los clientes estarán más satisfechos porque les llegarán los productores-servicios más rápidamente y en las condiciones que ellos desean. De esta forma, se relacionan también los indicadores que informan de los resultados de la empresa, que eran los problemas que se presentaban antes del CMI. [3]

2.2.3.1. Diferentes enfoques del Cuadro de Mando Integral [7]

a) Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.

El cuadro de mando integral como sistema de medición. Su esencia viene determinada porque todas las medidas/indicadores que contiene sirven de apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia, el cuadro de mando traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo.

b) Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia.

El cuadro de mando integral: un sistema de gestión estratégica. Actúa como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos. Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

c) Comunicar a la organización, cómo conseguir los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación. Es la herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Cuando se utiliza como herramienta de comunicación en toda la empresa, los empleados pueden seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.

2.2.3.2. Estructura del Cuadro de Mando Integral [2]

1. Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad.
2. Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
3. Visión: a dónde se quiere llegar.

4. Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
5. Objetivos generales a conseguir.
6. Mapa estratégico que vincule los objetivos.
7. Indicadores para medir los objetivos.
8. Metas para conseguir los objetivos.
9. Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

A continuación se muestra organizadamente la composición del Cuadro de mando Integral en la figura 2.2.

Figura 2.2. Estructura del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Libro de indicadores de gestión, autor Armando Salgueiro.

2.2.3.3. Indicadores de Medidas de Rendimiento [3]

Muchas organizaciones no miden el rendimiento de sus actividades, y mucho menos el de su personal, trayendo esto una serie de pérdidas valiosas. Con el uso de los indicadores de medición se puede lograr mejorar múltiples actividades, en cada miembro de la organización tanto interno como externo.

Con el fin de mejorar y actualizar sus indicadores de medidas se deben tomar en cuenta muchos problemas que permiten su aplicación, como, la información proveniente de enfoques tradicionales referentes a datos ya pasados, los indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no suelen tener un enfoque integrador hacia la empresa en su conjunto, no decir nada de los aspectos intangibles hace que se ubique como el principal problema de los enfoques de medición que viene de la contabilidad, estos tienen que ver con la satisfacción del cliente, grado de motivación de los directivos y empleados, índices de retención de clientes, rotación del personal, tiempo respuesta, integración de los empleados entre otros. Todos estos enfoques deben ser tomados en cuenta para tener éxito en la compañía y encontrar ventajas comparativas mejorando la competitividad.

2.2.3.4. Búsqueda de Indicadores de Medida [3]

Para encontrar indicadores de medidas deben realizarse estudios según la empresa en la que se trabaje o el área específica. Sea el departamento de finanzas, una empresa enfocada hacia la calidad manejo del cliente, costes de la mala calidad, número de quejas o una empresa concentrada en la productividad: como son tiempos de ciclos, de respuestas costes de inventarios, entre otros.

La prioridad de los aspectos a medir depende de los grupos de interés alrededor de una empresa, puede ser la dirección (valor añadido/ empleado), empleados (estabilidad laboral), accionistas (retorno sobre la inversión), clientes (satisfacción del cliente), proveedores (contratos a largo plazo) y comunidad (incremento de la base tributaria).

Es muy importante, centrarse en las cosas que le interesan al cliente, como lo son el tiempo de respuesta, la calidad, el costo y la distribución, sobre estos aspectos se debe centrar el ejecutivo.

2.2.3.5. La Tarjeta de Resultados Equilibrada [3]

Por medio de esta tarjeta se permitirá medir los indicadores que estén debidamente balanceados y equilibrados, los pasos a seguir son los siguientes:

1. **Preparación:** se piensa y decide si esta tarjeta es adecuada para la organización, se pregunta por ¿Cuatro perspectivas, financieras, clientes, procesos internos, formulación y desarrollo que serán necesarias y suficientes para conocer los datos que proporcionen la marcha de la empresa según la mejora buscada? Si es positiva, se transmite a todo el equipo directivo.

2. **Misión:** informar por escrito a todos los directivos, la misión, visión y la estrategia de la compañía. Es de suma importancia vincular los indicadores a la estrategia, lo cual es característico dentro del CMI.

3. **Entrevistas:** la persona responsable del CMI, debe mantener entrevistas por separado, aproximadamente de una hora y media, con

todos los directivos para que los objetivos estratégicos o generales se alcancen y también los resultados deseados por la compañía permitiendo con ello hacer sus propuestas de medición.

4. **Más entrevistas:** es la más decisiva ya que en esta se busca consenso entre los directivos. Midiendo a través de esta los factores críticos de éxito y porque lo son.

5. **Organigrama:** se explican y discuten las mediciones acordadas en la tarjeta con los subordinados, se les piden que se establecen objetivos operativos o de desempeño.

6. **Implantación:** se buscan las maneras de implementar las funciones acordadas que permitan lograr las estrategias dentro de la organización en función de todos los empleados que participen en esta.

7. **Revisión:** se debe revisar las mediciones de la tarjeta con una frecuencia mensual o trimestral.

La tarjeta de resultados equilibrada debe ser dinámica, sus indicadores deben revisarse constantemente y cambiarse cuando se estime necesario.

2.2.3.6. Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral a las Estrategias de la Empresa

Una estrategia es lo que vamos a hacer para alcanzar el objetivo, el resultado que queremos alcanzar. Todas las acciones, objetivos y estrategias

deberán alcanzar la visión de la compañía, para lograr la misión encomendada. [3]

Cualquier sistema de medición debe motivar a directivos y empleados para poner en práctica la estrategia de cada Unidad de Negocio. En cada estrategia existe una relación causal expresada en una secuencia de relaciones vinculadas entre sí. Si se aumenta la formación de los empleados, estos conocerán mejor el producto y, por ende, realizarán mejores acciones tendientes a mejorar el estado de la empresa, las ventas y, consiguientemente, las ganancias. [1]

Luego de establecidos los elementos básicos de medición y todos los indicadores del Cuadro de Mando, es indispensable gestionarlos en cada Unidad Operativa. Identificando segmentos de clientes seleccionados y temas amplios, pasó a desarrollar pequeños Cuadros de Mando por cada Unidad de Servicio de Negocios de las distintas divisiones, para posteriormente aplicarlos a la estructura general de la empresa.

Los elementos que vinculan el Cuadro de Mando Integral proporcionan informaciones vitales para que la alta dirección pueda prever cambios y planificar objetivos a largo plazo. Sin eliminar las mediciones financieras, la incorporación de activos intangibles completa e integra, aspectos hasta hace poco ausentes de las mediciones, como la perspectiva del cliente o la satisfacción o actuación de los empleados. Centrando la atención en estas áreas, resta vincularlas a los resultados económicos para averiguar la marcha de la empresa y sus eventuales oportunidades de rectificación.

Los directivos que introduzcan un Cuadro de Mando Integral deberían utilizarlo para implantar una estrategia integrada y un proceso

presupuestario. Los procesos organizativos, de equipos y de cada empleado individualmente, tienen como fin alinear los recursos humanos y técnicos con la estrategia de la unidad de negocio. A su vez, la conformación de una estrategia de negocios deberá contar con un buen soporte en la estructura financiera, física y de personal. Todas las áreas y los miembros involucrados deben dirigirse a conseguir las mismas metas. Con el fin de establecer los objetivos de resultados del negocio, es necesario seguir algunas premisas básicas para incorporar al Cuadro de Mando integral, como por ejemplo:

1. Establecer metas para que los empleados puedan identificarse y hacerlas suyas. Las empresas piden que los empleados doblen o tripliquen las ventas o lleguen con más rapidez al mercado, pero no explicitan cómo hacerlo. En este sentido, sería conveniente que se proporcionen herramientas y métodos para alcanzar objetivos tan ambiciosos.

2. Identificar y racionalizar iniciativas estratégicas. Una vez establecidas las metas para los indicadores, ya sean financieros, de los clientes o el crecimiento y aprendizaje, se debe valorar si esas iniciativas alcanzarán para concretar esas metas o si serán necesarias nuevas iniciativas.

Es importante, también, que una vez implementado un sistema de Cuadro de Mando Integral, se haya de establecer un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede, en la práctica, generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto.

2.2.3.7. La Pirámide de los Resultados [3]

Los autores Linch y Cross aconsejan utilizar una pirámide de resultados, distribuida en cuatro niveles, asegurando un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones. Se hace énfasis también en las mediciones de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad, los tres frentes en que luchar con la competencia. Se representa mejor en la figura 2.3.

Figura2.3 Pirámide de Los Resultados.

Fuente: Libro de Kaplan y Norton del año 2000, Management Accounting.

En la alta dirección se encuentra la visión de la empresa para el futuro, los objetivos estratégicos o generales se definen en términos de mercado y económicos. Luego se formulan las estrategias que nos dicen cómo se van alcanzar estos objetivos. En el tercer nivel hacia abajo, se establecen los indicadores y los objetivos operativos, que ayudaran alcanzar los objetivos superiores, referentes a la satisfacción del cliente, la flexibilidad y la productividad y en la base de la pirámide se establecen los indicadores más

específicos en relación con calidad, entrega, duración del ciclo y desperdicios.

En la pirámide de la actuación la parte izquierda es donde se encuentra la eficacia, ya que todas las mediciones y todos los aspectos se refieren a los clientes externos y al mercado; en el lado derecho, sombreado, es donde se encuentra la eficacia y las que se refieran a la eficiencia, las cuales deben estar debidamente balanceadas para obtener resultados satisfactorios en marketing y finanzas.

Ciertos indicadores dentro de la pirámide de los resultados como: los objetivos de mercado, estas son referidas al cliente, entre ellas consideramos la participación absoluta en el mercado, participación relativa en el mercado, clasificación por participación comparada con la del mayor competidor. Los objetivos de finanzas entre estos beneficios, subida de cotizaciones en las acciones, rendimiento de la inversión, costes entre otros. Encontramos también indicadores de satisfacción del cliente, para que un cliente este satisfecho deben estar bien gestionadas sus expectativas, para ello es necesario conocerlas previamente, se enfoca, mas en la parte izquierda de la pirámide, esto comprende índices de satisfacción del cliente, incremento de su satisfacción, numero de felicitados, número de reclamos, entre otros. Los indicadores de Flexibilidad, que permiten adaptarse a los deseos y necesidades de los clientes, los cuales varían con el tiempo, en esta parte entra en funcionamiento el sistema del justo a tiempo, con el fin de reducir los plazos de espera en la fabricación. Los indicadores de productividad referentes a la eficacia con que se gestionan los recursos y relaciona los resultados obtenidos con los recursos que se han utilizado. La manera de medir los recursos puede ser a través de las 6M+T (MAN, MONEY,

MACHINES, MATERIALS, METHODS, MANAGEMENT) y la T es el factor tiempo.

Los indicadores de calidad, la marca del cliente, el cliente externo para quien se trabaja, presenta un conjunto de expectativas variables, la empresa deberá adaptarse a estas. Los indicadores de entrega, el justo a tiempo el método del ni antes ni el después es vital en esta parte con el fin de evaluar las entregas, la cantidad y la oportunidad con respecto al tiempo. Los indicadores de duración del ciclo, es la duración del proceso más la de la inspección, la de espera transformación y la de almacenaje; por último el indicador de desperdicios, los cuales son los sobrantes y si lo que se quiere es trabajar eficientemente es indispensable eliminarlos al máximo. Lo que pretende el programa “cero defectos” es la gestión de calidad.

2.2.4. Cadena de Suministro

Una cadena de suministro (en inglés, Supply Chain) es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. [11]

La cadena de suministro cambio de ser un arreglo independiente de negocios a un arreglo de esfuerzos coordinados enfocados a mejorar la eficiencia e incrementar la competitividad. Browersox (1996).

2.2.4.1. Partes de la Cadena de Suministro

- El suministro
- La fabricación
- La distribución

El suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación de los productos terminados.

La Fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes.

Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

2.2.4.2. Objetivos de la Cadena de Suministro

- Promover un adecuado servicio al consumidor final.
- La entrega de los productos en tiempo, forma y calidad.
- Capacidad de entrega de la variedad de los productos.
- Balance adecuado.

2.2.4.3. Tipos de Cadenas de Suministros

La cadena de suministros estratégica, que consiste en decidir acerca de la tecnología de la producción, el tamaño de la planta, la selección del producto, la colaboración del producto, la colocación del producto en la planta y la selección del proveedor para las materias primas

La cadena de suministros táctica, supone que la cadena de suministros está dada y se encarga de decidir la utilización de los recursos específicamente: los proveedores, los centros de depósitos y ventas, a través de un horizonte de planificación.

2.2.4.4. Funciones de la Cadena de Suministro

Las funciones que componen la Cadena de Suministro interna a una empresa de manufactura son:

1) Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS), que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la Cadena de Suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.

2) Servicio a Clientes (SAC), que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC, pasa sus instrucciones directamente a Distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.

3) Control de Producción (CP), que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la Administración de la demanda, se encarga de programar la producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de Abastecimiento de insumos.

4) Abastecimiento (Aba), que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.

5) Distribución (Dis) que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes ó Centros de Distribución (CD's) ó no.

Estas 5 funciones deben operar coordinadamente para que la Cadena de Suministro interna (o la Logística interna) sea eficiente y efectiva.

Hay que tomar en cuenta que además de los almacenes propiedad del productor, (en la planta y regionales) se cuenta en ocasiones con almacenes aduanales o almacenes de depósito.

La Cadena de Suministros engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materia prima hasta el consumidor final.

2.2.4.5 Procesos Involucrados en la Cadena de Suministro

- Planificación.
- Aprovisionamiento.
- Pedidos por emergencia.

1. Cumplimiento de pedidos.
2. Traslados y despacho.
3. Proceso de análisis de existencias.
4. Seguimiento de fallas en componentes.
5. Recepción y administración de inventarios.
6. Facturación y emisión de recibos.
   10. Administración de garantías.
   11. Procesamiento de pagos.

La cadena de suministros engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final.

2.2.4.6 Actividades de la Cadena de Suministro

La cadena de suministros engloba las siguientes actividades:

- La selección compra.
- Programación de producción.
- Procesamiento de órdenes.
- Control de inventarios.
- Transportación almacenamiento.

- Servicio al cliente.
- Sistemas de información.

La figura 2.4 Representa una cadena de suministro especificando bien las actividades explicadas anteriormente.

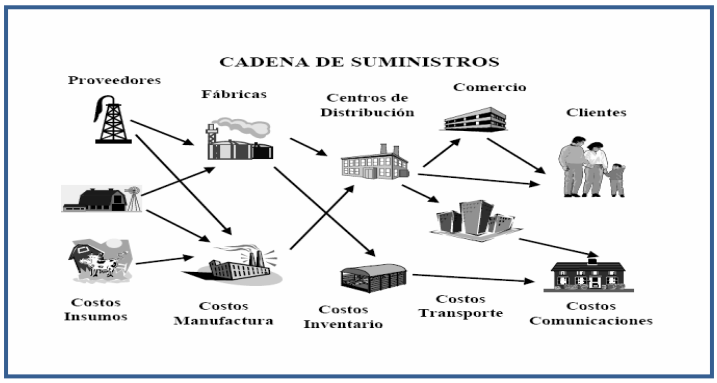

Figura 2.4 Cadena de Suministro.
Fuente: Libro de Cuadro de Mando Integral, Autores Kaplan y Norton.

2.2.4.7 Principales Características que Originan Múltiples Necesidades en la Cadena de Suministros

Interdependencia: Movimientos que se han dado en el pasado como la apertura de fronteras, alianzas estratégicas y la reducción de proveedores han generado una alta interdependencia entre los eslabones en la cadena. De hecho, esto ha llevado a que la competencia esté pasando de ser empresa contra empresa a cadena contra cadena.

Diversidad de Intereses: Dado que existe una variedad de entidades en una Cadena, cada una tiene intereses propios que no necesariamente

coinciden entre sí. Esta diversidad de intereses lleva a la generación de conflictos que inhiben la colaboración a lo largo de la cadena desde el intercambio de información hasta la creación de acciones conjuntas entre las organizaciones participantes. Esta falta de colaboración y las fallas que se generan provocan costos excedentes y desperdicios.

Falta de Visibilidad: Cualquier empresa ubicada en alguna parte de la cadena no tiene una información total de lo que está sucediendo a lo largo y ancho. Por ejemplo, se desconocen aspectos de la demanda final, o de la posición de inventarios en nuestros clientes. Esto hace que se tomen decisiones basadas en información parcial con los resultados consecuentes.

Comunicación y Competencia: La tecnología de comunicación ha hecho de repente que el cliente se pueda encontrar en cualquier parte del mundo y que nos pueda competir cualquier competidor en el mundo. Entonces no solamente las Cadenas se han vuelto más interdependientes, sino que además se han tornado mucho más dinámicas y requieren respuestas mucho más ágiles.

2.2.4.8. Gestión de la Cadena de Suministro

Los objetivos estratégicos en la cadena de suministros permiten aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas:

- Al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

- Al incremento de los niveles de servicio a los clientes.

- A la implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros.

2.2.4.9. Principios para la Gestión de la Cadena de Suministros

Hay siete (07) principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas.

La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento. Al determinar qué es lo que los clientes demandan y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministros para satisfacer estas demandas, más rápido, más barato y mejor.

Principio No. 1: Segmente a sus clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

Tradicionalmente hemos segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas y hemos otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento. Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio,

independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

Principio No. 2: Adecue la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

Al diseñar la red de logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados. El enfoque convencional de crear redes monolíticas es contrario a la exitosa gestión de la cadena de suministros. Aun el pensamiento menos convencional acerca de la logística emerge en ciertas industrias que comparten clientes y cobertura geográfica que resulta en redes redundantes. Al cambiar la logística para industrias complementarias y competitivas bajo la propiedad de terceras empresas, se pueden lograr ahorros para todas las industrias.

Principio No. 3: Esté atento a las señales del mercado y alinee la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

La planeación de ventas y operaciones debe cubrir toda la cadena, buscando el diagnostico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes las promociones a clientes, etc. Este enfoque intensivo en la demanda nos lleva a pronósticos más consistentes y la asignación optima de los recursos.

Principio No. 4: Busque diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.

Ya no es posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que debemos hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más cerca posible del cliente final.

Principio No. 5: Maneje estratégicamente las fuentes de suministro.

Al trabajar más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, podemos mejorar los márgenes tanto para nosotros, como para nuestros proveedores.

El concepto de exprimir a los proveedores y ponerlos a competir ya no es la forma de proceder, ahora la tendencia es "ganar-ganar"

Principio No. 6: Desarrolle una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministros es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

Principio No. 7: Adopte mediciones del desempeño para todos los canales.

Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es

que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también nos ayuden a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido.

Estos principios no son fáciles de implementar, y requieren de ciertas habilidades que en algunos casos no son las que naturalmente encontramos en los profesionales de la logística. Se requiere de un esfuerzo de grupo, de habilidades multifuncionales, con las, calidad facilitadores que integren las necesidades divergentes de manufactura y ventas, calidad y precio, costo y servicio y las mediciones cualitativas y financieras.

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de productos, marketing, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes.

2.2.4.10. Estructura Organizativa de las Cadenas de Suministro [1]

La cual estrictamente no es una cadena, sino una red, la estructura de la cadena de suministro son todas las empresas que participan en una cadena de producción y servicios desde las materias primas hasta el consumidor final. Sus dimensiones incluyen la longitud de la cadena de suministro y el número de proveedores y clientes en cada nivel.

La cadena de suministro no parece como tal, sino que es más parecida a las ramificaciones de un árbol, motivo por el cual, sería extraño encontrar que una empresa participará solamente en una cadena.

Por consiguiente la pregunta de ¿cuántas de estas ramas y raíces necesitan ser administradas? no es un aspecto sencillo de resolver. Los factores más comunes que determinan la cantidad de empresas que deben ser administradas bajo el concepto de cadena de suministro son:

- La complejidad del producto.
- El número de proveedores.
- La disponibilidad de materias primas.

Gerentes y administradores, sugieren que no todos los eslabones a lo largo de la cadena de suministro deben ser estrictamente coordinados e integrados a la gestión, pues el nivel de relación entre los eslabones es muy diferente. En la gestión de la cadena de suministro se necesita seleccionar el nivel de sociedad más apropiado para cada eslabón en particular (Lambert, et al, 1996).

Para conocer y entender cómo se configura la red de la cadena de suministro, es recomendable analizar tres aspectos estructurales de la red:

2.2.5.11. Los Miembros de la Cadena de Suministro

Estas incluyen todas las compañías u organizaciones con quienes la compañía central actúa reciproca, directa o indirectamente a través de sus proveedores o clientes del punto de origen al punto de consumo.

Los miembros primarios de una cadena son todas las compañías autónomas o unidades comerciales estratégicas que realizan actividades de valor agregado, operativas o de gestión en procesos comerciales

produciendo un rendimiento especifico para un cliente en particular o mercado.

También existen miembros de apoyo las cuales son compañías que proveen los recursos, conocimientos y utilidades para los miembros primarios de la cadena de suministro. Un ejemplo de estas son los transportistas, bancos que prestan dinero, el dueño del edificio que proporciona el espacio del almacén, compañías que proporcionan el equipo de producción, elaboración de folletos impresos de comercialización, entre otros.

Por el lado de la distribución y el consumo, los miembros de la cadena de suministro suelen ser aquellos en los cuales la empresa central tiene los mayores volúmenes de ventas, pero desde el punto de vista de la cadena de suministro, deben ser considerados como miembros los detallistas e incluso el consumidor.

2.2.4.12. Las Dimensiones Estructurales de la Red

Son esenciales para la descripción, análisis y administración de una cadena de suministro, siendo estas la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal de la compañía central.

La estructura horizontal es el número de niveles en la cadena de suministro, la cual puede ser grande o corta. Un ejemplo de ello, es lo largo que es la estructura de la red en la industria automotriz, las autopartes se elaboran en varios sitios del mundo por una gran cantidad de proveedores, los cuales remiten sus productos a los centros de ensamblado, desplazándolos posteriormente a grandes distancias para ensamblar el vehículo.

La estructura vertical se refiere al número de proveedores o clientes representados en cada nivel. Una compañía puede tener una estructura vertical estrecha, con muy pocas compañías en cada nivel, o una estructura vertical amplia, con muchos proveedores y/o clientes en cada uno de ellos.

La tercera dimensión estructural es La posición horizontal de la compañía dentro de la cadena de suministro. Una compañía puede posicionarse lejos o cerca de la fuente de abastecimiento inicial, o lejos o cerca del último cliente, o en alguna parte entre estos extremos de la cadena de suministro. Todo esto se observa mejor en la figura 2.5 De las dimensiones estructurales de la red.

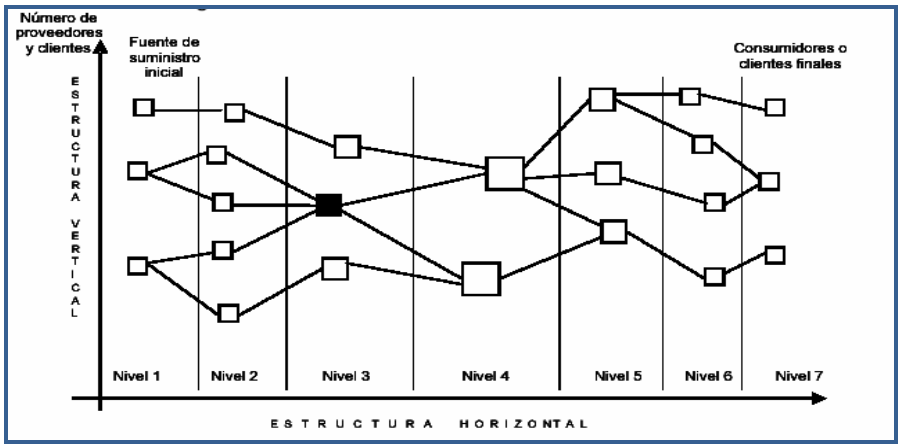

Figura 2.5. Dimensiones Estructurales de la Red.

Fuente: Libro "The Supply Chain Management and Logistics Controversy", Autor Lambert, Douglas M.

2.2.4.13. Proceso de Negocios en la Cadena de Suministro

Para el éxito de la cadena de suministro se requieren cambiar las actividades funcionales por actividades integrales de los procesos claves de dicha cadena.

Actualmente, en la gestión de la cadena de suministro se requiere que la información fluya continuamente para producir el flujo más adecuado de los bienes. Teniendo como base el cliente, se requiere de información precisa y oportuna de los procesos para que los sistemas de respuesta rápida respondan a los cambios y fluctuaciones de la demanda. Una vez controlada la incertidumbre de la demanda del cliente, los procesos industriales y la actuación del proveedor, son básicos en la eficacia de la cadena de suministro.

En muchas corporaciones grandes, la administración ha sacado como conclusión que la optimización de flujos del producto no puede lograrse sin tener un conocimiento detallado de los procesos del negocio. Siendo los siguientes:

1. **Administración de las relaciones con el cliente:** consiste en identificar los clientes o grupo de clientes que pueden ser considerados como críticas o importantes en la misión comercial de la compañía.

2. **Administración del servicio al cliente:** permite administrar los acuerdos sobre las características y especificaciones de los productos o servicios comprometidos. Las funciones de este departamento incluyen una orientación al cliente sobre el uso de los productos que comercializa.

3. Gestión de la demanda: como ejemplo tenemos la Hewlett-Packard en la cadena de suministro lo cual indica que el manejo del inventario es esencial, este incluye los productos en proceso de fabricación y bienes que se mueven por los canales de comercialización de un lugar a otro y la variable, se refiere a las existencias debidas a fluctuaciones de los procesos de fabricación, a la oferta y a la demanda. La gestión de la demanda es un elemento clave en la eficaz administración de la cadena de suministro.

4. Cumplimiento de los pedidos: se deben cumplir los requerimientos del cliente, el logro en el cumplimiento de los pedidos se vuelve muy importante, por ellos es un proceso de eficiente integración en los planes de fabricación, distribución y transporte. Para que esto se cumpla se deben desarrollar pactos con los miembros claves de la cadena de suministro, en especial con los transportistas.

5. Gestión del flujo de fabricación: el producto se elabora con base en las necesidades del cliente. Los procesos de fabricación se flexibilizan para responder a cambios en la comercialización, mediante la instalación de sistemas dinámicos que puedan adaptarse a la consolidación de los diferentes productos. Es importante señalar que en la operación de la cadena de suministro, los pedidos se procesan con sistemas “justo a tiempo” en cantidades mínimas, con prioridades definidas por la fecha de entrega y de acuerdo a los requerimientos.

6. Aprovisionamiento o compras: Su función principal, es desarrollar planes estratégicos con los proveedores para apoyar el proceso de administración del flujo de fabricación y el desarrollo de nuevos productos. En esta parte se clasifican los proveedores de acuerdo

a la contribución, procesos (importancia) y a su organización. En este proceso se desarrollan relaciones de largo plazo con un grupo pequeño de proveedores, con la idea de llegar a transformarse, con el tiempo, en alianzas estratégicas.

7. Desarrollo y comercialización del producto: los clientes y proveedores se integran para desarrollar nuevos productos, con el propósito de reducir los tiempos de comercialización. Cuando el ciclo de vida de los bienes se acorta, éstos se lanzan al mercado en períodos más cortos para mantenerse competitivos. Viéndose obligados a: a) Coordinarse con el área de atención al cliente para identificar la articulación y desarticulación con los clientes, b) Seleccionar materiales y proveedores para el suministro, c) Desarrollar tecnología para facilitar la fabricación e integración de los flujos en la cadena de suministro para lograr la mejor combinación producto-mercado.

8. Devoluciones: estas posibilitan la identificación de oportunidades para mejorar la productividad y el descubrimiento de nuevos proyectos, tal vez ello sea así para algunos casos, sin embargo, la logística de las devoluciones es una solución parcial que tiene como último fin la eliminación de ineficiencias y controversias innecesarias que surgen durante las actividades de la cadena de suministro.

2.2.5 Alianzas

Es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos establecen un grado de interrelación con el fin de incrementar sus ventajas competitivas. [9]

Las alianzas se forman cuando una empresa busca socios para obtener los recursos o las capacidades que precisa y no tiene para explotar correlaciones potenciales o para compartir riesgos durante un tiempo determinado para cumplir sus objetivos o como negocios afianzados sin una disolución futura prevista.

Los socios pueden aportar o compartir: Recursos Financieros, Materias primas o infraestructura, Tecnología, Talento empresarial, Costes administrativos. Beneficiándose del conocimiento conjunto y así cada uno deberá aporta lo mejor de sí mismos, preservándolos secretos que los hacen mejores competidores.

Dichas cooperaciones reducen riesgos y costes, maximiza los recursos disponibles, abre mercados y representa un éxito empresarial. Las alianzas son muy valiosas como opciones estratégicas, pero si son implementadas de manera incorrecta llegan a ser peligrosas para las empresas que participan y sus empleados.

Se pueden encontrar varios términos asociados a las alianzas, entre uno de ellos está el tecnológico bastando que uno de los socios aporte como capacidad esencial la tecnología, pudiendo los demás aliados aportar capital, la red de distribución, entre otras.

2.2.5.1. Las Principales Razones para Formar una Alianza

- El aumento en la competitividad, en muchos productos o servicios de muchas maneras, aprovechando todas las oportunidades que se

ofrecen dentro de una empresa que carezca de ciertas capacidades o recursos esenciales para explotar una oportunidad de negocio.

- Incrementando los volúmenes de facturación, la alianza permite aumentar la velocidad de comercialización de dos formas, primero situando a las empresas en disposición de vender un producto o servicio ya que sus socios lo tienen disponible inmediatamente, y por otro lado ensanchando la red de puntos de distribución.

- Neutralizar competidores, al producirse situaciones de endurecimiento competitivo, la cooperación con competidores directos reduce la competencia y facilita la supervivencia de las empresas.

- Compartir riesgos, a través de las alianzas se disminuyen los riesgos, capacitando a las compañías para competir sin tener que empeñar los recursos para genera nuevas actividades de fabricación, venta, distribución o adquisición de empresas.

2.2.5.2. La Confianza

Sólo se puede basar en la norma ética de fidelidad a las promesas o los acuerdos. Su papel es decisivo a la hora de las transacciones y reduce la complejidad de las acciones comerciales mucho más que la predicción, la autoridad o el soborno. Es evidente que no puede existir una colaboración verdadera en las relaciones de una cadena de suministro sin una confianza significativa.

La confianza basada en la confiabilidad y en el carácter se debe saber diferenciar entre estas dos para comprender mejor su función dentro de una cadena de suministro.

En el caso de la confianza basada en la confiabilidad, se presenta como el modo en que la organización percibe la conducta real y el desempeño operativo de un socio potencial. El socio está dispuesto a funcionar y es capaz de hacerlo según lo prometido.

La confianza basada en el carácter se asienta en la cultura y la filosofía de una organización. En esencia, surge de las percepciones en las que están interesados los socios en la cadena de suministro acerca del bienestar de los demás y que no actuarán sin considerar el impacto de las acciones de ellos. La confianza entre proveedores y clientes tiene su lado oscuro y hasta puede convertirse en una importante restricción para el crecimiento del negocio.

2.2.5.3. Flexibilidad

Construir cadenas de suministro flexibles requiere cambios profundos en los procesos. Asimismo, hay que tener presente que no existe una única fórmula aplicable a todos los sectores. Hay cadenas de suministro en las que un grado elevado de flexibilidad es imprescindible. Por otro lado, en otros sectores incrementar la flexibilidad puede significar un gran error, porque aumenta de forma innecesaria los costes logísticos. Saber el grado exacto de flexibilidad que demanda su cadena de suministro y cómo lograrlo de forma coherente con la estrategia de suministro de la empresa es el gran reto al que se enfrentan hoy en día los profesionales de cadenas de suministros.

2.2.5.4. Como Medir la Flexibilidad en la Cadena de Suministro

-El volumen, la capacidad de adaptar el volumen de producción a fluctuaciones de demanda rápidamente y a un coste aceptable.

-El mix de productos o la capacidad de cambiar rápidamente y a un coste aceptable el mix de productos producidos.

2.2.5.5. Factores que Determinan el Nivel de Flexibilidad Óptimo

- La variedad de productos. Cuando hay mucha variedad de productos, en la producción y en el resto de la cadena (distribución y proveedores) estos tienen que ser capaz de trabajar con mayor variedad de componentes, especificaciones técnicas y modos de transporte.

- El sistema de distribución adoptando diferentes políticas de acuerdo con el tipo de consumidor.

- La estabilidad de los pedidos de los consumidores (en cuanto a fecha de entrega, cuantidades, y tipos de artículos pedidos).

- La similitud de componentes, consiste en que un componente puede ser utilizado en diversos productos. Reduciendo la necesidad de flexibilidad en la producción y en los proveedores.

- La similitud de procesos: Se necesita un sistema productivo altamente flexible al trabajar con diferentes requisitos de

máquinas-herramientas, secuencias y tiempos de procesos, entre otros.

2.2.5.6. Uso de las TIC´S como Mecanismo de Control en la Cadena de Suministro

El uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) constituyen una poderosa herramienta para controlar las cadenas de suministro permitiendo grandes saltos en la productividad. Así mismo, los avances espectaculares de este mismo sector, derivados de la globalización han tenido una interesante y creciente aplicación en el ámbito de los procesos logísticos y de abastecimiento. Es decir, la globalización ha permitido la difusión de diversas tecnologías innovadoras, dentro de las que se encuentra el desarrollo de la gestión logística de la cadena de suministro.

Se inventan nuevos productos con capacidades nunca antes soñadas. Surgen nuevos procesos que revolucionan la producción de los antiguos productos. El crecimiento de la productividad se acelera.

Las compañías líderes nacionales e internacionales han tomado como eje de todas sus estrategias de negocio el fortalecer el macro-proceso de distribución y gracias a él, ejercen un dominio en los mercados en lo que participan.

Hay que recordar que en la economía de Internet, la entrega representa el momento de la verdad de los miles de procesos de negocio que tuvieron que ser ejecutados antes, para esto, la sincronización, el diseño de redes de distribución y la optimización de transporte, son necesarios para no

caer en stock out o entregar fuera del tiempo establecido, con faltantes o en el lugar inadecuado.

Si esto sucede, todo el valor generado a través de la cadena de suministro se pierde, y a la larga puede representar la pérdida de mercado de las empresas que la conforman.

2.2.5.7. Planeación, Control y Medición en la Cadena de Suministros

El contexto de planeación y control se refiere al diseño, la aplicación y la coordinación de Información para mejorar los procesos de compra, manufactura, surtido de órdenes y Planeación de recursos. Implica el acceso a bases de datos que permiten compartir Información apropiada y dedicada entre los agentes participantes en la cadena de Suministros. Además, en las firmas líderes implica sistemas de soporte a la toma de Decisiones para la utilización de la capacidad de producción, de la infraestructura y del Equipamiento propio y de terceros- para operaciones logísticas en general y de los Inventarios.

La tecnología de información y los sistemas de mediciones del desempeño, a través de la cadena de suministros, son la base de la planeación y el control de las operaciones Integradas. La excelencia operativa únicamente es soportada por capacidades de planeación integrada y por mediciones adecuadas, lo cual implica asociar tecnología al control del desempeño total de la cadena de suministros.

La integración de tecnología de información e indicadores de medidas de desempeño, debe permitir un monitoreo interno y la realización de un benchmarking del desempeño a nivel funcional y de procesos no sólo dentro

de la firma, sino esencialmente a todo lo largo de la cadena de suministros. Como cada empresa es única, cada una debe definir, operar y monitorear estándares comunes definidos previa y adecuadamente.

En la actualidad existe una cantidad importante de procesos que tienen lugar fuera de la empresa pero que le afectan de manera directa. Así, por ejemplo, se pueden obtener niveles deficientes de servicio al cliente por el mal funcionamiento de algunos proveedores. Por ello, para tener un control directo y global de toda la cadena de suministro, el análisis y la medida del funcionamiento debe abarcar a todos los participantes de la misma, sean elementos internos o externos.

Asimismo, es conveniente no incluir demasiados indicadores para medir el funcionamiento de la cadena de suministro. El número de indicadores debe ser tal que sea sencillo de administrar y, sobre todo, que apunte de forma clara los defectos clave del funcionamiento global y permita establecer los parámetros de actuación con efectos inmediatos para corregir los errores producidos en la gestión o las tendencias equivocadas.

Indicar finalmente que para que una empresa pueda utilizar las medidas para chequear la situación de su cadena de suministro es preciso que se plantee las siguientes cuestiones: ¿Ha mejorado la medida respecto a la última que se realizó? ¿Cuánto ha mejorado? ¿Qué diferencia existe entre el valor medido y el valor objetivo? Con respecto a esta última cuestión resulta fundamental establecer objetivos claros para cada uno de los indicadores utilizando para ello el método que se mejor se ajuste a la realidad de la empresa (por ejemplo, objetivos basados en datos históricos, en benchmarking externo, en benchmarking interno o en objetivos teóricos).

En definitiva, si bien la medición del rendimiento de la cadena de suministro puede resultar una tarea compleja que exige contemplar todos los eslabones de dicha cadena, resulta imprescindible para orientar la gestión de la empresa hacia la excelencia.

La figura 2.6 representa la planeación, control y medición de la cadena de suministro de manera esquemática.

Fases de la cadena de suministro	Indicadores
Desempeño de la Planeación	• Ciclo de tiempo para desarrollo del producto • Método de recepción del pedido • Tiempo total del ciclo de entrega • Seguimiento de la trayectoria del pedido • Ciclo de flujo del dinero
Desempeño del Aprovisionamiento	• Nivel de intercambio de información cliente- proveedor • Iniciativas de ahorro de costos del cliente y el proveedor • Extensión de la cooperación mutua para la mejora • Grado de compromiso del proveedor e influencia en las decisione • Grado de asistencia mutua para la solución de problemas
Desempeño de la Producción	• Diversidad de productos y servicios • Grado de utilización de la capacidad instalada • Eficiencia de las técnicas de programación • Costos de manufactura • Nivel de inventarios
Desempeño de la Distribución	• Tiempo del ciclo del proceso de entrega • Entrega a tiempo • Número de entregas perfectas • Flexibilidad para entregas al cliente • Costo total de distribución
Nivel de Servicio	• Flexibilidad • Tiempo de respuesta a requerimientos de información • Nivel de servicio comparado con la competencia • Percepción del servicio por parte del cliente

Figura 2.6 Planeación, Control y Medición en la Cadena de Suministros.

Fuente: Gunasekaran, A "performance measures and metrics in a suplí chain environment" International Journal of operations & production Management.

2.2.6. Outsourcing

“Outsorcing significa realmente encontrar nuevos proveedores, nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicio” [3]

Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de los nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría. [14]

Es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Se dice en términos de costos, ya que es más eficiente en términos económicos, esto debido a que los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y los beneficios. [10]

Se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios. El esquema del outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor: es un compromiso del cual surge una alianza estratégica. El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo. A cambio el proveedor aportara recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente con el fin de crecer juntos. Con ello el cliente se concentra en sus actividades distintivas y puede confiar en su relación con el proveedor esto le permitirá incrementar el valor de su oferta gracias a su estructura competitiva.

El outsourcing se ha desarrollado como respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana, que por no estar directamente relacionada con las actividades distintivas de las empresas, resulta innecesaria. Esto exceso ocasionan pérdidas financieras y poca efectividad operacional.

Este le permite a las organizaciones mantenerse flexibles, reducir sus costos de operación y ser más eficientes. Por este motivo, las empresas que ofrecen servicios de outsourcing está siendo más requeridas por las organizaciones que han decidido centrarse en sus operaciones de negocio.

No por ello debe considerarse como un método para ahorrar costos fijos sino, más bien, como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización.

¿Qué Puede Subcontratarse? [3]

- La administración de seguros.
- Suministros de materiales y componentes.
- Servicios generales (servicios de comedor, mantenimiento seguridad).
- Tecnología informática.
- Consultaría capacitación.

Y cualquier otra actividad que así lo crea conveniente la empresa.

¿Que no Puede Subcontratarse?

- La administración de la planeación estratégica.

- La administración de las finanzas.
- La administración de la consultaría gerencial.
- El control de proveedores.
- La administración de la calidad y la administración ambiental.
- La supervisión de la satisfacción de las necesidades del mercado.

2.2.6.1 Implementación del Outsourcing

Las nuevas organizaciones adoptan el outsourcing más fácilmente que las tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar desde el inicio, sus procesos para que sean más eficientes. Esto les permite determinar niveles de eficiencia para cada actividad y seleccionar las empresas adecuadas para implementar sus procesos.

Esta herramienta permite:

Reducir y controlar los costos operativitos: los costos operativos de una organización son más altos que los costos de controlar proveedores externos, también es más sencillo identificar los costos de transacción con un proveedor externo, explícitos en la negociación, que los costos de transacciones internas, y muchos de los cuales no se llegan a identificar plenamente. La organización debe analizar y supervisar los costos internos, revisar los costos históricos, perdidas, retrasos y algunas faltas de respuesta de su grupo interno todo esto se analiza y compara con los costos del proveedor externo, si el balance es favorable se corre el riesgo de perder el margen de competitividad que beneficia a la empresa.

Permite el acceso a habilidades de clase mundial: luego del análisis de reducción y control en los costos operativos, se abren las puertas para que la organización pueda contratar a un proveedor de servicios cuya especialización en la cadena de valor permita a la empresa obtener la mejor tecnología y niveles de servicios y tarifas realmente competitivas. Las ventajas se centran en que la empresa proveedora es especialista en su rama y compite con otras del mismo ámbito en términos de calidad de servicio y tarifa.

Provee estabilidad en la gestión: cuando se cuenta con personal para realizar actividades que forman parte del proceso productivo de determinada organización, esta forma de gestión supone constantes perdidas para la empresa, ya que cuando un empleado sale de la organización se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación. Esta pérdida podría evitarse de manera sencilla y eficiente mediante un contrato bien elaborado para la realización de un outsourcing.

Libera recursos internos para propósitos: el outsourcing permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa o institución, y eso da lugar a una mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio. Además se libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que son parte de su core business, lo cual puede traducirse en una mejor posición financiera para otros propósitos.

Comparte el riesgo: ya que el proveedor de servicio internalizar cabalmente las necesidades y compromisos del cliente, se convierte en su socio estratégico. Esto significa que ambos trabajan juntos en beneficio mutuo, y ello permite, a la administración de la organización, obtener un

servicio de mayor productividad a un menor costo. Además el riesgo del negocio se comparte, pero también se reduce, ya que se contrata a un especialista para realizar una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista.

Proporciona garantía de servicio: por medio de ello se especifican las expectativas de calidad del servicio en el llamado acuerdo del nivel de servicio. Esto identifica quien es el responsable por la comprobación de la calidad y que debe ser medido y evaluado en el control de la misma.

Mejora el Enfoque Estratégico de la organización: ya que existen demasiadas funciones que consumen mucho tiempo para su efectividad administración al interior de la organización del outsourcing en áreas que no forman parte de los objetivos centrales del negocio permite a la organización dedicar todo su potencial a su core business y especializarse en aquellas áreas en las que sus habilidades distintivas le permitirán alcanzar ventajas comparativas frente a la competencia.

Para apreciar gráficamente cada razón explicada anteriormente por la cual se aplica outsourcing observar figura 2.7

Con el fin de llevar a cabo el outsourcing se requiere de un profundo examen de los procesos internos de la organización con la finalidad de implementar los cambios necesarios que conduzcan a un significativo avance en el desarrollo de la gestión. Este requisito obliga a las organizaciones a responder a ciertas preguntas claves como:

¿Cuáles son los objetivos primarios del departamento o la organización?

¿Cuáles son los procesos primordiales de los que depende el logro de esos objetivos?

¿Quiénes están involucrados en esos procesos?

¿Cómo el resultado de esas funciones agrega valor a los objetivos de la organización?

¿Cómo se puede mejorar el desempeño de esas funciones?

El resultado de este ejercicio genera importante información acerca de los procesos de funcionamiento de las empresas, se identifican fallas en la organización administrativa y surgen recomendaciones que brindan sugerencias importantes sobre cómo mejorar significativamente el funcionamiento de las distintas áreas. Este proceso puede lograr salvar varias áreas en la organización y reestructurarla.

El outsourcing permite ahorro de costos operativos y el incremento en el nivel de calidad de las actividades de la organización son algunas de las razonas por las que se realiza outsourcing en las organizaciones. Es la herramienta de gestión más rentable y eficaz para lograr que la organización se centre solo en la actividad para la que fue creada, el outsourcing se convierte en un medio idóneo para generar mayores beneficios sin que la organización pierda por ello su calidad para mantener la necesaria dedicación al cliente y optar por nuevos negocios. Esto le traerá a las empresas que lo apliquen un rediseño estratégico y desarrollo de ventajas competitivas creándole valor agregado a la empresa. La figura 2.7 representa las razones de usar outsouricing.

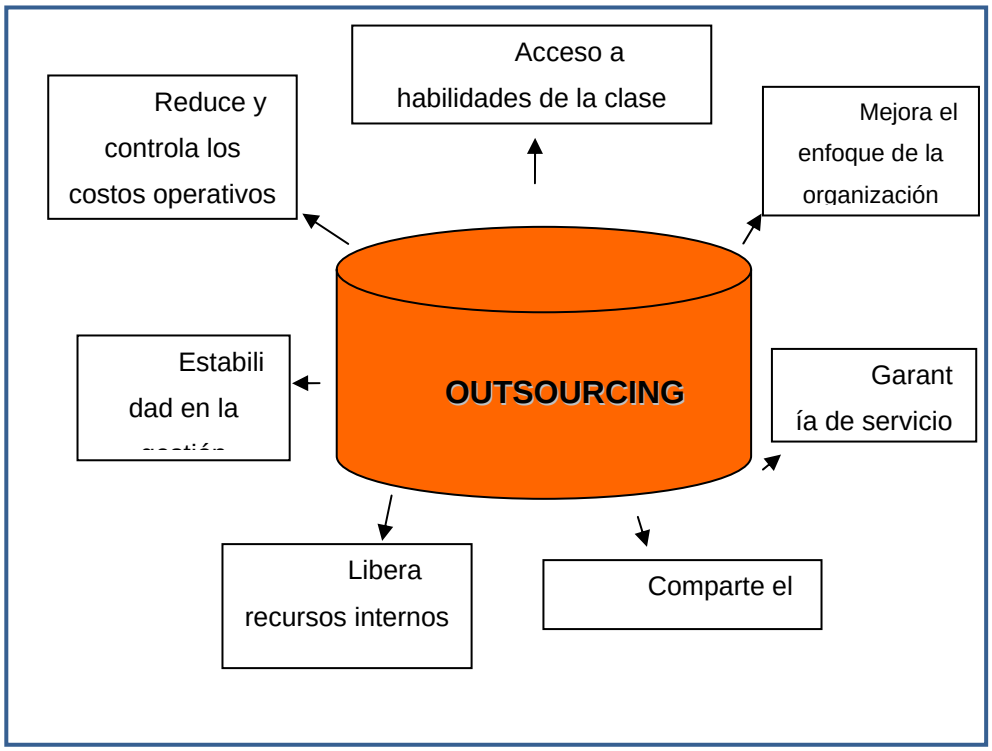

Figura 2.7 Razones Para Implementar el Outsourcing

Fuente: Libro Outsourcing. Ben Schneider.

2.2.6.2 El Outsourcing Estratégico y el Business Process Outsourcing (BPO)

Si los mercados de proveedores fueran totalmente confiables, eficientes y racionales, las empresas aplicarían el outsourcing en todas sus actividades, excepto en aquellas en las que ellas mismas puedan alcanzar ventajas competitivas únicas. Desafortunadamente, muchos mercados so imperfectos y traen consigo riesgos para compradores y vendedores respecto al precio, calidad, tiempo y otros aspectos clave para los negocios.

El grado de sustitución de procesos dentro de una empresa o institución refleja el nivel de delegación de estos en el proveedor de servicios

y determina la orientación y el nivel de relación entre cliente y proveedor; de acuerdo con todo ello, su foco variara entre cliente y proveedor, su foco variara desde una provisión de servicios hasta una alianza estratégica.

La diferencia entre productos y servicios similares son cada vez menores, y eso hará que las diferencias en cuanto a precio y calidad también lo sean entre distintos competidores. Es por esto que no es suficiente la participación en el mercado teniendo el menor producto o servicio, tienen que tener grandes esfuerzos para lograr diferencias mínimas.

El BPO no es algo nuevo, si constituye una evolución en la aplicación del outsourcing, evolución que se ha convertido en una radical revolución gracias a la visión de futuro de algunos empresarios y analistas, así como el desarrollo de la tecnología, en particular de la tecnología de la información que, al cambiar los escenarios habituales en los que operan las empresas. El outsourcing ahora se concibe como el BPO, ya que pasa de un foco de costos a un foco de negocios, también pasa de un proceso simple a multiproceso, y el BPO orientado a Internet.

2.2.6.3 Elaboración del Plan de Trabajo

La decisión de entregar un proceso interno en outsourcing debe ser consustancial al planteamiento estratégico integral de la organización. El comité ejecutivo de la organización si desea llevar a cabo el uso del outsourcing debe responder las preguntas de ¿Cuáles son las consideraciones estratégicas para entregar dicho proceso en outsourcing? Y ¿Cuáles son los objetivos fundamentales detrás de la decisión de entregar dicho proceso en un outsourcing? Solo así se puede decir si es favorable iniciarla.

Luego de lo anterior se selecciona un equipo de trabajo que se encargue de las actividades preliminares necesarias para una adecuada planificación de la entrega del proceso en outsourcing. El equipo deberá elaborar un plan que describa en detalle el proceso que se quiere someter a esta operación que incluye:

- Tareas a realizar y plazos para las actividades de planificación.
- Recursos necesarios para las tareas a realizar.
- Roles y responsabilidades de los involucrados.
- Criterios que se utilizan para la toma de decisiones.
- Puntos críticos para la toma de decisiones.
- Aspectos administrativos del proyecto.

Diagnostico Integral

Se definen el alcance y los limites, es muy importante la información recopilada durante esta etapa ya que en esa medida servirá para la toma de decisiones.

Los parámetros de referencia, se establecen sobre la base de la descripción del proceso/servicio que se quiere entregar en outsourcing, para ello se presentan los siguientes aspectos relacionados con el procesa.

El personal, en el cual se incluye la información general sobre el personal involucrado en el proceso; como son el número de empleados, denominación y función de los cargos y puestos de trabajo, nivel de capacitación, entre otros.

Cliente del proceso/ servicio, Proporcionar una caracterización de los usuarios o clientes del servicio, sean internos o externos. De este modo se posee información acerca del destinatario de servicio y los niveles de calidad exigidos por el mismo.

Activos utilizados, se elabora una lista de los activos utilizados para proporciona el servicio (patentes, edificios, licencias, alquileres, propiedad intelectual, etc.)

Materiales y suministros, debido al servicio ofrecido por la empresa esta puede incluir un amplio uso de materiales y suministros que se deben comprar, almacenar, distribuir o desechar así como grandes stock de materiales.

Costos, este resulta de suma utilidad para la comprensión general del servicio requerido calcular los costos del mismo.

Volúmenes, se deben proporcionar estadísticas sobre volúmenes relacionados con el proceso. Los proveedores externos del proceso podrán relacionar los recursos utilizados actualmente con las estadísticas de volúmenes y decidir si hay posibilidad de mejorar el rendimiento y la creación del valor.

Aspectos de calidad, establecer normas de calidad del servicio, así como sus niveles. Este es un excelente indicador de que la organización no está operando con desconocimiento en la realización del proceso/servicio.

Especificaciones técnicas, es de naturaleza técnica es esencial incorporar la información necesaria para asegurar que se entienden las implicaciones técnicas y los requisitos del servicio.

Proveedores internos, las funciones del servicio se ven a menudo, respaldadas por otras funciones internas, debe indicarse ese apoyo y describirse la naturaleza de cualquier interacción, así como las responsabilidades de las áreas internas para con el proveedor del outsourcing.

Procesos externos, estos interactúan de alguna manera con servicios de terceros. Si un tercero juega un papel central, su adecuación debe quedar claramente articulada para evitar problemas o dificultades posteriores.

Parámetros requeridos

Este paso especifica los parámetros requeridos del proceso es decir, describir lo que la organización considera un servicio óptimo, es decir, describe lo que la organización considera un servicio óptimo.

Planificación

Se lleva a cabo cuando se decide realizar el proyecto, se concentra en todos los aspectos relacionados con la especificación del nivel de servicio y la licitación con el fin de seleccionar al proveedor de outsourcing.

La contratación

La selección del proveedor lo constituyen las especificaciones del nivel de servicio. Se establecen a partir del análisis de las necesidades de la organización y sobre la base de la información generada en el diagnostico integral que se efectúa durante la etapa de planificación.

Para encontrar el correcto proveedor de servicios resulta clave para realizar un outsourcing exitoso. Si una empresa o institución no es diligente durante el proceso de selección, es posible que después pasen Pro sorpresas desagradables.

Negociando el Contrato

Trata de la duración del contrato, precios y variaciones, manejo de cambios, incentivos, sanciones o penalidades y términos del contrato. Las características más relevantes al contrato de outsourcing son:

Su elaboración debe establecer las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto no solo a nivel de servicio sino también al nivel de servicio posible. Debe tener una duración de varios años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), establecimiento de salidas.

El alcance del contrato es la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Errores comunes durante la negociación del contrato

Es un esfuerzo complejo que entrelaza aspectos financieros, técnicos y legales. Asumir lo peor es cuando algunos negociadores asumen lo peor y creen que todo lo propuesto por la otra parte será en prejuicio de ellos, asumir lo mejor es grave asumir que la otra parte siempre actuara pensando de la mejor forma para atender ambos intereses. Anclarse es cuando se dividen los beneficios del negocio para decidir si se está recibiendo o concediendo lo suficiente y el exceso de confianza, que se presenta cuando han confirmado, una y otra vez, que las personas tienen un exceso de confianza en sus apreciaciones o juicios.

Implementación

Esta parte permite fortalecer el espíritu de colaboración que se busca en la alianza estratégica, el cliente no debe eximirse de desarrollar su propio plan de implementación. La experiencia del proveedor lo hace el agente privilegiado de la implementación, no hay que olvidar que el servicio que este brinda debe ser enmarcado dentro del planteamiento estratégico de la empresa contratante.

Control y auditoría

Tiene que ver con el diseño y esfuerzo para lograr continuamente mejoras en los procesos de acuerdo con los recursos que son empleados por la organización. Cuando las organizaciones entregan sus actividades en outsourcing, su concentración se aleja de la administración de recursos y se concentra en la definición de resultados y la formación de la relación externa a través de la cual esos resultados se producen.

2.2.6.4 Outsourcing Scorecard

Las mediciones de resultados han probado ser una herramienta efectiva para la toma de decisiones de los gerentes. Cuando las mediciones están integradas en todo el proceso de gerencia, proveen la información necesaria para identificar y controlar muchos de los aspectos que resultan preocupantes en un proyecto en desarrollo.

Una forma eficaz para que una organización logre los resultados deseados es mediante el recurso gerencial frecuentemente llamado tabla de resultados o Scorecard. Esta herramienta está basada en el “Balanced Scorecard”, herramienta administrativa propuesta por primera vez por Kaplan y Norton que permiten medir rendimientos en forman eficaz. El OUTSOURCING SCORECARD puede correlacionar los procesos y actividades de negocios con las estrategias de la organización en el proceso de outsourcing

Para obtener buenos resultados, la gerencia debe tener una visión equilibrada del negocio; en ese sentido se debe juzgar hasta qué punto la gerencia centra su atención en los factores críticos de éxito y en los indicadores clave de rendimiento establecidos en el nivel de servicio. El Scorecard le ofrece al ejecutivo una estructura prediseñada para traducir con facilidad los objetivos y estrategias de la empresa o institución en conjunto coherente de mediciones y resultados. Esta posibilidad le permite vigilar los factores esenciales que impulsan su negocio y medir el desempeño de su proveedor de outsourcing.

Siguiendo el modelo Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton, el outsourcing Scorecard, permite lograr un equilibrio entre perspectivas cruciales en las relaciones de outsourcing:

Medición del rendimiento de los procesos, la cual se ocupa de los atributos de tiempo, costo y calidad de los procesos llevados a cabo por el proveedor de outsourcing que presente el mayor impacto sobre la creación de valor para los clientes.

Medición del rendimiento de los recursos, se ocupa de la capacidad que tiene la organización del proveedor de outsourcing para mejorar continuamente la eficacia de sus empleados, capacidades tecnológicas y activos físicos e intelectuales.

Estas mediciones se diferencian en importantes aspectos que las empresas han usado de manera tradicional, las cuales calculaban numerosos factores para sus actividades internas. Se generaban en niveles inferiores y se derivaban en procesos ad hoc. Por el contrario las mediciones del outsourcing scorecard se basan en objetivos estratégicos establecidos en las especificaciones del nivel de servicio y las exigencias competitivas que enfrentan ambas partes que se relacionan a través del outsourcing, es decir el cliente y la empresa proveedora.

El outsourcing scorecard ayuda a definir un plan de mediciones basado en las áreas de preocupación concretas a las que se enfrenta el gerente de proyecto. Estas áreas pueden ser potenciales riesgos, problemas concretos o algunas preocupaciones que, sin ser ninguna de las ya nombradas, están en la mente del gerente como una causa de posible fracaso o incumplimiento de alguno de los objetivos del proyecto o producto

en desarrollo. Estas áreas pueden estar orientadas a proveedor, al contratante o ambos.

2.2.6.5. Beneficios para el Gerente al Usar el Outsourcing Scorecard a través de Mediciones e Indicadores

1. Comunicarse en forma efectiva y objetiva a través de la estructura del proyecto.

2. Identificar y corregir problemas en forma temprana.

3. Manejar conflictos en forma efectiva.

4. Hacer un seguimiento de los objetivos concretaos del proyecto de outsourcing.

5. Defender y justificar sus decisiones.

Como cualquier herramienta para la administrar proyectos, el outsourcing scorecard no garantiza que un proyecto sea exitoso. Sin embargo ayuda al gerente a tomar la posición proactiva para administrar los riesgos y problemas a los que se enfrentara durante el desarrollo del proyecto.

Las mediciones permiten la comunicación del gerente con el equipo de trabajo y con el proveedor de servicios, al mismo tiempo ayuda a tomar las mejores decisiones en menos tiempo.

El outsourcing scorecard debe ser diseñado antes que los servicios sean entregados y su objetivo principal es medir el funcionamiento del servicio y el nivel a que ambas organizaciones se han comprometido.

La tabla de resultados usada en el proceso de outsourcing debe ser definida en términos claros, mesurables y completos, los resultados deseados del negocio. Esta tabla consiste en una lista razonable y apropiada de criterios de rendimiento, de acuerdo con lo establecido en los niveles de servicio entre el proveedor y el cliente. Esta tabla permite a la gerencia tener una figura completa del rendimiento del proveedor.

El primer paso en el desarrollo del outsourcing scorecard es definir las categorías. Las cuales deben ser los parámetros más importantes con los que se juzgara el rendimiento del proveedor. Ellas definen los elementos esenciales del cumplimiento de los servicios, aquellos que resulta crucial alcanzar para que el cliente logre sus objetivos; estas cubren consideraciones como la calidad, la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los horarios, el desempeño financiero y la conformidad con los requerimientos.

Para cada una de las categorías se debe decidir uno o más atributos que ayuden a reflejar su rendimiento. Estos atributos serán únicos para los servicios dados por el proveedor y para los objetivos de negocio del cliente. Son aspectos de cada categoría que deben ser tangibles y procesables.

A través del proceso de selección de atributos que el cliente puede verdaderamente definir qué entiende por calidad y si el desempeño del proveedor está de acuerdo con ella.

Cada atributo requiere de medidas a través de las cuales podrá ser evaluado. Esta medida se podrá apoyar en una o más herramientas usadas para recoger información. Para ser objetivos con la elección de las medidas se utilizan formatos de evaluación para el cliente, en los que se les pedirá que opine acerca del servicio y que lo compare con los otros atributos.

Otra herramienta es más orientada a la auditoria, en la que clientes incógnitos evalúan los atributos periódicamente a partir de una medida previamente acordada.

Las calificaciones para estos atributos y para las categorías deben ser evaluadas contra los resultados deseados, para así definir cuáles fueron los resultados y si alcanzaron o no los resultados acordados.

Es simple pero excelente manera de definir los requerimientos y medidas de requerimiento; además asegura que el cliente y el proveedor comprendan que es lo que se espera del proceso y como debe ser medido.

2.2.6.6. Actividades Básicas para Elaborar e Implementar un Plan de Medición

Ajustar las mediciones, esta actividad permite identificar la información del proyecto necesaria para la definición de las mediciones que se insertan en el proceso de desarrollo como parte de su monitoreo y análisis.

Aplicar las mediciones, esta actividad supone llevar a cabo los cambios culturales y organizacionales necesarios para que el plan de mediciones sea efectivo.

Implantar el plan de mediciones.

La actividad de ajustar las mediciones permite la selección de un efectivo y económico conjunto de mediciones del proyecto enmarcado en las áreas de preocupación y riesgos a los que se enfrentara el proyecto. Aplicar las mediciones implica recopilar, analizar y llevar a cabo acciones sobre las distintas áreas del proyecto en función de los resultados de medición. Implantar el plan de medición permite dotar de dirección al cambio cultural y organizacional necesario para que este pueda funcionar de acuerdo con las expectativas de la organización. La implantación de todo el proceso requiere del soporte de los diferentes niveles de gerencia del proyecto y de la organización de ambas partes de la relación de outsourcing. El proceso de mediciones deberá insertarse en el proceso de proveedor de outsourcing con las adaptaciones necesarias.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Generalidades

La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología aplicada en la investigación tiene como función describir las características que serán empleadas en el proyecto, incluyendo las técnicas, tácticas y estrategias que serán utilizadas para lograr los objetivos del estudio. En otras palabras brinda la oportunidad de estructurar de manera secuencial y lógica cada uno de los pasos que deben seguirse para la obtención de los objetivos planteados.

3.2. Tipo de investigación

En el presente estudio el tipo de investigación aplicada es descriptiva, analítica y proyectista.

- La investigación es de tipo *descriptiva*, ya que tiene como propósito exponer las relaciones entre clientes-proveedores de la MMC AUTOMOTRIZ, S.A., y realizar una enumeración de sus principales características.

- Es una investigación de tipo *analítica,* porque trata de entender los resultados obtenidos a través del uso de diferentes herramientas o técnicas que permitan medir el desempeño de las relaciones cliente-proveedor de la MMC AUTOMOTRIZ, S.A.

- Se ubica también en una investigación de tipo *proyectista,* ya que esta intenta proponer soluciones a las relaciones cliente-proveedor de la MMC AUTOMOTRIZ, S.A., esto implica explorar, describir y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta.

3.3. Nivel de investigación

De acuerdo al tipo de investigación a realizar de tipo descriptiva, analítica y proyectista, la misma se ubica en el Nivel I: Conocimiento, en vista de que se obtendrán los conocimientos requeridos para plantear soluciones a la problemática existente; Nivel II: Aplicación, ya que se va a utilizar dicho conjunto de conocimientos del sistema y las técnicas suministradas por la teoría, para establecer los patrones aplicables a la solución del problema; Nivel III: Modelo, dado que va a proporcionar un modelo como propuesta para resolver el problema, es decir, un plan novedoso adaptado al sistema en estudio.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma. Permite obtener la información necesaria para desarrollar el proceso de investigación y la amplitud de este. La información es obtenida por medio de fuentes vivas de forma directa en el medio de estudio, por medio de observaciones directas y entrevistas. A través de diferentes herramientas se obtiene la información de un evento actual, como es el caso de las relaciones entre los diferentes proveedores y la empresa bajo estudio por otra parte en lo que respecta a la amplitud y la organización de los datos, el diseño está

centrado en las relaciones que se dan entre la MMC AUTOMOTRIZ, S.A y su red de proveedores.

3.5. Población y muestra

La población, es el conjunto de seres que poseen las características o eventos a estudiar, la población es tan grande o inaccesible que no se puede estudiar toda y entonces el investigador tendrá la posibilidad de seleccionar una muestra. El muestreo no es un requisito indispensable de toda investigación esto depende de los propósitos del investigador, el contexto y las características de sus unidades de estudio.

En el caso de esta investigación se obtuvo la información directamente de las personas encargadas de diferentes procesos, como jefes de calidad y gerentes de producción afines a las relaciones que se dan entre la MMC AUTOMOTRIZ y sus proveedores, utilizando también otras fuentes capaces de proporcionar la información, como artículos de entrevistas realizadas a los directivos de la empresa entre otras fuentes confiables.

3.5.1. Personas

A efectos de esta investigación en el caso de los empleados, se aplicaron entrevistas, a un grupo conformado por cuatro (4) personas tomando en consideración la teoría de muestreo, el cual se ve limitado a él personal que facilito la información, a estos se les entrevisto según sus conocimientos dentro de la organización y las relaciones con los proveedores a fin de obtener los datos de interés necesarios para analizar la situación del la empresa.

Con respecto a los proveedores, se manejo una población de setenta (70) a nivel nacional, trabajando con una muestra de tres (3) debido a la clasificación en productivos y no productivos y la ubicación geográfica, los proveedores seleccionados se encuentran entre los productivos y están ubicados en el mismo estado de la MMC automotriz, a quienes se les realizaron entrevistas vía telefónica y web a través de correos electrónicos.

3.5.2. Productos

La MMC AUTOMOTRIZ S.A., para llevar a cabo su proceso de ensamblaje requiere de diferentes empresas proveedoras de autopartes a nivel nacional, que le proporcionan materiales como, vidrio, cauchos, baterías, piezas estampadas, estructuras y demás componentes metálicos para asientos, moldeados o rellenos de poliuretano, forros de cuero, semi cuero y tela, ruedas y piezas metálicas.

3.6. Instrumentos de recoleccion de datos

Los instrumentos mediante los cuales se obtendrá la información para llevar a cabo la investigación son los siguientes:

3.6.1. Entrevista no Estructurada

Es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, también se puede definir como un canal de comunicación entre el analista y la organización, el cual sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de

simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

3.6.2. Entrevista Estructurada

La técnica de entrevista estructurada o focalizada, es de carácter explicativo, se ciñe a unos objetivos prefijados y da la oportunidad al entrevistador de llevar una guía que centre la misma.

La entrevista se concibe como una interacción social entre dos personas, de la que resulta una comunicación de significados: el entrevistado da su visión particular sobre el asunto y el entrevistador intenta recoger, interpretar y comprender esa visión particular.

3.6.3. Observación Directa.

Percepción sobre el funcionamiento del sistema por medio del contacto directo con el mismo, proporcionando la información de primera mano en lo referente a la forma como se llevan a cabo las actividades. De gran utilidad cuándo el analista necesita ver como se realizan las operaciones y si ocurren los pasos determinados.

3.7. Metodología de solución

El proceso que permitirá el desarrollo del conjunto de actividades que se llevarán a cabo en el presente proyecto está programado para realizarse mediante una serie de pasos. Para llevar a cabo dicho proceso se establecerá una metodología conformada por un conjunto de etapas destinadas al logro de los objetivos planteados. Con el objeto de comprender

el esquema metodológico del proceso que se seguirá, éste será explicado detalladamente a continuación:

Etapa I: Revisión Bibliográfica

En esta fase se consultaron textos relacionados con el tema, artículos provenientes de la Web, periódicos, libros, Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente, entre otros, con la finalidad de profundizar los conocimientos del tema en estudio, como cuadro de mando integral, alianzas estratégicas con proveedores, outsourcing, indicadores de gestión, metodología de la investigación, etc.

Etapa II: Diagnóstico de la Situación Actual

En esta etapa se recopilo toda la información necesaria para conocer a profundidad y tener una mejor perspectiva de los procesos y actividades que se desarrollan en el Departamento de compra de la MMC Automotriz S.A., como también en el de sus proveedores, lo cual implica un análisis de la situación actual que permitió conocer a cabalidad todo lo concerniente a los procedimientos y actividades que se desarrollan en la dependencia con respecto a las relación cliente-proveedor.

Etapa III: Clasificación de Proveedores

Esta etapa de la investigación consistió en la clasificación de los proveedores para jerarquizarlos según su orden de importancia en el departamento con respecto a la producción, para así escoger los diferentes proveedores a estudiar, lo que implicó en primer lugar la adquisición de

información relacionada con los diferentes proveedores productivos en la zona oriental que tiene la MMC Automotriz.

Etapa IV: Elaboración de la Herramienta de Recolección de Datos

Esta fase consiste en establecer la información que se desea recabar con la realización de herramienta basándose en las diferentes revisiones bibliográficas anteriormente descritas y de esta manera proceder a la selección de las diferentes categorías a medir.

Etapa V: Análisis de la Aplicación de la Herramienta

En la etapa de aplicación de la herramienta, se procedió a aplicar la entrevista estructurada, a los diferentes jefes y gerentes de producción y calidad, de las empresas proveedoras y cliente la MMC Automotriz S.A., por medio de esta se recabó toda la información que permitió hacer el estudio de cada uno de los aspectos que forman parte de las relaciones, y a los cuales se les haría el análisis y ponderaciones representándolos con tablas comparativas y gráficos.

Etapa VI: Elaboración de Propuestas y Recomendaciones

A través de esta etapa se logró realizar las propuestas de mejora para las relaciones cliente-proveedor, partiendo de lo arrojado por la aplicación y análisis de la herramienta de recolección de datos, estas propuestas se esbozaron con el fin de dar opciones a las empresas para mejorar los aspectos que se consideran débiles, por falta de enfoques para mejorar algunos procesos. Luego a modo de concretar todas las ideas finales se

puntualizaron síntesis de lo más resaltante de la investigación entre las empresas.

3.7.1. Cronograma de Actividades.

En la **Figura 3.1** se presenta la esquematización de las actividades desarrolladas en cada una de las etapas de la investigación.

Figura 3.1. Cronograma de Actividades del Proyecto de Investigación

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

SELECCIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN Y ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

4.1. Generalidades

Para el desarrollo de este capítulo es imprescindible precisar y determinar de qué manera se va a medir o como se va obtener la información requerida, una vez obtenido sus indicadores, será necesario que el investigador seleccione los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información para llevar a cabo la investigación. Los instrumentos pueden estar ya elaborados e incluso normalizados, sin embargo si se trata de fenómenos pocos estudiados puede ser necesario que el investigador elabore sus propios instrumentos.

4.2. Elaboración y descripción del instrumento de recoleccion de datos

Para la elaboración del instrumento de recolección de da realizaron revisiones bibliográficas, a través de las cuales se obtuvie conocimientos necesarios para poder definir y seleccionar los indic relevantes que permitan medir las relaciones existentes entre la MMC automotriz, y sus proveedores a nivel nacional.

Por medio de la información documental se pudieron precisar aspectos importantes para el proceso de relación cliente-proveedor, cada autor de

cada ensayo, libro, revista, artículo de periódico y artículo Web, suministraron información relevante para seleccionar los principales aspectos que facilitaron el diseño de la herramienta (entrevista estructurada y no estructurada), aplicada a cada una de las organizaciones bajo estudio, para con ello conocer como son las relaciones cliente-proveedor.

Partiendo de los conocimientos de los pioneros de cuadro de mando integral Robert Kaplan y David Norton en su artículo titulado “Balanced Scorecard”, decían que se debe balancear y equilibrar el paquete de mediciones, e intentar proporcionar un marco para comunicar la misión y las estrategias de un organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes:

1) Finanzas.
2) Clientes.
3) Procesos internos.
4) Innovación y crecimiento de los empleados.

Nunca deberán usarse estas cuatro perspectivas como un corsé o una camisa de fuerza, dependiendo de la organización y las necesidades se pueden seleccionar.

Según Armando Salgueiro, en su libro *de Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando,* expresa que *“las mediciones deben hacerse según la empresa o departamento y la orientación del área en cuestión, como también dice que indicadores pueden ser muchos, la idea es seleccionar aquellos que midan lo representativo del éxito buscado”.* Por otra parte Ben Schneider, en su libro *Outsourcing*, apoya esta premisa anteriormente expuesta y habla que para medir el rendimiento de sus proveedores es necesario definir

categorías. Estas categorías deben ser los parámetros más importantes con los que se juzgara el rendimiento del proveedor. Ellas definen los elementos esenciales del cumplimiento de los servicios aquellos que resultan cruciales alcanzar para que el cliente logre sus objetivos. Las típicas categorías cubren consideraciones como la calidad, la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los horarios el desempeño financiero y la conformidad de los requerimientos. Para cada una de las categorías se deben decidir uno o más atributos que ayuden a reflejar su rendimiento, estos atributos serán únicos para los servicios dados por el proveedor y para los objetivos de negocio del cliente.

En este punto es importante acotar que casi todos los autores de las revisiones bibliografías que se realizaron se apoyan en la teoría de Kaplan y Norton, por lo que básicamente aportan categorías o perspectivas iguales a las de estos autores, basándose en las diferentes teorías anteriormente expuestas se realizó la selección de las categorías que arrojaran información relevante, que permita medir el rendimiento de la relación cliente-proveedor en la MMC Automotriz, tomando en cuenta la misión y los objetivos de la organización antes mencionados, de los cuales se escogieron las siguientes:

1) **Tecnología**: Se consideró que esta categoría podía aportar variados atributos, que permitieran medir la eficiencia de la relación cliente-proveedor en la MMC automotriz S.A., ya que en la actualidad es innegable el papel fundamental que ha adquirido la información como activo productivo. Este hecho se ha visto afianzado y acelerado por el desarrollo progresivo de las comunicaciones y, sobre todo, del internet. Su desarrollo ha implicado un cambio significativo en la forma en que se articula la economía mundial y en las posibilidades de éxito que tienen las organizaciones empresariales dentro de la misma. Visto desde otra óptica

la diseminación del conocimiento contribuye con el actual e intenso proceso de globalización. La globalización a su vez, también ha contribuido con el aumento de la competencia; indudablemente los avances tecnológicos han contribuido con la generación de sistemas de información que han redimensionado los mercados. Así, la tecnología informática ha facilitado el comercio a través de fronteras sin la necesidad de estar físicamente en el “mercado objetivo”. Ahora existen los mercados “virtuales”. Las cadenas productivas de todas las industrias pueden aprovecharse de estos avances tecnológicos para mejorar su eficiencia y agregarle valor al cliente final.

2) **Calidad:** Se seleccionó esta categoría en vista de que la calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente. La relación cliente-proveedor, es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (Retroalimentación) recibido. Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos interfuncionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si

los proveedores trabajan en "colaboración". Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos. Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor. Es por estas razones que decidimos revisar si en la MMC automotriz S.A., se cumplen con todos estos parámetros fijados anteriormente.

3) **Proceso:** Se decidió agregar al proceso como una categoría mas en el estudio, tomando en cuenta las recomendaciones de los autores de las revisiones bibliográficas, donde todos coinciden en esta perspectiva, ya que resulta de suma importancia partiendo de la premisa de que todas las empresas realizan procesos que requieren de mediciones para evaluar si están funcionando correctamente, a través de un conjunto de pasos realizados de forma sucesiva en diferentes dependencias, con el fin de transformar una serie de entradas especificas en una salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor; Para que un proceso sea llevado a cabo es necesario una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final especifico. Enfocándose en las relaciones cliente-proveedor de la MMC automotriz, se considero que era necesario seleccionar una categoría que pudiera arrojar diferentes indicadores, que permitieran medir los procesos que se dan en estas relaciones partiendo

de los objetivos de las partes y cuyo cumplimento lleva a la satisfacción tanto de los clientes como de los proveedores.

4) **Financieras:** Esta categoría se selecciona partiendo de que todas las organizaciones de alguna u otra forma dentro de sus metas tienen objetivos financieros, aunque se hable de instituciones benéficas, que no es el caso. Por ello es importante mencionar que para sus efectos, las mediciones son de tipo cualitativas no cuantitativas. El dinero desempeña una función importante en la empresa, ya que transforma los valores en el tiempo, la ganancia que se produce se sigue a distancia mayor o menor del empleo de los medios, lo cual no sería posible sin el dinero. En este punto se conceden créditos, a los empresarios en vista del valor que tendrá su producto, y este crédito, bajo la forma de una suma de dinero, o también de la simple confianza, constituyendo así un capital financiero estable para la empresa. Basándose entonces en que esta perspectiva permite responder a las expectativas tanto de los clientes, como de los proveedores, por lo que está centrada en la creación de valor a través de indicadores financieros relacionados con la rentabilidad. Se considero que realizar la medición a esta categoría, basándose en las relaciones cliente-proveedor de la MMC automotriz, aportaría diferentes atributos que servirán al momento de evaluar las relaciones. En este punto, es importante resaltar que las mediciones de las demás categorías influyen de una manera u otra en esta.

5) **Cultural:** La importancia de medir la cultura y el clima organizacional en la relación cliente-proveedor de la MMC automotriz, ha sido tema de marcado interés, ya que la influencia en estas relaciones, es uno de los principales factores que pueden afectar su desempeño, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse, en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura

organizacional, permite a los integrantes de la relación ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, es porque la cultura laboral se lo permite, esta es una fortaleza que encamina a las relaciones hacia la excelencia y hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los clientes-proveedores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Después de realizar la selección de las categorías, que se consideraron influyentes en la relación cliente-proveedor, se definieron los factores o atributos determinantes para cada una de estas categorías, tomando en cuenta las diferentes revisiones bibliografías anteriormente expuestas, como también numerosos autores sobre gestión de calidad, que toman como punto de partida para lograr una excelente relación cliente-proveedor, que el cliente tenga la certeza de que el bien o servicio que se le entrega o brinda sea de excelente calidad.

Así por ejemplo tenemos Kaoru Ishikawa, para quien el objetivo fundamental de estas relaciones, es mejorar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones entre cliente-proveedor. Basándose en los principios de este autor, para la calidad, se esbozaron las siguientes preguntas:

1) ¿El proveedor certifica y garantiza un control de calidad satisfactorio?

Se selecciono esta pregunta con el fin de evaluar, si el proveedor certifica y garantiza una calidad satisfactoria respaldada con datos, ya que esto es competencia de ellos para que se cumpla una buena relación. La mayor calidad capacita a la empresa para aumentar la satisfacción del cliente.

2) ¿Existe una conexión entre las partes para garantizar la satisfacción del consumidor final?

Esta pregunta hace referencia a la forma de cómo los consumidores perciben la empresa, es la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización, y por ende tiene efecto sobre la percepción global del servicio. El cliente y el proveedor deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor final.

3) ¿Existen garantías al cumplimiento del plan estratégico en la relación cliente-proveedor?

Es importante ya que por medio de esta interrogante, se pueden obtener análisis de la calidad de servicios a los clientes, debe existir como objetivo básico y esencial de la actividad de la empresa, ya que tomando en cuenta la definición de lo que es un plan estratégico se puede precisar el rumbo de la organización, como también ayuda a verificar si las estrategias implantadas están arrojando resultados favorables.

4) ¿Cómo evaluaría la relación existente entre el cliente-proveedor?

   a) Regular.
   b) Buena.

c) Excelente.

Esta interrogante se consideró de suma importancia para medir la relación existen te entre el cliente-proveedor, ya que permite conocer la evaluación de una empresa a otra. Siendo esto un excelente punto de partida para el estudio del rendimiento de las relaciones.

5) ¿Cuál es el porcentaje de conformidad o satisfacción con el servicio del proveedor?

Si bien es cierto que para garantizar una relación cliente-proveedor exitosa, es necesario que las partes estén satisfechas y conformes con el rol desempeñado en dicha relación, por tal motivo se considera un buen punto a medir para el caso de la empresa en estudio.

6) ¿Cuál es la influencia de los conflictos laborales dentro de las organizaciones en las relaciones cliente-proveedor?

En la actualidad muchas empresas se han visto perjudicadas por diferentes conflictos laborales impidiendo el desarrollo de sus actividades, es por ello que se considera importante conocer la influencia en la relación cliente-proveedor de este tipo de conflictos para la MMC automotriz.

7) ¿Existe independencia en la relación cliente-proveedor? ¿Se respeta?

Es importante que tanto el cliente como el proveedor sean independientes el uno del otro y respeten esa independencia recíprocamente. De ahí el interés de conocer este aspecto a profundidad en la organización.

8) ¿Se suministra información clara y adecuada de lo que se requiere entre el cliente-proveedor?

Por medio de esta interrogante, se toman en cuenta los requerimientos de las partes involucradas en el proceso que surge de la relación cliente-proveedor, ya que cada una de estas partes, debe suministrar información clara y adecuada de cada exigencia, si no se logra este intercambio no se obtendrá un rendimiento adecuado de la relación.

9) ¿El contrato incluye sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias en las relaciones cliente-proveedor?

Es importante que dentro de los contratos se establezcan este tipo de procedimientos, ya que es difícil romper de manera improvista la relación entre un cliente y un proveedor, tomando en cuenta que la mayoría de estos contratos se hacen a largo plazo, impidiendo así la oportunidad de asociarse con otra empresa que le suministre el mismo producto. Se considera normal que en este tipo de relaciones ocurran inconvenientes de este tipo, por lo que es recomendable que existan entre las partes diferentes acuerdos estipulados en un contrato, para la solución de los mismos.

10) ¿Existe algún sistema o programa de inspección de la materia prima en la relación cliente-proveedor?

Cliente y proveedor son totalmente responsables de la aplicación de un control de calidad que permita la inspección de la materia prima, por lo que las partes deben acordar previamente los métodos de evaluación y ensayo, para que las relaciones fluyan de manera correcta.

Tecnología

El uso del aspecto tecnológico como indicador de las relaciones cliente-proveedor, facilitara el conocimiento con respecto a la comunicación, uso y adaptación de modernas técnicas, para ello se plantean las siguientes premisas:

1) ¿Explique la influencia del grado o nivel de tecnología en la relación cliente-proveedor?

Es importante por medio de esta pregunta, destacar el grado de influencia que conlleva el uso de la alta tecnología en los procesos que desempeñan los clientes y proveedores, dentro de las negociaciones que se realicen entre sí. A través de esta se evidenciara la estrategia, justificando la existencia de un entorno creciente competitivo y un nivel de tecnificación en las empresas, ubicándola en una mejor posición con respecto a sus competidores.

2) ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación en la relación cliente-proveedor? ¿Existe realimentación efectiva entre las partes?

En relación a la primera pregunta, es importante conocer como se realizan los procesos de comunicación entre las empresas, por medio de la interconexión de sistemas de cómputo que vinculan automáticamente la planeación, producción y distribución entre socios comerciales. La segunda premisa es para conocer si existe un feedback en el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar

información a nivel organizacional y con ello mejorar todos los aspectos de su funcionamiento.

3) ¿Cómo se realizan las órdenes de compra entre el cliente y el proveedor?

Las órdenes de compra es donde el proveedor (oferente) manifiesta su voluntad de vender algo a un precio y el comprador, manifestara su voluntad de aceptar la oferta. Con el fin de conocer como se da esta relación, es formulada esta interrogante y con ella saber que tipo de relación presentan las partes comprometidas.

4) ¿Cuál es el porcentaje de flexibilidad del proveedor y la capacidad de adaptación tecnológica a las necesidades de la empresa?

Por medio del porcentaje de flexibilidad del proveedor, se podrán hacer cambios de acuerdo con los requerimientos tecnológicos de última generación, a los que se tendrán que enfrentar y adaptar para avanzar con el proceso de modernización e innovación en los procesos productivos. Adaptarse a ellos es el reto para conseguir mejores posiciones en el mercado.

5) ¿El proveedor utiliza tecnología de punta para realizar sus productos? ¿En qué nivel?

-Avanzado
-Actualizado
-Suficiente
-Obsoleto

La tecnología implementada para realizar los procesos de producción dentro de las empresas, mostrara la capacidad de acceder al cambio que constantemente se vive en todos los aspectos que intervienen en la elaboración de los productos, las opciones avanzada, en la cual se hace uso de los adelantos tecnológicos más modernos con uso mínimo de personal que las opere , actualizada, tecnologías renovadas constantemente con el fin de estar refrescando los conocimientos del personal que las opere y de las herramientas sofisticadas que se utilicen, suficiente, no se cambian las herramientas utilizadas para trabajar en varios procesos, solo se adaptan al ritmo tradicional de trabajo y cumplen con los requerimientos a un ritmo normal y obsoleto, con el cual el trabajo se torna lento y tedioso con uso excesivo uso de mano de obra, y procesos manuales largos. Todas estas describen la posición en la que las empresas se encuentren, y por medio de ellas, se conocerá que tan eficiente serán sus respuestas a los pedidos de los clientes.

6) ¿Cómo se realiza el proceso de facturación?

Esta pregunta enfoca como se lleva a cabo el proceso de facturación, si es un proceso electrónico que generara ahorro en costes y aumentos de productividad, o si es un proceso sencillo sin usos de tecnologías para facilitar la función, permitiendo medir el estilo que presenta cada empresa que interviene en la relación cliente-proveedor.

7) ¿Existen intercambios de tecnologías entre las organizaciones?

La pregunta se enfoca en conocer si existen relaciones tan sólidas, fiables y modulares que permitan compartir tecnologías entre las

organizaciones socias, para con estas integrarse fácilmente a la constante evolución de las actividades de producción.

8) ¿Qué tecnologías de información y comunicación utiliza la empresa para interactuar con sus clientes?

-Teléfono
-Fax
-Internet
-Intranet
-Extranet
-e-comerce
-e-logist
-Base de Datos
-Cara a cara.
-Entre otros, diga cuales.

Las tecnologías de la información y la comunicación permitirán facilitar el proceso de interrelación entre los socios, y lograra el entendimiento claro y preciso de lo que se requiere, si es bien aplicado, de lo contrario no se podrán entender los requerimientos. En esta pregunta se ofrecen diferentes opciones para con ellas saber, cual se ajusta al método de la empresa al momento de concretar los negocios con el socio.

Financiera

Para la elaboración de los diferentes atributos que se desglosan de esta categoría, es importante resaltar que no se analizarán los aspectos

cuantitativos sino cualitativos de las relaciones que se dan entre los socios, variando de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

1) ¿Explique la influencia del aspecto financiero en la relación cliente-proveedor?

Se seleccionó esta interrogante para conocer desde la óptica del cliente y del proveedor, de qué manera o cómo influye esta categoría en sus relaciones, ya que de ella dependerá su supervivencia.

2) ¿Las partes cumplen con los contratos establecidos?

Para que exista una relación cliente-proveedor, es necesario que se respeten los acuerdos o contratos establecidos entre las partes, por lo que se considero que este aspecto podía aclarar cómo se desarrollan estas relaciones cliente-proveedor en la MMC Automotriz.

3) ¿Cómo se realiza la cancelación de la mercancía (Forma de pago)? ¿Existe puntualidad o retrasos en el proceso?

La forma como se realizan los pagos y la puntualidad juega un papel muy importante en estas relaciones, ya algunos autores de artículos expresan que este punto ha afectado algunas relaciones cliente-proveedor.

4) ¿Se incurren en pérdidas financieras cuando se realizan las devoluciones en los pedidos con respecto a la relación cliente-proveedor?

Es importante conocer si por devoluciones se tienen pérdidas financieras, partiendo de que todas las empresas realizan sus operaciones

para obtener ganancias, no les convendría tener una relación cliente-proveedor que se incurra en muchas pérdidas.

5) ¿Explique cómo Influye la paralización de la producción por falta de mercancía en el aspecto financiero en la relación cliente-proveedor?

Esta interrogante surge con la finalidad de conocer en que magnitud influye este punto en la MMC Automotriz, ya que en la actualidad se ha visto muy perjudicada con respecto a este punto.

Procesos

En las relaciones cliente-proveedor se realizan diferentes procesos que hacen que estas relaciones funcionen, es por ello que se considero necesario medir y controlar el rendimiento de dichos procesos, para estudiar si están funcionando correctamente, ya que esta forma parte de las bases en las relaciones.

1) ¿De qué manera influyen los procesos en la relación cliente-proveedor?

Para comenzar con el estudio de esta categoría, se consideró necesario conocer de los mismos miembros de la relación cliente-proveedor de la MMC Automotriz, de qué manera se ven afectadas estas relaciones, durante la realización de estos procesos.

2) ¿Explique Cómo se realiza el proceso de selección de proveedores?

Algunos autores coinciden que este punto, es una de las decisiones más importantes que deben tomar, al igual que se deben considerar

diferentes aspectos al momento de tomar estas decisiones tan importantes para la organización.

3) ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

Los plazos de entrega, representa un punto que hay que supervisar, debido a que puede perjudicar la producción y por ende la relación existente, entre un cliente con su proveedor.

4) ¿Cuál es el porcentaje de rechazos en la prestación del servicio?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

5) ¿Cuál es el porcentaje de errores en la entrega de pedidos?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

Es vital que en estas relaciones exista un nivel de conformidad algo elevado ya que si no existe aceptación del servicio prestado por el proveedor, surgen las llamadas inconformidades, al igual que el porcentaje de errores tiene el mismo efecto negativo en estas relaciones.

6) ¿Cuál es el tiempo promedios que tarde el pedido en llegar desde que se realiza la orden de compra?

5 días 10 días 15 días 20 días 25 días 30 días

Permite conocer cuánto se tardan las empresas proveedoras en suministra los productos al cliente desde que se realiza la orden de compra hasta que llega a la empresa. Se mide en días con el fin de ubicar la duración y la efectividad del proceso.

7) ¿Cómo se realiza el proceso de transporte de la mercancía? ¿Se cumplen con los requerimientos establecidos de seguridad?

En toda organización existen diferentes factores que se deben considerar en las relaciones existentes ente cliente-proveedor, como es el tiempo de entrega y el transporte de la mercancía, por tal razón surge la necesidad de estudiar si este sería un aspecto que pudiera estar perjudicando la relación cliente-proveedor en la MMC automotriz.

8) ¿Quiénes son los responsables de la aplicación del control de calidad en las relaciones cliente-proveedor?

Como ya se ha hecho mención del papel que juega la calidad en la relación cliente-proveedor, se consideró relevante conocer quienes se encargan de este control, desde este punto se pueden desglosar varios factores que pudieran afectar la relación cliente-proveedor en la MMC automotriz.

9) ¿Existe flexibilidad entre las partes para adaptarse a productos sustitutos o alternativos?

Con esta interrogante se pretende conocer si las empresas se adaptan a los nuevos modelos de producción con el fin de ser más competitivas, para

ello necesitan innovar e invertir no solo en bienes y servicios, sino también en la reorganización de sus recursos humanos y sus métodos de gestión.

10) ¿Cuál es el porcentaje de paralización de la producción por falta de suministro?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

En esta pregunta resulta imprescindible medir en que porcentaje afecta la producción la falta de suministro, debido a que esta interrogante podría ser un punto que influya en la relación cliente-proveedor, basándose en las revisiones bibliográficas hechas anteriormente.

Cultura

En el caso de la cultura organizacional como pilar fundamental de las organizaciones, esta representa una marca personalizada que destaca sus valores, partiendo de esto se esbozaron las siguientes preguntas, con el fin de comprender con ellas su posición competitiva y que tan flexibles pueden llegar hacer:

1) ¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa? ¿fuerte o débil?

Con ello se quiere conocer si la cultura organizacional de la compañía posee ciertos factores como visión, misión y valores que impulsen la motivación de los empleados en lograr los objetivos anhelados por la empresa. La pregunta fuerte o débil tiene que ver con que tanto apego y compromiso sienten los miembros de estas y los dirigentes que lleven las riendas en sus procesos.

2) ¿Existen diferencias culturales entre las empresas aliadas? Si la respuesta es sí, ¿Cuál es la influencia en la relación cliente-proveedor?

Claro está, que las empresas presentan su propia cultura organizacional, que cada una de ellas tiene objetivos diferentes y fines específicos, pero que tanta es la diferencia entre las empresas socias y en cuanto influye al momento de llevar las relaciones, es un punto muy importante que toca esta premisa, su respuesta indicara la compatibilidad entre ellas y el desempeño en sus relaciones.

3) ¿Existe confianza y cooperación entre las partes?

La confianza, es la creencia en que la empresa será capaz de actuar de manera adecuada en una determinada situación, la cual estará reforzada en función de las acciones entre los clientes y los proveedores socios; la cooperación destacara el trabajo en común en pro del objetivo compartido, utilizando métodos comunes.

4) ¿Qué disponibilidad tiene la empresa de adaptarse a otra cultura organizacional?

Si la empresa observa que su posición no está muy segura, y se nota tambaleante ante la presencia de otra compañía que si tenga sus estrategias culturales bien cimentadas, provocara una reflexión de en que tanto puede cambiar para mejorar, sin perder su autonomía cultural. Por ello la pregunta se enfoca en la disponibilidad de la empresa en adaptarse a otra cultura.

5) ¿Existen subculturas en la cultura organizacional en la relación cliente-proveedor?

-Oposiciones
-Reprimendas
-Imposiciones
-Desapego

La pregunta refleja si a través de la subcultura se asumen antivalores que adquieren cierta corporalidad, para oponerse a la cultura central y generar desequilibrio sistémico, abarcando los comportamientos, sentimientos, relaciones, participación, entre otros.

6) ¿En la relación cliente-proveedor existe algún método de integración de la cultura organizacional?

-Sesiones grupales
-Compartir
-Fiestas en fechas especiales
-Ceremonias
-Entre otras.

Esto desataca si se realizan reuniones con el fin de integrar una organización a otra, o dentro de esta misma. Ya que el reflejo externo es parte de su proceso interno y un buen sentido de unión y equilibrio entre las partes.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Generalidades

En el presente capitulo se analizó la información recabada por medio de la herramienta de recolección de datos elaborada y aplicada a los tres proveedores seleccionados como lo son Macusa, Metalpress y Vivex, para la realización del análisis se van a dividir las preguntas de la entrevista, para de esta manera poder comparar las diferentes perspectivas descritas tanto por la empresa bajo estudio como la de cada uno de los proveedores seleccionados, estos datos serán presentados en cuadros o tablas, los cuales representaran las relaciones entre los datos, permitiendo llevar una secuencia ordenada de los aspectos y su contenido, para con ello interpretar la información y dar paso al siguiente capítulo del estudio que son las recomendaciones y estrategias posibles en la relación cliente-proveedor.

5.2. Tecnología

En la tabla 5.1 se presentará el análisis de la influencia del grado o nivel de tecnología en las relaciones del cliente en este caso la MMC con sus diferentes proveedores productivos de la zona oriental de la Ciudad de Puerto la Cruz. Esta determinara si se encuentran ubicadas en niveles aceptables de acuerdo a los avances informáticos en todos los aspectos dentro de la empresa, tanto para su proceso productivo como gerencial.

Tabla 5.1 influencia del nivel o grado del aspecto Tecnológico en las relaciones cliente-proveedor

Influencia del grado o nivel de tecnología en la relación cliente-proveedor	
MMC El nivel de tecnología influye notablemente sobre la calidad de servicio que el proveedor puede ofrecer, como por ejemplo: Un mejor tiempo de respuesta, dado los procesos computarizados que se realizan dentro de cada departamento de la empresa, específicamente administrativos, y que minimiza los largos procesos que llevan a cabo y la calidad de servicio, mostrando con esto un proceso optimo que se hace notar a través del logro de los objetivos de la empresa.	
Macusa Nuestra empresa no cuenta con una tecnología avanzada, dado que trabaja con lo más necesario. Algunos programas que facilitan funciones administrativas con la MMC, pero no es una influencia muy marcada.	
Vivex El grado o nivel de tecnología en la relación cliente-proveedor, influye gradualmente. Por diferentes razones, una de ellas es impide la fluidez de la información de una manera más efectiva.	**Metalpress** Ocupa un nivel de influencia elevado ya que en la actualidad, el no contar con tecnología necesaria para que se realicen todos los procesos de las relaciones, representa atrasos en todos los ámbitos

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por cada uno de los encargados de la relación cliente-proveedor, se puede concluir diciendo que para ellos el nivel tecnológico influye grandemente en las relaciones que se establecen entre las partes ya que esto incrementaría la inversión por la rapidez en sus procesos de producción, facturación y de mas actividades. Pero dado el atraso que presentan la mayoría, los hace quedar solo con la intención y pocas veces se concreta la incorporación de los adelantos técnicos.

La tabla 5.2 se refiere al proceso de comunicación en la relación cliente-proveedor y si existe a través de ella una realimentación efectiva entre las partes, en esta se muestran las respuestas de cada proveedor y la de la empresa cliente.

Tabla 5.2 ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación en la relación cliente-proveedor?

¿Cómo se realiza el proceso de comunicación en la relación cliente-proveedor? ¿Existe realimentación efectiva entre las partes?	
MMC	En esta respuesta, se puede decir que todas las personas entrevistadas respondieron de la misma forma a esta pregunta, en general su respuesta fue la siguiente: El tipo de comunicación es lingüística escrita (por medio de email) y lingüística oral (por reuniones o conversaciones telefónicas), caracterizadas por el feed-back, lo que quiere decir que si hay retroalimentación.
Macusa	
Metalpress	
Vivex	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 5.3 hace referencia a las órdenes de compras entre el cliente MMC y sus proveedores productivos, este análisis permitirá saber de qué manera se realiza este proceso y los sistemas tecnológicos que intervienen en el.

Tabla 5.3 realización de las órdenes de compra entre cliente-proveedor.

<table>
<tr><th colspan="2">¿Cómo se realizan las órdenes de compra entre el cliente y el proveedor?</th></tr>
<tr><td colspan="2">MMC
Principalmente se efectúan las órdenes de compra abiertas con todos los proveedores, sin embargo en casos puntuales se efectúan órdenes de compra cerradas, no siendo este el caso. La MMC automotriz hace uso de un análisis en el sistema de compras, en donde se formulan las órdenes y se toma el movimiento del producto diariamente, estos quedan reflejados en el sistema SAP, luego se procede a comprar y esperar que el proveedor suministre la pieza.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Macusa
La hoja de activación, se realiza a medida que en la MMC va necesitando el material y dependiendo de los autos que se vallan a producir, aproximadamente siete por día. Dada la cercanía que existe con el cliente se llevan a través de mensajeros. Las órdenes de compra como tal se realizan de una a dos veces al año, son de tipo abiertas. Diariamente se trabaja dependiendo las necesidades del cliente y de acuerdo a las cantidades y tipos de vehículos que se planifiquen producir en un día realizan las hojas de activación.</td></tr>
<tr><td>Vivex
Se realizan órdenes de compras abiertas anuales, dependiendo de los tiempos que se manejen en el contrato. El cliente, es decir la MMC automotriz, de acuerdo a su estimación de producción mensual realiza los pedidos y estos son enviados por correo electrónico o mensajeros de la compañía.</td><td>Metalpress
Las órdenes de compra son realizadas de tipo abierta con la MMC automotriz, por medio de requisición de compras, este es un documento interno usado por departamentos para realizar sus pedidos, una copia la envían al departamento de compras y tanto la MMC como metalpress diseñan su formato de requisición de compras.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración Propia.

En todas las relaciones entre los proveedores productivos de la zona y la MMC, se presentan órdenes de compra abiertas, en donde se define un monto máximo por un periodo de validez, además de especificar las cantidades máximas para los distintos ítems a comprar, y una lista de precios. A estas especificaciones se les agregan textos básicos previamente registrados según el tipo de compra, también se les agregan planes de entrega. Los ítems de una orden compra se pueden consultar antes o luego de generarla.

El porcentaje de flexibilidad del proveedor y su capacidad de adaptación tecnológica a las necesidades de la empresa, puede apreciarse en la Figura 5.4 que se muestra a continuación, observando que en las entrevistas sostenidas con los directivos de estas empresas relacionados con el proceso de compra, se conoció que la MMC automotriz les suministra las especificaciones de los productos o materiales que ellos requieren de acuerdo al modelo de vehículo que será fabricado por este, de ahí es que parte la elaboración de los requerimientos.

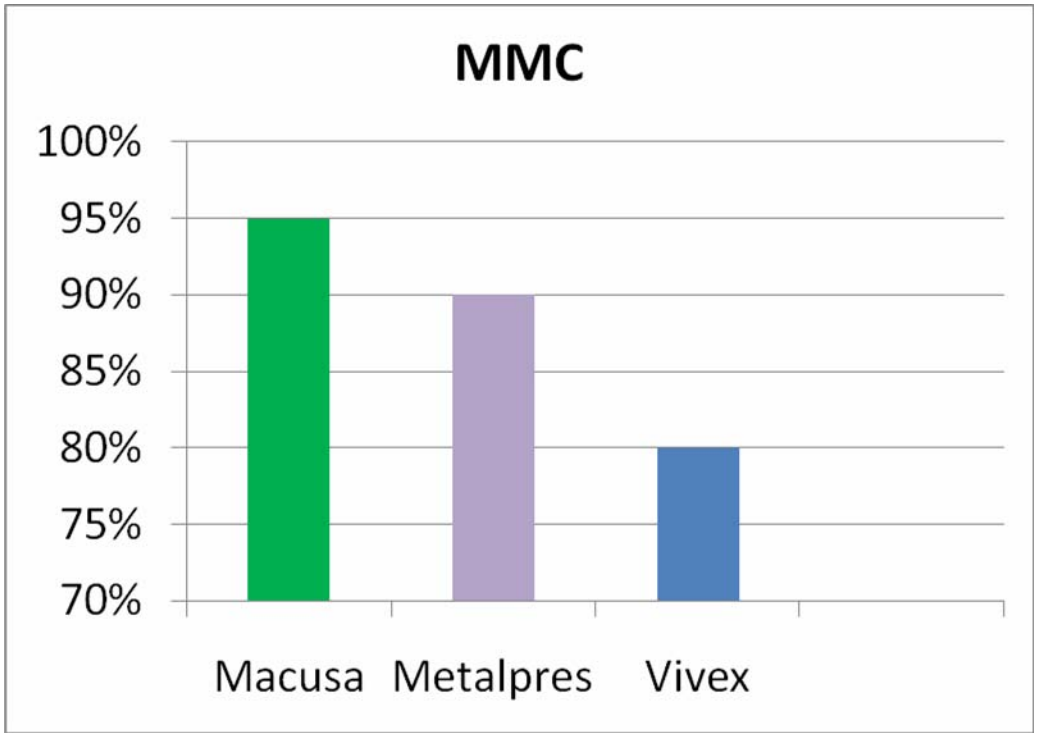

Figura 5.4- Porcentaje de flexibilidad del proveedor y la capacidad de adaptación tecnológica a las necesidades de la empresa.
Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5.5 se presentan los niveles en los cuales utiliza el proveedor la tecnología en la realización de sus productos, esta les permitirá mejorar en muchos aspectos la producción que ellos realizan.

Tabla 5.5 ¿El proveedor utiliza tecnología de punta para realizar sus productos? ¿En qué nivel?

¿El proveedor utiliza tecnología de punta para realizar sus productos? ¿En qué nivel?		
Suficiente	**Macusa** Hace uso de la tecnología necesaria, ya que fabrican los productos de manera artesanal, prácticamente con la maquinaria necesaria para su realización.	**MMC** Utiliza la tecnología suficiente en la realización de los vehículos, esta le permite en cada área adelantar algún proceso que requiera una herramienta tecnológica, vale destacar que los procesos llevados a cabo en la empresa son en su mayoría manuales.
	Vivex Su maquinaria se considera de nivel tecnológico suficiente para la realización de los vidrios, con estas se pueden llevar a cabo los procesos más importantes.	**Metalpress** Considera tecnología suficiente, ya que esta hace uso de herramientas suministradas por su cliente la MMC para realizar los productos de manera más eficiente. Si no utilizara esta seria obsoleta, y no podría desempeñar su labor.
Obsoleto	Este nivel, no tuvo ninguna referencia para el proceso productivo que desempeñan las empresas proveedoras y el cliente de estas la MMC. Pero vale la pena acotar que si Metalpress no utilizara las herramientas de la MMC no contaría con la tecnología que esta le brinda para realizar el producto requerido.	

Fuente: Elaboración Propia.

Lo que se observo es que utilizan una tecnología suficiente en todas sus operaciones, lo cual determina que por medio de esta logran llevar a cabo todo lo estipulado en el plan de trabajo. Es obvio que si hicieran uso de una tecnología más sofisticada la producción seria más alta pero incurriría en un costo mucho más elevado en su proceso de producción y de venta.

La tabla 5.6 Explica cómo se llevan a cabo los procesos de facturación en las empresas proveedoras y la MMC Automotriz.

Tabla 5.6- Proceso de facturación

¿Cómo se realiza el proceso de facturación?	
MMC El departamento de cuentas por pagar recibe las facturas de los proveedores vía internet, las cuales deben contar con un número de pedido cuando son materiales, de no contar con estas identificaciones la factura es devuelta al proveedor, a excepción de facturas de entes públicos, que no es el caso. Para ello primero se carga la factura o nota de entrega en el sistema para dar entrada en inventario y generar el pasivo o deuda, luego el proveedor entrega al departamento de contraloría la factura para que se cancele.	
Macusa De acuerdo a la orden de compra y las diferentes hojas de activación, estas se relacionan y luego se envían por correo con un mensajero a la MMC automotriz.	
Vivex Se utiliza un programa denominado facturaplus, que lleva a cabo el proceso de facturación con su cliente, en este se describen los artículos y precios respectivos. Todo ello es introducido en el programa y se genera la factura.	**Metalpress** El proceso de facturación con el cliente se realiza por medio de un formato de factura sencillo, en el que se describe la razón de la venta de productos, esto ofrece un poco de automatización, aunque básica del proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de facturación es de suma importancia en las relaciones entre la MMC y sus respectivos proveedores productivos, ya que esta permite llevar un control al momento de generar la facturación de los productos, especificando en esta los días de crédito establecidos por el nivel del sistema, como son proveedores de la zona se les exige el pago rápidamente y el sistema arroja un estado activo si la empresa ha cancelado su deuda, cada empresa posee su método, y es notable que utilicen una tecnología básica para llevarlos a cabo, por medio de computadoras y programas sencillos.

Para conocer si existen intercambios entre las empresas que se relacionan, con el fin de comprar y vender los productos, se necesita determinar si ocurren intercambios de tecnologías entre estas, por medio de la tabla 5.7 se podrá apreciar.

Tabla 5.7 intercambios de tecnología entre las organizaciones

¿Existen intercambios de tecnologías entre las organizaciones?	
MMC	Se puede decir que todas las personas entrevistadas respondieron de la misma forma a esta pregunta, en general su respuesta fue la siguiente: no existen intercambios tecnológicos entre la MMC y nosotros.
Macusa	
Vivex	
Metalpress	Para el caso de Metalpress, la MMC si intercambia con esta, las herramientas con cierto grado de tecnología que permiten la elaboración de los productos.

Fuente: Elaboración Propia.

Los intercambios tecnológicos son delicados entre las compañías, porque como ocurrió con metalpress, si sucede algún inconveniente entre las partes, como problemas laborales internos de la propia proveedora, esto influiría contundentemente en la producción de la otra, quedando paralizada ante esta situación, por ello es mejor evitar este tipo de entregas tecnológicas.

La tabla 5.8 muestra que tipo de tecnologías de información y comunicación utilizan las empresas para interactuar con sus clientes.

Tabla 5.8 tipos de tecnologías de información y comunicación que utilizan las empresas para interactuar con su cliente

¿Qué tecnologías de información y comunicación utiliza la empresa para interactuar con sus clientes?		
Teléfono	**VIVEX** **METALPRESS** **MACUSA**	**MMC**
Fax	**VIVEX** **METALPRESS** **MACUSA**	**MMC**
Internet	**MACUSA** **VIVEX** **METALPRESS**	**MMC** Email principalmente
Intranet		MMC lo utiliza internamente, para comunicarse con sus trabajadores, estos disponen de claves para accesar.
Cara a cara	**MACUSA**	**MMC**

Fuente: Elaboración Propia.

La tecnología utilizada en las relaciones cliente-proveedor entre la MMC automotriz y sus proveedores, determina la rapidez y veracidad de información impartida entre estas. Por medio de dichas tecnologías de información y comunicación se envían las órdenes de compra, las dudas en cualquier especificación de un producto, los reclamos, entre muchos otros aspectos influyentes.

5.3. Financiero

La tabla 5.9 muestra la influencia del aspecto financiero entre la MMC automotriz y sus proveedores productivos ubicados en la zona.

En el caso de la relación con los proveedores a nivel nacional y denominados productivos, se demuestra la influencia de la MMC automotriz en las actividades de compra y venta, esto para mantener en funcionamiento a los proveedores que dependen de los importes económicos de la empresa para su supervivencia. Es importante destacar que esto se hace en determinados casos, en los que el proveedor presente problemas, ofreciéndoles un soporte por medio de ajustes extraordinarios por encima de los costos fijos.

Tabla 5.9 influencia del aspecto financiero en la relación cliente-proveedor

influencia del aspecto financiero en la relación cliente-proveedor	
MMC La influencia del aspecto financiero en nuestras relaciones con los clientes, es vital y de suma importancia ya que son los que generan el capital para reinvertir en todos los procesos de producción y distribución de vehículos.	
Macusa Esta empresa no puede funcionar si su único cliente la MMC automotriz no le cancela los productos, ya que solo sostiene relaciones comerciales con esta como principal proveedor de asientos. Si uno no trabaja, no trabaja el otro, de hecho la empresa trabajo hasta el 27 de febrero del presente año, lo que indica que la influencia de lo ocurrido con su único cliente lo afecta en un 100%.	
Vivex La empresa actualmente se encuentra paralizada y no genera ninguna actividad financiera, vital para el funcionamiento y fortalecimiento de sus operaciones, lo cual es uno de los puntos débiles de que el personal aprovecho para reclamar por sus utilidades, siendo estas en una parte canceladas, sin estar trabajando querían la cancelación de 120 días más, con los cuales no cuenta la empresa ya que está en quiebra.	**Metalpress** Esta empresa indica que el aspecto financiero marca un importante punto dentro del desarrollo de sus operaciones, en la cual sus trabajadores dependen de la incorporación de esta en la nomina del cliente mayoritario la MMC para subsistir, siendo este uno de sus principales clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

Para conocer si las partes cumplen con los contratos establecidos se tiene la siguiente información de la tabla 5.10. Que arroja la opinión de cada empresa, en su posición de ente contratante y contratado.

Tabla 5.10 ¿Las partes cumplen con los contratos establecidos?

¿Las partes cumplen con los contratos establecidos?	
MMC	**Macusa**
Como empresa reconocida a nivel nacional e internacional se caracteriza por cumplir con todo lo que se estipula en los contratos, que se llevan a cabo entre la MMC automotriz como clientes y los proveedores, nada que no esté debidamente referido en las clausulas será tomado en cuenta. Es por ello que todo debe estar claro entre las partes con las que se hacen negocios.	La empresa si cumple sus contratos con la empresa MMC automotriz, debido a que esta es el único cliente que poseen, es su entrada de dinero fijo.
	Metalpress
	En esta empresa se cumplen debidamente los acuerdos establecidos, exceptuando los problemas que se presenten como paros laborales o falta de algún material, lo cual incurre en los costos de la empresa notablemente.
	Vivex
	Sí, todos los contratos son cumplidos a cabalidad excepto problemas sindicales de paralización o reclamos que impidan cumplir con el contrato con su cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante resaltar que los contratos elaborados por la MMC automotriz y sus proveedores productivos de la zona, representan años de

buen trabajo y cumplimiento de los requerimientos en el mismo. Sin contar con los problemas que se vienen presentando desde principio de 2008, en los que algunas clausulas no fueron cumplidas como se acordaron, problema que afecta directamente las finanzas de cualquiera de las partes.

La tabla 5.11. Resalta las respuestas suministradas por las empresas que intervienen en las relaciones y responde la interrogante de ¿Cómo se realiza la cancelación de la mercancía (Forma de pago)? ¿Existe puntualidad o retrasos en el proceso?

Tabla 5.11 ¿Cómo se realiza la cancelación de la mercancía (Forma de pago) ¿Existe puntualidad o retrasos en el proceso?

¿Cómo se realiza la cancelación de la mercancía (Forma de pago)? ¿Existe puntualidad o retrasos en el proceso?	
MMC. La compañía realiza operaciones al contado y a crédito. En el caso de créditos goza con un lapso de treinta (30) días establecidos en el sistema. El cual se cuenta a partir de la fecha plasmada en la factura, si es el caso de los proveedores de la zona. La empresa aprovecha los descuentos por pronto pago establecidos por los proveedores. Al cargar la factura el proveedor se ubica en el estatus activo, se paga a vencimientos. En el caso de cheques son firmados y enviados al departamento de caja y este hace entrega de los mismos.	**Macusa.** Los pagos recibidos por la MMC son por medio de depósitos a la cuenta de la compañía. Utilizan pagos electrónicos por medio del portal del banco. Son pocos los retrasos en los pagos.
	Metalpress. Los pagos recibidos por la MMC automotriz, son por medio de cheques, que luego de pasar por el proceso interno de la empresa son conformados por nosotros y cobrados respectivamente. Por lo general no presentan retrasos
	Vivex. Las cancelaciones son por medio de transacciones electrónicas realizadas por la MMC y estos avisan

	cuando ya confirman la entrada de dinero a nuestras cuentas. Son raras las veces que tienen retrasos, en los pagos y de ser así son pocos días.

Fuente: Elaboración Propia.

La cancelación de la mercancía determina las buenas relaciones que se tienen en el aspecto económico entre la MMC automotriz y sus proveedores productivos, ya que este es el motor que hace mover todos los procesos que se realizan en las empresas, sin el pago del trabajo realizado no se podría valorar el esfuerzo de las organizaciones en tener los productos justo a tiempo, es como una retribución a las actividades efectuadas. Es normal que haya retrasos algunas veces, dado que por un pequeño fallo se ven afectadas miles de pasos para llegar a cancelar las facturas.

Para conocer si se incurren en pérdidas financieras cuando se realizan las devoluciones en los pedidos con respecto a la relación cliente-proveedor, se identifican las respuestas de cada empresa como se muestra en la tabla 5.11.

La MMC realiza la devolución de mercancía si las empresas proveedoras no le ofrecen una calidad de producto total, esto se comprueba cuando se detecta una falla en el artículo, colocando un sello de material rechazado. También si existen diferencias con las cantidades liberadas, cuando el proveedor envía a la compañía una cantidad de mercancía diferente a la liberada por el departamento de compras. Si el material está dañado en la línea de producción, se hace referencia a las fallas encontradas exactamente al ser pasados al proceso productivo, ahora si el material puede ser reparado por la MMC esta lo hace con sus herramientas, pero si

no es el caso por la gravedad del defecto se le devuelve al proveedor para ser cambiado por uno nuevo, en lo cual el proveedor ya estaría incurriendo en perdidas por la devolución.

Tabla 5.12 ¿Se incurren en pérdidas financieras cuando se realizan las devoluciones en los pedidos con respecto a la relación cliente-proveedor?

¿Se incurren en pérdidas financieras cuando se realizan las devoluciones en los pedidos con respecto a la relación cliente-proveedor?	
MMC Si, se pierde dinero cuando hay devoluciones ya que no se trabaja con productos que no llenen las especificaciones requeridas, estas son un conjunto de parámetros que deben ser cumplidos por nuestros proveedores. Son pocas las devoluciones ya que cuentan con un personal calificado que identifica las anomalías, que incurran en algún gasto extra de dinero y tiempo de producción.	
Macusa Hay perdidas si se observa que el material se ha deteriorado por algún agente externo o mala manipulación, por lo general no se botan los materiales se reutilizan de alguna manera, para con ello evitar grandes pérdidas.	
Vivex Los pedidos que llegan por parte de la MMC automotriz, deben tener todos los aspectos que este exige ya que una vez elaborados no es posible reutilizarlos, se tienen que desechar ya que no cumplen con las medidas especificadas.	**Metalpress** Si se genera pérdidas financieras el hecho de realizar una devolución de un producto enviando al cliente, esto incurre en los gastos de distribución, elaboración y materia prima. Es posible en la mayoría de los casos reutilizar pero en otras oportunidades es casi imposible.

Fuente: Elaboración Propia.

Para explicar cómo influye la paralización de la producción por falta de mercancía en el aspecto financiero en la relación cliente-proveedor, es necesario conocer las respuestas de los gerentes de cada empresa, que se muestra en la tabla 5.13.

Tabla 5.13 ¿Explique cómo Influye la paralización de la producción por falta de mercancía en el aspecto financiero en la relación cliente-proveedor?

¿Explique cómo Influye la paralización de la producción por falta de mercancía en el aspecto financiero en la relación cliente-proveedor?	
MMC Las pérdidas que incurre la falta de mercancía son cuantiosas, llegan a los miles de dólares semanales y que no son recuperables de manera rápida. Para el caso de vivex y metalpress quienes son los dos proveedores productivos que han presentado grabes problemas se ha tenido que para la empresa completa, lo cual genera muchas cuentas por pagar y un déficit para la producción que no respalda los gastos generados a través de su principal actividad el ensamblaje de los vehículos haciendo uso de sus productos nacionales. Para el caso de macusa no se presentan problemas de paralizaciones, más bien es de la MMC la paralización y limita su proceso financiero, derivado principalmente de su único cliente.	
Macusa Si no produce la MMC se para la producción en nuestra planta, esto por si solo desencadena una serie de insuficiencias económicas para el funcionamiento de la empresa.	
Vivex Si se paraliza la producción por falta de mercancía, en nuestro caso sílice y otras materias primas importantes dentro de la elaboración de nuestro producto, no se podría llevar a cabo el proceso de venta y esto no aportaría nada a la empresa solo demoras.	**Metalpress** Es elevada la influencia de las paralizaciones en la producción que disminuye el manejo de los pagos para el funcionamiento de la organización por falta de mercancía, como el acero, aluminio, entre otros derivados, cualquiera puede parar y

	esto es grave.

Fuente: Elaboración Propia.

Cada empresa tiene su propia línea de producción a su vez tiene otros proveedores que le suministran las materias primas que permitirán la ejecución del producto final, si alguna de ellas falla, falla la entrega del pedido, fallan los pagos, y se deterioran las relaciones con el cliente, que a su vez también queda mal con sus clientes externos. Entonces todo esto acarrea serios problemas económicos que afectan a todos por igual, solo que a unos más que otros debido a lo corto de su cadena de suministro.

5.4. Calidad

La tabla 5.14 mostrará de qué manera el proveedor certifica y garantiza un control de calidad satisfactorio, y la MMC podrá medir el rendimiento de todos sus proveedores y llamar la atención en caso de ser necesario.

Se puede decir que las empresas proveedoras y cliente, si garantizan un control de calidad satisfactorio ya que cuentan con personal clasificado para medir los desperfectos que puedan tener los productos, la calidad es indispensable cuando se trabaja con estrictos lineamientos de control de calidad.

Tabla 5.14 ¿El proveedor certifica y garantiza un control de calidad satisfactorio?

¿El proveedor certifica y garantiza un control de calidad satisfactorio?	
MMC Si, por medio de hojas de inspección se garantiza y certifica, por medio de certificados de calidad. Esta es una planilla en donde se analizan los factores de calidad y entrega de los productos suministrados. Por medio de este instrumento se puede medir el rendimiento de todos los proveedores y llamar la atención de los mismos, dado que dicho formato es enviado y discutido con los proveedores con el fin de detectar las necesidades y solucionarlas.	**Macusa.** Esta empresa con respecto a la MMC automotriz, garantiza un control de calidad satisfactorio y aumenta los intereses del cliente en nuestros productos. **Metalpress.** Si garantiza el control de calidad a su cliente, depende de ello que las relaciones se mantengan, inclusive la MMC les proporciona las herramientas y supervisa su utilización con el fin de asegurar la calidad del producto. **Vivex.** La calidad de los vidrios realizados en nuestra empresa la hace estar como número uno en el país, así también el servicio prestado a su cliente confirma esto. Por lo general la MMC supervisa en conjunto con vivex la calidad y la materia prima para llevarlo a cabo.

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 5.15 muestra si en las empresas bajo estudio existe una conexión entre las partes para garantizar la satisfacción del consumidor final, con ello se podría conocer el trabajo en equipo que realizan para lograr el objetivo entre estas.

Tabla 5.15 ¿Existe una conexión entre las partes para garantizar la satisfacción del consumidor final?

¿Existe una conexión entre las partes para garantizar la satisfacción del consumidor final?	
MMC Si, el cliente posee un departamento de aseguramiento de calidad, el cual cumple la función de enlace con el proveedor. Este departamento verifica, calibra y da mantenimiento a los instrumentos y equipos de medición como también a los productos enviados por las empresas proveedoras, a manera de asegurar si se encuentran aptos para el ensamblaje, para con ello ofrecer un producto de primera.	
Macusa La conexión que se tiene con la empresa es total, ya que se hace lo que ellos dicen, basándonos en todas las necesidades o requerimientos para satisfacer al cliente final de la MMC.	
Vivex La calidad de la empresa está estrechamente ligada a todas las normas vigentes en el país y con las cuales trabajan todos los ensambladores de este. La MMC automotriz y vivex trabajan en conjunto para garantizar la calidad de un producto resistente y bueno.	**Metalpress** Si, existe conexión ya que de acuerdo con los requerimientos de la MMC se realizan los pedidos y estos deben satisfacer las necesidades de funcionamiento para que los vehículos sean vendidos. Para garantizar la excelencia se usan herramientas de la MMC y supervisiones de la misma.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuando se realizan procesos en los que intervienen tantas empresas, para lograr el producto final, es necesaria la colaboración e interconexión entre las partes, esto determina el trabajo en equipo que se lleva a cabo para el cumplimiento de lo planteado por la empresa. Garantizando un trabajo bien hecho y excelentes resultados al aplicarlo correctamente.

La tabla 5.16. Representa las respuestas arrojadas por cada empresa en la que se dice si existen garantías al cumplimiento del plan estratégico de la organización o departamento, para ello el gerente o jefe del departamento hace una revisión de si su empresa lleva a cabo el cumplimiento de su visión, misión y objetivos estratégicos.

Tabla 5.16 ¿Existen garantías al cumplimiento del plan estratégico de la organización o departamento?

¿Existen garantías al cumplimiento del plan estratégico de la organización o departamento?
MMC
La empresa utiliza un plan estratégico que consiste en llevar a cabo un cronograma de visitas al proveedor, esto para llevar un control de calidad y conocer si los productos cumplen con todos los procesos y evoluciones de índice de calidad al proveedor, evaluando con ello el rendimiento de la empresa en el trabajo, tanto desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y otros aspectos de calidad.
Macusa
Los planes estratégicos se cumplen, ya que por medio de ellos se garantiza que el trabajo realizado es optimo.

Vivex	Metal press
Si, existen y se identifican los puntos clave del producto diagnosticando si el resultado alcanza lo requerido para la venta.	Si, existen y deben cumplir con procesos básicos como alcanzar los objetivos de producción y contribuir a las mejoras continuas en los procesos para garantizar el éxito.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia todas las empresas que participan en la cadena de suministro de productos de la zona oriental, aseguran cumplir con lo establecido en el plan estratégico de su organización, opinan que si esto no se cumple no se logra el objetivo de la empresa y por ende no se obtendrían los resultados deseados entre las partes.

Esta pregunta es importante porque permite saber ¿Cómo evaluaría la relación existente entre el cliente-proveedor? Los encargados de estas relaciones dentro de cada empresa, por medio de indicadores como Regular, buena y excelente, representándolo en la tabla 5.17.

Tabla5.17 ¿Cómo evaluaría la relación existente entre las partners?

¿Cómo evaluaría la relación existente entre el cliente-proveedor? (Buena)	
MMC Con respecto a macusa, son buenas las relaciones ya que hay comunicación fluida y no se presentan problemas laborales que impidan el desarrollo del trabajo. Se presenta buena calidad en los productos y tiempo de entregas inmediatos.	**Macusa** Las relaciones son vitales entre esta y su único cliente, ya que permiten el desempeño del trabajo entre las partes, se puede decir que es buena pero presenta algunas debilidades.
MMC Son buenas las relaciones en un principio, pero también se han deteriorada mucho por los problemas laborales y retenciones de equipos de la MMC. La calidad es buena en sus productos, ya que se trabaja en conjunto y con maquinaria especializada aportada por la MMC.	**Metalpress** Clientes como la MMC tienen relaciones buenas con la empresa, ya que son eficientes con los pagos, y demuestran solidaridad ante los problemas siendo muy flexibles al momento de cualquier problema, siempre y cuando no retrase su producción notablemente.
MMC Las relaciones comenzaron siendo muy buenas y estables con la empresa proveedora, pero se han deteriorado por los conflictos laborales, de esta. Los tiempos de entrega son rápidos exceptuando problemas con paralizaciones.	**Vivex** Las relaciones son buenas ya que la empresa cliente es muy responsable y eficiente.

Fuente: Elaboración Propia.

Para las empresas comprometidas en la realización conjunta de alguna actividad, es difícil que se den malas relaciones porque si no, no se harían los contratos con estas. Para ellos es necesario estudiar bien el comportamiento de cada una de ellas en todo tipo de situación, y saber cómo las enfrentan. En el caso de vivex y metalpress la MMC hizo la acotación que son buenas las relaciones pero ya actualmente las debilidades han deteriorado esta visión que tenía el cliente para con ellas. Ahora por el lado de macusa ambas partes coinciden en que es una buena relación, porque la empresa proveedora se ha adaptado al modo de trabajar de la MMC automotriz, ya que es su único cliente. Si los proveedores no dan la talla, de acuerdo a la evaluación de su desempeño se determina la necesidad de sustituir al nombrado.

La figura 5.18 muestra ¿Cuál es el porcentaje de conformidad o satisfacción con el servicio del proveedor?, para saber que tan satisfecho esta el cliente con el proveedor productivo.

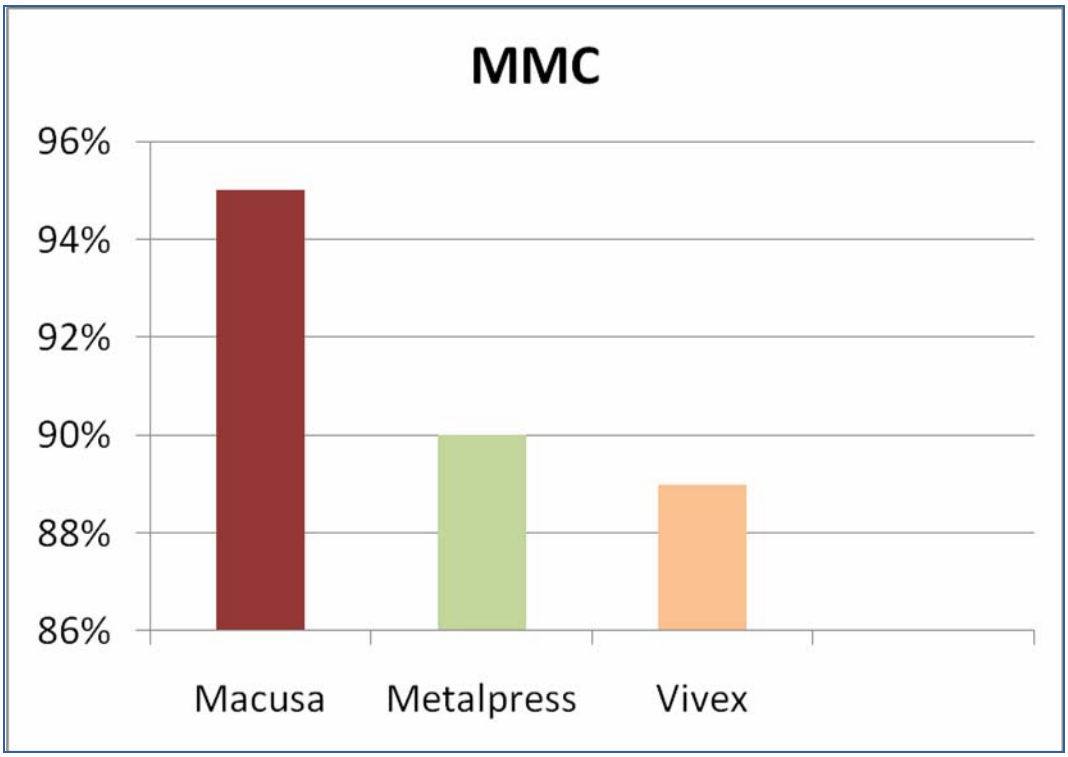

Figura 5.18 ¿Cuál es el porcentaje de conformidad o satisfacción con el servicio del proveedor?

Fuente: Elaboración Propia.

Vale destacar que en el caso de macusa los proveedores cumplen con los parámetros a evaluar según la empresa, digamos que cumplen con el 85% en el servicio prestado. Por el lado de Metalpress se cumplen con el 80% del servicio brindado y vivex en un 80% igual. Este porcentaje se determina por medio de una evaluación integral al proveedor, se realiza tomando en cuenta la capacidad de respuesta de las no conformidades, que son problemas que se detectan ya sea en una auditoria, queja del cliente, informe de inspección o algún aviso, lo que genera una parte de no conformidad que se envía automáticamente por correo a la persona responsable. El tiempo de entrega de producto y calidad, indica que el tiempo que transcurre desde que el pedido de un cliente es recibido hasta que es

completado y su calidad, es el cumplimiento de las especificaciones del producto. Se requiere de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

La tabla 5.19 identifica ¿Cuál es la influencia de los conflictos laborales dentro de las organizaciones en las relaciones cliente-proveedor?, para el periodo actual en un panorama incierto dados los miles de problemas que se han suscitado, se analizan las respuestas aportadas por los dirigentes empresariales en la tabla a continuación.

Tabla 5.19 ¿Cuál es la influencia de los conflictos laborales dentro de las organizaciones en las relaciones cliente-proveedor?

¿Cuál es la influencia de los conflictos laborales dentro de las organizaciones en las relaciones cliente-proveedor?	
MMC	**Macusa**
La influencia de los conflictos laborales dentro de la empresa, son directamente proporcionales a los paros que presentan las empresas proveedoras. Al principio los problemas por falta de suministro de metalpress y de vivex, produjeron la paralización en la producción, y ahora	La influencia de los conflictos laborales dentro de la organización son totales ya sean por parte del cliente la MMC o por nuestra parte, aunque en nuestra trayectoria no se han presentado inconvenientes internos entre empleados.
	Metal pres
	La influencia es total, ya que estos conflictos se han venido presentando desde el año pasado hasta a la actualidad, y originan paros internos en metalpress y en la MMC automotriz. Lo cual es grave en empresas que manejan costos elevados en todos sus procesos.

en la producción, y ahora son los problemas laborales internos de la empresa que no la dejan ejecutar su misión.	**Vivex** Dependiendo el grado de conflicto, genera causas desagradables para las empresas comprometidas, actualmente las paralizaciones han interrumpido los pedidos de entrega de material, a la empresa cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

Todas las empresas consideran que la influencia de los conflictos laborales dentro de cada una de las organizaciones producen un efecto domino a lo largo de toda la cadena de suministro, este tipo de conflicto se han venido agudizando en estos últimos tiempos ocasionando la paralización de muchas empresas a nivel nacional.

Para conocer si existe independencia en la relación cliente-proveedor y si esta se respeta, es realizada la tabla 5.20. Que muestra las respuestas obtenidas por los encargados de llevar a cabo las relaciones.

Tabla 5.20 ¿Existe independencia en la relación cliente-proveedor? ¿Se respeta?

¿Existe independencia en la relación cliente-proveedor? ¿Se respeta?	
MMC-Macusa	**Observaciones**
Si se respeta.	Cada uno realiza su labor, guardando distancia en los procesos internos de cada empresa. Ya que esta es autónoma y puede determinar su manera de trabajar.
MMC-Metalpress	

No se respeta.	préstamos de las herramientas, estos deben de acceder a la intervención de la empresa cliente, ya que tiene sus bienes puestos en funcionamiento dentro de esta.
MMC-Vivex	Todo lo acordado en la negociación es respetado entre las partes comprometidas.
Si se respeta.	

Fuente: Elaboración Propia.

Tanto Vivex como Macusa poseen contratos que estipulan respeto entra su cliente y los procesos que se desarrollan entre ellos, lo que indica que trabajan en conjunto pero son autónomas en sus decisiones internas. Y en el caso de Metalpress las negociaciones presentan otro aspecto, la empresa proveedora permite el acceso a la intervención de la MMC automotriz en algunos procesos, en los que se hace uso de las herramientas de producción.

La tabla 5.22 permite conocer si se suministra información clara y adecuada de lo que se requiere entre el cliente-proveedor, para realizar todos sus procesos de producción.

Tabla 5.22 ¿Se suministra información clara y adecuada de lo que se requiere entre el cliente-proveedor?

¿Se suministra información clara y adecuada de lo que se requiere entre el cliente-proveedor?		
MMC	**Macusa**	Sí, todos los proveedores consideran que no existen problemas con respecto a la información que se intercambia y sostiene con
	Metalpress	

	Vivex	la MMC. Esta emite diariamente reportes con la finalidad de soportar todas las actividades realizadas entre las partes, que incluyan al proveedor y al manejo de sus productos.

Fuente: Elaboración Propia.

La información entre las partes representa un valioso tesoro porque a través de su flujo constante de datos, se pueden conocer las preferencias del cliente y como se realiza el manejo de sus procesos productivos con sus proveedores, a su vez estos le informan a este, todo lo que sea necesario acordar.

Para conocer si el contrato incluye sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias en las relaciones cliente-proveedor, es necesario identificar las dos partes de cada relación la del cliente y la del proveedor. Se muestra la figura 5.23.

Tabla 5.23 ¿El contrato incluye sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias en las relaciones cliente-proveedor?

¿El contrato incluye sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias en las relaciones cliente-proveedor?	
MMC-Macusa	**Observaciones**
Si	Las partes consideran en este punto, que esto es muy importante que exista en cualquier tipo de negociación, ya que en el caso de la MMC no se mantiene un yugo constante en la relación
MMC-Metalpress	
Si	
MMC-Vivex	

Si	de tiempo-calidad, con respecto a sus proveedores, esto les permitirá responder ante cualquier incierto dentro de los diferentes procedimientos que se lleven a cabo, debido a que siempre se presentan discrepancias por alguna u razón. Un sistema como tal no pero si procedimientos que flexibilicen las soluciones a las discrepancias.

Fuente: Elaboración Propia.

Todas las empresas proveedoras responden igual a los procedimientos realizados ante cualquier discrepancia que se produzca en las relaciones entre el cliente la MMC automotriz y el proveedor asociado al proceso.

Con el fin de saber si existe algún sistema o programa de inspección de la materia prima en la relación cliente-proveedor, son presentadas las respuestas de cada empresa en la tabla 5.24.

Tabla 5.24 ¿Existe algún sistema o programa de inspección de la materia prima en la relación cliente-proveedor?

¿Existe algún sistema o programa de inspección de la materia prima en la relación cliente-proveedor?	
MMC-Macusa	**Observaciones**
Si	Todos los productos que se necesitan para elaborar los vehículos en la MMC deben pasar primero por una serie de rigurosas
MMC-Metalpress	

Si	inspecciones que se hacen de manera manual y haciendo uso de sistemas como SAP para llevar un control de los movimientos del material. El proceso nace con una nota de entrega, de tipo cerrada. Se autoriza por vigilancia el acceso del camión del proveedor que entrega la mercancía, luego se verifican los requerimientos de calidad y se ubican en los estantes. Se le sellan las planillas y se envía el empaque retornable, luego se carga al sistema SAP, modulo MIGO este se encargara de verificar todos los campos relacionados al producto, y se genera la nota de entrega en el sistema, alimentando al sistema SAP hoja de puestas a disposición PAD, que indica las cantidades y números de partes que están atadas al pedido del material y que estarán a disposición para los departamentos de producción, esto se refiere a lo que SAP puede direccionar, ya que el sistema no permite el ingreso de cantidades adicionales, queda prácticamente bloqueado.
MMC-Vivex	
Si	

Fuente: Elaboración Propia.

Esto demuestra que el cliente, es muy exigente con todos los proveedores, y no deja acceder absolutamente nada a su planta si no pasa primero por la serie de pasos acordados entre las partes, y como requisito

interno de calidad de la MMC. Esto asegura y aclara cualquier defecto o irregularidad que se encuentre en los materiales.

5.5. Procesos

La manera en la que influyen los procesos dentro de la relación cliente-proveedor, es muy importante para conocer el funcionamiento detallado de las organizaciones, de manera individual, con cada proveedor y con el cliente. Como se muestra en la figura 5.25.

Tabla 5.25 ¿De qué manera influyen los procesos en la relación cliente-proveedor?

¿De qué manera influyen los procesos en la relación cliente-proveedor?
MMC Los diferentes procesos que se realizan en la empresa, indican si el proveedor está en capacidad para realizar el producto de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente. Esto nace a través de un análisis que realiza el sistema de este departamento.
Macusa Presenta una influencia total ya que para toda compañía el proceso debe tener un buen desenvolvimiento para lograr la ejecución de los diferentes pasos.

Vivex	Metalpress
Por medio de los procesos que realiza la empresa para la elaboración del suministro, es que se conocen muchas bases importantes en las relaciones de esta con su cliente y determina la eficiencia y calidad de sus productos a través de las actividades que desenlaza el proceso.	Los procesos influyen en gran medida, ya que por medio de estos se mide la eficiencia de la compañía y su tiempo de respuesta.

Fuente: Elaboración Propia.

Los procesos determinan todo lo que hace ser productiva a una empresa, de este se desenlazan el conjunto de sub-procesos con los que se obtendrá el producto que será vendido, y este será comprado por el cliente la MMC y utilizado en sus procesos de ensamble de vehículos. Los resultados en general coincidieron en que cada proceso determina la razón de ser de la empresa.

La siguiente tabla 5.26 explica cómo se realiza el proceso de selección de proveedores, por medio del cual la empresa cliente hace su escogencia de acuerdo a sus preferencias.

Tabla 5.26 ¿Explique Cómo se realiza el proceso de selección de proveedores?

¿Explique Cómo se realiza el proceso de selección de proveedores?	
MMC Realiza la selección de sus proveedores por medio de estudios económicos de factibilidad y rentabilidad. Para incluir nuevos proveedores productivos, se les solicitan documentos como, registros mercantiles, RIF, cedula del representante legal, estados financieros auditados, entre otros.	**Macusa** Se le hace un estudio a cada uno de los proveedores internos para ver si cumple las necesidades de la compañía. A través de estudios de rentabilidad.
	Metalpres Se realizan conversaciones y enlaces con cada uno de los proveedores para así de esta manera conocer si están dispuestos a cumplir con las necesidades de la compañía.
	Vivex Lo que se debería hacer es un estudio de factibilidad pero hoy en día es casi imposible hacer esto ya que no hay muchas opciones para la selección de los proveedores.

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que cada empresa presenta su técnica y procedimientos de selección de proveedores, que le suministren la materia prima para ser transformada. En el caso de la MMC es manejada por la política de departamento de compras, quien opera los precios por debajo del CKD. Este pide a uno de los proveedores las cotizaciones bajo una estructura de costos. Es posible también manejar la política como responsabilidad, servicio pos ventas y los precios que sean ofrecidos por el proveedor a la compañía deben estar por debajo de lo establecidos por la

Fuente (Sojitz-accionistas) en cuanto a CKD. Esto se aplica a todos los proveedores anteriormente nombrados.

Para conocer cuál es el porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega, se proponen varios porcentajes. En los que se decidió representar los datos de la siguiente manera como se muestra en la figura 5.27.

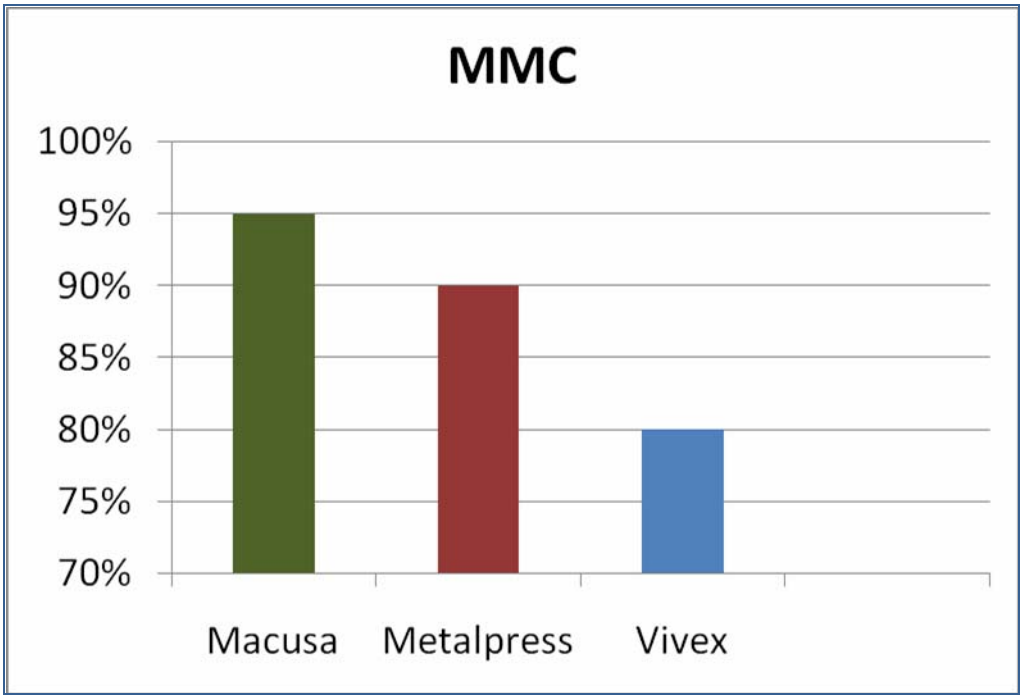

Figura 5.27 ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega?

Fuente: Elaboración Propia.

En las conversaciones sostenidas a lo largo de las diferentes entrevistas se puede conocer que hay momentos que las entregas justo a tiempo no llegan en el periodo establecido. Por lo general la MMC automotriz acuerda con sus proveedores productivos de la zona, una entrega inmediata, ya que dada la proximidad de las empresas se presta para que sea rápido.

Se hace el requerimiento de manera anual y se da un plazo entre las partes para que vayan liberando el producto.

La Figura 5.28 representa cuál es el porcentaje de rechazos en la prestación del servicio brindado al cliente.

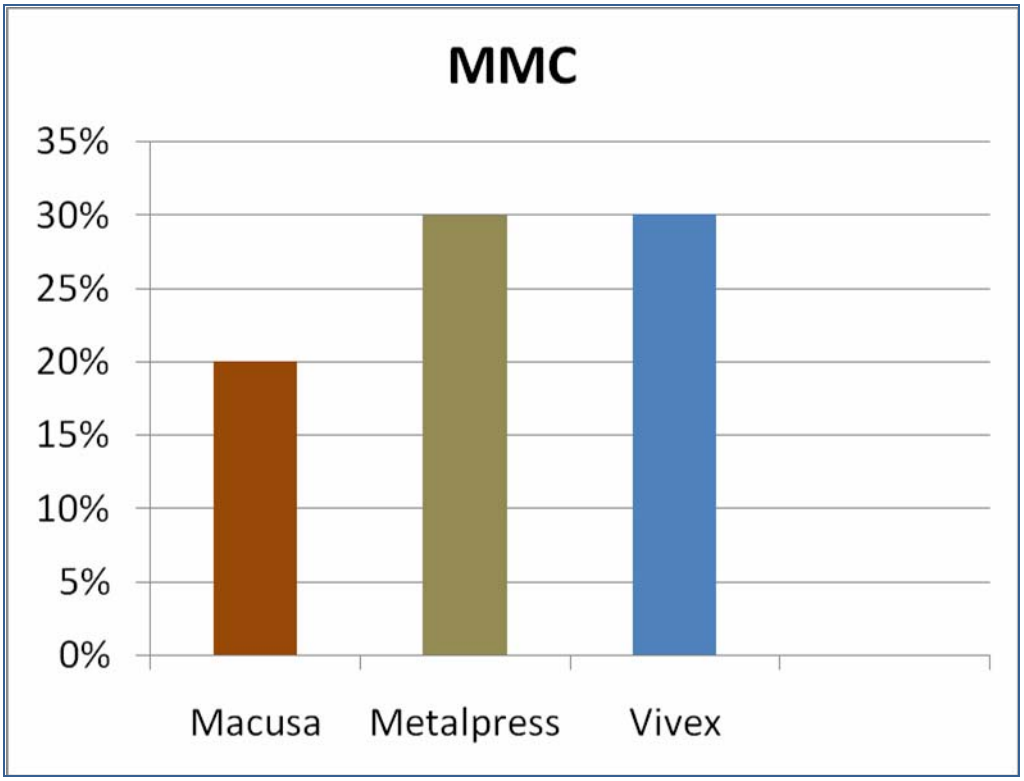

Figura 5.28 ¿Cuál es el porcentaje de rechazos en la prestación del servicio?

Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador muestra que los rechazos más bajos son los de la empresa proveedora macusa y los otros dos como son metalpress y vivex tienen un 10% más que macusa, mostrando que tienen un poco mas de fallas al momento de prestar el servicio, producido al momento de realizar los productos.

Para saber el porcentaje en los tiempos promedios que tarda el pedido en llegar desde que se realiza la orden de compra, se ofrecieron varias opciones en días, para apreciarlo bien se presenta la figura 5.29.

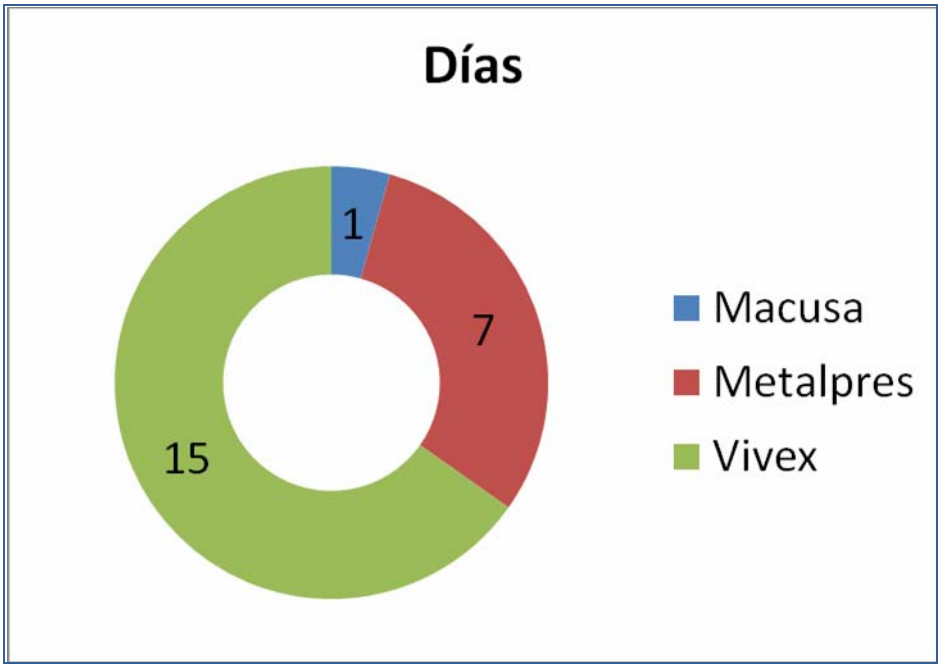

Figura 5.29 ¿Cuál es el tiempo promedios que tarde el pedido en llegar desde que se realiza la orden de compra?
Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 5.30 muestra cómo se realiza el proceso de transporte de la mercancía, y si se cumplen con los requerimientos establecidos de seguridad.

Tabla 5.30 ¿Cómo se realiza el proceso de transporte de la mercancía? ¿Se cumplen con los requerimientos establecidos de seguridad?

¿Cómo se realiza el proceso de transporte de la mercancía? ¿Se cumplen con los requerimientos establecidos de seguridad?	
MMC El despacho de partes y accesorios puede realizarse a través de transporte propio del cliente o mediante el uso del la empresa Zoom, en este último caso, el cliente recibe un recargo en la factura equivalente al cinco por ciento (5%) del costo de los repuestos. Si el transporte es del cliente, se procede a entregar al conductor las cajas que se encuentran en la jaula de la zona correspondiente, el cual se encarga de verificar su contenido y cotejarlo revisar la factura que se entrega. Una vez conforme, se procede a embarcar las cajas en el transporte, el conductor firma la factura en señal de recibido y conserva una copia de la misma, la originalidad se conserva en el departamento de ventas.	
Macusa La empresa utiliza camiones para transportar los materiales hasta la MMC automotriz, estos camiones son de una empresa contratada, la cual le presta el servicio.	
Vivex Para prestar el servicio de transportar la mercancía hasta donde se encuentra el cliente, utilizan camiones de carga, especialmente diseñados para transportar los vidrios, ya que estos son muy delicados. Necesitan ser trasladados cuidadosamente con un manejo delicado.	**Metalpress** La mercancía es transportada por camiones que llevan el pedido, son camiones enviados por la MMC para buscar las piezas. Estos cumplen son los requerimientos establecidos para poder despachar las piezas metálicas.

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar que si se cumplen los requerimientos de seguridad, tanto por la empresa proveedora, como por la MMC, estos tienen personal encargado del despacho de la mercancía y de que se lleven a cabo de la manera acordada por la empresa, ya que al momento de ser embarcados aun son propiedad de la empresa, después de salir de esta forman parte de

los bienes del cliente, todo ello lo acuerdan en los contratos. Con este aspecto no hay problemas, todo funciona correctamente.

La tabla 5.31 representa ¿Quiénes son los responsables de la aplicación del control de calidad en las relaciones cliente-proveedor?, esto con el fin de saber en manos de quien se realizan los procesos de control de calidad.

Tabla 5.31 ¿Quiénes son los responsables de la aplicación del control de calidad en las relaciones cliente-proveedor?

¿Quiénes son los responsables de la aplicación del control de calidad en las relaciones cliente-proveedor?	
MMC El ingeniero de aseguramiento de calidad, es el encargado de llevar a cabo el chequeo de todos los aspectos que incurren en la evaluación del producto. **Vivex** Los supervisores del departamento de calidad, y gerentes de calidad.	**Macusa** Jefe de control de calidad, es quien se encarga del chequeo del producto y si este cumple con todos los parámetros. **Metalpres** El jefe de control de calidad, es el encargado de verificar la calidad del producto que van despachar.

Fuente: Elaboración Propia.

Cada empresa tiene su responsable para la aplicación del control de calidad que certifica que el proveedor haga llegar en correcto estado los productos. En este caso todas las anteriores presentan ese cargo solo que con diferentes nombres pero casi las mismas funciones.

La tabla 5.32 muestra si existe flexibilidad entre las partes para adaptarse a productos sustitutos o alternativos, con el fin de conocer en qué grado se pueden adaptar a otro sustituto.

La tabla 5.32 ¿Existe flexibilidad entre las partes para adaptarse a productos sustitutos o alternativos?

¿Existe flexibilidad entre las partes para adaptarse a productos sustitutos o alternativos?	
MMC Solo si el producto es aprobado por el departamento de calidad y certifica que es de primera. Para ellos debe responder positivamente en todos los procesos de prueba que se lleven a cabo con el producto. Por lo general cuando se hacen los contratos con los proveedores estos garantizan los materiales de primera y explican si sus proveedores de materia prima son igual de exigentes y responsables con lo que ofrecen.	**Macusa.** No, y si se hace es por aprobación de la MMC automotriz, ya que son asientos estándar para cada modelo. Es imposible sustituir sin la autorización del cliente.
	Metalpress. No, ya que la calidad que se brinda por medio del proceso de selección del material y de su elaboración es insustituible después de haber acordado el producto con el cliente.
	Vivex. No, ya que todo lo que se ofrece al cliente tiene que mantenerse por cuestiones de contrato, además que son estrictamente supervisados cuando se va a hacer la selección.

Fuente: Elaboración Propia.

La figura 5.33 muestra el porcentaje de paralización de la producción por falta de suministro, permitiendo escoger para la respuesta varios porcentajes con ello se conocerá en qué grado y frecuencia se paran las empresas si falla un suministro dentro de la cadena de valores.

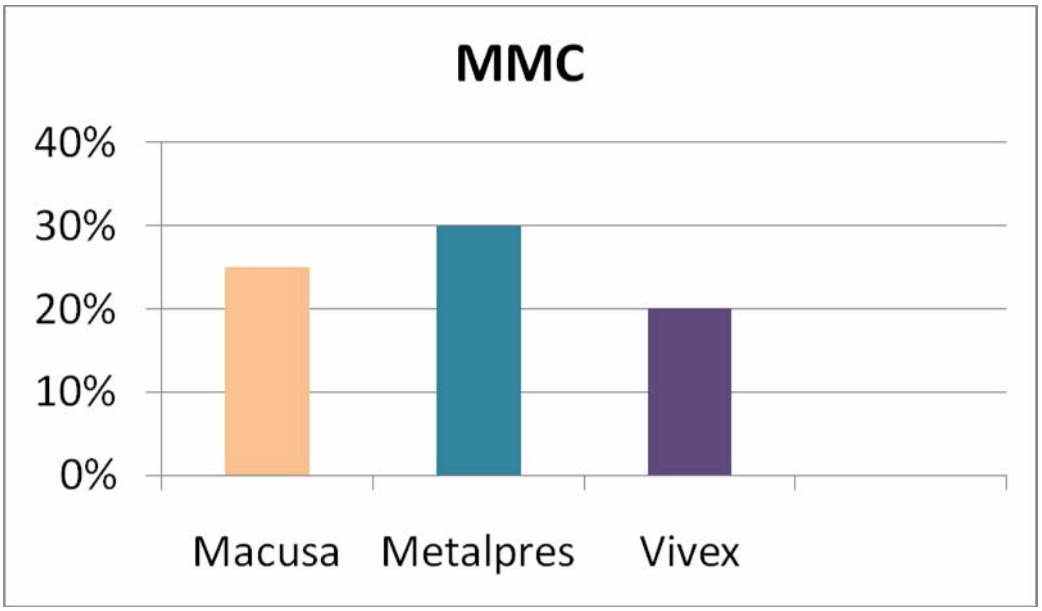

Figura 5.33 ¿Cuál es el porcentaje de paralización de la producción por falta de suministro?
Fuente: Elaboración Propia.

Las respuestas arrojadas por el estudio a las empresas de acuerdo a lo dicho por sus gerentes y jefes, es que Macusa y Vivex son los que menos fallas de suministro tienen mientras que Metalpress, presenta un poco mas de fallas que los otros. Vale destacar que esta fue la primera planta proveedora en parar sus operaciones en el transcurso del año pasado, dado problemas laborales que impidieron llegar material a la MMC, paralizando así la producción del cliente. Lo cual representa una grave falla para la proveedora, seguida a estos problemas se encuentra Vivex con

aproximadamente 6 meses de paralización, y por último Macusa que el 27 de febrero fue que dejo de operar dada la situación actual de su único cliente.

5.6. Cultura

La tabla 5.34 arroja la descripción de qué tipo de cultura organizacional posee la empresa, si se considera fuerte o débil. Esto permitirá conocer las bases del sentir de la organización, como ente de trabajo y sustento de vida.

Tabla 5.34 ¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa? ¿Fuerte o débil?

¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa? ¿Fuerte o débil?	
MMC Ante esta pregunta la empresa no arrojo mucha empatía, es decir solo respondieron que dado los problemas suscitados actualmente creen tener una cultura organizacional débil en algunos aspectos de la compañía, principalmente el hecho de que sus trabajadores no quieran realizar sus actividades.	
Macusa La empresa actualmente no posee algún tipo de cultura organizacional, basándose en que la mayoría de sus empleados realizan sus trabajos sin tomar en cuenta los aspectos que caracterizan a la cultura de una organización como lo son los valores, por decir alguno.	
Vivex Se considera débil. No posee cultura organizacional arraigada a los valores de la compañía.	**Metalpress** Se considera débil. La cultura organizacional de la empresa no es comunicada ni gestionada por ningún directivo de la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

La cultura representa un aspecto de importancia en las organizaciones, notamos con preocupación cómo en ninguna de las empresas estudiadas se aplica ni el desarrollo de esta, ni su puesta en marcha a través de la comunicación de ella a sus empleados. Todos arrojaron que se considera débil. Esta puede ser la causa de los conflictos que se han venido presentando en los últimos tiempos en la mayoría de las compañías.

Para conocer si existen diferencias culturales entre las empresas aliadas, se les pregunto a los directivos de estas que cual era la influencia en la relación cliente-proveedor si la respuesta era afirmativa. Con ello se determina que tan acoplada están las partes. Para representarlo se muestra la tabla 5.35.

Tabla 5.35 ¿Existen diferencias culturales entre las empresas aliadas? Si la respuesta es sí, ¿Cuál es la influencia en la relación cliente-proveedor?

¿Existen diferencias culturales entre las empresas aliadas? Si la respuesta es sí, ¿Cuál es la influencia en la relación cliente-proveedor?	
MMC No. No se presenta ningún tipo de diferencias culturales, sino no podríamos trabajar en conjunto.	
Macusa No. De lo contrario no sería nuestro único cliente.	
Vivex No. Absolutamente no se tienen diferencias.	**Metalpres** No. Es imposible tener diferencias con una empresa a la cual se le considera de los mejores clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

En la realización de la entrevista se pudo conocer que la mayoría de los proveedores de la MMC automotriz se adaptan a las exigencias de su cliente, al igual que necesidades e imposiciones, previamente prescritas en el contrato.

La tabla 5.36 existe o no en la empresa cooperación entre las partes, y si se ayudan entre ellas para realizar las labores de producción, distribución y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 5.36 ¿Existe confianza y cooperación entre las partes?

¿Existe confianza y cooperación entre las partes?	
MMC	
La empresa coopera con todas las proveedoras con las que sostiene contratos, realiza múltiples actividades que relaciona a todas y les explica lo que se quiere lograr, a donde se quiere llegar y los nuevos productos que se quisieran realizar, para todo ello se necesita confianza.	
Macusa	**Metalpres**
Si, existe cooperación ya que todo lo que se mande hacer por el cliente, estos están en disposición de realizarlo.	Si, absoluta confianza y cooperación, de hecho las herramientas de la empresa cliente se encuentran dentro de nuestras instalaciones. Y estos cooperan con explicaciones y preparaciones de cualquier novedad para sus productos.
Vivex	
Si, existe ya que son empresas que llevan larga trayectoria juntas y necesitan cooperar mutuamente.	

Fuente: Elaboración Propia.

En esta respuesta todas las organizaciones declararon la misma respuesta tanto empresa cliente como proveedores, dijeron que si existía

confianza y cooperación entre las partes, lo que se puede considerar como un punto de mucha fortaleza para afianzar las buenas relaciones entre estos. Ya que si bien es cierto este punto es vital en el desarrollo de la misma.

La figura 5.37 muestra la disponibilidad que tiene la empresa de adaptarse a otra cultura organizacional, esto si le trae aportes positivos a la organización.

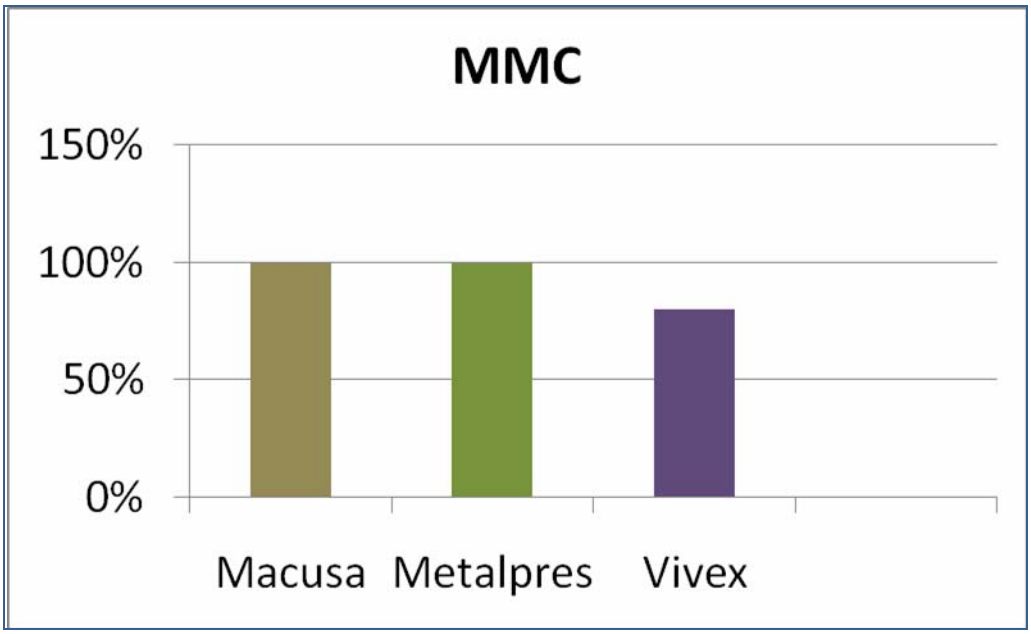

Figura 5.37 ¿Que disponibilidad tiene la empresa de adaptarse a otra cultura organizacional?

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de Macusa el único cliente de ellos es la MMC, como ya se ha dicho en aspectos anteriores, por tal motivo es fácil y necesario adaptarse a su cultura organizacional, es por esto que su disposición en total de igual manera Metalpress que aunque la MMC no es su único cliente, se ubica en uno de los principales por lo que para ellos es necesario poseer un grado de

adaptación y aceptación necesario para lograr el éxito en las relaciones, en el caso de Vivex sus directivos consideran que la disposición a adaptarse a otra cultura organizacional es de un 80%, para ello se basan en que si no poseen como tal ninguna cultura es difícil lograr adaptarse a otra, sin embargo no se oponen.

La tabla 5.38 muestra si existen subculturas en la cultura organización en la relación cliente-proveedor, como oposiciones, reprimendas, imposiciones y desapego.

Tabla 5.38 ¿Existen subculturas en la cultura organizacional en la relación cliente-proveedor?

¿Existen subculturas en la cultura organizacional en la relación cliente-proveedor?	
Oposiciones	Ninguna de las empresas proveedoras productivas (Macusa, Metalpres y vivex) presenta estas opciones, en contra de su cliente principal.
Reprimendas	
Imposiciones	La MMC no presenta ninguna de las subculturas dentro de su cultura organizacional con respecto a sus relaciones con los proveedores.
Desapego	

Fuente: Elaboración Propia.

Ninguna empresa presenta subculturas en contra de la cultura organizacional de cada empresa, ya que hay respeto mutuo entre las organizaciones, que conforman la cadena. No se podría trabajar en un

ambiente hostil ni inquisitorio, es por ello que todos los trabajos que se mandan hacer en cada empresa forman parte de su proceso productivo y siguen una serie de pasos para llevarlos a cabo, sin atropellar a ningún empleado ni empresa relacionada.

La tabla 5.39 explica si en la relación cliente-proveedor existe algún método de integración de la cultura organizacional, como sesiones grupales, compartir, fiestas en fechas especiales, ceremonias.

Tabla 5.39 ¿En la relación cliente-proveedor existe algún método de integración de la cultura organizacional?

¿En la relación cliente-proveedor existe algún método de integración de la cultura organizacional?	
Sesiones grupales	Ninguna de las empresas proveedoras productivas (Macusa, Metalpres y Vivex) presenta estas opciones, de integración con el cliente.
Compartir	
Ceremonias	La MMC no presenta ninguna de las opciones planteadas para con sus proveedores productivos de la zona.
Fiestas en fechas especiales	

Fuente: Elaboración Propia.

No existe ningún método de integración cultural entre las empresas que conforman las relaciones cliente-proveedor de la MMC, lo cual indica la falta de atención a las partes, en momentos festivos entre el personal que labora en ellas, esto es una debilidad ya que siempre es bueno un momento

de esparcimiento y de conocer y compartir con los que hacen posible la mayor parte de los procesos de producción.

CAPÍTULO VI

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se cumplió con el objetivo general de la investigación que tiene como finalidad Diseñar Propuestas para la mejora en las Relaciones Cliente-Proveedor de La MMC Automotriz, para el desarrollo de este capítulo, además de apoyarse en la teoría anteriormente expuesta, se revisarán artículos de otras empresas del sector automotriz a nivel internacional que han tenido éxito y han llegado a ser altamente competitivas en el mercado, para estudiar si las estrategias que han aplicado podrían resolver alguno de los problemas que presentan las relaciones bajo estudio.

Por medio del análisis realizado en el capítulo anterior del presente estudio, se conoció que en la categoría tecnológica sus directivos consideran que la influencia de la tecnología en las relación cliente-proveedor afecta grandemente el desenvolvimiento, desarrollo y calidad de la misma, por medio de esto, también se pudo conocer que el grado tecnológico utilizado funciona normalmente, término referido a un funcionamiento básico y estrictamente en lo necesario para la empresa, que al comparar con los requerimientos tecnológicos necesarios para optimizar no solo la relación sino la cadena de suministro; se considera que esta categoría pudiera mejorar:

- Incluyendo nuevas tecnologías de comunicación e información (TIC`S), con el fin de cubrir satisfactoriamente las necesidades crecientes de procesar información de la empresa y sus partners (proveedores y clientes) para convertirla en inteligencia de negocio.

- Mejorar costes y aumentar la eficiencia de sus procesos a través de la innovación, aplicando los procesos intra-empresas y entre-empresas; es decir internos y externos a la organización.

Estas actualizaciones tecnológicas permitirían a la empresa desarrollar ventajas competitivas e innovar mediante la creación de nuevos servicios al cliente, como también innovar mediante la creación de nuevos modelos de negocio.

En el caso de la empresa cliente La MMC Automotriz S.A. se recomienda el uso de sistemas de información para mejorar los procesos de relación con los proveedores, como el SCM Supply Chain Management. Y el software, MRPII Manufacturing Resource Plannig de la extensión del ERP para gestionar la producción y en parte, la logística de aprovisionamiento y distribución.

También se podría implementar el eLearning, software en servicios de base de tecnológica al servicio de la formación de los empleados más eficientes, y el Knowledge Management software que permite el servicio del aprovechamiento de la inteligencia colectiva a empleados, partners y clientes en beneficio del negocio.

- Exigir a sus proveedores la incorporación de nuevas tecnologías en la producción, como CRM Customer Relationship Management, que es un software para mejorar los procesos de relación con los clientes.

En este punto, es importante acotar que con la incorporación de estas propuestas se pudieran mejorar las demás categorías, puntualizando un

caso, la categoría financiera ya que implícitamente se mejora la entrega a tiempo del producto a lo largo de la cadena de suministro. Una propuesta para mejorar aun más el aspecto financiero seria:

- Realizar revisiones periódicas del cumplimiento del plan estratégico, es decir, verificar que las estrategias que se establecen estén cumpliendo con la misión, visión y objetivos de cada una de las organizaciones en estudio.

Cuando se abordó el punto de la calidad en las diferentes entrevistas realizadas las respuestas que se obtuvieron por parte de los directivos fueron satisfactorias, se puede decir, de manera general que esta categoría está bien orientada a lo que se desea con respecto a las interrogantes que se consideraron influyentes en este estudio, sin embargo, se pueden considerar las acciones que realizan empresas de este mismo sector a nivel mundial para posicionarse en el mercado como una de las más competitivas.

- Establecer sistemas de bonos de producción, en función de las mejoras de calidad del producto, con el fin de crear incentivos que sean pagados a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Esto lo podrían poner en práctica junto con un ingreso básico fijo; además de la compensación que estipula su contrato el trabajador recibiría una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectué tras alcanzar determinado nivel. Una variable de este sistema estimularía al empleado por sus ahorros de tiempo, y otra variable adicional de este sistema combinaría los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación

que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad productiva.

Los procesos que se establecen en la relación cliente-proveedor como se explico en capítulos anteriores, son uno de los pilares fundamentales en el desenvolvimiento de estas relaciones, de acuerdo a las interrogantes que se estudiaron se pudo conocer que la manera que estas organizaciones realizan sus procesos les han arrojado resultados satisfactorios, pero al conocer como llevan estos procesos las organizaciones competitivas a nivel mundial se pudo observar, que estas gracias a la inclusión de diferentes software ocupan los primeros lugares en empresas altamente competitivas. Es por ello, que se propone:

- Incluir software que faciliten y a la vez optimicen la selección de los proveedores como también los diferentes procesos que se establecen en la relación cliente- proveedor en la MMC Automotriz.

- Tomar en cuenta para la elaboración del contrato las debilidades en la relación.

- Crear un proyecto de estabilización de los programas de producción. Para lograr así reducir los incumplimientos y las ineficiencias en las relaciones con sus proveedores.

- Actividades y razones que fomentan el desarrollo de sus proveedores. La última etapa de este desarrollo se centra en “el estado ideal de la producción”.

En el transcurrir del presente estudio, se pudo conocer que la categoría cultural está muy debilitada en la relación cliente-proveedor de la MMC Automotriz, en comparación a las demás categorías seleccionadas. Ninguna de las organizaciones presenta una cultura organizacional arraigada por lo que se propone:

- Consolidar una Cultura y Clima Organizacional que permita que las personas que las conforman se encuentren claramente consientes y hayan interiorizado adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización.

- Cuidar que se mantengan posturas positivas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones.

- Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa. Para premiar al personal que califique en una especialidad.

- Realizar un evento anual donde se entregue premio al trabajador más destacado.

- Brindar elogios por el trabajo bien realizado.

- Dictar cursos de crecimiento personal orientados a:

  - ✓ Motivación.
  - ✓ Autoestima.
  - ✓ Trabajo en equipo.

- ✓ Valores.

Concluyendo con el estudio se procede a jerarquizar la relación cliente-proveedor de la MMC Automotriz, con el fin de cambiar, mejorar o introducir a la empresa lo que se cree le falta para ser más competitiva y mejorar sus niveles de producción, financieros calidad, cultura y tecnología. De acuerdo al análisis realizado en el capitulo anterior y las diferentes revisiones bibliográficas con respecto a las características de una relación cliente-proveedor exitosa y basándose en todo esto, se alcanza decir, que la mejor relación con la empresa cliente la MMC Automotriz S.A., la presenta:

En primer lugar la mejor empresa es MACUSA, especializada en asientos de cuero, confeccionados exclusivamente para la MMC Automotriz S.A., En todos los procesos que se llevan a cabo con esta se encuentran buenos resultados, permitiendo ubicarla como número uno de acuerdo a los estudios anteriormente realizados.

En segundo lugar se puede ubicar a METALPRESS, proveedor de tanques de combustible, pisos, secciones de carrocería y puertas, con el cual se presentan buenas relaciones, pero se encuentran debilidades en cuanto a los procesos de paralización, ubicándolo como bajo rendimiento en cuanto al proceso de producción. Esto es delicado entre las empresas comprometidas, ya que al parar el proceso productivo se paraliza la razón de entrada económica en la organización.

En tercer y último lugar se encuentra VIVEX (Vidrios Venezolanos Extra C.A.), La cual se dedica a fabricar vidrios de seguridad laminados y templados, para la MMC Automotriz S.A., esta empresa lleva unas buenas relaciones con su cliente, pero hay debilidades en cuanto a los paros en los

procesos de producción, dado los cierres de la empresa por problemas internos, interrumpiendo así las actividades de su cliente simultáneamente.

A modo de síntesis la MMC Automotriz S.A., es una empresa que lleva buenas relaciones con sus proveedores productivos de la zona oriental, de lo contrario no tendrían contratos tan fuertes con ellos. Como toda empresa grande tiene sus mejores proveedores y los que no lo son tanto, es por ello que se realiza la estandarización de estos de acuerdo a sus posiciones de primer, segundo y tercer lugar.

Dado las situaciones irregulares a nivel nacional, con respecto al personal que labora en las empresas, todas se ven influenciadas, incluso la MMC Automotriz S.A., que no escapo de la paralización vigente hasta un periodo indefinido. Ante esta situación no hay más que esperar resultados de la alta gerencia que se encuentran en conversaciones a puerta cerrada.

Por lo que se recomiendan acuerdos de no agresión entre las partes, ya que luego de todas estas situaciones irregulares la clase obrera se siente vulnerable, amenazando a los empleados que conforman la alta gerencia con acciones violentas en su contra.

Para mantener al personal calmado en cuanto a la principal queja económica, por no cancelación según este gremio de sus deudas laborales, se recomienda a la empresa no exceder la cancelación de los pasivos laborales en un periodo no mayor a un año.

En la figura 6.1 se representa la cadena de suministro que incluye el proveedor inmediato del proveedor productivo de la MMC Automotriz, S.A.,

hasta el cliente final. Con ello se demuestra el efecto domino que se produce al parar una de las empresas y no satisfacer a los clientes finales.

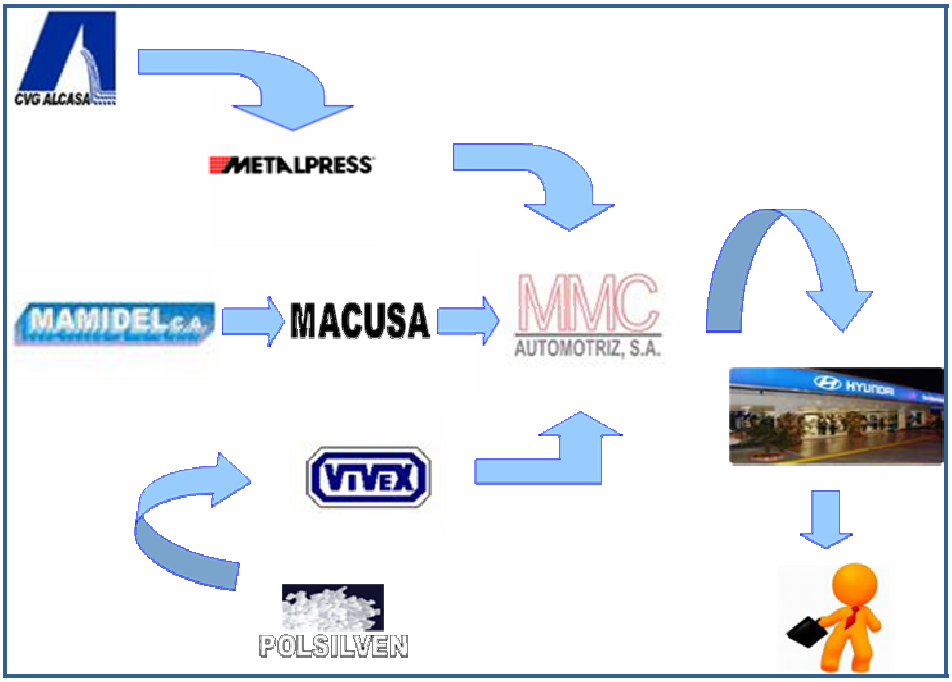

Figura 6.1 representación de la cadena de suministro de la MMC, Automotriz S.A.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VII

MODELO DE GESTIÓN

Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión: Internet y las Nuevas Tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, etc.

Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales. Y estos conceptos pueden ser especialmente importantes en un momento como el actual en el que, ante el más que probable enfriamiento económico, la empresa ha de optimizar la gestión de sus recursos. Estos son los conceptos que más afectan a la gestión empresarial:
La tecnología bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la empresa sobre sus competidores. Tecnologías emergentes como Internet, los sistemas de información, el comercio electrónico, dispositivos móviles, etc., aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, siempre que se tengan en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización.

Los recursos humanos son el mayor activo de las empresas y se han de gestionar como tales. Por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos.
La globalización es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales.

El enfoque al cliente y la innovación están pasando de ser recomendables a ser indispensables. Estos elementos tienen que ser compartidos por todos los individuos de la organización e introducidos en la cultura empresarial. Es ahora cuando hemos de preguntarnos, ¿está la empresa preparada para incorporarlos a su actual modelo de gestión?

La respuesta es que las empresas están haciendo mucho, pero les queda mucho más por hacer. Es cierto que los modelos tradicionales funcionan. De hecho, las empresas han funcionado durante muchos años con ellos consiguiendo resultados positivos ejercicio tras ejercicio.

Pero, ¿se podrían mejorar los resultados y la rentabilidad empresarial incorporando nuevos elementos al modelo de negocio tradicional? La respuesta es claramente afirmativa.

En el área de tecnología, aunque es cierto que el uso de los sistemas de información ha crecido considerablemente en los últimos años y que la mayoría de las empresas los utilizan, la postura actual ante Internet, comercio electrónico, dispositivos móviles, etc. es de expectación y de cierta desconfianza.

Estos nuevos conceptos no han de ser vistos como elementos tecnológicos, sino como importantes oportunidades para mejorar resultados. La tecnología siempre ha de ser vista como una herramienta para optimizar negocios y no como un fin en sí misma.

Por ello, las empresas necesitan “compañeros de viaje” para mejorar sus modelos de gestión, desarrollando esta transición de manera no traumática y consiguiendo mejorar sus resultados desde el primer momento.

Necesitan compañeros que les ayuden tanto en el área de dirección como en el área tecnológica para obtener soluciones integrales.

Partiendo de todas estas premisas formulamos el siguiente modelo de gestión, de la tabla 7.1 para mejorar la relación cliente-proveedor en la MMC Automotriz y tomando como base los capítulos anteriores de este trabajo de investigación.

Tabla 7 1 modelo de gestión

PROBLEMA	PROPUESTA	SOLUCIÓN
El intercambio de información se realiza de una forma muy básica.	Incluir nuevas tecnología de comunicación e información en la relación cliente-proveedor.	Óptimiza la fluidez de información en la relación cliente-proveedor.
Ausencia de procesos intra-empresas y entre-empresas.	Aplicar los procesos intra-empresas y entre-empresas.	Mejora costes y aumenta la eficiencia de los productos.
Los proveedores no utilizan tecnología de punta para realizar sus productos.	Exigir a los proveedores adquirir tecnología de punta para su proceso de producción.	Mejora la calidad y el tiempo de entrega del producto ofrecido.
No verifican si las estrategias aplicadas arrojan los resultados deseados.	Realizar revisiones periódicas del cumplimiento del plan estratégico de la organización.	Mejora el funcionamiento de la organización.
Falta de motivación en los empleados de producción.	Establecer sistemas de bonos de producción.	Aumenta la producción de la empresa.
No hay ningún sistema de selección de proveedores.	Incluir un software de selección de proveedores.	Facilita y optimiza la selección de los proveedores.
Ausencia de cultura organizacional.	Consolidar una cultura y clima organizacional.	Mejora la relación cliente proveedor como todas las relaciones que se establecen en una empresa.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Por medio de las descripción de las relaciones existentes entre la MMC Automotriz, S.A., y sus diferentes proveedores a nivel nacional. Se pudo conocer la situación actual de dichas relaciones, teniendo así una visión más clara de cómo se realiza el proceso en estas compañías y así de esta manera establecer el problema.

- Con el estudio profundo de todas las actividades que conforman las relaciones que se presentan entre cliente-proveedor, específicamente de la MMC Automotriz, se pudieron diagnosticar los principales factores determinantes que afectan de manera positiva o negativa la relación, en este caso los aspectos tecnológicos y culturales pueden mejorarse en cada una de las empresas que conforman la relación, y los de calidad, financieros y procesos, funcionan de acuerdo al ritmo de producción de cada organización arrojando buenos resultados.

- En el establecimiento de las bases para un modelo de gestión que permitiera el éxito en la relación cliente-proveedor se ubicaron varias empresas del sector automotriz exitosas a nivel mundial que aportaron diferentes caminos a la solución de la problemática existente de acuerdo a las categorías seleccionadas en el objetivo anterior.

- A través del análisis de los aspectos que conforman la relación cliente-proveedor se lograron formular, los modelos de gestión

que permitan mejorar los aspectos anteriormente seleccionados, sugiriendo a través de estrategias del modelo formulado, los cambios que arrojan posibles soluciones a las problemáticas, debilidades o insuficiencias en determinados procesos que ocurren dentro y fuera de las empresas que se relacionen.

- Es importante resaltar que el cumplimiento de cada uno de estos objetivos específicos hicieron posible el logro del objetivo general de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

[1] KAPLAN, R y NORTON, D. (2001) **"Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**", Editorial Gestión 2000, S.A, Barcelona.

[2] Meza J. ***"Mejoras en el Desempeño del Servicio que Presta el Sistema de Red del Departamento de Repuestos en las Operaciones del Almacén de Partes y Accesorios de Una Planta Ensambladora de Vehículos",*** Ingeniería de sistemas, Universidad De Oriente, Venezuela *(2000).*

[3] SALGUEIRO, A. (2001) "**Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando"**, Editorial Díaz de Santos, S.A, España.

[4] Osorio E y Rondón L. ***"Desarrollar Estrategias Empresariales que Permitan a la Empresa Automotriz Consolidar Mejoras Competitivas y Productivas",*** Ingeniería de sistemas, Universidad De Oriente, Venezuela (2003).

[5] Rocca M y Yaselli A. **"Diseño de Modelos de Gestión y Control de Inventarios para aquellos Materiales pertenecientes a los Rubros Directos de las Operaciones de Producción y Mantenimiento de una Empresa Fabricante de Tubos Helicoidales".** Ingeniería de sistemas, Universidad De Oriente, Venezuela (2003).

[6] THIMOTHY, L. (2004) "**Alianzas Estratégicas con Proveedores**", Editorial Norma S.A., Bogota.

[7] MARTINEZ, P. (2006) **“Introducción al Diseño de Indicadores**”, Editorial Universidad Técnica particular del Loja, Ecuador.

[8] Giordanelli, Genny y Malave, Edis. ***“Diseño de un Modelo de Gestión BALANCED SCORECARD (BSC) Aplicado a una Empresa del Ramo Ferretero”*** Ingeniería de sistemas, Universidad De Oriente, Venezuela (2006).

[9] JUNKY, A. (2007) “**Optimización de Recursos**”, *Servicios al Cliente,* Parte III, Estados Unidos.

[10]SALGUEIRO, A. (2008) **“Lo que un Cliente Representa para la Organización”**,http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/cliente.mspx,[Consultado en: paginas de clientes-proveedores Microsoft].

ANEXO

MODELO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Tecnología

1) ¿Explique la influencia del grado o nivel de tecnología en la relación cliente-proveedor?

2) ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación en la relación cliente-proveedor? ¿Existe realimentación efectiva entre las partes?

3) ¿Cómo se realizan las órdenes de compra entre el cliente y el proveedor?

4) ¿Cuál es el porcentaje de flexibilidad del proveedor y la capacidad de adaptación tecnológica a las necesidades de la empresa?

5) ¿El proveedor utiliza tecnología de punta para realizar sus productos? ¿En qué nivel?

    -Avanzado
    -Actualizado
    -Suficiente
    -Obsoleto

6) ¿Cómo se realiza el proceso de facturación?

7) ¿Existen intercambios de tecnologías entre las organizaciones?

8) ¿Qué tecnologías de información y comunicación utiliza la empresa para interactuar con sus clientes?

-Teléfono
-Fax
-Internet
-Intranet
-Extranet
-e-comerce
-e-logist
-Base de Datos
-Entre otros, diga cuales.
-Cara a cara

Financiera

1) ¿Explique la influencia del aspecto financiero en la relación cliente-proveedor?

2) ¿Las partes cumplen con los contratos establecidos?

3) ¿Cómo se realiza la cancelación de la mercancía (Forma de pago)? ¿Existe puntualidad o retrasos en el proceso?

4) ¿Se incurren en pérdidas financieras cuando se realizan las devoluciones en los pedidos con respecto a la relación cliente-proveedor?

5) ¿Explique cómo Influye la paralización de la producción por falta de mercancía en el aspecto financiero en la relación cliente-proveedor?

Calidad

1) ¿El proveedor certifica y garantiza un control de calidad satisfactorio?

2) ¿Existe una conexión entre las partes para garantizar la satisfacción del consumidor final?

3) ¿Existen garantías al cumplimiento del plan estratégico de la organización o departamento?

4) ¿Cómo evaluaría la relación existente entre el cliente-proveedor?

   a) Regular
   b) Buena
   c) Excelente

5) ¿Cuál es el porcentaje de conformidad o satisfacción con el servicio del proveedor?

6) ¿Cuál es la influencia de los conflictos laborales dentro de las organizaciones en las relaciones cliente-proveedor?

7) ¿Existe independencia en la relación cliente-proveedor? ¿Se respeta?

8) ¿Se suministra información clara y adecuada de lo que se requiere entre el cliente-proveedor?

9) ¿El contrato incluye sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias en las relaciones cliente-proveedor?

10) ¿Existe algún sistema o programa de inspección de la materia prima en la relación cliente-proveedor?

Procesos

1) ¿De qué manera influyen los procesos en la relación cliente-proveedor?

2) ¿Explique Cómo se realiza el proceso de selección de proveedores?

3) ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

4) ¿Cuál es el porcentaje de rechazos en la prestación del servicio?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

5) ¿Cuál es el porcentaje de errores en la entrega de pedidos?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

6) ¿Cuál es el tiempo promedios que tarde el pedido en llegar desde que se realiza la orden de compra?

5 días 10 días 15 días 20 días 25 días 30 días

7) ¿Cómo se realiza el proceso de transporte de la mercancía? ¿Se cumplen con los requerimientos establecidos de seguridad?

8) ¿Quiénes son los responsables de la aplicación del control de calidad en las relaciones cliente-proveedor?

9) ¿Existe flexibilidad entre las partes para adaptarse a productos sustitutos o alternativos?

10) ¿Cuál es el porcentaje de paralización de la producción por falta de suministro?

15% 25% 35% 45% 55% 65% 75% 85% 95%

Cultural

1) ¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa? ¿fuerte o débil?

2) ¿Existen diferencias culturales entre las empresas aliadas? Si la respuesta es sí, ¿Cuál es la influencia en la relación cliente-proveedor?
3) ¿Existe confianza y cooperación entre las partes?

4) ¿Qué disponibilidad tiene la empresa de adaptarse a otra cultura organizacional?

5) ¿Existen subculturas en la cultura organizacional en la relación cliente-proveedor?

    -Oposiciones
    -Reprimendas
    -Imposiciones
    -Desapego

6) ¿En la relación cliente-proveedor existe algún método de integración de la cultura organizacional?

    -Sesiones grupales
    -Compartir
    -Fiestas en fechas especiales
    -Ceremonias
    -Entre otras.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE PROPUESTAS PARA LA MEJORA EN LAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR DE LA MMC AUTOMOTRIZ, S.A., UBICADO EN LA ZONA INDUSTRIAL LOS MONTONES, DE LA CIUDAD DE BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	**CÓDIGO CULAC / E MAIL**
Idrogo C Anna C	**CVLAC:** 17.632.896 **E MAIL:** anacared@hotmail.com
Misell Juana G	**CVLAC:** 17.733424 **EMAIL:** Jugaby22@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Relaciones

Provedores

Gestión

Mando

Integral

AUTOMOTRIZ

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

Este proyecto de investigación fue realizado a través de un estudio profundo de la situación actual que presenta la MMC automotriz S.A., con respecto a la relación con las empresas proveedoras productivas de la zona oriental, en la ciudad de Barcelona, en el estado Anzoátegui. Con el fin de llevar a cabo la investigación fueron realizadas observaciones directas, entrevistas estructuradas y entrevistas no estructuradas al personal encargado de los departamentos escogidos como principales fuentes de información en los procesos comerciales entre la empresa cliente y sus proveedoras, esto con el fin de determinar las relaciones que presenten debilidades y fortalezas. Para comprender los enfoques que se aplicaron en el proceso de desarrollo de la investigación, se utilizaron las teorías de cuadro de mando integral, modelos de gestión y análisis de autores con alto conocimiento en las relaciones entre empresas denominadas partners. Luego del análisis profundo y las clasificaciones de los principales aspectos resaltantes entre las partners, se realizó un balance entre los aspectos perturbadores y causantes de posibles conflictos en las relaciones y la, que garantizan una excelente relación y valen la pena ser resaltados; Todo esto permitió la formulación de un diseño de propuestas y posteriormente un modelo de gestión, a modo de ubicar desde otra perspectiva las

recomendaciones, que darán otra visión a esta situación con el fin de encontrar las mejores soluciones al problema bajo estudio.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
ORTIZ, MERCEDES	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:	11.727.314			
	E_MAIL				
PASTRANA, REINALDO	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL				
WONG, CAROLINA	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	03	17
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Relaciones con proveedores MMC automotriz.S.A	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL:_____OPCIONAL).

TEMPORAL: 6 Meses_____ (OPCIONAL).

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:
INGENIERO DE SISTEMAS_____.

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:
PREGRADO_____.

ÁREA DE ESTUDIO:
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS_____.

INSTITUCIÓN:
UNIVERSIDAD DE ORIENTE - NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI_____.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al |e:

"Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quien lo participará al Consejo Universitario" _____ .

ING. CAROLINA WONG

JURADO

ING. REINALDO PASTRANA

JURADO

ING. MERCEDES ORTIZ

ASESOR

POR LA SUBCOMISION DE TESIS