

LIBRERÍA HOR DAGO

**DOCUMENTO SOBRE
“ GESTIÓN DE PROVEEDORES ”**



**Bizkaiko Foru
Aldundia**

Ekonomi
Sustapen Saila

**Diputación Foral
de Bizkaia**

Departamento de Promoción
Económica

ÍNDICE

1. Resumen Contenido	3
2. Gráfico De Situación	4
3. Introduccion	6
4. Planificación Del Proceso De Compras.....	7
5. Enfoque Normativo	9
6. Más Allá De La Certificación: Gestión De Proveedores Y Calidad Total	11
7. Marketing De Compras Y Comakership	15
8. Bibliografía Y Referencias.....	19



1. RESÚMEN CONTENIDO

Este documento pretende servir de introducción a la Gestión de Proveedores, abarcando tanto la gestión del proceso de compras, desde el punto de vista de la calidad total, como las propias etapas de evolución de la relación entre la empresa y sus proveedores.

Para ello, tras una breve explicación que aporta los motivos para considerar como crítico al proceso de compras, se entra en la descripción general de los pasos a seguir para llevar a cabo una gestión de este proceso, desde el macroflujo general de la empresa a los microflujo específicos.

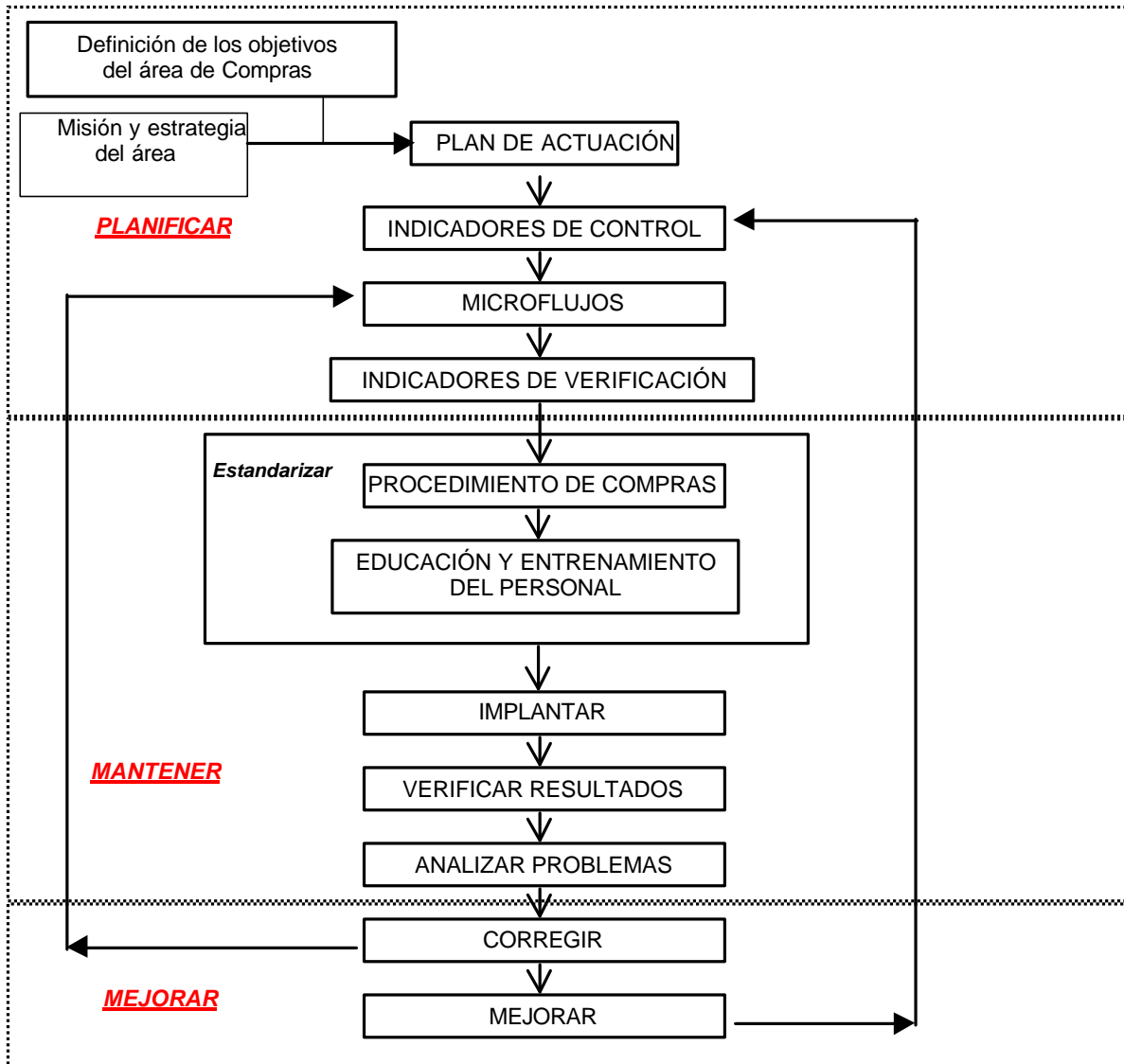
También se aporta una visión desde el punto de vista normativo del proceso de compras, explicando en mayor detalle las obligaciones que supone el trabajar bajo los estándares ISO 9000, así como las aportaciones de otros modelos de referencia.

Se termina, por último, describiendo una serie de etapas y técnicas de interés en la relación empresa-proveedor, extraídas a partir de una interpretación amplia de los modelos de calidad total y del marketing de compras.

La lectura de este documento tiene como objetivo que los responsables de las empresas puedan conocer un poco mejor algunos aspectos básicos del proceso de compras y la relación con sus proveedores, a la vez que las modernas teorías en este campo. De esta forma podrán reflexionar sobre la conveniencia o no de intentar abordar un proceso de mejorar en esta área.

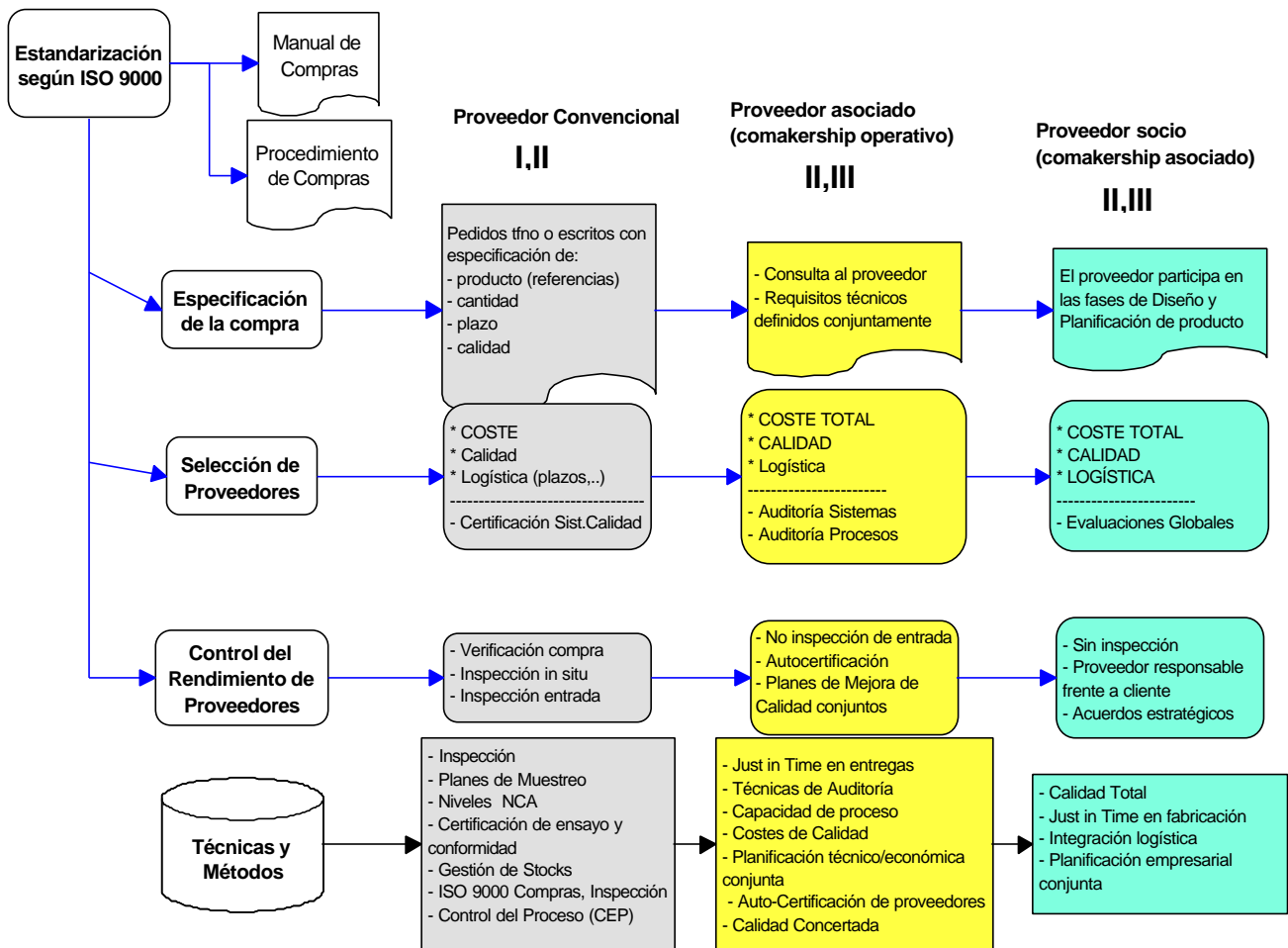
2. GRÁFICO DE SITUACIÓN

A – GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS



B – DE LA ISO 9000 A LA CALIDAD TOTAL. APLICACIÓN AL PROCESO DE COMPRAS

	Disponibilidad	
	Baja	Alta
Importancia Alta	I	II
Importancia Baja	II	III



3. INTRODUCCION

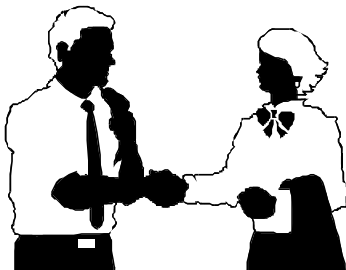
Hay pocas empresas que no dependan en gran medida de los productos comprados, independientemente de que éstos vayan a incorporarse o no al producto final que se entregue al cliente. Así hay muchos materiales o servicios que se adquieren de organizaciones externas a nuestra empresa y el objetivo principal de la compra es el de obtener el producto pedido, con la calidad, precio y cantidad adecuados y en el momento preciso.



Para hacerse una idea de la importancia que juegan las compras en nuestras empresas, decir que su coste total constituye un porcentaje elevado del precio final de los productos que se venden al cliente. Aunque las cifras varían de empresa a empresa, un valor medio estimado puede rondar el 60% de la cifra de ventas.

Otro motivo que avala la importancia de los bienes comprados es el hecho de que su calidad es un factor crítico para la calidad de los productos y servicios de nuestra empresa. Así Crosby, por ejemplo, estimaba que el 50% de los problemas de calidad en la empresa son debidos a productos comprados defectuosos.

La complejidad técnica de los productos actuales está obligando a una especialización fuerte en los departamentos técnicos de las empresas, lo que empuja hacia una dependencia cada vez mayor de nuestros proveedores tecnológicos, ya que ellos conocen el producto mucho mejor que nosotros.



Pero las relaciones con el proveedor van más allá de la calidad de los productos que éste suministra. Su estabilidad económica, sus precios, su capacidad para cumplir los plazos de entrega y otros parámetros influyen en todo el conjunto de relaciones. El parámetro de la calidad debe combinarse con los demás para lograr un equilibrio que optimice la relación global.

Ante esta nueva situación, las empresas de todo el mundo, y sobre todo las industriales, están percibiendo la necesidad de un cambio radical en el marco de la relación proveedor-cliente. El proveedor debe convertirse en un colaborador o incluso en un "socio" de nuestra empresa. Esto significa más que una simple integración en las relaciones operativas proveedor-cliente. Significa también co-desarrollo, co-diseño, co-mejora, co-gestión, en definitiva, una vía de progreso común, absolutamente inseparable.

4. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

Una vez aceptada la importancia del proceso de Compras, el primer paso para su planificación es tratarlo como lo que es: un proceso crítico dentro de la empresa. La elección de este proceso como crítico se habría hecho a partir del Macroproceso general de toda la empresa y la consideración de dos aspectos principales: el impacto de cada proceso en el cliente y sus oportunidades de mejora. A partir de esta elección serían de aplicación, por tanto, los conceptos generales incluidos en la *Gestión por procesos* y que se basan en la aplicación del ciclo PDCA para el mantenimiento y mejora del proceso.

A continuación se describen las diferentes etapas a considerar en la Gestión del proceso de Compras.

1. Planificar

Definición de un **Plan de Actuación** para el área de Compras, incluyendo los **objetivos** a alcanzar y los **indicadores de control** (establecidos sobre los efectos o resultados de cada proceso) **y de verificación** (parámetro del proceso que afectan a los valores de los indicadores de control) a conseguir y partiendo de la información del proceso actual:

- Definición del proceso de compras: dónde comienza, dónde acaba, qué hace, cuál es el valor añadido.
- Descripción del proceso: representar en un **diagrama de flujo** las etapas del proceso de compras.
- Descripción de los actores del proceso: proveedores externos e internos, clientes internos o externos y operadores del proceso.
- Descripción de las expectativas y necesidades de los clientes, operadores y clientes del proceso

Algunos aspectos concretos que conviene conocer, en el ámbito global, sobre las compras en la empresa:

- Porcentaje que las compras representan del total de la cifra de ventas
- Datos sobre **costes totales de la compra**: coste inicial de adquisición más costes de calidad, costes de mantenimiento, etc. Se puede seguir la regla del 80-20 a la hora de decidir qué información será estimada y cual calculada sobre la base de datos provenientes de calidad, contabilidad, etc.
- Análisis estimativo del conjunto de compras realizadas en la empresa, clasificándolas por su **criticidad** (influencia en la



calidad final de nuestro producto) y su **disponibilidad** en el mercado. Se pueden utilizar diferentes estrategias de compra, dependiendo del tipo de producto o servicio adquirido.

2. Mantener

Mantenimiento de los niveles especificados mediante las tareas siguientes:

- **Estandarización** del proceso de compras, elaborando los procedimientos e instrucciones de trabajo necesarias y formando adecuadamente al personal
- **Verificación** de que los valores de los **indicadores de control** se mantienen en los valores especificados. Describir los problemas del proceso: variación en los resultados, problemas para los actores del proceso, etc.
- **Análisis de problemas**, investigando las causas de los problemas y proponiendo soluciones: utilización de técnicas de resolución de problemas: Ruta de la Calidad, Brainstorming, Diagramas causa efecto, TRIZ, etc.

3. Mejora Continua

Una vez alcanzada la etapa de mantenimiento, el siguiente paso es **mejorar el proceso**, corrigiendo las desviaciones y/o problemas surgidos, modificando los procedimientos correspondientes y alterando los valores de los indicadores de control, reduciendo sus límites o modificando los medios/métodos para lograrlos.

Habitualmente se considera que aunque en la fase de mantenimiento tienen que intervenir principalmente los empleados, es la dirección, sin embargo, la que debe protagonizar la fase de mejora, liderando el proceso.



5. ENFOQUE NORMATIVO

Independientemente del tipo de empresa y la clase de producto comprado, y adoptando una perspectiva global de los sistemas de Gestión de Proveedores, existen una serie de normativas internacionales aplicables y orientadas a:

- la capacidad para que el proveedor nos dé lo que nosotros queremos: **ISO 9000, QS9000, EAQF-94, VDA-6,...**
- el control del impacto medioambiental de las actividades y productos del proveedor: **ISO 14000**
- con respecto a la seguridad de las personas: **UNE 81900 EX**

Cualquier empresa que se quiera adaptar a los requisitos actuales del mercado tiene que tener en cuenta estas normas, no sólo en cuanto a su gestión interna, sino incluso en la relación con sus proveedores.

Así la normativa ISO 9000 define una serie de requisitos para que las actividades de compra queden perfectamente definidas y controladas. Estos requisitos, abordados desde un enfoque de adecuación de la compra a los requisitos del cliente, son perfectamente válidos para toda empresa y deberían ser entendidos como una política de mínimos a establecer en cualquier caso y a incluir en la fase de estandarización vista en el apartado anterior.

De forma resumida, se citan a continuación los requisitos de la norma:

- ❑ **Generalidades:** se deben establecer y mantener al día procedimientos documentados para asegurar que el producto comprado cumple con los requisitos especificados. Esto es, hay que controlar el proceso de Compras para que el producto comprado cumpla los requisitos especificados por la Organización.
- ❑ **Control de la actividad de compra:** sólo se recibirán productos y servicios conformes si los requisitos se definen de forma clara, completa y sin ambigüedades. Las órdenes de compra, por tanto, han de ser generadas con arreglo a una sistemática establecida y deben definir claramente los datos de especificación técnica, los requisitos de calidad y las condiciones de entrega, coste y demás aspectos comerciales. Se incluirán también los requisitos para la aprobación o calificación del producto/servicio.





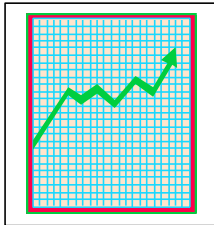
- ❑ **Selección de proveedores:** una vez definido el objeto de la compra hay que seleccionar al proveedor más adecuado. Se debe disponer de un procedimiento establecido y que habitualmente se fundamentará en aspectos tales como datos históricos o experiencias anteriores del proveedor, evaluación de muestras del producto, análisis de la capacidad del proceso y/o evaluación del sistema de calidad del proveedor.

Por cada tipo de proveedor y producto debe establecerse el nivel de verificación necesario, en función de su influencia en la calidad final de nuestro producto.

Se dispondrá de una lista de proveedores aprobados para que los potenciales compradores conozcan qué proveedores han sido aprobados y para qué tipo de productos

- ❑ **Verificación de los productos comprados:** la prueba de conformidad del producto comprado se da cuando tiene lugar su verificación, que puede darse por medio de una inspección en casa del proveedor, una inspección de entrada o una verificación en el uso del producto.

Hay que controlar el rendimiento real de cada proveedor/producto a lo largo del tiempo, trabajando junto con ellos y de forma continua para su mejora.



Además de los anteriores requisitos, definidos en la serie de normas ISO 9001 y 9002, en la norma UNE-EN-ISO 9004 se dan una serie de recomendaciones adicionales sobre el capítulo de las compras y orientadas a la mejora, como son las siguientes:

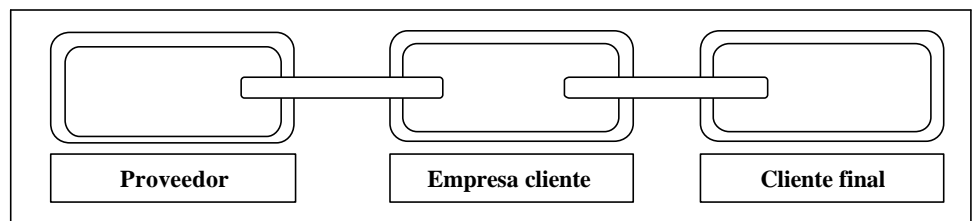
- Acuerdos sobre aseguramiento de calidad
- Acuerdos sobre los métodos de verificación
- Disposiciones para resolver conflictos

A los requisitos anteriores definidos por la normativa ISO 9000 se le pueden añadir otros aportados por los referenciales de automoción, como la **Mejora Continua**, el **Benchmarking** o la **Gestión económica de la Calidad**. Si además se consideran las exigencias de los Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14000) y de Seguridad (UNE 81900 EX), se tendrá un mapa claro de las exigencias normativas que se pueden contemplar a la hora de gestionar la relación de las empresas con sus proveedores, siempre sin perder el horizonte de los objetivos finales perseguidos, esto es, **compartir responsabilidades y beneficios y participar conjuntamente en la cadena del valor**.

6. MÁS ALLÁ DE LA CERTIFICACIÓN: GESTIÓN DE PROVEEDORES Y CALIDAD TOTAL

Aunque los requisitos normativos descritos en el apartado anterior pueden tomarse como la base de trabajo para establecer un sistema de compras en nuestra empresa, sabemos que muchas veces hace falta algo más para asegurar una optimización de este servicio. Tanto más será necesaria una profundización en la relación con nuestros proveedores cuanto mayor sea la importancia de sus productos en la calidad final de nuestros bienes.

Estos cambios se originan en una constatación palpable: cada empresa forma parte de una cadena y gran parte de su negocio se realiza fuera de su marco, mediante proveedores, distribuidores, etc. Solamente una relación integrada con los demás protagonistas del negocio puede garantizar la consecución de los objetivos globales deseados.



Cadena de "Valor"

Dentro de lo que es la evolución cultural dentro de la empresa, algunos principios en lo que respecta a la gestión de proveedores son ya comúnmente aceptados:



- Mantener relaciones estables a largo plazo
- Limitar el número de proveedores activos
- No cambiar frecuentemente a los proveedores
- Establecer un sistema global de calificación
- Puntuar a los proveedores basándose en el coste total más que en el precio
- Cooperar con los proveedores para hacer más fiables y menos caros sus procesos

Todo ello es consecuencia del concepto de "cadena de valor" como cultura estratégica.

El objetivo general de la Gestión de Proveedores es crear una relación que asegure que el producto alcanzará la aptitud de uso necesaria con una mínima inspección y que estas condiciones se

mantienen estables con el tiempo. Las actividades necesarias para conseguir este objetivo se pueden resumir en las siguientes:

1. Definir los requisitos de calidad de productos y programas
2. Evaluar proveedores alternativos
3. Seleccionar proveedores
4. Planificar de forma conjunta la calidad del producto
5. Cooperar con los proveedores durante la vigencia del contrato
6. Obtener pruebas de conformidad con los requisitos
7. Certificar a los proveedores cualificados
8. Cuando sea necesario, realizar programas de mejora de la calidad
9. Crear y utilizar calificaciones de calidad de proveedores.

Repasando la evolución histórica por las que ha pasado la relación entre cliente y proveedor, ésta puede dividirse en cuatro niveles:

Nivel 1 (Planteamiento convencional)



- Los precios como una prioridad.
- Un enfoque de confrontación y relaciones con intereses conflictivos, basadas en la fuerza.
- Selección y calificación del proveedor basadas en precio y fiabilidad (entregas, calidad).
- Inspección de entrada (cien por cien), dirigida por AQL (Niveles aceptables de calidad) y por muestras estadísticas.
- Certificación formal.
- Control del proveedor por inspección.
- *Visión:* “Los proveedores son almacenes donde una compra buscando los mejores precios”.

Nivel 2 (Mejora de la Calidad)

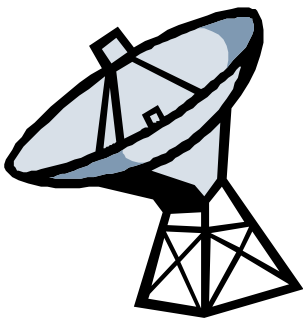


- La calidad como prioridad.
- Establecimiento de relaciones a largo plazo.
- Proyectos piloto con algunos proveedores.
- Número reducido de proveedores.
- Calificación del proveedor basada en el coste de calidad total.
- Implantación de la auto-certificación.
- Adquisición de sistemas más que de componentes.
- Implantación de suministros JIT (just-in-time).
- *Perspectiva:* “Crear la calidad junto a los proveedores”.



Nivel 3 (Integración Operativa)

- Controlar los procesos del proveedor y los procesos totales.
- Selección y calificación del proveedor basándose en las capacidades de los procesos del mismo.
- Ampliar la integración operativa.
- Algunas inversiones conjuntas en I+D.
- Implantación del co-diseño de producto y proceso.
- Planes conjuntos con los proveedores para mejorar.
- Auto-certificación implantada ampliamente.
- Implantación generalizada del JIT. Implantación de suministros sincronizados.
- Retroinformación del mercado directamente a los proveedores.
- Sistemas de Garantía de Calidad interrelacionados.
- *Perspectiva:* "El proceso de producción comienza con el proveedor".



Nivel 4 (Integración Estratégica)

- Control del proceso del negocio continuo.
- Calificación global del proveedor, incluyendo la tecnología y estrategia.
- Generalizado co-diseño del producto y del proceso.
- Relación de socio con algunos proveedores importantes.
- Información del mercado en tiempo real con diagnósticos directos del "campo".
- Suministros totalmente sincronizados.
- Acuerdos en el más alto nivel sobre estrategias y políticas.
- Sistemas de Calidad Total integrados.
- *Perspectiva:* "Hacer los negocios conjuntamente".

Este cambio cultural, se refleja en los Diez principios de las relaciones proveedor-cliente que se deducen de los principios de Calidad Total, y que se muestran en la tabla siguiente:

- ❖ **Premisa:** Las precondiciones para relaciones adecuadas entre el cliente y el proveedor son la confianza mutua y la cooperación dentro del marco de responsabilidad hacia los clientes finales.
- **Principio primero:** Proveedores y clientes deben mantenerse independientes y deben respetar la independencia del otro para mantener una relación de confianza basada en las reglas del mercado abierto.
- **Principio segundo:** Tanto los proveedores como los clientes son responsables de aplicar el control de calidad con conocimiento y cooperación mutua en cuanto a los sistemas de control que se utilizan.
- **Principio tercero:** El cliente es responsable de la precisión y de la idoneidad de la información y de las especificaciones para el proveedor de manera que él pueda comprender lo que se requiere de él.
- **Principio cuarto:** Antes de que entren en relación, los proveedores y los clientes deben adoptar un contrato adecuado sobre calidad, cantidades, precios, condiciones de entrega y métodos de pago.
- **Principio quinto:** Una vez que tenga conocimiento de la naturaleza de los productos o de los servicios a suministrar, el proveedor es responsable de dar un nivel de calidad que satisfaga plenamente al cliente.
- **Principio sexto:** Los métodos y recursos que se utilizan para determinar las especificaciones, satisfactorias para ambas partes, deben elegirse con anterioridad.
- **Principio séptimo:** El contrato que rige la relación debería permitir un acuerdo preliminar sobre el sistema y los procedimientos a utilizar, en el caso de desacuerdos, para conseguir una resolución amistosa.
- **Principio octavo:** Las partes están obligadas a intercambiar la información necesaria para obtener el mejor nivel de control de calidad, de acuerdo con sus situaciones respectivas.
- **Principio noveno:** Tanto el proveedor como el cliente deben tener la capacidad de asegurar el control de cada fase de sus propios procesos (desde la admisión de pedidos hasta producción, programación, empleados y sistemas) de acuerdo con las políticas aprobadas para permitir la cooperación amistosa.
- **Principio décimo:** En el trato entre ambas partes, el proveedor y el cliente deben mantener presentes las necesidades del consumidor final.

Los Diez Principios de las Relaciones Proveedor-Cliente



7. MARKETING DE COMPRAS Y COMAKERSHIP

El marketing de compras consiste en actividades de investigación relacionadas con el entorno, el mercado, el producto y los suministros, con el objeto de satisfacer las necesidades de la empresa y poder así generar una ventaja competitiva. Se trata, pues, de **investigar el mercado de suministros**.

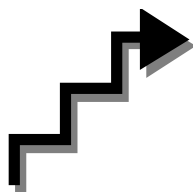
La utilización del **marketing de compras** fortalece las actividades de **planificación de suministros**, mientras que la integración entre proveedor y cliente (**comakership**) añade una **disponibilidad de referencias** para completar **contratos** de compras a **largo plazo**.

El proceso de selección de proveedores potenciales, resultado del marketing de compras, tiene el objeto de asegurar fuentes de suministro estables y consolidadas con las que operar dentro de una lógica de **gran integración**. A la hora de evaluar proveedores, es importante considerar los aspectos:

- **Económicos:** coste total de la compra, contratos de colaboración, etc.
- **Logísticos:** plazos de entrega, tamaños de lote mínimos, pedidos abiertos, etc.
- **Cualitativos:** relacionados fundamentalmente con la calidad del producto
- **Estratégicos:** el tipo de relación estratégica que puede establecerse con un proveedor es función directa de la importancia de los productos o servicios a comprar. Esta importancia es el resultado del cruce de dos factores: su disponibilidad en el mercado y su importancia dentro del producto terminado, del cual llegará a ser parte. Giorlio Merli nos proporciona una forma de determinar esta relación utilizando la siguiente matriz de importancia/disponibilidad:

		Disponibilidad	
		Alta disponibilidad	Baja disponibilidad
Importancia	Alta	Énfasis en competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones • Control económico Tareas principales: <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de productos alternativos • Elección de proveedores • Creación de las bases para el poder de contratación • Reducción de inventario Decisiones dentro del Área Fuentes posiblemente cercanas	Énfasis en integración: <ul style="list-style-type: none"> • Control económico • Garantía de suministro • Contratos a largo plazo Tareas principales: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Gestión de Riesgo • Creación de relaciones a largo plazo • Implantación de formas de control Decisiones a nivel Dirección Fuentes Mercados Globales
	Baja	Sin énfasis: <ul style="list-style-type: none"> • Compras no significativas Tareas principales: <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de materiales • Optimización de volúmenes • Utilización del poder de contratación Decisiones Descentralizadas Fuentes Locales	Énfasis en estabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Garantías de suministro • Contratos a largo plazo Tareas principales: <ul style="list-style-type: none"> • Control de tiempo • Asegurar el inventario Decisiones descentralizadas pero coordinadas Fuentes Globales

En función de las relaciones operativas entre proveedor y cliente se pueden definir tres clases de referencia o niveles para los proveedores:



- **Clase I:** El proveedor socio (Comakership global / relación de socios en el negocio)
- **Clase II:** El proveedor asociado (Comakership operativo)
- **Clase III:** El proveedor convencional

Aunque habitualmente la mayoría de los proveedores de una empresa empiezan en la Clase III, no es obligatorio su posterior paso a la Clase II y luego a la I. Pueden existir factores que favorezcan esta evolución, como por ejemplo, las habilidades y fortalezas de una empresa para influir sobre el grupo de sus proveedores, empujándoles a niveles superiores de colaboración, razones económicas, análisis ABC del grupo de proveedores o la propia matriz de importancia/disponibilidad de Giorgio Merli.

A continuación se detallan los tipos de relaciones que pueden establecerse con proveedores en función del grupo/clase al que pertenecen:





Clase III: El Proveedor Convencional

- **Negociaciones basadas en las especificaciones cualitativas mínimas y el precio:** la empresa cliente encuentra a todos los proveedores disponibles en el mercado, y sobre la base de unas especificaciones cualitativas mínimas, elige aquellos que le garantizan los precios más bajos. Esto se consigue gestionando varios proveedores, tanto para tener fuentes alternativas como para crear una competencia de precios.
- **Los suministros basados en pedidos únicos a corto plazo:** no hay garantía para el proveedor en cuanto a los pedidos futuros.
- **Evaluación regular de los suministros (aceptación):** Los suministros deben ser comprobados al 100%, excepto que basándonos en datos históricos o la poca importancia del componente, la empresa cliente decida unilateralmente tomar muestras o permitir el "free-pass".
- **La necesidad de evitar faltas en el almacén:** Al no saber la empresa cliente si los procesos del proveedor están "a riesgo" en lo que se refiere a la Garantía de Calidad y la capacidad de responder a cambios en el plan, debe protegerse almacenando reservas de tales materiales.



Clase II: El Proveedor Asociado (Comakership Operativo)

- **Relación a largo plazo, que se revisa periódicamente:** Una vez que el proveedor ha comenzado a ser proveedor regular y tiene las características necesarias para seguir siéndolo, no se le pone en competencia en cada compra, sino que se beneficia de una relación a medio/largo plazo (calidad concertada). Las condiciones se definen cada año y si se encuentra un proveedor alternativo, no se le cambia inmediatamente, sino que se intenta rehabilitar al proveedor asociado, incluso ayudándole a alcanzar el nivel de su competidor.
- **Calidad garantizada y auto-certificada de acuerdo a criterios ya acordados:** Para llegar a ser "asociado", el proveedor habrá tenido que pasar una evaluación de capacidad de proceso por parte del cliente. La auto-certificación, a través de un reconocimiento firmado de responsabilidad, podría constituir el primer paso necesario para establecer este tipo de relación, pero con el deseo de llegar a una garantía de auto-certificación firmada por una vez para toda la relación y no mediante documentos para cada ocasión.

- **Responsabilidad total sobre los suministros entregados:** El proveedor tiene responsabilidad total sobre las consecuencias de cualquier falta del producto vendido.
- **Aceptación sin test:** Se elimina el control de entrada, garantizando ahorros económicos: eliminación de la inspección, reducción de stocks y reducción del tiempo de producción (trabajo en curso). Es frecuente compartir parte de estos ahorros con el proveedor que ha alcanzado el free-pass.
- **Suministros directos a los departamentos en un flujo "pull", sin mantener stocks en reserva:** Una empresa que utiliza la organización just-in-time puede dirigir los suministros directamente a los departamentos de producción. Esto conduce a modificaciones en el sistema logístico, pero también a muchas ventajas: no hay almacenamiento intermedio, ni evaluación, ni recogida y manejo de suministro.
- **Suministros frecuentes, en pequeños lotes, o en base a pedidos abiertos:** La implantación de la logística just-in-time conlleva recibir pequeños lotes con mayor frecuencia que antes.
- **Mejoras sistemáticas en la calidad y el precio de los productos suministrados:** Si el cliente está en el camino hacia la Calidad Total, el proveedor asociado no puede aislarse de esa estrategia y debe contribuir garantizando mejoras continuas.
- **Consultas y formación a proveedores:** El cliente invertirá en acciones y recursos que facilitan el desarrollo de la organización del proveedor.

Clase I: El Proveedor Socio (Comakership Global)



Además de las características operativas asociadas a los proveedores de Clase II, otras características específicas son:

- **Cooperación en el diseño de nuevos productos y tecnologías:** El proveedor se integra en las operaciones de la empresa cliente, basándose en la idea de que el proveedor vive del negocio del cliente y el cliente vive de la capacidad del proveedor para hacerlo posible.
- **Inversiones conjuntas en I+D y en avances tecnológicos:** Este punto es una consecuencia directa del anterior.
- **Intercambio constante de información concerniente a los procesos y productos:** El envío inmediato de información sobre el mercado de la empresa cliente, directamente al proveedor, permite a ambas partes hacer unas estimaciones globales rápidas e introducir puntualmente los cambios o las mejoras requeridas.

8. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Este artículo ha sido realizado utilizando información proveniente de las siguientes publicaciones:



- **Giorgio Merli** – Nueva Estrategia de Aprovisionamiento para la Fabricación “Comakership” (Fabricación Asociada). APD y Coopers&Lybrand-Galgano
- **Barrie G.Dale** – **Managing Quality**. Prentice Hall
- **John S.Oakland** – **Total Quality Management. The route to improving performance**. Butterworth Heinemann
- **J.M.Juran/Frank M. Gryna** - **Manual de Control de Calidad**. McGraw Hill
- **Lesley Munro-Faure/Malcolm Munro-Faure/Edward Bones** – **Achieving Quality Standards. A Step-by-step Guide to ISO 9000**. Pitman Publishing
- **Joan-Josep Rotger i Estapé/Miguel Angel Canela Campos** – **Gestión de la Calidad. Una visión práctica**. Beta Editorial
- **Buy IT Best Practise Group** – **Buy IT Guidelines**

Si los lectores quieren profundizar en alguno de los contenidos del artículo o tener una visión más completa de los temas abordados en el mismo, pueden consultar cualquiera de estas fuentes citadas.