



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

“El Desarrollo de Proveedores en la cadena productiva en la
Industria Farmacéutica en México”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :

MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS DE
CALIDAD

P R E S E N T A :

IDANIA REYES CAUDILLO





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO

Presidente

M. en C. Ma del Socorro Alpizar

Secretario

Dra. Raquel López Arellano

Vocal

M. en C. Pedro Morales Puente

1er. Suplente

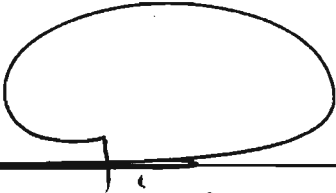
M. en C. Rocío Cassaigne Hernández

2do. Suplente

M. en I. Gerardo Ruíz Botello

ASESOR DE TESIS

Tutor



Dr. José Sámano Castillo

Sustentante



Q.F.B. Idania Reyes Caudillo

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su gran amor, paciencia y constante aliento.

A mi hermana por su cariño.

Al Dr. José Sámano Castillo por su apoyo, confianza y seguridad transmitidos.

A la Srita. Norma Esquivel por su gran disposición y amor a su trabajo.

A todas las empresas que decidieron participar y brindar información para la realización de este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado la oportunidad de un logro más y por el orgullo de ser universitaria.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la motivación que significó su apoyo para la culminación de este proyecto.

*"Nunca desmayes en lo que emprendas
aún a costa de duros trabajos, es la
única forma en que algún día
conocerás el éxito"*

CONTENIDO	Pag.
RESUMEN	4
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Objetivos	11
1.2. Hipótesis	11
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES	12
2.1. El Programa de Desarrollo de Proveedores de la Secretaría de Economía en México	12
2.1.1. <i>Descripción</i>	12
2.1.2. <i>Logística</i>	13
2.1.3. <i>Ventajas</i>	14
2.2. El Programa de Desarrollo de Proveedores Formación de consultores y Formación de Redes	15
2.2.1. <i>Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA</i>	19
2.2.2. <i>Ventajas de la implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores</i>	24
2.3. El Premio Nacional de Exportación (PNE) y el Desarrollo de proveedores	25
2.3.1. <i>Misión, Visión y Propósito del PNE</i>	26
2.3.2. <i>Modelo del Premio Nacional de Exportación</i>	27
2.3.3. <i>Diagrama del Modelo del Premio Nacional de Exportación</i>	29
2.3.4. <i>Desarrollo de Proveedores en el PNE</i>	30
2.4. La Tendencia Nacional del Desarrollo de Proveedores en la Industria Farmacéutica	31
2.4.1. <i>El enfoque de las industrias farmacéuticas multinacionales en México</i>	31
2.4.2. <i>Guía de Validación de Proveedores. CIPAM 2004</i>	35
2.5. El Grupo Homologado de Validación de Proveedores (GHVP) de la Industria Farmacéutica en México	39
2.5.1. <i>Visión y Misión del GHVP</i>	40
2.5.2. <i>Justificación del GHVP</i>	40
2.5.3. <i>Empresas farmacéuticas miembros de GHVP en 2005.</i>	41
2.6. Corrientes internacionales actuales relacionadas con el Desarrollo de Proveedores	42
2.7. La Tendencia Internacional del Desarrollo de Proveedores en la Industria Farmacéutica	44
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	47
3.1. Investigación del estado del arte en relación al desarrollo de proveedores y su aplicación en la industria farmacéutica.	48
3.2. Formulación de la pregunta de la investigación.	48
3.3. Definición de los parámetros básicos para el diseño de la investigación.	50
3.4. Metodología	51
3.5. Descripción del instrumento de la investigación	52
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	56
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
CAPÍTULO 6. PROPUESTA	71
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
7.1. Conclusiones	82
7.2. Recomendaciones	85
CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFIA	86
ANEXO. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	89

LISTA DE TABLAS.	Pag.
Tabla 1. Factores específicos considerados dentro de la metodología general	54
Tabla 2. Resultados. Proveedores participantes. Descripción general	56
Tabla 3A. Resultados. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico	57
Tabla 3B. Resultados. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico	57
Tabla 4. Resultados. Comunicación Efectiva	58
Tabla 5. Resultados. Asociaciones Estratégicas	58
Tabla 6. Resultados. Desarrollo Directo del proveedor	59
Tabla 7. Resultados. Apoyo de la Alta Dirección	59
Tabla 8. Resultados. Evaluación del Proveedor (Potencialidad para el Desarrollo)	60

LISTA DE FIGURAS.	
Figura 1. Proceso de Certificación de consultores del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	18
Figura 2. Esquema cronológico de la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	19
Figura 3. Fases de la etapa de la Promoción en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	20
Figura 4. Fases de la etapa del Diagnóstico en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	20
Figura 5. Fases de la etapa de la Interacción en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	21
Figura 6. Fases de la etapa del Plan de Mejora en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	22
Figura 7. Fases de la etapa de Implantación y Seguimiento en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	23
Figura 8. Fases de la etapa de Documentación y Replicabilidad en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA	23
Figura 9. Modelo del Premio Nacional de Exportación	29
Figura 10. Etapa de Seguimiento y Cierre de la Guía de Validación de Proveedores, 2004	39
Figura 11. Ejemplo de una interrelación entre la cadena productiva de la industria farmacéutica y el proceso productivo de proveedores de material de envase.	47
Figura 12. Factores específicos considerados dentro de la metodología general. Representación de acuerdo al círculo de Deming.	55
Figura 13. Diagrama de flujo del esquema básico de la cadena productiva en la Industria Farmacéutica	72
Figura 14. Modelo de un Programa de Desarrollo de Proveedores basado en procesos	73
Figura 15. Relación entre los procesos del Programa de Desarrollo de Proveedores propuesto y la Gestión de un Programa de auditoría	75
Figura 16. Diagrama de flujo del procesos para la gestión de un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), Propuesta	81

RESUMEN

Actualmente la Industria Farmacéutica en México califica proveedores con sistemas de evaluación internos basados en auditorías de calidad, sin embargo ésta es sólo una herramienta más dentro del proceso para el desarrollo de proveedores. Como resultado de auditorías de calidad a PYMES proveedoras farmacéuticas locales, se reconoce que requieren apoyo directo de sus clientes ya que no cuentan con sistemas de calidad suficientemente sólidos y confiables, lo que los excluye de negocios globales.

Existen programas, actividades y reconocimientos que promueven el desarrollo de proveedores vinculados a la Secretaría de Economía, sin embargo no existe una metodología base, de disponibilidad pública, que apliquen las empresas farmacéuticas en México para establecer un sistema de desarrollo de proveedores; así entonces surge el cuestionamiento: ¿Existen sistemas efectivos para el desarrollo de proveedores en la Industria Farmacéutica en México?

El objetivo de este trabajo fue definir conceptos clave para el Desarrollo de proveedores aplicables a la relación cliente-proveedor en la Industria Farmacéutica en México, a través de una revisión bibliográfica y un instrumento de investigación que detectara la conveniencia de dichos factores, los cuales son la base de la propuesta metodológica que podría ser implementada en la Industria Farmacéutica y que es compatible con sus sistemas de calidad. Los factores: Percepción del objetivo estratégico y metas a largo plazo, comunicación efectiva, asociaciones estratégicas, desarrollo directo del proveedor, apoyo de la alta dirección y evaluación del proveedor, son aplicables a la relación cliente-proveedor en la Industria farmacéutica en México, los cuales contribuyen al fortalecimiento de los rubros más débiles descubiertos en las empresas exploradas.

Se detectó a través de proveedores comunes a la Industria Farmacéutica en México que no existen sistemas propios para el Desarrollo de Proveedores que sean independientes o formen parte de los sistemas de calidad.

El Grupo Homologado de Validación de Proveedores es únicamente un apoyo con enfoque de calificación a través de auditorías de calidad, mientras que el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas es una base genérica no difundida ampliamente ya que requiere fuertes inversiones financieras por parte del cliente y el proveedor previas a la obtención de beneficios. Así entonces, el Desarrollo de Proveedores, puede considerarse una ventaja competitiva para la Industria Farmacéutica en México, ya que puede garantizar el abasto con insumos de calidad, a través de fuentes locales competitivas, lo cual tiene un gran impacto en la integración de cadenas productivas mexicanas.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del ambiente de los negocios de la industria manufacturera en general, la relación cliente-proveedor ha tomado gran relevancia para la rentabilidad del negocio y sobre todo para garantizar la supervivencia dentro de un mundo globalizado.

Actualmente, el cliente ya no percibe al proveedor como una simple fuente de insumos, materias primas o servicios que inician su proceso de generación de valor. Debido a las demandas de los diferentes mercados el cliente detecta las necesidades de mejora en su empresa que en muchos casos están ligadas íntimamente con los procesos productivos de los proveedores.

Uno de los objetivos de los departamentos relacionados con la cadena de abastecimiento y producción en cualquier tipo de empresa es mantener una red de proveedores competentes. Las empresas compradoras ya se han percatado que el desempeño de los proveedores principalmente en México carece de fortaleza en áreas críticas como control de calidad, costos, servicio al cliente, puntualidad, adopción de nueva tecnología y salud financiera (Morgan 1993, p. 61-63).

Debido a que actualmente las empresas se están enfocando en sus competencias centrales, se vuelven más dependientes de sus proveedores para aumentar constantemente su competitividad. Para competir en los mercados las empresas deben asegurar el desempeño de sus proveedores, capacidades y responsabilidades.

Las empresas suelen usar una variedad de actividades para desarrollar el desempeño o capacidades de sus proveedores. Investigaciones previas describen actividades como introducción de competencia en la fuente de abastecimiento, evaluación de proveedores como prerrequisito para actividades posteriores de desarrollo, incremento en las expectativas de desempeño, reconocimientos, promesas de beneficios futuros, entrenamiento y educación del personal del proveedor, intercambio de personal entre el cliente y el proveedor e incluso inversión directa en el proveedor.

En estudios de desarrollo de proveedores, los investigadores han utilizado exámenes vía correo electrónico solicitando las apreciaciones de un gran número de ejecutivos de compras en relación a la naturaleza y tamaño de su empresa, de uno de sus proveedores.

En una investigación realizada por Krause (1997, p.39-52) las respuestas fueron clasificadas en relación a la filosofía o la actitud presentada por los encuestados hacia el desempeño, el tipo de actividades de

desarrollo de proveedores, y las percepciones de las empresas en relación a los esfuerzos de comunicación con sus proveedores.

Los resultados de este estudio exploratorio sugieren que las empresas compradoras generalmente se envuelven en los problemas de desempeño y capacidades de sus proveedores. Sin embargo se notó que hay básicamente dos tipos de relaciones cliente-proveedor, la "excedida" y la "insuficiente".

El grupo excedido mostró que los resultados de sus esfuerzos en el desarrollo de sus proveedores habían excedido sus expectativas; el grupo "insuficiente" mostró descontento con los resultados de sus esfuerzos en el desarrollo de proveedores.

El grupo excedido demostró una implicación perceptiblemente más alta que el grupo insuficiente en actividades tales como evaluación formal, retroalimentación de resultados de la evaluación al proveedor, uso de un programa de la certificación, visitas a las instalaciones del proveedor, promoción para visitas a las instalaciones del cliente, reconocimiento al proveedor, entrenamiento y educación del personal del proveedor, e inversión en la operación del proveedor. El carácter y la intensidad de los esfuerzos de la comunicación de las compañías (clientes) también aparecen como factores importantes que distinguen a los grupos excedidos y a los insuficientes. La comunicación es un tema multifacético y el grupo excedido mantiene considerablemente mayor comunicación y realiza mayores esfuerzos de comunicación oportuna, frecuente, informal y tiene un mayor número de contactos entre las dos compañías y una propensión a compartir la información clave para su relación.

Adicionalmente se deduce que los gerentes de compras proactivos deben esforzarse anticipando y previniendo los problemas de desempeño y de capacidad de los proveedores.

El grupo excedido que realiza grandes esfuerzos en comunicación y evaluación recibe cierta recompensa como mejoras en los niveles de desempeño en calidad y el porcentaje de órdenes recibidas completas sin problemas por parte del proveedor. Las comparaciones en las características demográficas revelaron que la única diferencia estadísticamente significativa entre los grupos excedidos e insuficientes es el tamaño de la compañía según lo medido en ventas anuales gruesas: el tamaño medio del grupo excedido era más grande. El grupo excedido no compró porcentajes perceptiblemente más grandes de las salidas de sus proveedores, ni tienen una relación establecida con sus proveedores por un período perceptiblemente más largo. Estos resultados sugieren que el grupo excedido pudo haber tenido más recursos dedicados al esfuerzo del desarrollo de proveedores.

El concepto de "relaciones cercanas" con los proveedores, a veces llamadas "alianzas" o "sociedades", sigue siendo un concepto relativamente nuevo entre las compañías occidentales. Los viejos hábitos en las relaciones con los proveedores basadas en la disminución de precios están cambiando, pues las compañías que compran en volúmenes pequeños reconocen el alto costo por cambiar proveedores, generando mayor responsabilidad en sus fuentes de abastecimiento.

Por otro lado, las auditorías a proveedores son consideradas una actividad que consume tiempo y que necesita tener definidos claramente los objetivos, si lo que se pretende es agregar valor al negocio. En las relaciones cliente-proveedor tradicionales, la auditoría generalmente suele ser usada como un medio para encontrar todas las desviaciones posibles en la forma en que el proveedor trabaja con el fin de obtener poder de negociación. En las relaciones donde los proveedores son vistos como un socio más que como alguien que puede ser explotado, el papel del auditor de calidad cambia al de ser un asesor, identificando áreas de mejora para beneficio mutuo (Saunders 1994, p.41-42).

Las auditorías basadas en la serie ISO 9000, generalmente son limitadas a revisar el cumplimiento del sistema de gestión y procedimientos escritos con base en el estándar; generalmente no se llega a establecer si el proveedor sigue el sistema y sus procedimientos. En la auditoría de no conformidad, el auditor puede enlistar todos los casos que observó donde las cosas no se realizan de acuerdo a procedimientos, ya sea que los mismos tengan o no sentido. En este tipo de auditorías no se analiza si existen prácticas muy buenas o el hecho de que alguna instancia aislada esté poniendo en riesgo a todo el sistema.

Así entonces, lo que se necesita es un acercamiento más significativo donde el proveedor es considerado como un socio, donde el propósito de la auditoría es alcanzar una mejora en la relación cliente-proveedor con un beneficio para ambas partes. Esta mejora no sólo está limitada a asuntos de calidad de productos, ya que también se involucran tiempos de entrega, entregas justo a tiempo y servicio, etc.

Esta es la estrategia que han adoptado Hewlett-Packard Fiber Optic Components Operation (BT&D Technologies Ltd) e Ipswich UK con sus proveedores. Han utilizado ISO 9000 como estándar de evaluación, pero el papel del auditor es identificar áreas de mejora en la base del negocio entre HP y su proveedor (Saunders 1994, p.41-42).

Lejos de realizar una auditoría de acuerdo a la metodología tradicional en donde se revisa únicamente cómo el proveedor integra los requerimientos del cliente a su sistema de gestión y cómo lo cumple, lo que se pretende es un proceso de calidad, en donde se constate que el sistema concuerda con el

propósito, así como también el cumplimiento de los requerimientos del estándar en cuestión. Con esta situación no se olvida que el sistema debe estar documentado, disponible como referencia, por lo tanto deben existir registros que demuestren que el proceso se completa.

El asunto es hacer que el proveedor piense en cómo puede hacer su operación más eficiente al primer intento, con el mínimo costo. Lo que se espera es que los ahorros en el costo serán compartidos con el cliente y esas mejoras llevarán a más negocios, que generarán más ahorros basados en economías de escala (Saunders 1994,p.41-42).

La relación entre los compradores y los proveedores ha recibido atención considerable en años recientes. Se han identificado dos tipos importantes de relación entre los compradores y los proveedores según lo definido por la mayoría de los investigadores: "competitiva adversaria" y de "sociedad de colaboración". Tradicionalmente, la relación comprador-proveedor era considerada como adversaria. Sin embargo, la relación se está moviendo hacia un acercamiento más de colaboración. Este cambio es conforme a la creencia de que los proveedores son fuentes esenciales para ganar ventaja competitiva en mercados mundiales en términos de su experiencia, del conocimiento y de su capacidad de compartir riesgos. Actualmente frente a la competencia nacional e internacional en aumento, las compañías han comenzado a entender que el abastecimiento global es un medio para aumentar la competitividad de una compañía en el mercado global a través de la reducción de costos, mejora de calidad, exposición creciente a la tecnología mundial y entrega y las mejoras en la confiabilidad. La globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, y la amenaza omnipresente de la legislación comercial son justo algunos de los factores que han conducido a la competencia creciente entre fabricantes en años recientes.

Una respuesta a las presiones en los márgenes generados por este ambiente altamente competitivo y cambiante por parte de las compañías compradoras ha sido el establecimiento de sociedades estratégicas con sus proveedores. Es por ello que algunas compañías manufactureras se han reestructurado para la incorporación de la función de compra como componente dominante en la estrategia de la fabricación mientras que previamente fue considerada de naturaleza táctica y operacional.

En el estudio de Humphreys y Shiu (2003, p.236-242) se investigó cómo las grandes firmas en Hong-Kong se están moviendo más allá de los proveedores locales y las implicaciones probables del movimiento. Este es un tema importante, puesto que es necesario determinar si las grandes compañías de proveeduría están adoptando las nuevas ideas tan rápido como las compañías pequeñas locales, las cuales se esperaba que fueran proveedoras y que no pueden trabajar en

términos de las relaciones de mayor colaboración como las grandes compañías. Esto tiene implicaciones importantes para la economía local en términos de la competitividad que se mantiene para asegurar el empleo e identificar las estrategias para el desarrollo y el crecimiento de proveedores locales.

Por otro lado, Min y Galle (1991, p.9-18) en su estudio de las prácticas globales del abastecimiento han identificado la calidad, el servicio y el precio como los tres criterios de selección primarios para las compañías multinacionales cuando se abastecen globalmente. Encontraron que el funcionamiento total de una compañía es influenciado a menudo por las condiciones económicas del país abastecedor, el nivel del desarrollo tecnológico, costumbres del negocio y la situación política. En general determinaron que los países altamente industrializados son elegidos como proveedores de productos que requieren alta calidad, tales como Alemania y Japón.

Min y Gale (1991, p.9-18) incluyen entre los puntos más importantes a considerar para el abastecimiento global:

- Certificación ISO 9000
- Sistema continuo de la mejora
- Cero defectos como última meta
- Uso de control estadístico en proceso

Se ha encontrado que los criterios de colaboración aplicados por las compañías en Hong Kong y el Reino Unido son compatibles. Una de las razones de las semejanzas en los resultados de las dos regiones podía ser la herencia colonial, ya que muchas compañías chinas de Hong-Kong han incorporado una combinación de las filosofías chinas y occidentales en sus prácticas directivas de gestión. Sin embargo, aunque hay semejanzas en lo que respecta a los criterios, sigue siendo importante tomar en cuenta factores culturales e históricos locales (Min, 1991: 9-18).

Actualmente importantes compañías en Europa y América, han considerado el establecer bases de fabricación en China meridional como medio de globalización de sus actividades y de gestionar más efectivamente a sus proveedores. Las asociaciones entre empresas extranjeras con compañías chinas y Hong Kong va en aumento. Por ejemplo, las inversiones de compañías canadienses en China aumentaron un 700% entre 1991 y 1995 tomando en cuenta los criterios vitales para cada uno de los socios (Abramson 1999, p.7-35). En 2002 el comercio bilateral China-USA alcanzó 147 000 millones de dólares y China se ubicó como el 4° mayor socio comercial de USA, así como su 6° mayor mercado y su 4° mayor fuente de aprovisionamiento (Molina 2004, p.11).

El cuestionario utilizado en la investigación de Humphreys y Shui (2003, p. 236-242) se podría aplicar como herramienta de benchmarking para evaluar a cada socio, determinando el grado de actividades de colaboración. Si ambas partes ponen la misma importancia en los criterios de colaboración, entonces el proceso de asociación sería puesto en práctica fácilmente y los conflictos culturales podrían reducirse. Sin embargo, si se presentan diferencias, los socios en colaboración después podrían centrar su atención en estas áreas, para reducir al mínimo los efectos negativos.

Los resultados de Humphreys y Shui demostraron que la habilidad para resolver problemas, la capacidad y la logística son los tres puntos principales solicitados por los fabricantes de Hong-Kong cuando establecen relaciones de colaboración con sus proveedores estratégicos (Abramson, 1999, p. 7-35).

De acuerdo a los resultados y conclusiones de las investigaciones anteriormente expuestos, es necesario promover el reconocimiento por parte de los proveedores de la importancia de su papel en la cadena de valor de la empresa compradora, asimismo reconocer el impacto potencial y el valor que la red de abastecimiento puede agregar en la entrega de productos y servicios al cliente final, fortaleciendo a la vez su empresa y favoreciendo la apertura a nuevos clientes o quizá mercados.

1.1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Definir los factores básicos para el desarrollo de proveedores aplicables a la relación cliente-proveedor en la Industria Farmacéutica en México, con el fin de proponer una metodología que pueda ser implementada y que sea afín con sus sistemas de calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y analizar los apoyos brindados por entidades nacionales para el desarrollo de proveedores en México.
- Identificar y revisar información referente a las actividades de desarrollo de proveedores implementadas a nivel mundial y nacional por empresas farmacéuticas.
- Identificar y analizar las actividades que realizan asociaciones independientes como apoyo para el desarrollo de proveedores de la industria farmacéutica en México.
- Obtener una perspectiva de los proveedores de la industria farmacéutica en México en relación a su experiencia con las empresas que desarrollan a sus proveedores.
- Aportar conocimientos que impulsen a las empresas manufactureras a instaurar programas de desarrollo de proveedores así como para las empresas proveedoras como parte del sistema económico del país.

1.2. HIPÓTESIS

Si se diseñara un sistema que cuente con un programa para el Desarrollo de Proveedores y dicho programa se sustente en el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) y en factores clave, se generaría una metodología que al implementarse en la Industria Farmacéutica en México haría mutuamente más benéfica la relación cliente-proveedor local.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES

En México las actividades enfocadas al desarrollo de proveedores en general han sido difundidas a través de la Secretaría de Economía, generando programas de *apoyo y difusión empresarial* como el Programa de Desarrollo de Proveedores; *alianzas con instituciones internacionales* como el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo con quienes se ha generado una metodología general para el desarrollo de cadenas productivas apoyándose en consultores certificados; finalmente también a través de *reconocimientos* como el Premio Nacional de Exportación el cual incluye dentro de los puntos a evaluar el desarrollo a proveedores.

Las actividades de desarrollo de proveedores, específicamente en el ámbito farmacéutico, se ha identificado que tienen un gran enfoque hacia el aseguramiento de calidad, haciendo a la auditoría de calidad su herramienta esencial. En México, la Guía de Validación de Proveedores del CIPAM y el Grupo Homologado de Validación de Proveedores poseen las primeras directrices enfocadas en el sector farmacéutico para el desarrollo de sus proveedores, especialmente nacionales.

2.1. El Programa de Desarrollo de Proveedores de la Secretaría de Economía en México

2.1.1. Descripción

El Programa de Desarrollo de Proveedores representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), con el fin de que se integren en las cadenas productivas, comerciales y/o de servicios de las grandes empresas establecidas en nuestro país, coadyuvando al fortalecimiento de las exportaciones y a la sustitución eficiente de importaciones (Programa de Desarrollo de proveedores, Secretaría de Economía, 2005).

Sus objetivos, además de facilitar el contacto entre empresas que podrían establecer una relación comercial en el país, son:

- Lograr la integración económica, partiendo de las grandes empresas establecidas en México, creando alianzas entre grandes empresas y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, para consolidar la cadena productiva, desde la producción primaria hasta la venta final, y contemplando como un objetivo fundamental la sustitución eficiente de importaciones.

- Promover los contactos de negocio entre las grandes empresas y las PYMES proveedoras nacionales en nichos de mercado específicos, en donde sean competitivas y exitosas.
- Lograr que las PYMES se integren verticalmente para que tengan acceso a los mercados internacionales como exportadoras indirectas a través de su incorporación a la cadena de proveeduría de las grandes empresas exportadoras y maquiladoras.
- Fortalecer la proveeduría nacional en las empresas públicas y privadas para reactivar el mercado interno y facilitar una eficiente sustitución de importaciones.
- Promover que los encadenamientos productivos favorezcan el flujo de conocimiento y la transferencia tecnológica de la empresa líder hacia las empresas proveedoras.
- Elevar la competitividad de las PYMES, identificando áreas de mejora y canalizándolas a los diferentes programas y herramientas de apoyo del Gobierno Federal.
- Facilitar el contacto inicial de las micro, pequeñas y medianas empresas con las Grandes Empresas establecidas en el país.
- Difundir entre la micro, pequeñas y medianas empresas las listas de productos con especificaciones técnicas que requieren las Grandes Empresas, así como sus criterios y políticas de selección de proveedores.
- Propiciar la realización de negocios entre las Grandes Empresas y los proveedores potenciales. (Objetivos del Programa de Desarrollo de Proveedores, Secretaría de Economía, 2005).

El Programa de Desarrollo de Proveedores representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), con el fin de que se integren en las cadenas productivas, comerciales y/o de servicios de las grandes empresas establecidas en nuestro país, coadyuvando al fortalecimiento de las exportaciones y a la sustitución eficiente de importaciones.

2.1.2. Logística

Este Programa funciona a través de encuentros empresariales, donde el proveedor que busca aumentar sus mercados debe consultar en el Calendario de Eventos el de su interés y revisar la lista de Productos y / o Servicios que requieren las Grandes Empresas participantes. También considera que si la información no se encuentra aún disponible, tendrá que informarse con alguna de las Instituciones Promotoras (Secretaría de Economía, BANCOMEXT Y NAFIN), sobre la lista de productos y / o servicios.

En caso de que su producto y / o servicio de la PYME sea demandado por alguna de las Grandes Empresas Expositoras, debe llenar y entregar a la Secretaría de Economía el formato de Registro del Proveedor.

Durante el Evento la PYME debe llevar suficiente material informativo sobre su empresa, sus productos y/o servicios como son: *Curriculum vitae* de la empresa, catálogos o fotografías, cotizaciones, muestras, etc.

Por el otro lado, las grandes empresas dan a conocer sus requerimientos de proveeduría a través de internet a través de la página de la Secretaría de Economía en forma permanente.

La empresa grande debe llenar el Formato de Registro con las especificaciones técnicas, susceptibles de ser fabricadas por nuevos proveedores nacionales y hacerlo llegar a la Dirección del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Ya incorporada la información, los proveedores nacionales interesados podrán conocer los requerimientos y contactar directamente a la empresa.

Para participar en los encuentros empresariales las empresas grandes deben firmar la carta de adhesión al convenio de colaboración, la cual entregará a la Dirección del Programa de Desarrollo de Proveedores. También deben contar con un representante de la empresa de alto nivel, que sea el vínculo directo con el personal del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Asimismo deben dar a conocer la política de selección de nuevos proveedores, así como la información necesaria sobre la metodología de certificación de los mismos.

2.1.3. Ventajas del Programa de Desarrollo de Proveedores de la Secretaría de Economía.

Para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas:

- I. Posibilidad de tener entrevistas con Empresas Tractoras.
- II. Contar con un sistema de agenda personalizada durante los encuentros de negocio.
- III. Oportunidad para dar a conocer sus productos y/o servicios a Empresas Tractoras, a fin de iniciar negociaciones, incrementar sus ventas y buscar integrarse a su cadena productiva.
- IV. Conocer los criterios de selección y/o calificación de proveedores de las Grandes Empresas y en este sentido, evaluar las posibilidades que tienen su empresa, producto o servicio para ser proveedor calificado.

V. Participar en un seminario de orientación y capacitación.

Para Empresas consideradas como ancla:

- Integrar su cadena productiva y a través de una intervención con una metodología probada internacionalmente, identificar áreas de mejora para elevar la competitividad de todos los eslabones que la conforman.
- Diversificar fuentes de suministro de insumos, partes, componentes, refacciones y/o servicios.
- Desarrollar proveedores eficientes y competitivos establecidos en nuestro país, coadyuvando al proceso de sustitución de importaciones, evitando que las fluctuaciones del tipo de cambio repercutan negativamente en los costos de operación.
- Establecer una relación más estrecha con los proveedores, para lograr cubrir las necesidades del mercado local y de exportación.
- Eliminar trámites administrativos y contables de las importaciones.
- Desarrollar una filosofía de trabajo para cumplir con producto idóneo, precio adecuado, tiempo exacto y lugar preciso. (Beneficios del Programa de Desarrollo de Proveedores, Secretaría de Economía, 2005).

2.2. Programa de Desarrollo de Proveedores. Formación de consultores y promoción de Redes.

Este programa está apoyado por cuatro instituciones: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA.

El objetivo este programa es contribuir a articular la economía Mexicana, considerando que el proceso de globalización ha profundizado la desarticulación de la economía mexicana, desintegrando los sistemas productivos locales y aumentando con esto la dualidad del escenario económico. Por ello constituye un desafío importante la integración de las PYMES en forma competitiva a cadenas productivas, con generación de dinámicas al interior de ellas que garanticen el mejoramiento continuo de su productividad y una adecuada inserción en los mercados. Una estrategia para ello es desarrollarlas como proveedoras de esas cadenas, de tal modo que sean competitivas con otras alternativas de abastecimiento no locales.

Adicionalmente se busca mejorar la competitividad de las empresas participantes y del conjunto de las cadenas productivas, generando un efecto imagen con relación al tema de desarrollo de proveedores en los estados y experimentando con fórmulas novedosas de transferencia de tecnología, usando el medio virtual tanto para la capacitación como para la asistencia técnica. Con

la aplicación de la metodología, desarrollada por este Programa, la empresa cliente logrará alinear sus objetivos estratégicos con sus procesos de operación y los proveedores tendrán acceso a la modernización de su planta productiva, así como a la incorporación de mejoras tecnológicas que le den sustentabilidad en el largo plazo.

El primer paso para la formación de uniones industriales, específicos de un sector, es el análisis y fortalecimiento de la cadena de suministro. Durante 2004 el objetivo de este programa fue intervenir, al menos en 24 encadenamientos en el ámbito nacional, en distintos sectores que permitirán identificar las necesidades de los empresarios en cuanto a modernización, financiamiento, tecnología, capacitación. Además de construir puentes con las instituciones encargadas de diseñar y aplicar las políticas industriales en México.

Algunas empresas que ya han probado este programa satisfactoriamente son: BIMBO, APASCO y CERVECERÍA CUAUHTEMOC-MOCTEZUMA entre otras. (Programa de Desarrollo de Proveedores, Formación de Consultores y Promoción de Redes, PNUD, 2005).

La inserción de México en la globalización ha ocasionado, como parte de ese proceso, que numerosas empresas mexicanas, tradicionalmente proveedoras de grandes empresas localizadas en el país, hayan dejado de serlo o hayan perdido terreno en materia de competitividad frente a empresas extranjeras, debilitándose con esto las cadenas productivas locales. Derivado de lo anterior, se plantea el desafío de la articulación de la economía mediante la integración de gran parte de su tejido productivo. Esto, sin duda, está en la raíz de los factores que permitan avanzar hacia una mejor distribución del ingreso en la sociedad mexicana.

La experiencia internacional señala que los encadenamientos productivos, caracterizados por la coexistencia de grandes empresas con PYMES en redes verticales, fundamentalmente en relaciones de proveeduría, son una de las formas más eficaces para insertar a las PYMES en la economía globalizada y en el cambio tecnológico. Además, si entre ellas se establecen relaciones prolongadas en el tiempo, con carácter estratégico, que lleven a la mejora continua y con transferencia de tecnología e información, es posible aumentar sustantivamente la competitividad de la cadena en su conjunto, más allá de un eslabón o empresa individual.

Lo anterior se refuerza con algunas tendencias en la gestión de empresas de la última década que pone el acento en la externalización de una serie de funciones de las empresas (*outsourcing*) concentrándose sólo en sus competencias básicas; en las formas de abastecimiento Justo a Tiempo (JIT) y en la logística implícita en todo el sistema. Esto significa un gran reto en materia de concertación de esfuerzos

y sintonía entre la empresa cliente y las empresas proveedoras, enfatizando la necesidad del trabajo en red.

Conscientes de estos desafíos, NAFIN y el PNUD a través del "Programa Conjunto de Modernización Tecnológica", desde 1998 al 2002 desarrollaron, aplicaron a empresas mexicanas y sistematizaron una Metodología para el Desarrollo de Proveedores que dió lugar a un Manual para tales fines. La existencia de esta metodología posibilita acortar curvas de aprendizaje y reducir los tiempos de intervención para desarrollar proveedores, mejorando los impactos de las intervenciones y otorgando pautas concretas para operacionalizar iniciativas en esta materia.

A través de este programa se plantea formar consultores, en la Metodología de Desarrollo de Proveedores, elaborada por NAFIN y PNUD, como se indica en la Figura 1. Proceso de Certificación de consultores del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD. Este proceso inicia con un curso virtual tutorado de cuatro meses de duración. Posteriormente, se pretende que los candidatos apliquen los conocimientos adquiridos a encadenamientos productivos concretos en sus respectivos estados, a través de una experiencia controlada de 9 meses. Lo anterior los llevará a obtener la Certificación de Consultor calificado en Desarrollo de Proveedores y generará capital humano para masificar en México estas formas de intervención y de organización de la producción.

Los consultores tienen como propósito facilitar la aplicación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores que pone énfasis en los problemas propios de una cadena productiva.

Fomentar la relación cliente - proveedor con base en los siguientes principios orientadores:

- Basarse en una relación ganar - ganar
- Evitar total dependencia entre las empresas clientes y proveedoras
- Fomentar una colaboración técnica mutua
- Establecer relaciones prolongadas y estables en el tiempo

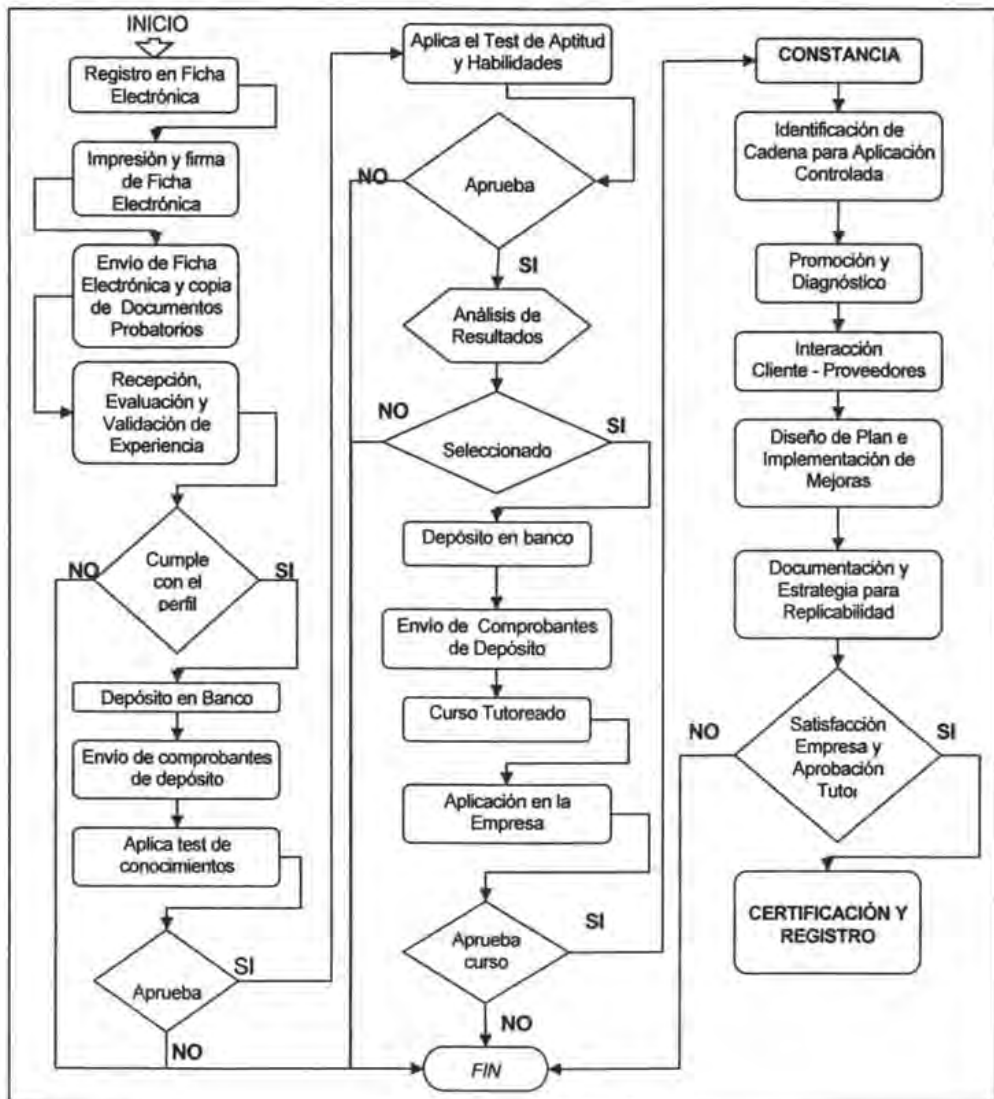


Figura 1. Proceso de Certificación de consultores del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Curso para consultores, Programa de Desarrollo de Proveedores, PNUD, 2005).

2.2.1. Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA.

Esta metodología consiste en la intervención en una cadena productiva, es decir en una empresa cliente o tractora y diez empresas que pueden ser proveedores existentes, nuevos, locales y distribuidores, por un equipo de consultores durante 9 a 10 meses. Después de adquirida la metodología, la empresa cliente sigue replicando la misma al resto de su cadena de proveedores. Esta metodología es aplicable a los encadenamientos hacia atrás, es decir hacia los proveedores de los proveedores o hacia delante en relación a las empresas distribuidoras. Los pasos de su metodología se describen en las figuras 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8:

El Esquema cronológico brinda una idea de la duración de cada una de las etapas teniendo como meta la adopción completa de la metodología en 9 meses.

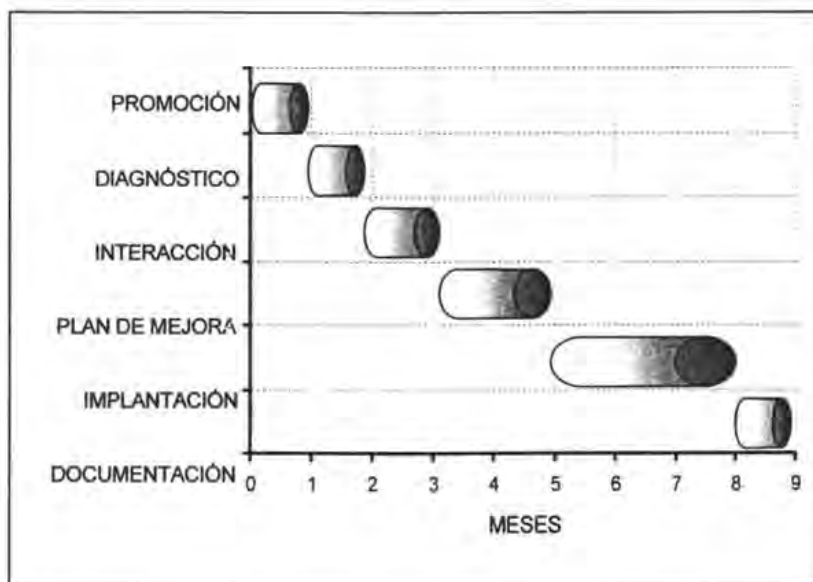


Figura 2. Esquema cronológico de la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).

Cada una de las etapas de la Metodología general se describe esquemáticamente a continuación:



La etapa de Promoción se puede se puede considerar como una etapa de mutuo reconocimiento y aceptación del compromiso que la metodología requiere.

Figura 3. Fases de la etapa de la Promoción en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).



Posteriormente el Diagnóstico pretende la obtención del panorama actual de cada una de las empresas así como de su interrelación.

Figura 4. Fases de la etapa del Diagnóstico en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).



La etapa de Interacción tiene como objetivo consolidar y exteriorizar las necesidades de ambas partes, definiendo las acciones a realizar en conjunto.

Figura 5. Fases de la etapa de la Interacción en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).

El Plan de Mejora comprende todas las áreas relacionadas con las oportunidades de mejora detectadas previamente. Adicionalmente esta etapa considera las filosofías y lineamientos de cada empresa.

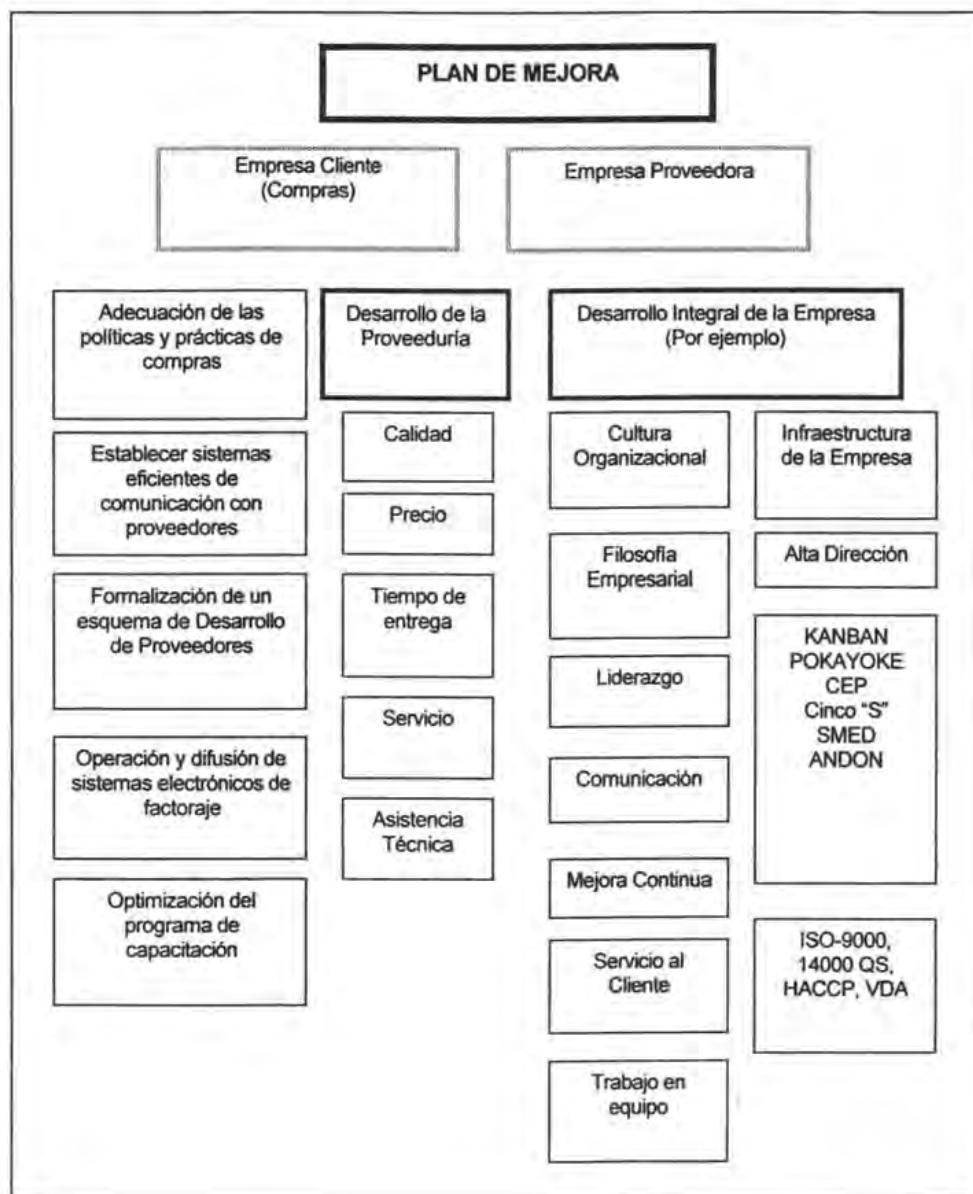
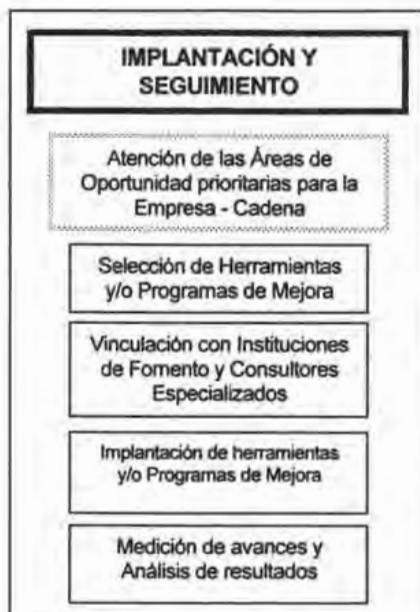


Figura 6. Fases de la etapa del Plan de Mejora en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).



La Implantación y Seguimiento se describe por sí misma en relación a las actividades y planes acordados previamente en las etapas anteriores. Es muy importante mencionar que en esta etapa se deben medir y analizar los avances y resultados.

Figura 7. Fases de la etapa de Implantación y Seguimiento en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).



La etapa de Documentación y Replicabilidad comprende entre otros pasos el análisis final de los resultados y la presentación de los mismos a todas las empresas participantes. Provee de los pasos específicos para poder continuar aplicando la metodología y extenderla a otras empresas proveedoras.

Figura 8. Fases de la etapa de Documentación y Replicabilidad en la Metodología de Desarrollo de Proveedores según PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005).

2.2.2. Ventajas de la implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Además de contribuir a la articulación de la economía mexicana, la inversión en la aplicación de la metodología puede generar importantes beneficios económicos para la empresa. La cifra depende del volumen de negocio que realiza, pero algunos de los indicadores que pueden demostrar de manera tangible los ahorros que se pueden obtener son (Programa de Desarrollo de proveedores, PNUD, 2005):

- Días Totales de Inventario
- Margen Bruto de Operación
- Costos logísticos totales por unidad
- Comportamiento de días de cartera.
- Ciclo financiero.
- Retorno sobre capital invertido
- Retorno sobre los activos totales
- Rentabilidad por acción
- Valor Económico Agregado
- Ingresos vs Capital
- Nivel de satisfacción de los clientes
- Incremento en ordenes sin error
- Eficiente uso del capital de trabajo
- Incremento en ventas / mayor participación de mercado
- Disminución del tiempo de ciclo de producción
- Eficiencia neta de planta

2.3. El Premio Nacional de Exportación y el Desarrollo de proveedores.

El Premio Nacional de Exportación (PNE) es un reconocimiento anual dirigido a empresas, organizaciones e instituciones educativas que operan en México distinguidas por su esfuerzo, creatividad y constancia, que contribuyen al aumento y diversificación de las ventas, productos y servicios al exterior, así como a la difusión internacional de productos y servicios hechos en México.

Este premio surge por Decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de abril de 1993 como una respuesta al sector privado que demanda un reconocimiento a las buenas prácticas de exportación, a la excelencia en la realización de los negocios internacionales, al fomento de una sólida cultura exportadora y a la vinculación con las instituciones educativas que respaldan al sector. Entre los 10 puntos que se evalúan para la obtención de este premio se encuentra el Desarrollo de Proveedores.

A lo largo de diez años han participado más de 1,500 organizaciones, lo que representa un promedio anual de 157 organizaciones provenientes de todos los sectores de la economía, en siete categorías:

- I. Empresas exportadoras pequeñas, con exportaciones totales anuales hasta por 20 millones de pesos;
- II. Empresas exportadoras medianas, con exportaciones totales anuales superiores a 20 millones de pesos y hasta 100 millones de pesos;
- III. Empresas exportadoras grandes, con exportaciones totales anuales superiores a 100 millones de pesos;
- IV. Empresas agropecuarias;
- V. Empresas que cuenten con el Registro Nacional de la Industria Maquiladora;
- VI. Empresas comercializadoras;
- VII. Instituciones educativas.

Actualmente, el PNE se rige por la Ley de Comercio Exterior (D.O.F., 27 de julio de 1993) y por su Reglamento (D.O.F., 30 de diciembre de 1993), en cuyo Título XI se establecen las características de este reconocimiento.

El Premio Nacional de exportación consiste en:

-
- La entrega de una preseña al ganador de cada categoría de premiación, así como una placa de reconocimiento al esfuerzo de sus trabajadores, por parte del Presidente de la República.
 - Una distinción especial a las empresas que se destaquen por sus esfuerzos a favor del **desarrollo de proveedores nacionales**, dada la trascendencia de reconocer los esfuerzos a favor de la sustitución de importaciones, el fomento de la exportación indirecta y la integración de cadenas productivas.
 - Una distinción especial a las empresas que contribuyen al fomento del comercio por medio del uso de Internet, derivado de la importancia creciente en este medio para la agilización futura de las operaciones comerciales internacionales y los negocios electrónicos.

(Premio Nacional de Exportación, Secretaría de Economía, 2005).

2.3.1. Misión, Visión y Propósitos del PNE

El PNE tiene como Misión fomentar la competitividad de las ventas al exterior de productos y servicios mexicanos, mediante el reconocimiento a la excelencia de las empresas e instituciones que contribuyen al desarrollo de las exportaciones, y que se distinguen por su creatividad, innovación y crecimiento en esa actividad.

La Visión del PNE es ser el máximo reconocimiento a las empresas exportadoras mexicanas que contribuyen, con sus productos o servicios, a difundir internacionalmente la excelencia y competitividad de la oferta exportable mexicana, así como a las instituciones educativas que favorecen el desarrollo del sector exportador nacional.

Los propósitos principales del PNE son:

- Crear un efecto multiplicador en la comunidad exportadora, sobre las mejores prácticas del sector;
- Favorecer el uso de los instrumentos de fomento a las exportaciones;
- Contribuir a la simplificación de las mejoras operativas y rendimiento financiero de los exportadores mexicanos a través de recomendaciones prácticas sobre sus diversas áreas;
- Contribuir al fortalecimiento de la vinculación de las instituciones educativas con el sector exportador;
- Promover el uso del Modelo del Premio Nacional de Exportación en las organizaciones mexicanas;
- Difundir experiencias de organizaciones ganadoras;
- Promover la viabilidad de las empresas; y
- Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua.

2.3.2. Modelo del Premio Nacional de Exportación

El Modelo del Premio Nacional de Exportación está diseñado para dirigir y evaluar los esfuerzos de las organizaciones mexicanas en materia de exportaciones. En él, se incluyen conceptos que van mucho más allá del proceso de exportación de un producto o servicio; es un esfuerzo integral, que permite la medición de los avances en los procesos comerciales internacionales y la mejora continua.

El Modelo promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente específica.

Entre los usos del Modelo, destaca su gran utilidad como herramienta de diagnóstico y evaluación de los sistemas, procesos, prácticas y herramientas de comercio exterior, así como marco de referencia que concentra los diversos esfuerzos comerciales existentes en una organización.

Finalmente, el Modelo del Premio Nacional de Exportación permite provocar la evolución de los procesos de comercio exterior de la organización, consolidando sus niveles de competitividad y asegurando su crecimiento sostenido.

El Modelo está diseñado para:

1. Entender los procesos de comercio exterior de una organización como un sistema;
2. Diagnosticar el estado de dichos procesos, identificando aquellos que representan una fuerza restrictiva para la organización;
3. Planear la creación de valor para los clientes y usuarios, accionistas, personal, comunidad y grupo social de influencia;
4. Dar seguimiento al desarrollo, evolución y proceso de aprendizaje de la organización.

Los propósitos del Modelo del Premio Nacional de Exportación son:

- Crear un efecto multiplicador en la comunidad exportadora, sobre las mejores prácticas del sector;
- Favorecer el uso de los instrumentos de fomento a las exportaciones;
- Contribuir a la simplificación de las mejoras operativas y rendimiento financiero de los exportadores mexicanos a través de recomendaciones prácticas sobre sus diversas áreas;
- Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua.

El Modelo del Premio Nacional de Exportación está sustentado en los siguientes principios:

- El comercio exterior es un instrumento clave para el desarrollo de la economía nacional, la creación de bienestar en la sociedad, y el logro de la competitividad empresarial.
- El comercio exterior es dinámico, por lo que las organizaciones deben comprometerse a la búsqueda constante de las mejores prácticas comerciales.
- La mejora continua es el medio para lograr niveles de competitividad internacional y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.
- La autogestión y la autoevaluación son los pilares del desarrollo personal y organizacional.

Los Valores del Modelo del Premio Nacional de Exportación son:

I. Liderazgo de las empresas exportadoras

- Las empresas exportadoras mexicanas se erigen como líderes de su sector.
- A través de su actividad exportadora consolidan y refuerzan la imagen del país en el mercado global, además de establecer directrices y crear condiciones que permitan incrementar la competitividad de los productos y servicios mexicanos en el exterior.

II. Enfoque al Cliente

- La organización debe orientarse a mantener la preferencia de los clientes y a incrementar su participación en los mercados.
- La organización debe orientarse a la mejora continua de los procesos que contribuyen directa o indirectamente a la competitividad y a la creación de valor agregado de sus productos y/o servicios.

III. Mejora Continua

- La mejora continua se define como la búsqueda permanente del personal de una organización por establecer mejores formas de trabajo (cambios efectivos) que tengan un impacto directo en los resultados.

IV. Compromiso Social

- La organización posee un compromiso ineludible con su entorno social inmediato, y con el país, que engloba la operación de la misma, así como el ciclo de vida de sus productos y/o servicios con un sentido ético de negocio, protección a la salud y medio ambiente, desarrollo sustentable de la comunidad y seguridad.

2.3.3. Diagrama del Modelo del Premio Nacional de Exportación

El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados con un enfoque sistémico que sustenta la actividad exportadora de las organizaciones representado en los siguientes factores:

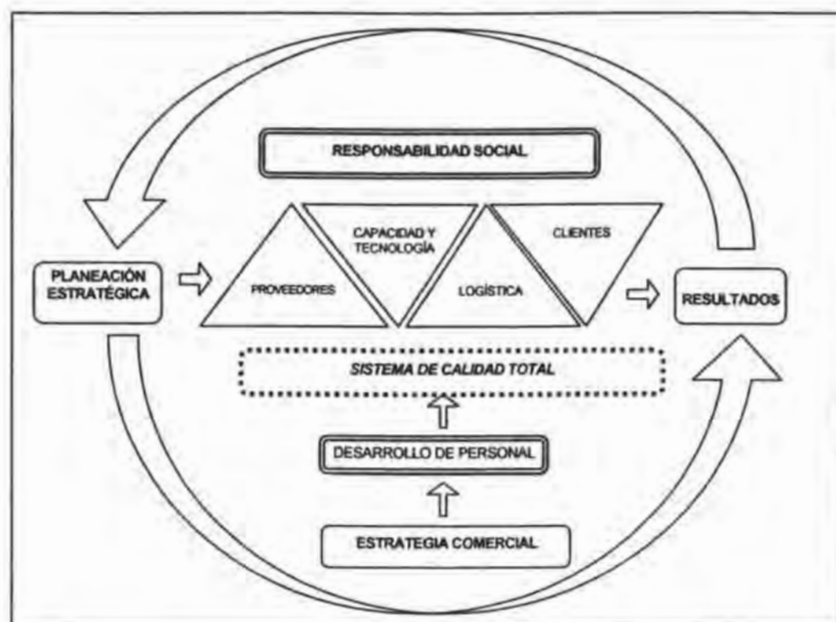


Figura 9. Modelo del Premio Nacional de Exportación (Premio Nacional de Exportación, Modelo, 2005).

Se consideran 10 criterios en el modelo del PNE

1. *Planeación Estratégica.*- Determina la manera en la que la organización diagnostica la situación real y potencial de los mercados y clientes a los que dirige sus productos o servicios.
2. *Capacidad / Tecnología.*- Evalúa el marco organizacional en que se realiza el proceso de producción o la prestación del servicio de comercialización de la organización.
3. *Calidad Total y Aseguramiento.*- Incluye el conjunto de sistemas, procesos y actividades utilizados para la adecuación, control e innovación, desde la estandarización del proceso productivo hasta la mejora integral de la organización.

4. **Desarrollo de Proveedores.**- Analiza y pondera el grado de involucramiento de la organización en el trabajo y prospectiva de sus clientes proveedores nacionales.
5. **Estrategia Comercial.**- Evalúa el peso específico de la actividad exportadora (actividad actual y proyectos) dentro del plan integral de la organización, dándole a la exportación un sentido de permanencia y no un carácter transitorio o coyuntural.
6. **Valor Agregado al Cliente.**- Identifica la manera en la que la organización se vincula y fortalece con respecto a sus clientes en el extranjero, con los diversos usuarios de sus servicios o con los consumidores directos del producto / servicio, consolidando su posición en los mercados internacionales y abriendo expectativas para nuevos mercados
7. **Desarrollo de Personal / Capacitación.**- Establece la forma en que la organización responde a las necesidades de preparación, actualización y superación de las competencias de su personal.
8. **Logística.**- Analiza detalladamente la eficacia y eficiencia del modelo y sistema de operación exportadora propiamente dicho de la organización.
9. **Responsabilidad Social.**- Determina la contribución que hace la empresa a su entorno social y comunitario, dentro de su ramo o sector, así como el grado de cumplimiento de las exigencias ecológicas de sus clientes internacionales
10. **Resultados.**- Evalúa los resultados financieros de la organización en los aspectos esenciales que inciden dentro de su actividad exportadora (Premio Nacional de Exportación, Modelo, 2005).

2.3.4. Desarrollo de Proveedores en el PNE.

En relación al apartado 4, Desarrollo de proveedores, se solicita especial atención en los siguientes requisitos:

- 4.1 Explicar la manera en que contribuye a la integración de cadenas productivas a través de la selección de proveedores con base en el perfil deseado y los requerimientos de su organización.
- 4.2 Mencionar cuántos proveedores ha desarrollado en los últimos tres años, sus nombres y productos / servicios.

4.3 Explicar cómo define y cuáles son las estrategias y acciones de apoyo y desarrollo a proveedores (1), incluyendo capacitación, asistencia técnica y soporte financiero.

Aclaraciones:

(1) Las estrategias y acciones de apoyo y desarrollo a proveedores incluyen conceptos tales como compartir información clave, entrenamiento y aprendizaje continuo, planeación, acuerdos logísticos, convenios y acuerdos de largo plazo, reconocimientos, facilidades para el uso de instalaciones, alianzas estratégicas, etc.

(Premio Nacional de Exportación, Modelo, 2005).

2.4. La Tendencia Nacional del Desarrollo de Proveedores en la Industria Farmacéutica.

2.4.1. El enfoque de las industrias farmacéuticas multinacionales en México.

Para la industria farmacéutica multinacional en México el *Desarrollo de proveedores* son los esfuerzos y apoyos brindados por su equipo multidisciplinario con los proveedores para incrementar sus capacidades y mejorar su desempeño, con el fin de obtener un impacto positivo en sus operaciones cotidianas.

Generalmente se implementan estrategias para el desarrollo de sus proveedores que dependiendo de su objetividad y eficacia pueden ser consideradas como ventajas competitivas tanto para el cliente como para el proveedor. El nivel de las ventajas que obtienen diversas empresas farmacéuticas debido al desarrollo de proveedores se relaciona directamente con el nivel de desarrollo alcanzado con sus proveedores y con el grado de compromiso que se crea entre las empresas, no sólo por la adopción de ciertas actividades ya que las actividades de desarrollo difieren entre las empresas farmacéuticas debido a que éstas deben concordar con las políticas, filosofía, procedimientos y necesidades de cada una de las empresas, lo que facilita u obstaculiza en diferente magnitud el objetivo.

Las estrategias están basadas en la comunicación efectiva con los proveedores, especialmente nacionales, dirigidas principalmente a:

- Asistencia Técnica y facilidades para el uso de instalaciones
- Capacitación y Entrenamiento
- Planeación Y Acuerdos logísticos
- Convenios y acuerdos a corto, mediando y largo plazo
- Reconocimientos

-
- Evaluación de proveedores (Calidad, precio y servicio)
 - Compartir información clave

A continuación se describen brevemente las actividades específicas de los puntos anteriormente mencionados.

- **Asistencia técnica y facilidades para uso de instalaciones.**

Los apoyos técnicos para impulsar a los proveedores se caracterizan por la inversión de tiempo y trabajo de recursos humanos altamente calificados en las diferentes áreas relacionadas con el proceso productivo farmacéutico.

El reconocimiento directo de las necesidades de los clientes en sus instalaciones por parte del proveedor es fundamental, ya que les permite proponer objetivamente soluciones efectivas a los clientes evitando interpretaciones erróneas al triangular información con departamentos que no están en contacto directo con la problemática.

Existen proveedores que además de trabajar con la industria farmacéutica, trabajan con otros sectores industriales, por ejemplo el cosmético y el alimentario, lo cual puede llevar a los proveedores a desaciertos dentro del ámbito farmacéutico si es que desconocen los requerimientos específicos del sector, especialmente en cuestiones de calidad, seguridad e higiene.

La realización de pruebas industriales en las instalaciones farmacéuticas además de solucionar problemáticas específicas, permiten el reconocimiento de las necesidades *in situ* del cliente.

- **Capacitación y entrenamiento.**

Se refiere al trabajo conjunto con el proveedor en el que se brinda apoyo en las instalaciones del proveedor o en las del cliente, en las que se capacita al personal del proveedor.

Los sistemas de calidad de las empresas farmacéuticas indirectamente requieren que sus proveedores tengan un sistema de calidad, que permitan trazar los insumos utilizados para la manufactura de sus productos.

La capacitación que se brinda tiene como propósito el fortalecimiento del sistema de calidad del proveedor. Es importante mencionar que las áreas de oportunidad surgen a través de los problemas, como quejas o rechazos, así como también surgen de los reportes de auditoría de calidad, dando especial atención a asuntos relacionados con documentación, capacitación del personal y controles en proceso, puntos que pueden ser considerados de especial interés para el cliente farmacéutico.

En relación a tareas específicas, por ejemplo maquilas de acondicionamiento, la capacitación del personal operativo la brinda directamente el cliente, el cual da los lineamientos para la obtención del producto dentro de especificaciones farmacéuticas. Este tipo de capacitación brinda una ventaja

competitiva a los proveedores, ya que el grado de especialización en estas tareas los hace capaces de ofrecer sus servicios a otros sectores industriales como el cosmético.

Las reuniones que se realizan entre el cliente y el proveedor pueden estar dirigidas a la capacitación y fortalecimiento de áreas de oportunidad de los proveedores, cuando ambas partes demuestran disponibilidad e intención de mantener la relación de negocio.

- **Planeación y acuerdos logísticos.**

Dependiendo de la capacidad de cada empresa la planeación y la generación de acuerdos logísticos es de vital importancia para poder estrechar una relación con el proveedor que permita evitar problemas de desabasto, entrega y calidad. Las estrategias más comunes para este punto son el trabajo a través de programas de entregas, convenios con almacenes externos, apoyándose en algunos casos en tarea de compartir las proyecciones y estrategias de venta; de tal forma que le permita al proveedor estar prevenido para posibles aumentos o disminuciones en los requerimientos.

Los programas de entrega son de gran utilidad ya que permiten establecer entregas justo a tiempo que disminuyen considerablemente los inventarios tanto para el cliente como para el proveedor.

- **Convenios y acuerdos a largo plazo.**

Se enfoca principalmente a la firma de contratos y convenios con empresas que son proveedoras de insumos vitales y/o de gran volumen.

Tanto los convenios como los contratos ayudan a fortalecer la confianza en la relación comercial, ya que ambas partes estarán seguras sobre la venta y el abasto por periodos de tiempo establecidos, lo cual en momentos de crisis o escasez de productos puede garantizar o facilitar el abastecimiento.

- **Reconocimiento: comités de certificación interna.**

Dichos Comités de Certificación de Proveedores generalmente están formados por representantes de todas las áreas relacionadas con el proceso productivo. La certificación se encamina principalmente a generar un conjunto de proveedores confiables, que cumplen con los estándares de calidad y servicio requeridos por la empresa.

Estos comités se apoyan directamente en los resultados de las auditorías, visitas a los proveedores, además del la evaluación del desempeño de los proveedores (históricos de calidad).

Los comités de certificación interna enfocan sus esfuerzos en el seguimiento directo con los proveedores a problemas presentados en el comportamiento del servicio y calidad de sus productos que impactan directa o indirectamente en los procesos con el objetivo de obtener soluciones.

Las empresas que cuentan con sistemas de certificación brindan reconocimientos a los proveedores a través de documentos que avalan su buen desempeño como proveedor, generalmente hacen referencia periodos de tiempo, lo que puede llevar a las recertificaciones. Este tipo de reconocimientos son utilizados por estas empresas como parte de sus ventajas competitivas ante otros posibles clientes.

El título de proveedor certificado para las empresas farmacéuticas a veces es utilizado como base para la justificación de reducción de análisis, o disminución en el nivel de muestreo, lo cual puede generar ahorros considerables en recursos.

• **Evaluación de Proveedores: Calidad, Precio y Servicio.**

La evaluación de calidad, precio y servicio se realiza de forma conjunta con las áreas involucradas en el proceso.

En primera instancia, la evaluación de la calidad del insumo generalmente es la prioridad en la industria farmacéutica, para lo cual la mayoría de los laboratorios farmacéuticos multinacionales tienen establecidos sistemas de auditorías y seguimiento a proveedores.

Es importante mencionar que casi todos los laboratorios multinacionales en México pertenecen de forma activa al Grupo Homologado de Validación de Proveedores, que es un apoyo para la evaluación de proveedores que entre otras cosas hace más económica su evaluación ya que se hace en forma conjunta, permitiendo compartir información clave que tienen las diferentes farmacéuticas referente a los proveedores.

Las Auditorías realizadas por el GHVP (Grupo Homologado de Validación de Proveedores) en las cuales representantes de diferentes laboratorios farmacéuticos que pertenecen al grupo auditan principalmente proveedores nacionales comunes a todos los laboratorios. Estas auditorías proporcionan información sobre el comportamiento del proveedor dentro de su sistema interno como su desempeño en cada una de las empresas que compran sus insumos. El GHVP se expone con mayor detalle en la sección 2.5.

Generalmente la selección de proveedores es una actividad conjunta de las áreas relacionadas con el proceso productivo, iniciado generalmente por el área de Compras.

Los objetivos principales son:

- Evitar desabasto.
- Calificación y desarrollo de proveedores alternos cuando existen problemas de calidad.
- Calificación y desarrollo de proveedores de acuerdo a las políticas corporativas.
- Mejora en calidad, precio y servicio.

La meta principal es el cumplimiento de las especificaciones en el menor tiempo posible y desarrollar las capacidades de los proveedores relacionados para mantener la calidad de los productos y al mismo tiempo evitar el gasto de recursos extraordinarios (financieros y humanos) debidos a cambios radicales, como resultado del desabasto de insumos.

La selección de proveedores se hace a través de una evaluación de los siguientes puntos: calidad, precio y servicio.

Todas las áreas involucradas en el proceso productivo evalúan los tres puntos anteriores, con diferente profundidad dependiendo de su especialidad. Generalmente el área de Compras evalúa adicionalmente precio y servicio.

El proceso se da a través de entrevistas, evaluación de muestras *a priori*, juntas de seguimiento para generar acuerdos de calidad y logística, además de la revisión de especificaciones y procesos, visitas y auditorías. Continuando con evaluaciones de muestras en el proceso industrial para verificar el desempeño en las líneas y el cumplimiento de especificaciones como producto terminado.

Al concluir satisfactoriamente los pasos anteriores se inician las compras, considerando en este momento al proveedor calificado y sujeto a monitoreo de calidad y servicio.

Por lo general todas las industrias farmacéuticas multinacionales cuentan con procedimientos y políticas de acuerdo a los lineamientos de su corporativo en los que se explican a detalle las actividades a seguir para calificar a diferentes tipos de proveedores de productos o servicios. Con lo anterior se concluye que la tendencia de la industria farmacéutica en general es la calificación de proveedores y es un requisito indispensable para iniciar relaciones comerciales con los proveedores de insumos directos para la manufactura de sus productos. Las actividades específicas para desarrollo de proveedores no están completamente definidas ni forman parte de procedimientos relacionados con el sistema de calidad.

2.4.2. Guía de Validación de Proveedores. CIPAM 2004.

El CIPAM es la Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación cuyos objetivos generales son:

- 1.- Detectar las necesidades de la Industria químico-farmacéutica respecto a las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF).
- 2.- Elaborar las guías necesarias para el cumplimiento de las BPF, las cuales son estructuradas por profesionistas expertos.

El CIPAM ha participado en la elaboración de Normas Oficiales Mexicanas como:

- Norma Oficial Mexicana-059 "Buenas Prácticas de Fabricación en la Industria Farmacéutica"
- Norma Oficial Mexicana-060 "Buenas Prácticas de Fabricación en Farmoquímicos"
- Norma Oficial Mexicana-177 "Medicamentos Genéricos Intercambiables."

Actualmente existen algunas normas que están en proceso de elaboración y/o revisión, como:

- NOM-073 (Estabilidades)
- PROYECTO DE NORMA PARA LA VALIDACIÓN DE PROVEEDORES.

La normatividad mexicana en Buenas Prácticas de Fabricación considera a la validación de proveedores como una alternativa para reducir los análisis en aquellos insumos que se adquieren de proveedores aprobados. Estos proveedores deben suministrar insumos de calidad comprobada de manera consistente requeridos en la manufactura de medicamentos para uso humano (Proquifa, Publicaciones, 2005).

CIPAM presentó en Noviembre de 2004 la 1ª edición de la Guía de Validación de Proveedores comprendida dentro de las Guías de Buenas Prácticas de Fabricación, como Monografía técnica no. 21 (Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación 2004, p.1-53).

La guía hace referencia a que el término "validación" se refiere al acopio de evidencia documentada con alto grado de confianza, que garantice que un determinado producto suministrado por un proveedor reúne las especificaciones de calidad previamente establecidas.

Afirma que a través de la implantación de un proceso de validación de proveedores, los laboratorios farmacéuticos y sus proveedores obtienen beneficios como:

- Uniformidad en la calidad de los materiales.
- Aumento en la productividad.
- Reducción en los costos de producción.
- Garantía en la calidad de sus productos.
- Cumplimiento en las entregas.
- Retroalimentación objetiva con el proveedor.
- Identificación de áreas con oportunidad de mejora.
- Capacidad de comparar el desempeño de los proveedores.
- Mejora continua de la calidad.
- Flexibilidad al cambio.

Sin embargo la guía considera que debido a que cada empresa farmacéutica en particular puede tener procedimientos específicos, sean internos o establecidos por su casa matriz para la aprobación de proveedores, la aplicabilidad de este proceso se dirige sólo a aquellos proveedores con un historial de calidad satisfactorio.

En este sentido, la validación de proveedores sólo puede llevarse a cabo en proveedores previamente aprobados de acuerdo con el procedimiento normalizado de operación específico de cada empresa.

Con esta guía se pretende tener una de las bases para el proyecto de Norma para la Validación de proveedores.

Las secciones de la guía son:

- I. Selección de proveedores. Consiste en identificar a los proveedores potenciales candidatos a participar en el proceso de validación.
- II. Calificación de proveedores. Define las ponderaciones para calificar calidad, oportunidad en entrega, cantidad y servicio.
- III. Auditores y Equipo Auditor. Definición, calificación y evaluación las características de los auditores y los equipos auditores.
- IV. Auditorías Técnicas. Definición de las etapas para llevar a cabo una auditoría y monitoreos, así como de los rubros a evaluar para proveedores de la industria farmacéutica.
- V. Validación. Definición de los resultados que debe presentar un proveedor para ser validado.
- VI. Mantenimiento del estado validado. Requisitos con los que el proveedor debe cumplir para continuar validado.

La sección VI. Mantenimiento del Estado Validado considera los conceptos relacionados directamente con lo que significa el proceso de desarrollo de proveedores. La guía indica:

“Para mantener la validación es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) Continuar con la evaluación del proveedor. Éste debe comprometerse a informar al cliente de cualquier cambio que sufra su equipo o proceso. La variación debe evaluarse. Cualquier equipo nuevo o renovado debe especificarse y controlar su variación por medio del sistema de control de cambios del laboratorio cliente.
- b) El cliente debe sentirse obligado a brindar soporte técnico al proveedor cuando se le solicite.

Si se determina que el proveedor no cumple con el nivel esperado, se implantará un plan de acciones correctivas a las que se les dará seguimiento. Si no se obtiene una respuesta satisfactoria del proveedor debe considerarse la pérdida de la validación.

En esta etapa se considera que puede surgir una falla del proveedor como resultado de:

- Una vista de reevaluación
- La inspección o análisis de recepción
- Un problema durante el proceso de manufactura del cliente
- No cumplir algún punto del acuerdo pactado
- No cumplir con los criterios de calificación

(Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación 2004, p.1-53)

En caso de un rechazo, será necesario contactar al proveedor y explicarle la situación del producto, además de solicitarle una investigación de las causas que originaron el defecto y una acción correctiva para evitar que suceda de nuevo.

La pérdida de la validación es una opción que debe considerarse desde el inicio del proceso. En caso de que se quiera validar nuevamente a un proveedor que haya perdido su validación, deberá reiniciarse el proceso" (Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación 2004, p. 32-33).

El proceso que comprende el Seguimiento y Cierre del Proceso de Validación de proveedores según CIPAM se muestra en la siguiente figura:

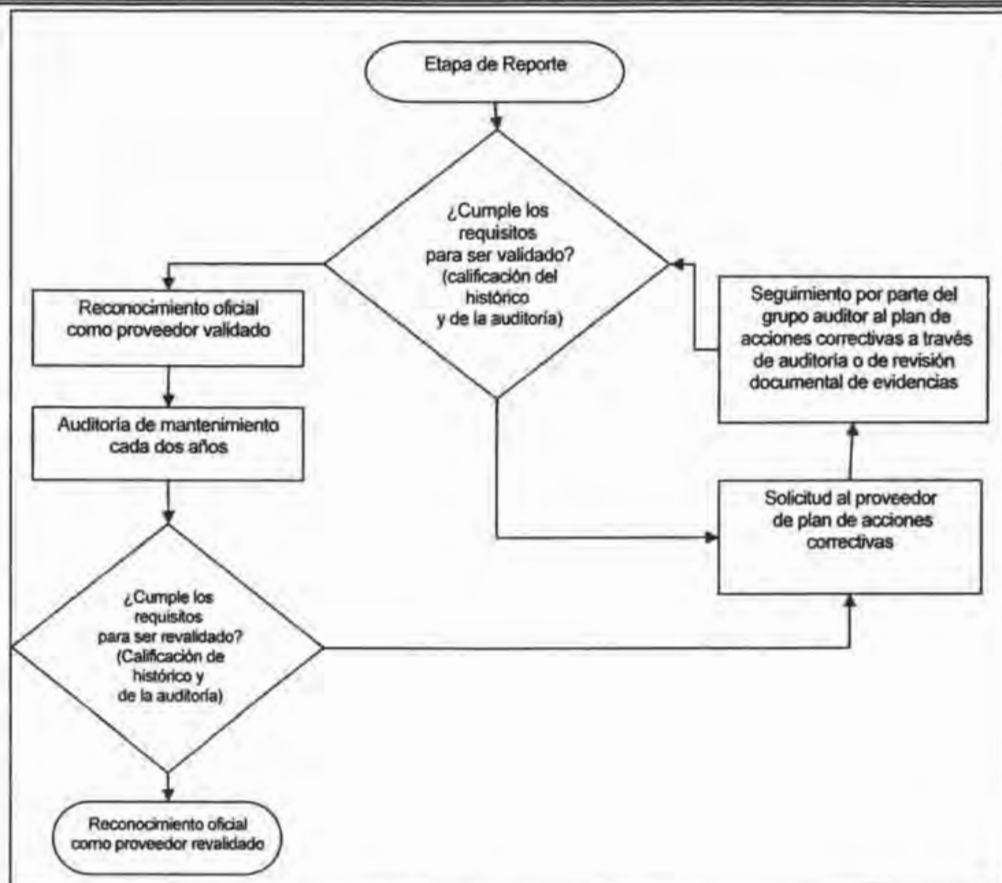


Figura 10. Etapa de Seguimiento y Cierre de la Guía de Validación de Proveedores (Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación 2004, p.42).

2.5. El Grupo Homologado de Validación de Proveedores de la Industria Farmacéutica en México.

El GHVP es un grupo en el que participan de manera voluntaria laboratorios farmacéuticos, tanto nacionales como multinacionales, coordinados por un Comité Directivo. Este grupo está principalmente enfocado a realizar auditorías de calidad a proveedores de la industria farmacéutica nacional con el fin de validarlos, sin descuidar los aspectos regulatorios, las Buenas Prácticas de Fabricación y las oportunidades de mejora de la calidad tanto de proveedores como de los laboratorios participantes. Todos los integrantes del Grupo trabajan en conjunto para armonizar los criterios de auditoría y validación de proveedores, así como para promover la armonización de especificaciones.

El grupo está integrado actualmente por 34 laboratorios los cuales forman parte de alguna de las Comisiones en las que está organizado (Grupo Homologado de Validación de Proveedores, Organización 2005).

2.5.1. Visión y Misión del GHVP

La Visión es lograr que todos los proveedores de Insumos de la Industria Farmacéutica Mexicana estén Validados y Certificados de acuerdo al proceso desarrollado por el GHVP y sean reconocidos por la Secretaría de Salud.

La Misión es garantizar que los Proveedores de la Industria Químico Farmacéutica en México, cumplan con los requisitos de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM/GMP's), a fin de poder ser considerados Validados a través de un proceso de Auditorías de Calidad.

2.5.2. Justificación del GHVP

Bajo la Regulación Sanitaria Mexicana, se indica que la responsabilidad de la aprobación de proveedores recae en los laboratorios farmacéuticos, éstos deben solicitar a los proveedores que cumplan ciertos requisitos para ser proveedores de la Industria Farmacéutica.

Existen diversos tipos de proveedores: Fabricantes, trasvasadores y distribuidores, tanto nacionales como extranjeros, muchos de los cuales son comunes para la industria farmacéutica nacional.

La mayoría de los proveedores de la industria farmacéutica (excepto los de principios activos), no son visitados por las autoridades Sanitarias, y la calidad de muchos de sus productos incluso no llegan a encontrarse en la Farmacopea Nacional.

Si bien algunos proveedores llegan a estar Certificados bajo ISO-9000, no hay garantía que su proceso y productos cumplan con lo establecido en las Buenas Prácticas de Fabricación de la Industria Farmacéutica.

En la práctica actual de la industria existen los siguientes mecanismos para la aprobación de proveedores.

- Evaluación continua, lote a lote, de insumos, evaluados contra farmacopeas oficiales o especificaciones internas.
- Verificación de los datos reportados en un Certificado de análisis del proveedor.
- Referencias o recomendaciones de otros laboratorios o casas matrices.
- Auditorías de calidad a proveedores y evaluación de muestras.

Todos estos mecanismos consumen tiempo, llegan a ser altamente costosos, son sumamente repetitivos e incluso a veces son contradictorios para el proveedor común.

Además, las especificaciones de calidad han llegado a ser tan diferentes entre los clientes de un mismo proveedor, que llega a ser virtualmente imposible el pensar en un producto que pueda ser surtido de manera global, que es la tendencia de la industria farmacéutica para sus productos terminados.

El GHVP ha desarrollado un proceso interno de certificación y desarrollo de auditores, el cual ha sido aceptado y adoptado como principio básico de operación del Grupo.

Su proceso de acción está completamente apegado a la Guía de Validación de Proveedores (1ª Ed 2004) emitida por el CIPAM.

El GHVP ha dedicado sus esfuerzos y recursos para la capacitación y certificación de auditores en Buenas Prácticas de Fabricación, para llevar a cabo los cambios necesarios en su proceso de evaluación y auditoría, para trabajar en equipos con las autoridades Sanitarias Mexicanas en el establecimiento de una Normatividad y procesos formales de aprobación de proveedores.

A raíz de la publicación de la Norma Oficial Mexicana, NOM-176-SSA, el Grupo se ha dedicado a auditar al mayor número posible de proveedores comunes para los Laboratorios que integran el GHVP, con el fin de proponer a la Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) una lista de proveedores que cumplen con lo descrito en la Norma y que por lo tanto son confiables para ser usados en la fabricación de medicamentos para uso humano. Otros proveedores auditados y que no han podido alcanzar la categoría de Validados, se encuentran en un proceso de mejora a través de acciones correctivas que son monitoreadas por el GHVP.

(Grupo Homologado de Validación de Proveedores, Organización 2005).

2.5.3. Empresas farmacéuticas miembros de GHVP en 2005

1. Abbott Laboratories de México, S.A. de C.V.
2. Altana Pharma, S.A. de C.V.
3. Aplicaciones Farmacéuticas, S.A. de C.V.
4. AstraZéneca S.A. de C.V.
5. Aventis Pharma, S.A. de C.V.
6. Baxter, S.A. de C.V.
7. Boehringer-Ingelheim Promeco, S.A. de C.V.
8. Bristol-Myers Squibb de México, S. De R.L. de C.V.
9. Church and Dwight S. de R.L. de C.V.
10. Eli Lilly de México, S.A.
11. Gelcaps Exportadora de México, S.A. de C.V.
12. Glaxo Smith Kline México S.A. de C.V.
13. ICN Farmacéutica, S.A. de C.V.
14. Industria Farmacéutica Andrómaco, S.A. de C.V.

15. Janssen - Cilag, S.A. de C.V.
16. Laboratorios Columbia, S.A. de C.V.
17. Laboratorios Grossman, S.A.
18. Laboratorios Hormona, S.A. de C.V.
19. Laboratorios Kendrick, S.A.
20. Laboratorios PISA, S.A. de C.V.
21. Laboratorios Valdecasas S.A.
22. Merck, S.A. de C.V.
23. Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V.
24. Pharmacia & Upjohn, S.A. de C.V.
25. Productos Científicos, S.A. de C.V.
26. Productos Medix, S. A. de C.V.
27. Protein, S.A. de C.V.
28. Quimica y Farmacia, S.A. de C.V.
29. Representaciones e Investigaciones Médicas, S.A. de C.V.
30. Roche-Syntex, S.A. de C.V.
31. Sanofi-Synthelabo de México, S.A. de C.V.
32. Sanfer
33. Searle de México, S.A. de C.V.
34. Wyeth, S.A. de C.V.

(Grupo Homologado de Validación de Proveedores, Organización 2005).

2.6. Corrientes internacionales actuales relacionadas con el Desarrollo de Proveedores.

Para examinar el desarrollo del proveedor y de sus elementos relacionados desde el punto de vista de desempeño de las compras de las compañías se han realizado investigaciones en compañías de diferentes giros y uno de los países con estudios es Hong Kong. En el análisis de los resultados de una investigación realizada por Li Wen-li y Humphreys (2003, p.243-249) se han identificado siete factores relevantes en las actividades de desarrollo de proveedores: metas estratégicas del largo plazo, comunicación eficaz, sociedades como estrategias, apoyo por parte de la alta gerencia, evaluación del proveedor, desarrollo directo del proveedor y percepción de los objetivos estratégicos del proveedor.

De acuerdo a las correlaciones, por ejemplo análisis de correlación de Spearman, indican que todos los elementos del desarrollo de proveedores están correlacionados positiva y significativamente con el desempeño del proceso de compras. Además se ha probado que dos factores, el desarrollo directo del proveedor y los objetivos estratégicos del proveedor son buenos predictores del desempeño de las compras.

Al enfrentar desafíos cada vez más competitivos, muchas organizaciones consideran el desempeño de los proveedores como una contribución importante a su ventaja competitiva. Estas

empresas trabajan muy de cerca con los proveedores y esperan mejorar el desempeño y las capacidades implementando programas de desarrollo de proveedores.

Se define como "programa de desarrollo de proveedores" a cualquier esfuerzo de la compañía compradora con su proveedor para aumentar y mejorar el desempeño, así como las capacidades del proveedor (Krause, 1997:12-19). Se ha reportado que dichos programas han sido implementados extensivamente en países occidentales (Watts 1993, p.42-54; Monczka 1993, p. 42-54).

Sin embargo, desarrollar al proveedor también ha probado que es un gran desafío. Un modelo conceptual para dirigir la implementación de un programa de desarrollo de proveedores fue propuesto por Hahn (1990, p. 2-7) pero no fue probado. Algunos elementos percibidos como críticos en el desarrollo de proveedores fueron identificados por Krause y Ellram (1997, p. 21-31) y algunos "antecedentes" de las implicaciones del programa de desarrollo de proveedores también fueron identificados por otros investigadores pero éstos factores no fueron ligados al funcionamiento y desempeño del ciclo de compra.

Los factores que influyen el desarrollo de proveedores se definen a continuación:

- Metas estratégicas de largo plazo: Watts y Hahn (1993, p.42-54). propusieron que los esfuerzos en el desarrollo de proveedores deben centrarse en capacidades futuras del proveedor en tecnología y desarrollo de productos más que centrarse solamente en calidad y costo. actuales. Enfatizan que la claridad de metas estratégicas a largo plazo pueden ser la clave del éxito del programa de desarrollo de proveedores
- Comunicación efectiva: La comunicación abierta y frecuente entre los compradores y los proveedores fue identificada como un acercamiento clave para la motivación de los proveedores. La implicación temprana y los canales abiertos de comunicación aumentan la comprensión de ambas partes y animan a solucionar los problemas entre ambas partes (Giunipero 1990, p.19-24).
- Asociaciones estratégicas: Las asociaciones estratégicas con proveedores representan un camino popular para los compradores y vendedores para hacer negocios. Se define como un camino cooperativo y de colaboración en el que la compañía vendedora y compradora interactúan para alcanzar resultados mutuamente benéficos.

Krause y Ellram (1997, p. 21-31) determinaron que la mayoría de las empresas compradoras que desarrollan proveedores perciben a sus proveedores como socios.

Adoptar una estrategia de sociedad significa que la empresa compradora persigue una relación a largo plazo con sus proveedores y demuestran su compromiso. Sin el compromiso del comprador, los proveedores pueden estar poco dispuestos a realizar cambios en su operación para acomodarse a los deseos de ese comprador.

- **Apoyo de la gerencia:** Es la gerencia la que reconoce la necesidad de iniciar un programa de desarrollo de proveedores basado en la estrategia competitiva de la compañía (Hahn y Watts 1990, p.2-7). La gerencia de Compras necesita el estímulo y el apoyo de la alta dirección para compartir sus recursos dentro de la operación del proveedor.
- **Evaluación del Proveedor:** No todos los proveedores pueden calificar o ser candidatos para el apoyo de desarrollo. Las empresas compradoras deben identificar cuidadosamente dónde enfocar sus esfuerzos de desarrollo de proveedores. Se ha demostrado antes que los resultados de la evaluación de proveedores puede dar información valiosa sobre las áreas débiles del proveedor que requieren las mejoras (Hahn y Watts 1990, p.2-7).
- **Desarrollo directo del proveedor:** Para buscar la excelencia y desarrollar las mejores prácticas, los proveedores necesitan el estímulo o la experiencia de sus compradores. Las actividades directas de desarrollo del proveedor incluyen el brindar personal de apoyo, capital, equipo, tecnología o el involucramiento directo con los proveedores en la identificación y eliminación de costos de no valor o duplicaciones, procesos y tiempo (Monzka 1993, p. 42-54). Estas ayudas de los compradores pueden acelerar la capacidad de mejora de los proveedores en forma significativa.

Percepción de los objetivos estratégicos del proveedor: El desarrollo de proveedores requiere el mutuo reconocimiento por el comprador y el proveedor de la necesidad continua de la mejora en el desempeño (Monzka 1993, p. 42-54). El desarrollo de proveedores no funcionaría si los proveedores no tienen objetivos estratégicos compatibles con los de su cliente.

2.7. La Tendencia Internacional del Desarrollo de Proveedores en la Industria Farmacéutica.

La industria farmacéutica internacional está representada principalmente por las grandes empresas transnacionales, una de las estrategias actuales para entrar en el grupo de los más grandes y con mayores ventajas competitivas, al menos en el campo de la producción, es la reducción de costos de producción.

Esta reducción de costos en la producción se apoya fuertemente en algunos casos con el rediseño de procesos, por ejemplo involucrando otras áreas de la misma compañía con mayor experiencia o a través de la cooperación intercompañías, sin embargo, la disminución del costo de los insumos relacionados con los productos, por ejemplo materias primas, se considera que tiene gran impacto para la generación de ahorros.

Los mercados globales como tendencia económica mundial son considerados como una de las herramientas fundamentales para la reducción de costos.

Los principales objetivos de las compras globales se pueden resumir en un solo objetivo, que es contribuir a las metas del corporativo en cuestión a través del abastecimiento, negociación y contratación, actividades fundamentadas en un compromiso a nivel global y regional.

Un hecho muy importante es que las grandes transnacionales están conscientes de que los ahorros potenciales no siempre se generan inmediatamente, por ejemplo cuando se requiere calificar a proveedores, si es que está involucrado algún cambio; por tanto se considera que son proyectos largos en los que los ahorros se visualizan a largo plazo.

Por otro lado se ha demostrado que para alcanzar las metas primarias de las compras: "ahorro/reducción de costo" y "abastecimiento seguro" existen factores de éxito como son la competencia y las compras a través de compradores profesionales y éticos.

Adicionalmente, la transparencia del mercado internacional, la estandarización, la conjunción de volúmenes y el uso de diferentes niveles de precio regionales, son mediciones clave en el ambiente de compras globales.

Existen ciertos objetivos a corto plazo que son la base para concluir con las compras globales y la generación de ahorros, entre los más importantes para las empresas transnacionales existen:

- Creación de un conjunto de herramientas y metodologías para el proceso de compra global.
- Involucrar al área de Compras desde el inicio del desarrollo de nuevos productos ya que evita en algunos casos la generación de costos extras y se puede cumplir el objetivo en un tiempo menor.
- Dar especial atención a los asuntos de propiedad intelectual.
- Aprovechar las oportunidades que brinda por ejemplo el mercado chino e hindú para ingredientes farmacéuticos, asegurando la calidad de los productos.
- Mejorar la disposición para el cambio de proveedores.

- Establecer instrumentos y metodologías para la investigación de mercados (sectores industriales proveedores del ramo farmacéutico), para el análisis del riesgo/proveedor, así como el instrumento adecuado para la medición del desempeño de los proveedores.

Existen grandes fabricantes de insumos para la industria farmacéutica que al tener la infraestructura necesaria y los canales de distribución adecuados (representaciones en otros países) pueden abastecer fácilmente a varias o a todas las unidades de negocio en el mundo de una transnacional farmacéutica.

Este hecho, causa un aumento considerable en los volúmenes de consumo, lo que les permite a los fabricantes abatir precios y ser cada vez más atractivos para los clientes farmacéuticos, para incorporarlos en su cadena de abastecimiento.

Dentro de los instrumentos actualmente utilizados y altamente difundidos entre las farmacéuticas transnacionales están los procedimientos corporativos para:

- Calificación de proveedores, que se considera como un elemento clave del Sistema de Calidad. El principal objetivo es asegurar la calidad de los productos y servicios comprados, cuyo último resultado es crear una base de proveedores certificados que puedan ser incluidos como proveedores para los productos del corporativo.

Estos procedimientos muestran de los criterios de evaluación, calificación, aprobación y certificación del corporativo en cuestión. Dentro de este tipo de procedimientos, en algunas ocasiones se refleja el compromiso del corporativo en cuestión con los Principios de Seguridad, Calidad y Protección Ambiental, a través de asegurar en los proveedores la concordancia con dichos principios.

- Auditorías a proveedores, cuyo principal objetivo es tener el resultado de una auditoría que sea aplicable a todas las unidades de negocio, generando a largo plazo un proveedor certificado para todo el corporativo.

Ya que el sistema de calificación de proveedores es un elemento clave del Sistema de Calidad, las auditorías a proveedores se consideran un elemento imprescindible para el sistema de calidad en general.

Los procedimientos de calificación de proveedores/materiales en algunos casos incorporan guías para el manejo de especificaciones de productos, cuestionarios pre-auditoría, acuerdos de calidad y listas de verificación para proveedores potenciales.

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

La presente investigación está conformada de:

- Investigación en fuentes de información del dominio público como artículos de revistas especializadas (Bases de información de la UNAM), información de entidades federativas, información de industria farmacéutica en general.
- Investigación de campo a través de entrevistas con proveedores nacionales de material de empaque (primario y secundario) con los cuales trabajan actualmente empresas farmacéuticas multinacionales en México, que se enfocó principalmente en obtener la perspectiva que tienen sobre las actividades de desarrollo de las que han formado parte con sus clientes farmacéuticos, además de las inquietudes y expectativas que tienen de sus clientes en este rubro.

Con la información recabada se realiza una propuesta que considera el panorama de la relación cliente –proveedor en la industria farmacéutica, considerando un contexto real y nacional. Esta investigación se ubica en la interrelación entre la cadena productiva de la industria farmacéutica y proceso productivo de proveedores de material de envase (primario y secundario), esquematizada de acuerdo al Circulo de Deming, que se ilustra a continuación:

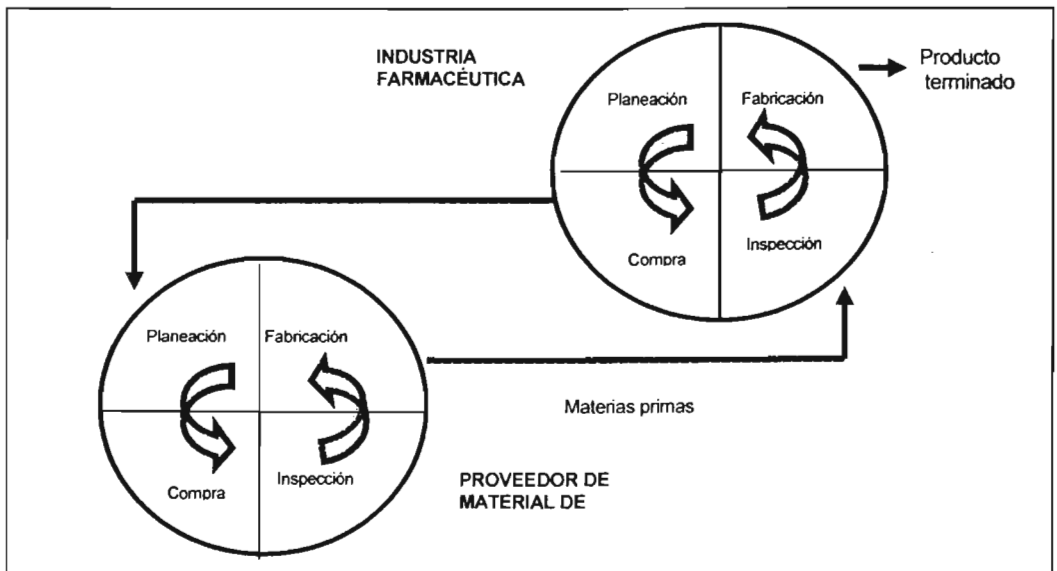


Figura 11. Ejemplo de una interrelación entre la cadena productiva de la industria farmacéutica y proceso productivo de proveedores de material de envase. Fuente: Elaboración propia.

3.1. Investigación del estado del arte en relación al desarrollo de proveedores y su aplicación en la industria farmacéutica.

La investigación del estado fue del arte en relación al desarrollo de proveedores y se realizó inicialmente de forma general; esta revisión fue hemerográfica y bibliográfica. La búsqueda en internet enfocada principalmente a las páginas relacionadas con organizaciones formales y secretarías gubernamentales en el país.

Posteriormente, se realizó una búsqueda enfocada principalmente a las actividades de desarrollo de proveedores que lleva a cabo la industria farmacéutica de medicina de patente establecida en el país. La información de esta parte de la investigación se describe en la sección de Antecedentes.

3.2. Formulación de la pregunta de la investigación.

Las principales consideraciones de acuerdo a la investigación del estado del arte que generan una investigación sobre **Desarrollo de Proveedores** en la Industria farmacéutica en México se presentan a continuación:

- El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 plantea, como uno de los objetivos del Área de Crecimiento con Calidad, elevar y extender la competitividad del país. Es por ello que la política económica para la competitividad hará énfasis en sectores considerados como prioritarios, ya que su participación en el mercado y la generación de fuentes de trabajo generará sinergias que impulsen al resto de la planta productiva.

Dentro de estos sectores están: aeronáutico, agroindustrial, automotriz y autopartes, comercio, construcción, electrónica, química, software, textil-confección; turismo; maquila de exportación; y cuero y calzado.

A pesar de su carácter, estos no serán los únicos sectores que promoverá el gobierno federal, sino que a lo largo de la presente Administración la promoción y apoyos se irán extendiendo al resto de los sectores productivos y las empresas que los integran.

- Actualmente en México son pocas las empresas que llevan a cabo un programa de desarrollo de proveedores, ya que únicamente se realizan actividades como auditorías con fines económicos, es decir, reducción de costo y evaluación de cambio en la fuente de abastecimiento, sin considerar un

apoyo y un crecimiento mutuo. Considerando el punto anterior la Secretaría de Economía cuenta actualmente con un Programa Permanente de Desarrollo de Proveedores con el fin de facilitar el contacto inicial de las micro, pequeñas y medianas empresas con empresas establecidas en el país. La forma en que opera este programa se describe en los Antecedentes del presente trabajo (Ver Sección 2.1).

- Debido a las tendencias económicas actuales, el abastecimiento está siendo dirigido hacia los mercados globales, concretando mayoritariamente las actividades comerciales hacia proveedores extranjeros con gran infraestructura y que pueden garantizar entrega y calidad consistente, debido a la gran variedad de actividades relacionadas con la calidad y la tecnología. Desafortunadamente, la mayoría de los fabricantes nacionales, desde grandes hasta pequeñas empresas no pueden brindar la confiabilidad en calidad y entrega que los proveedores extranjeros utilizan como principal promoción.
- Se sabe que un elemento primordial para las empresas farmacéuticas manufactureras es la calidad de las materias primas, las cuales al provenir de terceros, deberían garantizar de manera objetiva la calidad de los productos que ofrecen. Se considera que en México muchas medianas y pequeñas empresas que son los proveedores de empresas grandes, no cuentan con sistemas de calidad lo suficientemente sólidos que brinden completa confianza en el abastecimiento. Se estima que el costo general de manufactura incrementa considerablemente para la industria farmacéutica si no se tiene una adecuada relación cliente proveedor mutuamente beneficiosa.
- Se considera que la mayoría de los proveedores extranjeros de la industria farmacéutica cuentan con ciertas ventajas competitivas que los hacen partícipes de los negocios globales, basando generalmente esta ventaja en las actividades de desarrollo que se establecen con los corporativos.
- La Industria Farmacéutica establecida en México en general realiza principalmente actividades de calificación de proveedores, sin embargo el proceso para el desarrollo de proveedores no está implementado de forma suficientemente para brindar confiabilidad en el abasto, en términos de tiempo, calidad, respuesta a urgencia y desarrollo de nuevos productos.
- Se considera que una de las grandes preocupaciones de la industria manufacturera, en este caso la farmacéutica, es el mantenimiento de ventajas competitivas que vayan más allá de un programa de auditorías a proveedores, donde únicamente se encuentren los puntos de mejora y la responsabilidad de las implementaciones únicamente sean del proveedor.

Tomando en cuenta las afirmaciones anteriores se define la pregunta de investigación:

¿Existen sistemas ó programas efectivos para el desarrollo de proveedores en la Industria Farmacéutica en México?

De acuerdo a lo anterior, este trabajo es relevante debido a que actualmente no existe conciencia en la industria farmacéutica en México sobre la importancia de las actividades del desarrollo de proveedores nacionales, tanto para las empresas como para el país a través del impulso de las PYMES en México.

Es importante mencionar que las tendencias que se pretenden encontrar podrían ser halladas también en otras cadenas productivas locales.

3.3. Definición de los parámetros básicos para el diseño de la investigación.

Como ya se mencionó anteriormente, las actividades de desarrollo de proveedores realizadas en la industria farmacéutica se enfocan principalmente en la calificación de proveedores, como una evaluación constante, sin embargo, el desarrollo de proveedores de acuerdo a la revisión de la literatura realizada por We-li y Humphreys (2003, p. 243-249), identificó factores clave para el desarrollo de proveedores que han sido los factores considerados por diversos tipos de industrias y han demostrado tener cierta efectividad, por ejemplo en la industria electrónica .

Dichos factores son tomados como base para la investigación:

- 1.- Metas estratégicas a largo plazo: Al enfocar los esfuerzos en desarrollar las capacidades futuras del proveedor en cuanto a tecnología y desarrollo de nuevos productos, se establecen las metas estratégicas a largo plazo para el cliente como para el proveedor.
- 2.- Comunicación efectiva: El impacto motivacional que ofrece una comunicación efectiva es la base para llegar a acuerdos y llegar a la solución de problemas más fácilmente.
- 3.- Asociaciones Estratégicas: Al formar asociaciones o simplemente al percibirse como socios en el negocio, los proveedores desarrollan la confianza necesaria que los hace realizar los cambios e implementaciones solicitados por el cliente y por tanto se desarrollan más eficientemente.
- 4.- Apoyo de la Alta Dirección: El apoyo de la alta dirección del cliente es de gran importancia debido a que los recursos utilizados para el desarrollo de proveedores, ya sean humanos o financieros deben estar disponibles y considerados dentro de la programación de todas las actividades involucradas.
- 5.- Evaluación del proveedor: La evaluación inicia desde la selección del proveedor potencial para ser desarrollado. Posteriormente las visitas y auditorías son de gran utilidad para llevar a cabo esta tarea.

6.- Desarrollo directo del proveedor: Esta tarea se enfoca principalmente al personal que tiene el trato directo con el proveedor, generalmente el área de Compras, quien puede identificar *a priori* las áreas de oportunidad del proveedor. Estas áreas de oportunidad pueden ser también expuestas a otras áreas expertas que puedan brindar el apoyo.

7.- Percepción del objetivo estratégico del proveedor: Al hacer un análisis de la empresa proveedora, al tener una comunicación con su personal directivo, se puede conocer el objetivo estratégico del proveedor que debe ser compatible con el del cliente para poder establecer las actividades de desarrollo efectivamente.

De los siete factores descritos, los primeros 3 son de carácter bidireccional entre los proveedores y los clientes, estos factores pueden resumirse en el establecimiento de compromiso mutuo.

Los siguientes 4 son básicamente unidireccionales, es decir, son actividades responsabilidad del cliente y que necesitan especial atención por la alta dirección de la organización. Son actividades que en definitiva también dependen de la respuesta del proveedor, pero que sin la especial atención e inicio por la organización no podrían llevarse a cabo.

3.4. Metodología

Se invitaron a participar en el presente estudio a proveedores comunes de la industria farmacéutica en México, todos fabricantes de materiales de envase y empaque con instalaciones en México. Estos proveedores pertenecen a la cartera de proveedores de uno de los laboratorios multinacionales que pertenece al Grupo Homologado de Validación de Proveedores.

Dichas empresas cuentan con las siguientes características:

- Son un grupo de proveedores comunes en la industria farmacéutica en México. Son proveedores que colaboran ampliamente en la industria farmacéutica en México, abasteciendo farmacéuticas nacionales y trasnacionales.
- Son un grupo que incluye grandes, medianas y pequeñas empresas. Empresas manufactureras mexicanas principalmente.
- Son empresas que cuentan con sistemas de calidad implementados de considerable solidez en relación a otras empresas, por lo que los asuntos de calidad son atendidos de una forma más objetiva, lo que las hace potenciales candidatas para ser desarrolladas por sus clientes y aumentar sus ventajas competitivas, por ejemplo siendo partícipes en proyectos que utilizan sus insumos para exportación.

- En el caso de los proveedores certificados por el GHVP demuestran ser proveedores más comprometidos con sus clientes y dispuestos a participar en las actividades relacionadas con sus clientes.

Después de hecha la selección de proveedores de las características antes descritas se les invitó a participar en la investigación dejando a su libre consideración su colaboración en el proyecto. A los proveedores que decidieron participar, se les realizó una entrevista, con el fin de obtener la percepción que tienen sobre las actividades relacionadas con el desarrollo de proveedores.

Entre otras cosas, el fin principal de la entrevista fue detectar si estos proveedores han sido desarrollados por sus clientes, si este tipo de trabajo conjunto les ha traído como resultado ventajas competitivas, así como la detección de los factores más fuertes y más débiles que pueden contribuir al desarrollo de los proveedores.

3.5. Descripción del instrumento de investigación

El instrumento de investigación fue definido como una entrevista semiestructurada, la cual considera los factores clave para el desarrollo de proveedores previamente descritos:

- Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico del proveedor
- Comunicación efectiva
- Asociación estratégica
- Desarrollo directo del proveedor
- Apoyo de la alta dirección
- Evaluación del proveedor

El instrumento de investigación se dividió en tres etapas, considerando cada uno de los puntos anteriores:

- A. Precalificación o análisis del proveedor
- B. Entrevista con el proveedor
- C. Análisis comparativo entre la precalificación, la entrevista con el proveedor y los resultados de la auditoría de calidad.

A. PRECALIFICACIÓN O ANÁLISIS DEL PROVEEDOR

Se realizó un análisis *a priori* del proveedor, basado en la experiencia básicamente del Área de Compras de una empresa multinacional alemana en México. Se considera el área de Compras debido a que cuenta con los registros adecuados (criterios base para toma de decisiones), al alto involucramiento que tiene con los proveedores y además es el canal establecido por la mayoría de las empresas. Este análisis se basa en cuestionamientos clave diseñados para cada uno de los factores implicados, mismos a utilizar en la entrevista.

B. ENTREVISTA CON EL PROVEEDOR

Se utilizó una entrevista, definiéndose ésta como una conversación entre una persona, el entrevistador, y otra(s), el entrevistado(s) (Hernández Sampieri, R. *et al.*, 2003, p.455).

Se eligió una entrevista semiestructurada que se basa en una guía de preguntas específicas, dejando la opción a introducir preguntas adicionales para obtener mayor información. La guía de preguntas se encuentra en el Anexo del presente trabajo.

El objetivo principal de esta actividad es obtener la percepción de los proveedores sobre las actividades de desarrollo a las que han sido sometidos con la finalidad de saber si esas actividades han cumplido su objetivo y si el proveedor está comprometido con ellas, así como detectar los factores más fuertes y los más débiles.

Las preguntas se dividen en 6 categorías que fueron los componentes del desarrollo de proveedores.

C. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA PRECALIFICACIÓN, LA ENTREVISTA CON EL PROVEEDOR Y LA AUDITORÍA DE CALIDAD

Una vez obtenida una perspectiva inicial por parte del cliente (empresa farmacéutica) y otra del proveedor, la información se analiza de forma contrastante para detectar las áreas de fortaleza y debilidad que puede tener tanto el cliente como el proveedor. La codificación del análisis comparativo o evaluación realizada se basó de acuerdo a la siguiente escala:

- o 1. Inaceptable
- o 2. Existe deficiente
- o 3. Aceptable
- o Si/No

El resultado de este análisis comparativo en cada uno de los rubros seleccionados se representa en las Tablas 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 del Capítulo 4. Resultados se consideran la base para la propuesta del presente estudio.

A continuación se presenta la Tabla 1. Factores específicos considerados dentro de la metodología general, que son los puntos considerados tanto en la etapa A. Precalificación o análisis del proveedor, B. Entrevista y C. Análisis Comparativo.

Para explorar los puntos seleccionados se realizaron preguntas basadas en: Métodos, Materiales, Maquinaria y Personal como pauta para el análisis de cada rubro, es decir, cuatro de las llamadas 5 M utilizadas para el análisis de los Diagramas Causa-Efecto (Ishikawa) que es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Dependiendo de la aplicabilidad de estos conceptos en cada uno de los puntos seleccionados, se ocuparon desde cuatro M para analizar por ejemplo, Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico del proveedor hasta sólo una M correspondiente a Métodos para casos como Asociaciones estratégicas y Desarrollo directo del proveedor.

Tabla 1. Factores específicos considerados dentro de la metodología general

1. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico del proveedor
Objetivo estratégico del proveedor Diversidad de productos Métodos: sistemas-organización y administración, capacitación, seguridad e higiene, calidad, transporte. Materiales: materias primas, producto terminado. Maquinaria e instalaciones Personal
2. Comunicación Efectiva
Métodos Materiales: medios de comunicación Personal
3. Asociaciones estratégicas
Métodos y percepción
4. Desarrollo directo del proveedor
Métodos y Percepción
5. Apoyo de la alta dirección
Métodos y Percepción
6. Evaluación del proveedor
Métodos y percepción (potencialidad del proveedor para desarrollo)

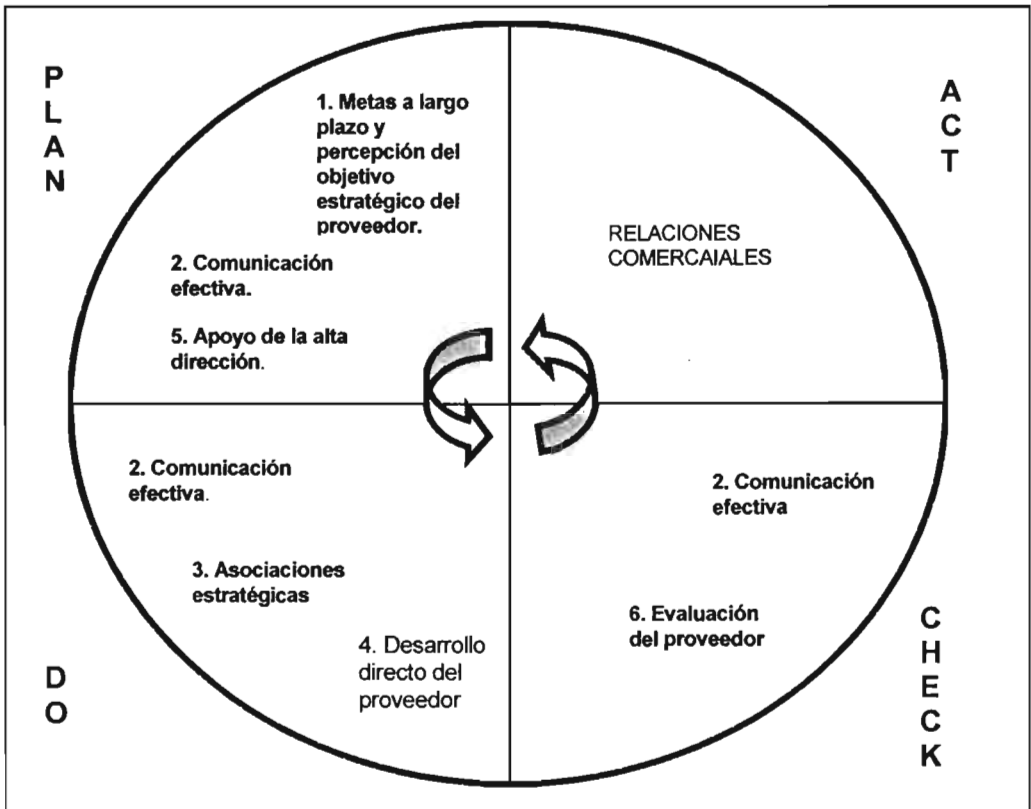


Figura 12. Factores específicos considerados dentro de la metodología general. Representación de acuerdo al círculo de Deming.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Los nombres de los proveedores seleccionados para la investigación no se mencionan debido al acuerdo de confidencialidad previamente pactado para acceder a la participación del presente estudio.

Se invitó a participar en el estudio a 18 proveedores de material de envase primario y secundario certificados por el Grupo Homologado de Validación de Proveedores, de los cuales después de solicitar la autorización a la alta dirección de sus empresas, accedieron a participar 4.

Los proveedores son manufactureros de: ampolletas, etiquetas autoadheribles, estuches y plástico (dosificadores de plástico). Considerando los rubros anteriormente descritos se proyecta el resultado del análisis comparativo de los cuatro proveedores participante en las siguientes tablas de acuerdo a la escala de evaluación descrita en 3.5 Descripción del instrumento de investigación.

En la Tabla 2 se muestra la descripción general de cada una de las empresas participantes a través de conceptos seleccionados como básicos para la descripción de las compañías desde el punto de vista del cliente.

Tabla 2. Resultados. Proveedores participantes. Descripción general.

PROVEEDOR	NACIONALIDAD	LOCALIDAD	ORIGEN	No. EMPLEADOS	TAMAÑO	MISIÓN Y VISIÓN	CLIENTES	EXPORTA INDEPENDIENTE	EXPORTA DEPENDIENTE	COMPETENCIA EN EL SECTOR	TIPO DE MATERIAL EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA QUE SURTEN
ETIQUETAS	MEXICANA	D.F.	FAMILIAR	76	MEDIANA	DEFINIDAS	IF, COSMÉTICA, ALIMENTOS	NO	SI	ALTA	2°
ESTUCHES	MEXICANA	D.F.	FAMILIAR	140	MEDIANA	DEFINIDAS	IF, COSMÉTICA	NO	SI	ALTA	2°
PLÁSTICO	MEXICANA	GDL	FAMILIAR	108	MEDIANA	NO DEFINIDAS	IF, COSMÉTICA Y OTROS	NO	SI	ALTA	2°
AMPOLLETAS	MEXICANA / ALEMANA	QRO	SOCIEDAD	630	GRANDE	DEFINIDAS	IF	SI	SI	BAJA	1°

IF: Industria Farmacéutica

Tabla 3A. Resultados. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico.

PROVEEDOR	EMPRESA AUDITADA (CALIDAD)	CERTIFICACIÓN ISO	MÉTODOS		MATERIALES			
			SISTEMA CALIDAD	CONTROL EN PROCESO	MP NACIONAL	MP IMPORTADA	ANÁLISIS DE MATERIA PRIMA	CONTROL DE INVENTARIOS
ETIQUETAS	SI	NO	2	1	SI	SI	SI	SI
ESTUCHES	SI	NO	2	2	SI	SI	SI	SI
PLASTICO	SI	NO	2	1	SI	SI	NO	NO
AMPOLLETAS	SI	SI	2	2	NO	SI	SI	SI

Tabla 3B. Resultados. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico. (Continuación).

PROVEEDOR	MAQUINARIA E INSTALACIONES			PERSONAL	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS		PERCEPCIÓN DE OBJETIVO ESTRATEGICO DE LA CONTRAPARTE	
	INST. Y MAQ. QUE EVITAN CONTAMINACIÓN O DETERIORO	MAQUINARIA NUEVA	ESTADO DE MAQUINARIA E INSTALACIONES		ACTUAL	INTERÉS A FUTURO	EL CLIENTE	EL PROVEEDOR
ETIQUETAS	2	NO	3	1	NO	SI	NO	NO
ESTUCHES	2	SI	3	2	NO	NO	NO	NO
PLASTICO	2	NO	3	1	NO	NO	NO	NO
AMPOLLETAS	3	SI	3	2	SI	SI	SI	SI

Tabla 4. Resultados. Comunicación Efectiva.

PROVEEDOR	MATERIALES Y MÉTODOS		PERSONAL		
	RED INTERNA EN LINEA	REGISTROS RASTREABLES	DEPARTAMENTO EXCLUSIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	CAPACITACIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN RESTRINGIDA A CIERTAS ÁREAS
ETIQUETAS	NO	1	NO	1	SI
ESTUCHES	SI	1	NO	1	SI
PLASTICO	NO	1	NO	1	SI
AMPOLLETAS	SI	1	SI	1	SI

Tabla 5. Resultados. Asociaciones Estratégicas.

PROVEEDOR	PROVEEDOR				CLIENTE	
	POSEE CONTRATOS Y/O CONVENIOS	PODER DE NEGOCIACIÓN CON SUS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN CON SUS PROVEEDORES	EL PRECIO TIENE MAYOR PESO QUE LA CALIDAD	PROVEEDOR POTENCIAL PARA ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA ACTUALMENTE	MOTIVO
ETIQUETAS	SI	NO	SI	SI	NO	CALIDAD INCONSISTENTE
ESTUCHES	SI	NO	NO	SI	SI	INFRAESTRUCTURA CON GRAN POTENCIAL
PLASTICO	SI	NO	SI	SI	NO	CALIDAD INCONSISTENTE
AMPOLLETAS	SI	SI	NO	NO	SI	POSIBILIDAD DE CONTRATO GLOBAL

Tabla 6. Resultados. Desarrollo Directo del proveedor.

PROVEEDOR	PROVEEDOR				CLIENTE					
	CALIFICA A SUS PROVEEDORES	POSEE DISPONIBILIDAD PARA SER DESARROLLADO (CAMBIO)	DESARROLLADO LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	SE HA DESARROLLADO ÚNICAMENTE A TRAVÉS DE AUDITORIAS DE CALIDAD	CONSIDERA QUE LO HA DESARROLLADO LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	SE HA DESARROLLADO ÚNICAMENTE A TRAVÉS DE AUDITORIAS DE CALIDAD	EL CLIENTE HA CALIFICADO A ESTE PROVEEDOR	HA DESARROLLADO A ESTE PROVEEDOR	CONSIDERA QUE HA DESARROLLADO A ESTE PROVEEDOR	A TRAVÉS DE QUE HA DESARROLLADO AL PROVEEDOR
ETIQUETAS	3	3	SI	SI	SI	SI	SI	2	AUDITORIAS Y VISITAS	NO
ESTUCHES	3	3	NO	NO	SI	NO	SI	2		
PLASTICO	3	3	NO	NO	SI	NO	SI	2		
AMPOLLETAS	3	2	SI	SI	SI	SI	SI	2		

Tabla 7. Resultados. Apoyo de la Alta Dirección.

PROVEEDOR	PROVEEDOR			CLIENTE		
	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA CAMBIOS SOLICITADOS POR EL CLIENTE		LA ALTA DIRECCIÓN TIENE CONTACTO DIRECTO CON LOS CLIENTES	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA:		LA ALTA DIRECCIÓN TIENE CONTACTO DIRECTO CON LOS PROVEEDORES
FINANCIEROS	HUMANOS	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES		EXCLUSIVOS PARA DESARROLLO DE PROVEEDORES		
ETIQUETAS	1	2	NO	SI	NO	NO
ESTUCHES	1	2	SI			
PLASTICO	1	2	SI			
AMPOLLETAS	2	2	SI			

Tabla 8. Resultados. Evaluación del Proveedor (Potencialidad para el Desarrollo).

PROVEEDOR	PROVEEDOR			CLIENTE		
	CONSIDERA VENTAJA DESARROLLAR A SUS PROVEEDORES	EVALUA A SUS PROVEEDORES EN ENTREGA Y CALIDAD	ATIENDE A LAS EVALUACIONES DE CALIDAD Y ENTREGA QUE SE LE PROPORCIONAN	REALIZA EVALUACIONES DE PROVEEDORES POTENCIALES A DESARROLLAR	LA EVALUACION DE PROVEEDORES SE ENFOCA EN:	SE EVALUA INTERNAMENTE LA PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS
ETIQUETAS	NO	SI	2	NO	CALIDAD, ENTREGA, PRECIO (AHORROS)	NO
ESTUCHES	NO	SI	2			
PLASTICO	NO	SI	2			
AMPOLLETAS	NO	SI	2			

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente análisis de resultados se dividirá en cuatro consideraciones:

- A. Los factores considerados como referencia para el diseño de la entrevista.
- B. Análisis de la contribución que hace el GHPV al desarrollo de proveedores en la industria farmacéutica en México.
- C. Los elementos fundamentales que se obtuvieron de las entrevistas con los proveedores y que fueron considerados para el diseño de la propuesta del trabajo.
- D. Análisis de factibilidad del Programa de Desarrollo de Proveedores que propone el PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA en México.

A. Los factores considerados como referencia par el diseño de la entrevista:

La industria farmacéutica en México está enfrentando un periodo de gran competencia, debido a la gran variedad de productos de diferentes precios para el mismo tipo de padecimiento o síntoma, fabricados por empresas multinacionales y nacionales. Esta situación se puede observar al comparar todas las estrategias de marketing que van desde promocionales en medios de comunicación hasta en el punto de venta. Esto ha generado un fenómeno de conversión de algunas de las empresas manufactureras dedicadas inicialmente al mercado nacional principalmente y en menor escala al mercado de exportación a empresas prácticamente maquiladoras debido al bajo costo de la mano de obra mexicana y a las bajas ventas nacionales, encontrando al mercado extranjero como su mejor fuente de ingresos.

En sentido estricto en la industria farmacéutica las Buenas Prácticas de Fabricación y los estándares de calidad están regidos por la NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-059-SSA1-1993, "Buenas Prácticas de Fabricación para establecimientos de la industria químico farmacéutica dedicados a la fabricación de medicamentos" y por las regulaciones de FDA, por lo que es la misma plataforma la que deben tener todas las farmacéuticas en México, así que las ventajas competitivas deben enfocarse en otros eslabones de la cadena productiva. Considerando lo anterior y comparando la competencia que enfrentan actualmente el sector farmacéutico y el electrónico en el mundo, éste último sector ha

descubierto en los programas de desarrollo de proveedores una opción para fortalecer su cadena productiva, los cuales no han sido promovidos en la industria farmacéutica. Para la industria electrónica estos programas de desarrollo de proveedores se basan prácticamente en la comunicación en doble vía entre el cliente y el proveedor, involucramiento de la alta dirección en las actividades de desarrollo y en los equipos interfuncionales tanto del cliente como del proveedor.

Es por ello que la entrevista fue dirigida básicamente en los puntos que la industria electrónica ha demostrado, a través de estudios formales, la interrelación y efecto que tienen en la cadena productiva: Metas estratégicas a largo plazo y Percepción del objetivo estratégico del proveedor, Comunicación efectiva, Asociaciones estratégicas, Apoyo de la alta dirección, Evaluación de los proveedores y Desarrollo directo del proveedor.

A continuación se realizará el análisis de los resultados mostrados en las tablas del Capítulo 4. Resultados; es importante mencionar que el análisis está referido estrictamente a los resultados obtenidos y no pretende hacer generalizaciones respecto a los puntos específicos.

De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 2. Resultados. Proveedores participantes. Descripción General, se observa que de los proveedores participantes, sólo en el caso de las empresas medianas son de origen familiar, instaladas en centros urbanos que permiten la fácil distribución de sus productos. Se puede decir que su misión y visión están definidas pero en algunos casos no están actualizadas o alineadas al estado actual de la empresa. Sólo la industria grande es capaz de exportar por sí sola, quizá como resultado de la baja competencia presentada en su sector en contraste con las empresas mexicanas descritas.

En relación a las metas a largo plazo, considerando como puntos básicos a los métodos, materiales, maquinaria e instalaciones y personal, Tabla 3. Resultados. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico, podemos hacer las siguientes afirmaciones:

- Todas son empresas a las cuales se les han realizado auditorías de calidad por el cliente farmacéutico en cuestión. Ninguna de las empresas medianas cuenta con algún tipo de certificación ISO, ya que al día de hoy sus sistemas no están suficientemente sólidos. Existe poco conocimiento en materia de Control de proceso, siendo ésta quizá la fuente principal de los rechazos y quejas de calidad por parte de los clientes.
- Todas las empresas medianas consumen principalmente materias primas nacionales, sin embargo también consumen importadas debido a la baja seguridad en relación a la calidad y abastecimiento de

los proveedores locales. Sin embargo en general están concientes de la necesidad y ventajas que les proporcionan los análisis de calidad y el control de inventarios de sus materias primas.

- La infraestructura se puede considerar funcional y adecuada en todos los casos. Los proveedores nacionales tienen cierta preocupación por adquirir las máquinas más modernas del mercado y generalmente sus inversiones mayores son en este campo. En relación a sus instalaciones generalmente son muy buenas y están en buen estado, sin embargo, los requerimientos en relación a higiene y seguridad por el simple hecho de ser proveedores de la industria farmacéutica, les ha generado observaciones importantes en los reportes de auditoría, controles que otro tipo de clientes no requieren.
- El punto considerado como crítico en relación al personal es la Capacitación, el cual es un rubro en el que generalmente los proveedores no desean invertir, a menos que sea para personal muy especializado y que requiera capacitación en equipos. Esta es otra de las fuentes principales de rechazos y quejas, la cual al ser atendida ha demostrado generar realmente una ventaja para las empresas.

En la Tabla 3. Resultados. Metas a largo plazo y percepción del objetivo estratégico, también se considera la Percepción de los objetivos estratégicos, dentro de éstos se puede considerar la Diversificación de productos, la cual actualmente en el caso de las empresas medianas es prácticamente nula, mientras que en la empresa grande ya existe el interés en incursionar en otros productos. El interés a futuro existe en las empresas medianas, sin embargo es importante mencionar que hubo quien comentó que no tiene interés a la diversificación debido a que prefiere la especialización, situación que a largo plazo no es prometedora para estas empresas debido a la alta competencia que existe en su sector; adicionalmente los clientes, que también están sujetos a constante competencia, van requiriendo nuevos productos que los hagan permanecer en el mercado.

En cuanto a la percepción de los objetivos estratégicos, éste es un factor que se analizó desde los dos puntos de vista, es decir el del cliente y el del proveedor relacionado a su contraparte y la conclusión en ambos casos es que existe un total desconocimiento de los objetivos estratégicos de la otra parte, simplemente porque la relación de negocio establecida no los contempla. Podemos considerar que éste es un factor clave en el que se puede trabajar para fomentar una relación con mayor solidez a futuro, que brinda un mutuo beneficio.

La Tabla 4. Resultados. Comunicación efectiva, muestra que el concepto de Comunicación efectiva se sustenta en materiales y métodos y personal, donde una deficiencia general fue detectada en cuanto a la trazabilidad de los registros o simplemente la ausencia de ellos. Por otro lado, es innegable que la

falta de recurso humano en algunos casos no permite la formación de un departamento exclusivo de servicio al cliente, situación que realmente puede ser considerada innecesaria cuando el personal está capacitado en los medios a utilizar, así como en los sistemas establecidos.

Adicionalmente, se detectó que la comunicación está restringida a ciertas áreas, generalmente sólo se establece con el área de Compras, sin embargo en todos los casos los proveedores sugirieron tener mayor contacto con áreas operativas con las que el flujo de la información puede ser más eficaz y lo que puede ayudar a la solución de problemas en menor tiempo.

La tabla 5. Resultados. Asociaciones estratégicas, presenta el resultado de otro concepto analizado bidireccionalmente. En todos los casos los proveedores aseguraron tener contratos y convenios con sus clientes farmacéuticos, sin embargo las empresas medianas consideran que su poder de negociación es menor que el del cliente, situación que explican es producto de la alta competencia en su sector industrial, sin embargo dos de las empresas medianas, a la vez consideran que su poder de negociación es mayor con sus propios proveedores, lo que aseguran es una ventaja para ellos y para sus clientes.

El cliente farmacéutico antes de establecer una asociación estratégica, convenios o contratos, generalmente realiza un análisis de potencialidad del proveedor; la tendencia percibida es que los proveedores nacionales no son suficientemente potenciales candidatos a establecer asociaciones estratégicas debido a su demostrada calidad inconsistente. Estas deficiencias pueden tener menor importancia si los proveedores demuestran la adopción de infraestructura y las ventajas que ésta les tiene proyectadas.

En cuanto al Desarrollo directo del proveedor, los puntos más relevantes se señalan en la Tabla 6. Resultados. Desarrollo directo del proveedor, donde podemos hacer un análisis hacia delante y hacia atrás en la cadena de valor, partiendo del proveedor, es decir con su cliente y con su propio proveedor. Se encontró que todos los proveedores califican a sus proveedores, sin embargo no los desarrollan ya que no consideran necesario hacerlo, entre otras cosas debido a los recursos que éste requeriría y a la falta de una metodología sencilla y aplicable. Las empresas medianas participantes demostraron tener disponibilidad para el cambio, es decir, tienen entendido que la adaptabilidad a la evolución de su negocio es necesaria para ser desarrollados por sus clientes, en contraste con la empresa grande ya que al no tener competencia, su poder de negociación es alto con el cliente. En general los proveedores consideran que la industria farmacéutica los ha apoyado únicamente a través de auditorías, señalando las áreas de oportunidad de su empresa, sin embargo, no han percibido que esta actividad promueva un desarrollo como tal, sino simplemente un apoyo para su adecuación a los requerimientos

indispensables para ciertos clientes que en el mejor de los casos son requerimientos generales de la industria farmacéutica.

Por otro lado, el cliente farmacéutico en cuestión, reconoce que califica a todos sus proveedores, considera que realiza actividades de desarrollo de proveedores incipientemente apoyados en auditorías y visitas, pero que estas actividades no son parte de un sistema organizado y con metodologías establecidas que lo hagan reproducible y mejorable.

El Apoyo de la Alta Dirección (Tabla 7. Resultados. Apoyo de la alta dirección) se enfoca básicamente en detectar el grado de involucramiento de los altos mandos en relación al desarrollo de proveedores. Se reconoce que los recursos financieros son escasos actualmente, por lo que para mantener la consistencia en la evaluación, se calificó como inaceptable, sin embargo en este caso el término pudiera no ser el más adecuado debido a que los recursos pueden existir, pero ninguna empresa, ya sea proveedora o cliente, brindaría recursos tan fácilmente hasta no tener la seguridad de las ventajas que el desarrollo de proveedores le traería.

Se detectó que los recursos humanos tanto de la empresa proveedora como del cliente, no están capacitados en alguna metodología para el desarrollo de proveedores.

Adicionalmente se detectó que las Altas direcciones generalmente no están en contacto (cliente-proveedor), situación que en caso contrario, podría mejorar y facilitar la relación, creando un mayor compromiso.

Finalmente, la Evaluación de los proveedores, enfocada hacia la determinación de su potencialidad para ser desarrollados, es descrito en la Tabla 8. Resultados. Evaluación del proveedor (potencialidad para el desarrollo), en la cual se identificó que definitivamente los proveedores independientemente de su tamaño no consideran el desarrollo de proveedores dentro de sus sistemas. En contraste, el cliente farmacéutico, tiene los esfuerzos dirigidos a la obtención de calidad, precio (ahorros) y entrega sin dar importancia al crecimiento del proveedor en cuestión, aunado a esto en el caso del cliente farmacéutico colaborador en el presente estudio, no realiza la evaluación de la puntualidad de los pagos a los proveedores, situación íntimamente ligada a la respuesta de los mismos a las solicitudes del cliente. En general no se cuenta con una metodología o un sistema que permita la evaluación de la potencialidad de los proveedores a participar en programas o sistemas de desarrollo.

B. Análisis de la contribución que hace el GHPV al desarrollo de proveedores en la industria farmacéutica en México:

Los esfuerzos que realiza el Grupo Homologado de Validación de Proveedores a través de un grupo de voluntarios que laboran en la industria farmacéutica en México afiliadas al grupo puede considerarse de gran utilidad en el rubro de la calidad específicamente en la aplicación de auditorías, ya que se apoya en un grupo de auditores calificados por el mismo grupo a través de una capacitación. Sin embargo esta actividad resulta en un reporte de auditoría que detalla todas las oportunidades de mejora detectadas por los auditores. Posteriormente después de la respuesta del proveedor, se realiza una auditoría de seguimiento enfocada al cumplimiento de las observaciones hechas en la auditoría previa.

Es cierto que muchos proveedores responden satisfactoriamente a las solicitudes del GHVP, sin embargo el proceso para PYMES que no pertenecen al grupo de proveedores comunes a los laboratorios que integran el GHVP, suele ser inicialmente inaccesible.

Así, podemos decir que las auditorías y seguimientos que realiza el GHVP son sólo una herramienta que puede contribuir al desarrollo de programas de desarrollo de proveedores en la industria farmacéutica en México.

C. Los elementos fundamentales que se obtuvieron de las entrevistas con los proveedores y que fueron considerados para el diseño de la propuesta del trabajo.

La principal contribución obtenida de las entrevistas realizadas en este estudio se resume en los puntos principales que los proveedores consideran necesarios para mejorar su relación comercial con sus clientes:

- 1.- Conocimiento mutuo de las necesidades de las empresas a través de la comprensión del objetivo estratégico de ambas organizaciones.
- 2.- Reconocimiento tanto de los procesos y la interrelación de los mismos entre la empresa cliente y la proveedora, para hacer conciencia y sensibilizar a la contraparte de la necesidad de los cambios o mejoras.
- 3.- Contacto estrecho con el cliente a través de la mejora de los canales de comunicación.
- 4.- Seguimiento a las actividades de mejora a través de equipos multidisciplinarios que brinden apoyo técnico al proveedor. Se sugirió que los equipos deben ser formados por personal de las áreas de

Producción, Aseguramiento de Calidad, Mantenimiento y Compras, sin restricción a que otra área involucrada en la relación con el proveedor pueda participar, como es el caso de Cuentas por Pagar.

5.- Generación de evidencia documentada de los beneficios y resultados obtenidos por ambas empresas, gracias a actividades de mejora y seguimiento, con lo que se pueda cimentar una relación de confianza y satisfacción del cliente y del proveedor a la vez.

6. La auditoría de calidad es una herramienta aceptada por los proveedores con la cual están dispuestos a cooperar para el mutuo beneficio de las empresas.

Es importante mencionar que todos los proveedores mostraron cierto ánimo y disponibilidad para participar en actividades de forma más estrecha con el cliente para solucionar problemas actuales y aumentar su cartera de clientes.

D. Análisis de factibilidad del Programa de Desarrollo de Proveedores que propone el PNUD, Secretaría de Economía, Nacional Financiera y CANACINTRA en México.

Es necesario mencionar que la iniciativa hacia los Programas de Desarrollo de proveedores no es un objetivo nuevo en nuestro país; lo que si es posible asegurar es que no ha sido una prioridad en los últimos años, sin embargo la propuesta existe de forma general, es decir, dirigida a todo ramo de la industria que desee adoptar un Programa de Desarrollo de Proveedores.

Este programa pretende integrar los sistemas productivos locales, es decir, integrar principalmente a las PYMES a las cadenas productivas de tal forma que sean competitivas con otras opciones de abastecimiento extranjeras.

El Programa de Desarrollo de Proveedores desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en conjunción con las organizaciones nacionales ya mencionadas, propone la aplicación de una metodología en empresas cliente consideradas como anclas, para que logren alinear sus objetivos estratégicos con sus procesos de operación y que sus proveedores tengan el acceso a la modernización de su planta productiva, así como la adopción de mejoras tecnológicas.

Para implementar este programa es necesaria la participación de dos elementos fundamentales, de difícil obtención:

- Empresas dispuestas a invertir por lo menos 9 meses en un consultor y recursos humanos de su misma empresa para lograr la implementación de la metodología, y
- Consultores certificados por el programa del PNUD y las instituciones mexicanas mencionadas, que hagan una labor de capacitación de acuerdo a la metodología en la que fue capacitado.

Existe registro de pocas empresas como Bimbo y Apasco que mostraron interés en la implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Desafortunadamente en la industria farmacéutica, como en muchos otros sectores industriales se conoce la importancia de los proveedores, sin embargo no existe una conciencia del impacto que tiene su relación comercial con los proveedores nacionales especialmente PYMES. La tendencia actual es no comprar las deficiencias de otras empresas, pero este pensamiento no puede ser aplicado completamente en la industria farmacéutica ya que en mayor o menor magnitud siempre existe la dependencia de proveedores locales, gracias a las ventajas competitivas que les brinda la ubicación geográfica, como son rapidez en entrega, precio y reacción a urgencias.

Adicionalmente los proveedores locales tienen la ventaja de una logística más independiente que la de los proveedores extranjeros lo que permite que puedan ser partícipes en estudios como de entregas Justo a Tiempo.

En relación a la metodología del Programa que proponen, ésta sólo está disponible a través de consultores certificados. La lógica nos lleva a pensar que sería adecuado propiciar el crecimiento en número del grupo de consultores, de tal manera que se pudiera propagar la metodología y así beneficiar a varios sectores industriales, sin embargo, el proceso para la formación de un consultor no es un proceso sencillo partiendo de la serie de requisitos para ser candidato. Estos requisitos son expuestos en la sección 2.2.5 y 2.2.6.

Considerando lo anterior, la difusión de esta metodología, hoy por hoy está restringida, disponible para un grupo muy reducido de profesionales de requerida amplia experiencia y posición en una empresa.

Haciendo un análisis de los esquemas de la metodología, mostrados en el sitio de internet del Programa de Desarrollo de Proveedores, se puede decir que es una metodología consistente, basada en los principios de calidad de acuerdo a las normas ISO ya que comprende las siguientes etapas a describir a continuación: Promoción, Diagnóstico, Interacción, Plan de Mejora, Implantación y Documentación.

La etapa de Promoción comprende actividades para presentación de la metodología tanto a la empresa cliente como a los proveedores, involucrando a la alta dirección para la asignación de responsabilidades.

El Diagnóstico, también es una actividad para ambas empresas donde se interrelacionan los siguientes conceptos: Del cliente: Filosofía del desarrollo de proveedores, sistemas de evaluación, aseguramiento de calidad, liderazgo, opinión de proveedores y del proveedor: Aseguramiento de calidad, clima organizacional, análisis funcional, necesidades manifiestas, opinión del cliente, entre otras.

La Interacción son todas las actividades que resultan del Diagnóstico y su especial importancia es debido a que es una etapa de mutuo reconocimiento y definición de acciones específicas, acuerdos y compromisos.

Plan de Mejora es una etapa importante porque permite al sistema evaluarse e implementar acciones para el desempeño eficiente del programa. Se enfoca primordialmente en adecuar las políticas y prácticas de compras, formalización de esquemas de desarrollo de proveedores, optimización de programas de capacitación. Además el proveedor puede ser apoyado en actividades de mejora continua, comunicación, servicio al cliente y trabajo en equipo a través de herramientas de calidad como Cinco "S", Pokayoke y normas internacionales como ISO-9000, 14000, QS, etc.

La Implantación y el Seguimiento aparentemente son un reforzamiento en la atención de áreas de oportunidad, la vinculación con instituciones de fomento y consultores especializados, implantación de programas de mejora. Un punto de gran relevancia es la medición de avances y análisis de resultados.

Finalmente la Documentación y Replicabilidad está enfocada a la obtención y análisis de resultados finales que deben ser presentados a la empresa cliente y al proveedor. Esto está ligado con la entrega de reconocimientos, finalizando con la exposición de la estrategia de replicabilidad que le permite a la empresa cliente la completa adopción del programa.

Bien es cierto que al menos para las farmacéuticas trasnacionales existen gran cantidad de proveedores extranjeros autorizados como únicos ya que los contratos globales juegan un papel muy importante en la rentabilidad del negocio actualmente. Sin embargo, afortunadamente estos proveedores autorizados como únicos son principalmente de excipientes y principios activos por lo que todavía existe cierta dependencia de proveedores locales principalmente de material de empaque secundario y envase, PYMES mexicanas, que tienen gran impacto en el consumidor y que en ocasiones son parte de las estrategias de marketing.

Se ha detectado que gran cantidad de las empresas dedicadas a empaque secundario y envase son PYMES y en muchos casos son negocios familiares que han logrado crecer e introducirse a una gran diversidad de mercados como cosmético, alimentario y publicidad.

Desafortunadamente como la mayoría de las PYMES en nuestro país, éstas requieren de apoyos externos para sobrevivir ante una economía que cada vez es más globalizada. La industria farmacéutica trasnacional no está siendo la excepción y está en constante análisis de las ventajas y desventajas que le pueden brindar proveedores extranjeros de cualquier tipo insumo.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

La propuesta que se basa en la cadena productiva general que presenta la industria farmacéutica, no es restrictiva debido a la similitud que ésta puede tener con otro tipo de industrias, por ejemplo la alimentaria. En la Figura 11. Diagrama de flujo del esquema básico de la cadena productiva en la Industria Farmacéutica, se ilustra el flujo operativo básico de las operaciones de la cadena productiva de la industria farmacéutica.

Las normas nacionales e internacionales relacionadas con la industria de los medicamentos para consumo humano establecen todos los controles que deben ser implementados en una industria de este carácter, básicamente relacionados con el Aseguramiento de Calidad, Control de Calidad y Validación de sistemas y procesos. Todas estas actividades son de gran relevancia para asegurar la calidad de los productos, sin embargo son sólo una parte de una cadena productiva que inicia desde áreas como Ventas y Marketing y que culmina con la satisfacción del cliente y un nuevo pronóstico de venta que es el que finalmente determina la posición de los productos en el mercado y el prestigio de la empresa farmacéutica.

En el sistema descrito anteriormente, la cadena de suministro tiene un papel trascendental ya que depende de ella el cumplimiento de los requerimientos establecidos de acuerdo a los pronósticos de venta. Uno de los elementos clave de esta cadena de suministro son los proveedores de los materiales directos de la producción (Materias primas y material de empaque y envase) ya que la puntualidad, calidad y servicio en cada entrega pueden detener o continuar el proceso productivo.

En la Figura 11. Diagrama de flujo del esquema básico de la cadena productiva en la Industria Farmacéutica, en color gris se hace distinción de las actividades de involucramiento directo del proveedor, algunas de mayor trascendencia que otras; sin embargo algunas actividades de bajo impacto relativo llegan a tener gran trascendencia en el cumplimiento del objetivo final de la cadena productiva. A continuación se describen algunas actividades que se realizan directamente con el proveedor y los factores que requieren para llevarse a cabo.

Actividad	Requerimiento
Confirmación de recepción de información, solicitudes, órdenes de compra, etc.	Comunicación efectiva, que involucra medios y personal.
Manufactura y entrega a tiempo del producto requerido del proveedor.	Sistemas de producción y calidad acordes a las actividades relacionadas que eviten rechazos y retrasos.
Embalaje y transporte adecuado.	Análisis del manejo de los materiales antes de la entrega que eviten daños y consecuentes rechazos.
Apoyo a la resolución de problemas en proceso o quejas de producto terminado	Comunicación efectiva, disponibilidad, capacidad de análisis y respuesta.

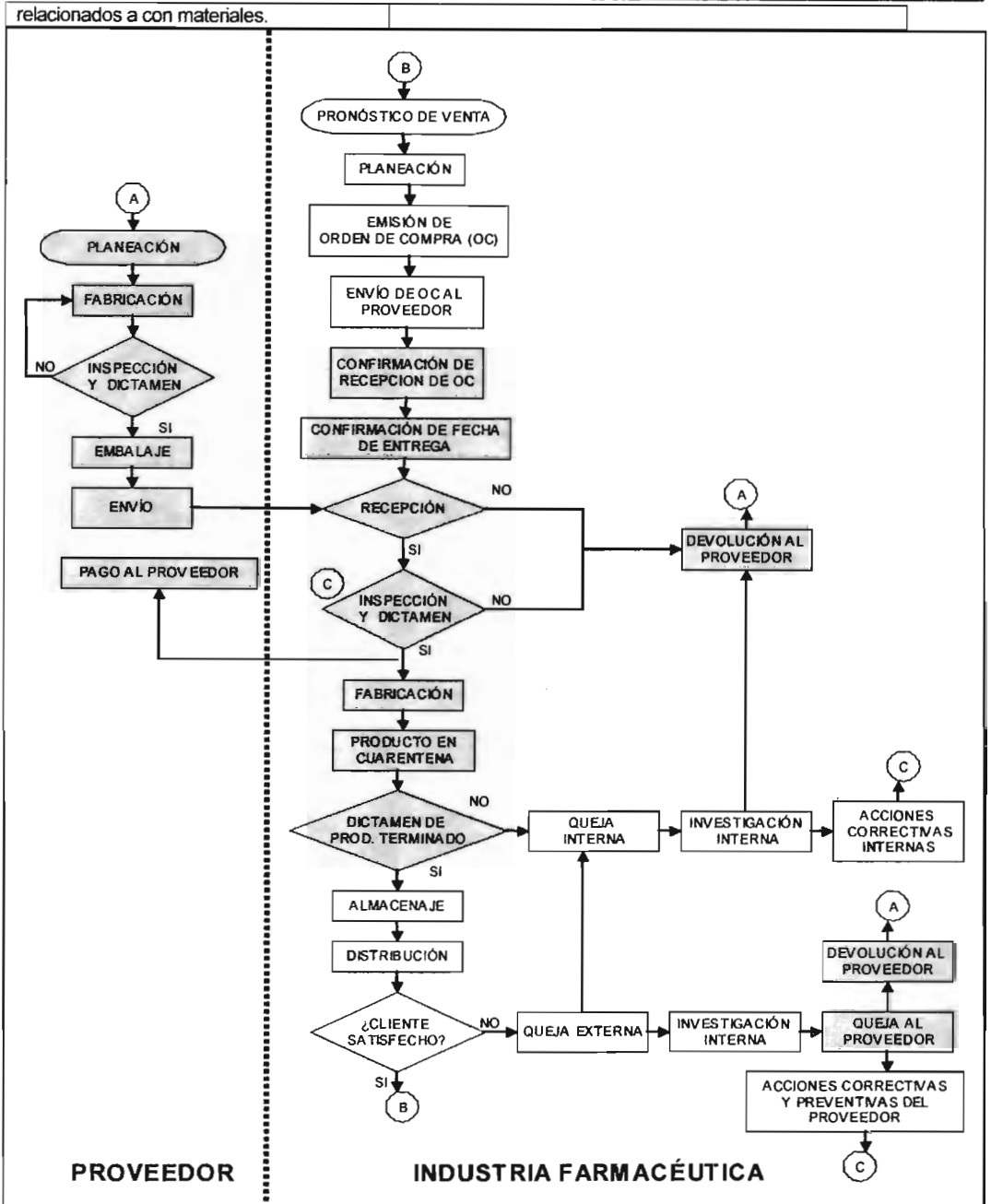


Figura 13. Diagrama de flujo del esquema básico de la cadena productiva en la Industria Farmacéutica. Fuente: Elaboración propia.

Considerando entre otros factores, los puntos importantes para el desarrollo de proveedores mencionados en los Antecedentes (Metas estratégicas a largo plazo, Comunicación Efectiva, Asociaciones Estratégicas, Apoyo de la Alta Dirección, Evaluación del Proveedor, Desarrollo directo del proveedor y Percepción estratégico del proveedor) se realiza una propuesta de un programa para gestionar el desarrollo de proveedores denominado entonces, Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) el cual tiene un enfoque basado en procesos adecuado para la Industria Farmacéutica en México.

El modelo propuesto se describe a continuación en las siguientes figuras:

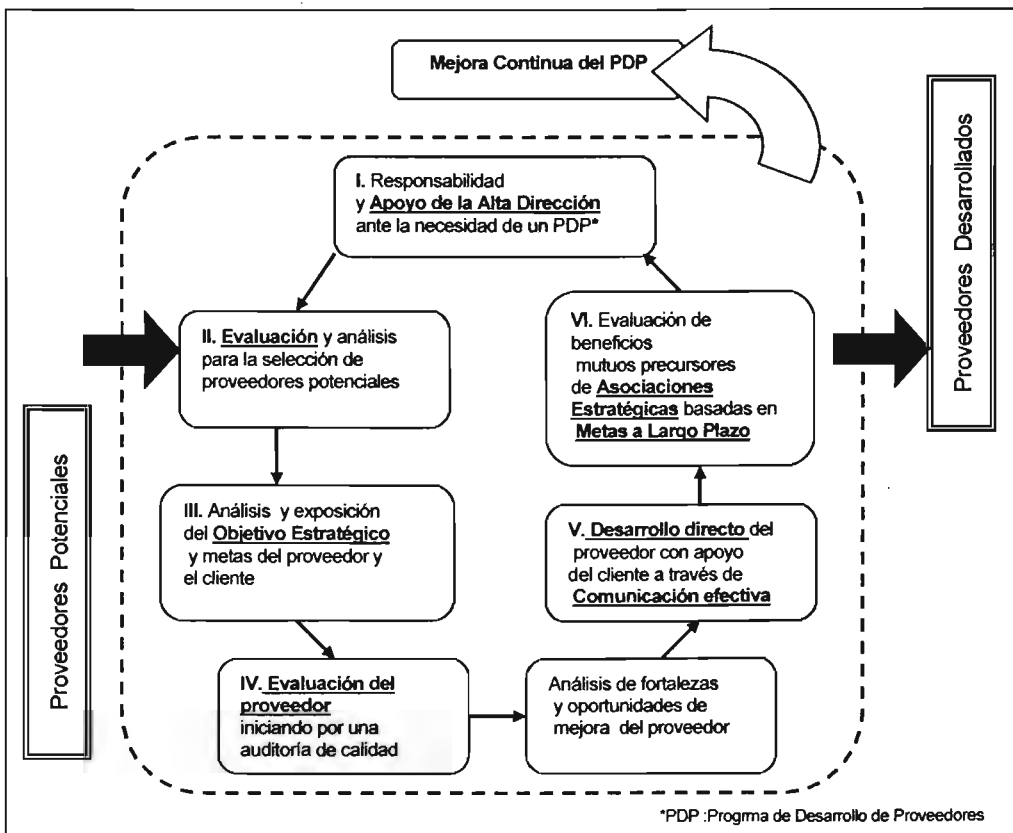


Figura 14. Modelo de un Programa de Desarrollo de Proveedores basado en procesos.
Fuente: Elaboración propia.

El modelo propuesto también considera los principios de gestión de calidad a mencionar, que en este caso aplican indistintamente tanto para cliente como para proveedor:

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. La alta dirección debe crear y mantener un ambiente interno en la empresa, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor de forma constante y cada vez más sencillamente. Este tipo de relaciones crea la confianza en la contraparte para en cierto momento economizar en actividades de inspección y análisis.

Debido a que uno de los factores para el desarrollo de proveedores descrito anteriormente es la Evaluación, se hace una relación de este factor dentro del modelo de un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) con el modelo del Programa de Auditoría de acuerdo a la NMX-CC-SAA-19011-IMNC-2002, "Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental", que también es un sistema implementado en la mayoría de las empresas farmacéuticas.

Esta relación puede ser efectuada operativamente ya que ambos programas son compatibles donde la auditoría de calidad es su elemento básico común.

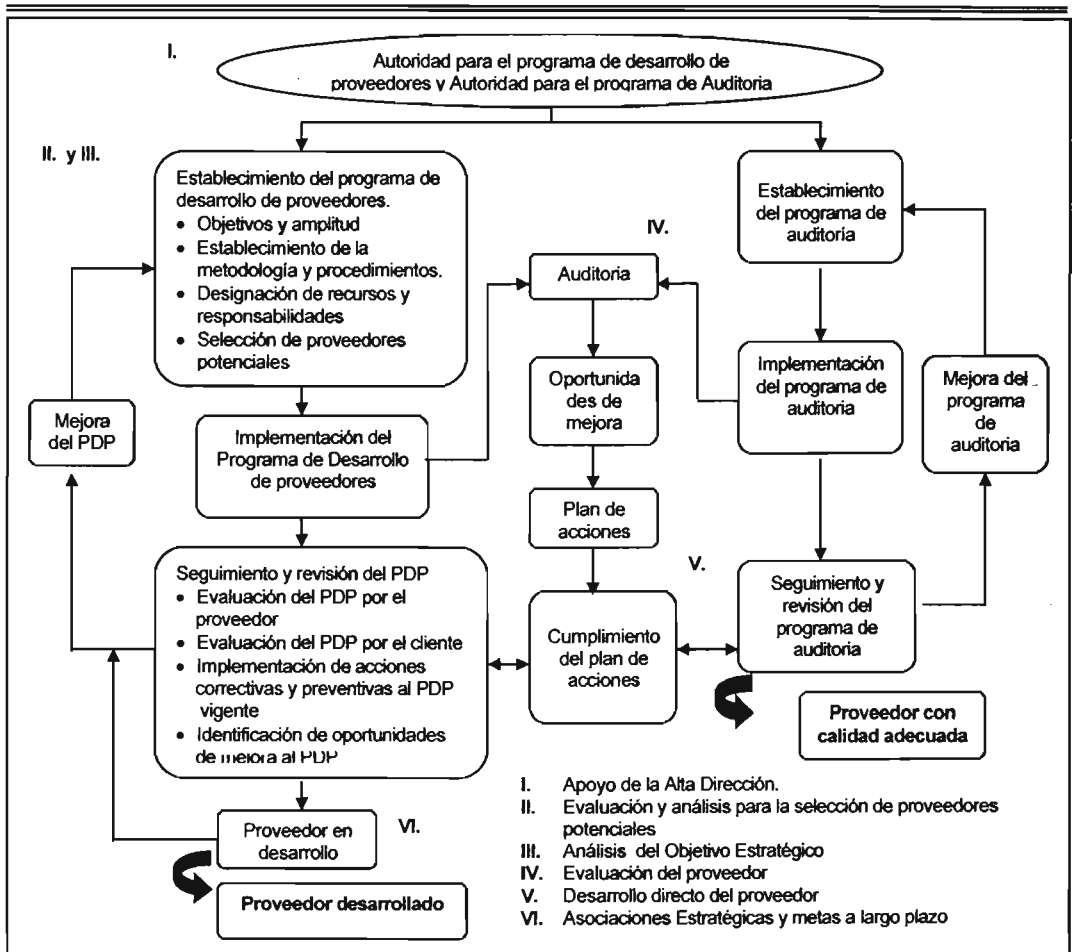


Figura 15. Relación entre los procesos del Programa de Desarrollo de Proveedores propuesto y la Gestión de un Programa de auditoría.

Fuente: Elaboración propia.

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) propuesto es una herramienta de fácil implementación y que compromete a la organización desde la Alta Dirección hasta el personal operativo, quien al estar en contacto directo con los procesos, detecta las necesidades y puede apoyar directamente al desarrollo del proveedor.

Dicho programa presenta el esquema básico del Círculo de la Calidad: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

El PDP se recomienda que sea llevado inicialmente con 1 o 2 proveedores a la vez para la comprensión de la metodología y la logística por el personal involucrado. Una vez adoptada la

metodología de forma sistemática, ésta puede ser implementada a la vez con varios proveedores, obteniendo así mayor productividad.

Los pasos para la implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores propuesto se describen a continuación:

1. Detección de la necesidad de un PDP por la Alta Dirección: Debido a que la cadena de suministro tiene un gran impacto en el proceso productivo general y es de fácil evaluación debido a que los análisis están basados en tiempo y costos, el papel que juegan los proveedores y el impacto que tienen en la cadena de suministro puede dirigir los esfuerzos operativos hacia las actividades relacionadas con ellos. Al conocer la problemática identificada con el abastecimiento, la Alta dirección puede tener los elementos y la autoridad necesarios para solicitar el trabajo directo con los proveedores.

2. Formación del Comité del PDP: Ante la necesidad manifiesta por la Alta Dirección, la formación del Comité del Programa de Desarrollo de Proveedores es el comienzo para el análisis de la problemática. Este comité debe estar formado por todo el personal que en algún momento dado pueda brindar apoyo a las actividades del PDP y por tanto debe estar conciente desde el inicio de la relevancia de su participación y compromiso.

3. Análisis y selección de proveedores potenciales: Debido a que no todos pueden considerarse como potenciales se debe hacer una evaluación de acuerdo a los siguientes puntos para hacer una selección de proveedores adecuada:

- **Flujo del material:** El insumo forma parte de productos de mayor demanda, ya sean productos para comercialización nacional o internacional.
- **Tiempo de entrega:** Este tiempo involucra tiempos de fabricación y transporte. Los productos de tiempo de fabricación largo generalmente son problemáticos debido a que sus rechazos o defectos pueden ocasionar retrasos significativos en la producción. Adicionalmente el transporte cuando no es propio del proveedor puede generar ciertos inconvenientes como daños y demoras. Finalmente la ubicación del proveedor en relación al lugar de entrega de los materiales puede facilitar en mayor o menor forma a la entrega.
- **Costo de análisis:** Considera horas/hombre, equipos, reactivos y maniobras.
- **Impacto en Producción:** Riesgo que tiene la maquinaria debido al uso de ese componente con defectos, costos por reprocesos (personal y equipos), acondicionamientos manuales forzosos debido al defecto mientras que el proceso es automatizado, lugar que ocupa el material dentro de la cadena de producción (materias primas→envase→empaquete) y su impacto en el producto final y en el consumidor.

- Impacto en productos de prioridad alta: Exportaciones, productos líderes de venta o dependientes de la imagen (Consumer Health Care) debido a competidores cercanos.
- Comunicación con el proveedor: Se deben analizar los medios con los que cuenta tanto el proveedor como el cliente y su compatibilidad, la frecuencia y finalmente la efectividad.
- Proveedores únicos o monopolios: El cliente en este caso debe tomar conciencia del poder de negociación con que cuenta frente al proveedor debido a la importancia que tiene el cliente ante éste. En ciertas materias primas el poder de negociación del cliente no es muy fuerte debido a que los cambios involucran entre otras cosas periodos prolongados de análisis y pruebas, por ejemplo de estabilidad.

4. Verificación del ciclo compra-cuentas por pagar: Antes de hacer alguna propuesta o solicitar un cambio y/o mejora al proveedor, el cliente debe estar seguro de la seriedad que ha demostrado sobre los pagos al proveedor, para poder obtener una respuesta satisfactoria. El área de Compras, Contabilidad y Cuentas por Pagar tienen especial responsabilidad en el cumplimiento de este punto. Se podría considerar incluso que quizá antes de implementar el PDP el cliente tendría que optimizar sus procedimientos internos para pagar de forma eficiente a sus proveedores.

5. Presentación del Programa de Desarrollo de Proveedores a los proveedores potenciales y su vinculación con el objetivo estratégico del cliente: Esta etapa considera:

- Invitación al proveedor a la presentación del PDP: La invitación deberá ser por escrito y dirigida a la Alta dirección de la empresa proveedora, solicitando la asistencia de las gerencias involucradas en sus procesos.
- La presentación deberá ser realizada de preferencia por algún representante de la Alta dirección, para demostrar la importancia y apoyo que tiene dicho proyecto.
- La presentación deberá mostrar claramente:
 - El objetivo estratégico del cliente y su interrelación con el producto que suministra el proveedor,
 - El objetivo y la metodología general del PDP
 - Los recursos que el cliente está a dispuesto a invertir en el PDP
 - Exposición de la ventaja competitiva que brinda el PDP al proveedor.
 - Solicitud al proveedor de una presentación similar a la que fue invitado.

6. Visita para reconocimiento de los productos del proveedor directamente en el proceso del cliente: El propósito de esta visita es que el proveedor tenga una visión específica del impacto de sus productos dentro el producto final del cliente. En esta visita se pueden detectar los puntos básicos en los que

podría existir o no cierta flexibilidad (especificaciones, tolerancias, embalaje, etc.). Esta visita también tiene la finalidad de que el proveedor pueda detectar sensiblemente oportunidades de mejora en su empresa de gran impacto para su cliente.

7. Presentación de la empresa proveedora y visita a sus instalaciones: Esta presentación y visita tienen el fin de que el cliente pueda conocer más a fondo al proveedor en ideología e instalaciones y con ello, empatar los objetivos y metas estratégicas de ambas empresas. Esta visita puede ayudar a detectar *priori* algunas oportunidades de mejora en el proveedor e incluso captar información que impacte directamente en procesos del cliente y que éste deba cambiar u optimizar.

8. Auditoría de Calidad: Debido a que el motivo principal que da lugar a el PDP es la calidad, se utilizará una auditoría de calidad como una herramienta más para la evaluación objetiva del proveedor, de tal manera que se pueda tener un conocimiento más certero sobre su empresa, administración y procesos. Las listas de verificación generalmente ya forman parte de los procedimientos del área de Aseguramiento de Calidad, los estándares ya están establecidos, por lo que no debe requerirse gran inversión de recursos para desarrollar estas listas de verificación o en formar y capacitar equipos de auditores.

9. Análisis de fortalezas y oportunidades de mejora: Este análisis deberá ser realizado por el Comité del PDP basándose en la presentación del proveedor, la visita a sus instalaciones y los resultados de la auditoría de calidad. Este análisis tiene como objetivos:

- Evaluar la compatibilidad de los objetivos estratégicos cliente-proveedor
- Detectar las fortalezas del proveedor
- Detectar las oportunidades de mejora del proveedor
- Generar un plan de acción dando prioridad a las actividades en los rubros de mayor impacto para el cliente.

10. Reunión cliente-proveedor para exposición del análisis de fortalezas-oportunidades de mejora, establecimiento de los canales de comunicación y de las acciones: Esta actividad es de vital importancia ya que busca relacionar estrechamente al cliente y al proveedor. En esta reunión se debe contar con la presencia de todas las áreas involucradas desde el inicio del PDP para que se puedan exponer los requerimientos y los diferentes puntos de vista de ambas partes.

Se debe tratar de convencer al proveedor con fundamentos relativos al impacto sobre la necesidad del cumplimiento de acuerdo a prioridades de las actividades del plan de acción elaborado por el cliente.

Se debe acordar en un programa de actividades con la prioridad solicitada. El proveedor debe contar con la oportunidad de analizar con su equipo de trabajo y posteriormente dar una respuesta con fechas sobre las actividades a realizar.

11. Seguimientos de acuerdo al programa de las actividades acordadas: Esta actividad se basa únicamente en la solicitud de respuesta a la calendarización acordada para las actividades. En algunos casos, será de gran utilidad concertar visitas de verificación del cumplimiento y en dado caso a solicitud del proveedor el apoyo en la implementación de ciertas acciones.

12. Evaluaciones mutuas del PDP en curso y cruce de requerimientos de la contraparte: Esta es una herramienta de monitoreo del programa en curso. El comité de cliente así como los participantes del proveedor deberán reunirse por separado y evaluar el desempeño de su contraparte, de tal manera que se pueda llegar a una serie de requerimientos para mejorar, agilizar o monitorear el programa en curso para lograr efectivamente el objetivo propuesto. Posteriormente el resultado general de esta evaluación debe ser tomado a la contraparte junto con los requerimientos específicos generados. Se sugiere realizar esta evaluación al 50 % de la implementación de las actividades o en el caso de notar un desfase significativo de las fechas acordadas con el fin de detectar y eliminar los obstáculos al propósito inicial. Las herramientas de calidad como Diagramas Causa-Efecto pueden ser de gran utilidad

13. Establecimiento de las acciones correctivas para el desarrollo eficiente del PDP en curso: Al analizar las solicitudes que realiza el cliente o el proveedor a su contraparte la éste deberá acordar e implementar con su personal las acciones correctivas para continuar con el PDP eficientemente.

14. Continuación de los seguimientos de acuerdo al programa de las actividades convenidas inicialmente. Después de los puntos 12 y 13 se esperará tener un mejor desempeño hacia el cumplimiento de las actividades iniciales del programa.

15. Evaluación de beneficios obtenidos de ambas partes cuando el cumplimiento de las actividades es mayor al 90%. Esta actividad tiene por propósito analizar objetivamente los beneficios generados que impactan significativamente a ambas partes debido a la implementación del 90% o más de las actividades acordadas. Estos resultados deberán ser presentados a la Alta dirección como seguimiento al PDP (sistema) y servirá como soporte para continuar recibiendo los recursos necesarios para continuar con el programa en el futuro.

16. Enfoque hacia el desarrollo de otras oportunidades para el proveedor: Una vez concluidas todas las actividades del ciclo del PDP con un proveedor, considerando su desempeño, eficacia y disponibilidad, se puede continuar con un nuevo ciclo enfocado al desarrollo de otras capacidades u oportunidades del proveedor que beneficien también al cliente, como son nuevos productos, servicios (entregas justo a tiempo), tecnologías, eliminación de costos innecesarios, etc.

17. Establecimiento del plan de mejora del PDP en general: Con el fin de proseguir con la filosofía de la mejora continua en beneficio de la organización, el PDP debe ser analizado después de varios ciclos de implementación, es decir, con varios proveedores, de tal manera que al contar con evidencia a través de los resultados obtenidos se pueda valorar si es necesario un plan de mejora y/o ajustes en logística que puedan mejorar el sistema implementado inicialmente.

Es necesario mencionar que cada modificación o implementación que se haga al sistema en acción anteriormente, debe ser efectuado varias veces antes de que se realice una nueva modificación para que éstas sean resultado de un análisis de una muestra y no de un solo evento (sólo un proveedor).

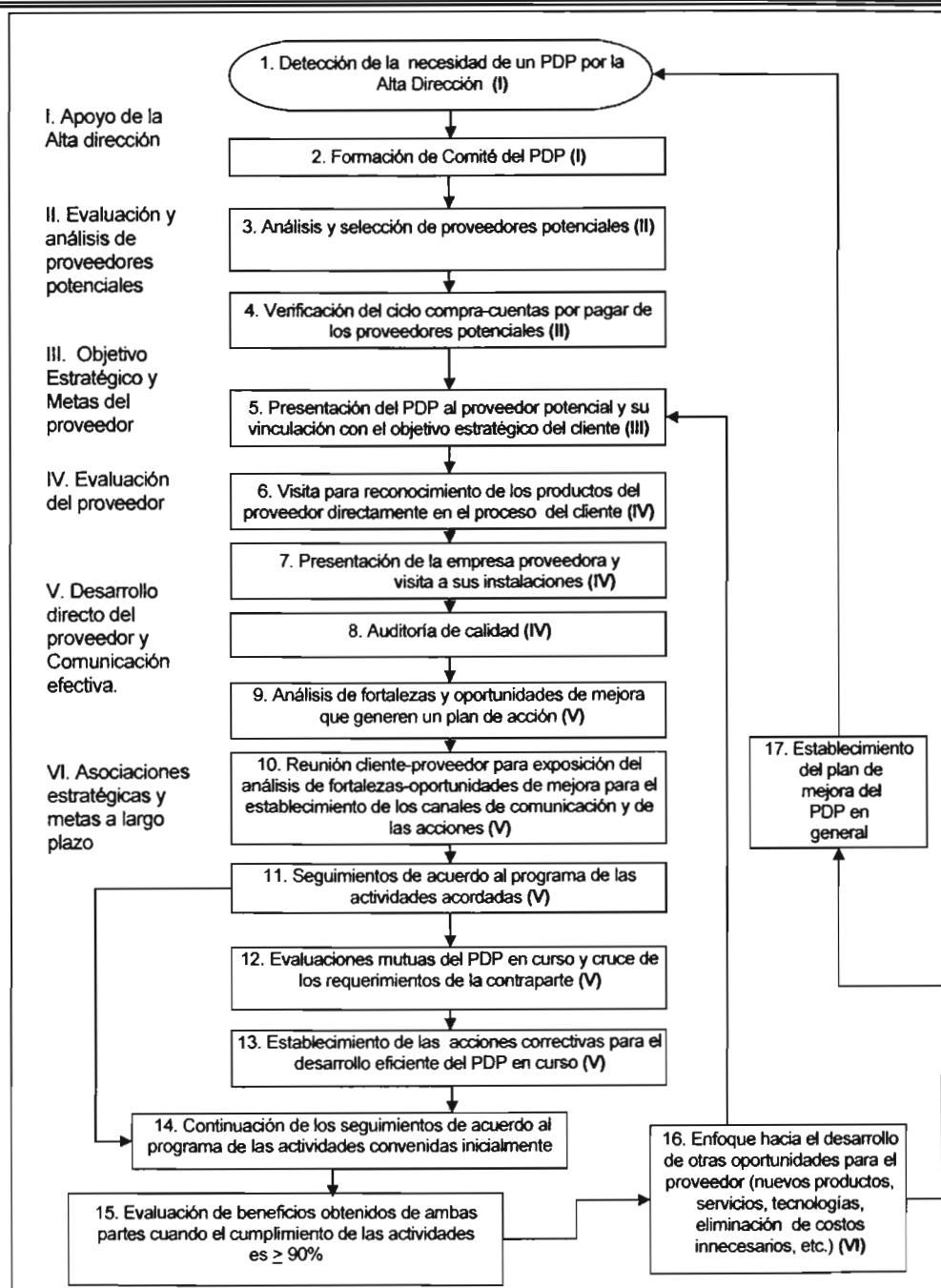


Figura 16. Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), Propuesta. Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas mexicanas exploradas, medianas y pequeñas proveedoras de la industria farmacéutica en México, consideran que la adquisición de una certificación en ISO, les da ventajas competitivas dentro de su entorno comercial y muchas de ellas están trabajando en el fortalecimiento de sus sistemas para conseguir la certificación; debido a que uno de los requisitos de las normas ISO es la mejora continua, ésta puede ser enfocada también a las actividades de desarrollo de proveedores que finalmente brindan una ventaja competitiva mayor a la obtenida únicamente por la certificación.

De los resultados obtenidos en la presente investigación se puede concluir que:

- No existen sistemas para el Desarrollo de Proveedores en la Industria Farmacéutica en México que formen parte de sus sistemas de calidad. Estas empresas llevan a cabo actividades de apoyo como auditorías de calidad, sin embargo no son suficientes para promover objetivamente el desarrollo de la empresa proveedora.
- El GHVP (Grupo Homologado de Validación de Proveedores) puede considerarse una base y un esfuerzo de voluntarios de la industria farmacéutica en México con enfoque de calificación de proveedores a base de auditorías de calidad, sin embargo sólo es un apoyo en el Desarrollo de Proveedores de la Industria Farmacéutica en México.
- El Programa de Desarrollo de Naciones Unidas es una base genérica y con un periodo de implantación mínimo de un año. Pocas empresas en México han invertido en esta metodología. Dicha metodología requiere una inversión financiera por parte del cliente; adicionalmente, requiere la inversión de capital por parte de las empresas proveedoras a desarrollar las cuales no están dispuestas a invertir.
- Las empresas medianas que fueron exploradas, demuestran las necesidades básicas de diferentes tipos de sectores industriales, requiriendo apoyo básicamente en sistemas de gestión de calidad.
- Las Normas ISO 9000 son la base de los sistemas de calidad de muchas empresas mexicanas, sin embargo existen empresas manufactureras medianas que no solicitan la certificación principalmente debido al costo que esto implica (costo que depende directamente de la empresa certificadora) y al grado de implantación de su sistema de calidad, que generalmente es insuficiente para alcanzar la certificación.

• Actualmente el Desarrollo de Proveedores, puede considerarse una ventaja competitiva para Industrias Farmacéuticas, ya que puede garantizar en mayor medida la calidad de los insumos y por tanto del producto final así como el abasto a través de fuentes competitivas. Los beneficios que pueden obtenerse a mediano y corto plazo para el cliente y el proveedor son: agilidad del ciclo compra-venta, garantía de abastecimiento y venta, disminución de costos debido a reprocesos, disminución de costos de muestreo y análisis.

Haciendo referencia al desarrollo de proveedores nacionales, los beneficios son los mismos anteriormente descritos además del apoyo que esto genera a la industria mexicana; adicionalmente se puede evitar el desplazamiento de estas empresas por empresas extranjeras.

Con los resultados de la investigación, se propone un modelo adaptado a las necesidades de la Industria Farmacéutica en México y sus proveedores, el cual pretende atraer a las empresas farmacéuticas y manufactureras mexicanas en general a incorporar en su administración un sistema de desarrollo de proveedores, el cual además de relacionarse con algunos de los requisitos de ISO, les permitirá obtener beneficios económicos a corto y largo plazo.

El modelo propuesto tiene un enfoque de proceso el cual ha mostrado aplicabilidad adecuada en las normas ISO 9000 y es compatible con los sistemas de calidad de la industria farmacéutica.

Asimismo el modelo se basa en elementos de desarrollo de proveedores identificados como fundamentales en el sector electrónico extranjero (oriental); si bien es cierto no se puede hacer una comparación estricta entre el sector electrónico y el farmacéutico, principalmente por la rápida evolución a la que está sujeto el sector electrónico, el sector farmacéutico va acelerando poco a poco su evolución lo que hace cada vez a la cadena de suministro un punto clave para cumplir en tiempo y calidad las exigencias del mercado.

Los factores considerados no son restrictivos y el diseño de la metodología permite la incorporación de otros elementos que vayan surgiendo durante la implantación de la misma o incluso la eliminación de los elementos que resulten ser inoperantes de acuerdo al desempeño del Programa de Desarrollo de Proveedores, específicamente para la industria farmacéutica en México.

Adicionalmente este modelo de Programa de Desarrollo de Proveedores considera los hallazgos más importantes como resultado de la metodología de investigación realizada en el estudio, de tal forma que puede considerarse con alto grado de adaptabilidad a la cadena de proveeduría de la industria farmacéutica actual en México.

La aplicabilidad de la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores propuesta no es restrictiva para la industria farmacéutica y puede ser adoptada tanto por clientes de cualquier sector que tenga una semejanza con la cadena productiva farmacéutica común y adoptada también por los proveedores participantes, de tal forma que se puedan crear redes de desarrollo a diferente escala que contribuyan a la integración de las cadenas productivas del país donde las PYMES nacionales juegan un papel fundamental y son parte medular de la economía mexicana.

Así entonces, esta investigación propone la implementación de un Programa de Desarrollo de proveedores para la obtención de beneficios en la cadena productiva de la Industria Farmacéutica en México, así como el apoyo a la integración de las cadenas productivas de proveedores mexicanos relacionados (industrias manufactureras). El modelo propuesto busca propiciar el desarrollo, adaptación y transferencia de conocimiento en materia de actividades de desarrollo de proveedores. Actualmente países orientales están generando conocimiento en este tema debido al apoyo que brinda para la expansión creciente de sus negocios.

Las principales metas de este programa son:

- Promover la implementación de un sistema de Desarrollo de Proveedores a través de un programa en las Industrias Farmacéuticas en México, que sustente decisiones relacionadas con apoyo a las empresas nacionales para su crecimiento y proyección internacional a futuro.
- Impulsar la proyección de la industria manufacturera mexicana hacia los mercados globales, comprobando su confiabilidad a través de la implementación de Programas de desarrollo de proveedores en las Industrias Farmacéuticas en México, empresas que se podrían considerar como tractoras, obteniendo beneficios mutuamente.
- La conciencia de trabajo conjunto en la cadena productiva farmacéutica, donde todos los pasos interrelacionados en un proceso, sean cada vez más eficientes por los resultados obtenidos del trabajo de todas las empresas relacionadas con ese proceso, que pueden generar tanto un producto como un servicio.
- Insertar en los Sistemas de Calidad de las farmacéuticas un Sistema compatible que interrelaciona estrechamente al cliente y al proveedor de forma multidisciplinaria y mutuamente beneficiosa. (Relación con los Programas de Auditorías actuales).

Con lo anteriormente descrito, podemos hacer una serie de Recomendaciones básicas para obtener información clave y concluir con la determinación de la eficacia del Programa de Desarrollo de Proveedores propuesto.

7.2. RECOMENDACIONES

- Implementar por primera vez la propuesta en una Industria Farmacéutica en México, la cual tenga la inquietud de apoyar la Cadena de Abastecimiento y que esté conciente de la necesidad de apoyar a los proveedores nacionales, entre otras cosas para obtener reconocimientos como el Premio Nacional de Exportación, que claramente califican el Desarrollo de Proveedores.
- Se sugiere que se realice inicialmente con un solo proveedor que cumpla con los requisitos de potencialidad.
- Una vez probada la metodología, realizar un análisis comparativo del flujo de abastecimiento con el proveedor relacionado, antes y después de la implementación de la metodología. Este análisis puede considerar cualquier variable, sin embargo debe ser imprescindible el tiempo en cualquier modalidad como entrega, disponibilidad, análisis y reacción a urgencias.
- Después de estandarizada la metodología con varios proveedores, se sugiere aplicar la metodología en otras empresas ancla del mismo sector, con el fin de obtener mayor información sobre resultados.
- Si la metodología obtiene resultados satisfactorios, se sugiere la publicación masiva de la misma, por ejemplo en medios electrónicos (Secretaría de Economía), así como la información selecta sobre sus resultados, de forma que la metodología pueda ser del dominio público y que incluso PYMES puedan transformarse en empresas anclas y así contribuir a la integración de las cadenas productivas en el país.

CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Abramson, N.R., Ai J.X. (1999), "Canadian companies doing business in China: key success factors", *Management International Review*, Vol. 39, pp. 7-35.
2. Aly N., Schloss D. (2003), "Assessing quality management systems of Mexico's maquiladoras", *The TQM magazine*, Vol. 15, No. 1, pp. 30-36.
3. Barnes James G. (2003), "Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 3, pp. 178-186.
4. Bassi E. (2003), *Globalización de negocios, Construyendo estrategias competitivas*, Limusa Noriega Editores. México, D.F.
5. Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación (2004), *Guía de validación de proveedores*, Monografía técnica No. 21, Ediciones y Gráficos Eón S.A. de C.V., México D.F.
6. Giunipero, L.C. (1990), "Motivating and monitoring JIT supplier performance", *Journal of Purchasing Materials Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 19-24.
7. Hahn, C.K., Watts C.A. (1990), "The supplier development program: a conceptual model", *International Journal of Materials Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 2-7.
8. Hernández Sampieri, R. et al., (2003), *Metodología de la investigación*, 3ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F., pp. 455-461.
9. Humphreys, P., Shiu W.K. and Lo V.H.Y. (2003), "Buyer-supplier relationship: perspectives between Hong Kong and the United Kingdom", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 138, pp. 236-242.
10. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, IMNC, *NMX-CC-SAA-19011-IMNC-2000, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*, México.
11. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, IMNC.(2000), *NMX-CC-SAA-9000-IMNC-2000, Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario*, México.
12. Krause, D.F., Ellram L.M. (1997), "Critical elements of supplier development", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 21-31.
13. Krause, D.R. (1997), "Success factors in supplier development", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 39-52.
14. Krause, D.R. (1997), "Supplier development: current practices and outcomes", *International Journal of Purchasing Materials Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 12-19.
15. Lee G., Bennett D. (2000), "Technological and organizational change in small- to medium-sized manufacturing companies, A learning organization perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 549-572.

16. Liu F., Ding Fon-Y., (2000), "Using envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement", *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol. 5, No.3, pp. 143-150.
17. Min, H., Galle W.P. (1991), "International purchasing strategies of multinational US firms", *International Journal of Purchasing Materials Management*, Vol .27, pp. 9-18.
18. Monczka, R.M., Trent J. T. (1993), "Supply base strategies to maximize supplier performance", *International of Physical. Distribution and Logistics Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 42-54.
19. Morgan, J.(1993), "Supplier programs take time to become world class", *Purchasing*, 19 August 1993, pp. 61-63.
20. Saunders Andrew G. (1994), "Supplier audits as part of a supplier partnership", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 2, pp.41-42.
21. Watts, CA., Hahm C.K. (1993), "Supplier development program: an empirical analysis", *International Journal of Purchasing Materials Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 42-54.
22. Wen-li, Li, Humphreys P. and Chan L.Y. (2003), "Predicting purchasing performance: the role of supplier development programs", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 138, pp 243-249.
23. *Convocatoria para participar en el Premio Nacional de Exportación 2004*. [online]. DIARIO OFICIAL Martes 20 de enero de 2004. Disponible en: http://www.economia-premios.gob.mx/exportacion/doctos/empresas_2004.doc [Consulta 22/03/05]
24. *Grupo Homologado de Validación de Proveedores. Organización* [online]. Grupo Homologado de Validación de Proveedores. Disponible en: www.ghvp.com.mx/Organizacion.htm [Consulta 22/03/05]
25. *Premio Nacional de Exportación*. [online]. Secretaría de Economía. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/?P=390> [Consultado 22/03/05]
26. *Premio Nacional de Exportación. Logística* [online]. Secretaría de Economía. Disponible en: <http://www.economia-premios.gob.mx/exportacion/intranet.asp> [Consulta 22/03/05]
27. *Premio Nacional de Exportación. Modelo* [online]. Premio Nacional de Exportación. Disponible en: http://www.pne.org.mx/tema07/2005_Modelo_PNE.pdf [Consulta 22/03/05]
28. *Programa de desarrollo de proveedores* [online]. Secretaria de economía. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/?P=708&URL=http://www.contactopyme.gob.mx/pdp/index.html> [Consulta 22/03/05]
29. *Programa de desarrollo de proveedores. Beneficios* [online]. Secretaria de economía. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/?P=708&URL=http://www.contactopyme.gob.mx/pdp/beneficios.html> [Consulta 22/03/05]
30. *Programa de desarrollo de proveedores. Objetivos* [online]. Secretaria de economía. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/?P=708&URL=http://www.contactopyme.gob.mx/pdp/objetivos.html> [Consulta 22/03/05]

31. *Programa de Desarrollo de Proveedores* [online]. PNUD México. Disponible en: http://www.pnud-pdp.com/Portal/mnu_portal.htm [Consulta 22/03/05]
32. *Programa de Desarrollo de Proveedores. Curso* [online]. PNUD México. Disponible en: http://www.pnud-pdp.com/Portal/html/mnu_curso.htm [Accessed 22/03/05]
33. *Programa de Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes - PNUD* [online]. Nacional Financiera. Disponible en: <http://www.nafin.com/portalf/?action=content&id=3&catID=44&subcatID=521> [Consulta 22/03/05]
34. *Proquifa. Publicaciones* [online]. Proquifa. Disponible en: <http://www.proquifa.com.mx/forum/boletin6/publicaciones.html> [Consulta 22/03/05]

ANEXO . INSTRUMENTO

METAS A LARGO PLAZO Y PERCEPCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	Objetivo estratégico del proveedor	¿Cuál es la misión y la visión de su empresa? ¿Usted cree que el cliente tiene conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su empresa?
	Diversidad de productos	¿Además de ... qué otros productos fabrica? ¿Qué otro tipo de productos pretende vender y a qué plazo? ¿Usted cree que su cliente requiera algún nuevo producto o servicio relacionado con lo que actualmente le vende?
	Métodos (sistemas-organización y administración)	¿Cuenta con un departamento de servicio técnico al cliente? ¿Cómo está formado este equipo?
		¿Cuenta con algún sistema para el manejo de quejas?. Explique ¿Sus clientes dejan evidencia de que su queja ha sido atendida satisfactoriamente?
	Métodos (sistemas-organización y administración-capacitación)	¿Cuenta con un sistema de capacitación para todo su personal? ¿Cuenta con algún personal dedicado exclusivamente a la administración de la capacitación?
		¿La capacitación que tiene su personal es interna, externa o de ambas formas? ¿Cuenta con registros?
	Métodos (sistemas-calidad)	¿Cómo define un sistema de calidad?
		¿Su empresa cuenta con sistema de calidad?
		¿Su empresa cuenta con algún tipo de certificación? ¿Cuál y cómo la obtuvo?
		¿Sus clientes realizan auditorías a su empresa? ¿Da seguimiento a las observaciones realizadas por sus clientes?, si es así cuenta con los registros de que el cliente a quedado satisfecho con las acciones realizadas por su empresa? ¿Cuenta con algún sistema para el control de materiales (materias primas y producto terminado)?
	Métodos (sistemas-seguridad e higiene)	¿Cuenta con un análisis de riesgos realizado internamente o por un tercero?
		¿Cuenta con un sistema de seguridad en su empresa?
		¿Cuáles son sus componentes? (brigadas, instalaciones con señalización, equipo de seguridad industrial (extinguidores, palas, mantas etc.), sistemas para reacción a emergencias de equipos o personal)
		¿Existe personal calificado en primeros auxilios? ¿Cuál fue el criterio para la selección del tercero capacitador?
		¿El personal cuenta con algún tipo de servicio médico preventivo adicional al Seguro Social? El desperdicio de sus procesos de manufactura se va a la basura municipal? ¿Por qué?
	Materiales (materias primas)	¿Sus materias primas son nacionales o importadas?
		¿Cuál es el tiempo promedio para la obtención de materias primas?
		¿Cuenta con proveedores únicos para sus materias primas?
		¿Cuenta actualmente con un sistema de desarrollo de proveedores?
		¿Realiza pruebas de calidad de sus materias primas?
¿Las pruebas de control de calidad requieren de equipo especializado?		
¿Cuenta con algún sistema para calificación de proveedores, independientemente de las pruebas de calidad que realiza?		
¿Cuenta con monitoreo de las condiciones de su almacén? ¿Sus materias primas requieren de almacenaje con condiciones controladas?		
Materiales (producto terminado)	¿Las fabricaciones son expresamente bajo pedido o cuenta con algún stock?	
	¿Su producto final requiere de condiciones de almacenaje controladas?	
	¿Cuál es el tiempo máximo de producto terminado en su almacén? ¿Qué caducidad tienen el producto terminado?	
Materiales (producto)	¿Cuenta con transporte propio o es una tercería?	
	¿En el caso de ser una tercería, cuál fue el criterio de selección?	

terminado-transportación)	
---------------------------	--

COMUNICACIÓN EFECTIVA	Métodos-medios	¿Con qué medios de comunicación externa cuenta su empresa?
		¿Cuál es el más utilizado?
		¿Con qué medios de comunicación interna cuenta su empresa?
		¿Cuál es el medio más utilizado internamente?
		¿Por qué considera que es el más utilizado en la empresa?
		¿Cuenta con algún sistema de capacitación para los medios internos de la empresa?
	Métodos	¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado por sus clientes? ¿Lo considera eficaz?
		¿Qué medio de comunicación adicional sugiere a sus clientes para mantener una mejor comunicación?
		¿Existe el registro organizado sobre las comunicaciones con acuerdos importantes con sus clientes, de manera que se puedan rastrear? (carpetas, archivos electrónicos etc)
		¿Considera que la información que brinda nuestra empresa es suficiente?
		¿Qué otra información necesita?
		¿Tiene alguna política de servicio al cliente?
	Personal	¿La política considera el tiempo en que se da respuesta al cliente?
		¿Cuenta con algún sistema de capacitación o promoción de su política de servicio al cliente?
		¿Cuenta con algún sistema para registrar y medir la respuesta a algún requerimiento de su cliente?
		La comunicación preferente para su empresa con el cliente es vendedor-comprador o prefiere otra?
		¿Cómo considera la comunicación con sus clientes de la industria farmacéutica?
		¿Cómo considera el tiempo de respuesta a sus clientes? ¿Se lo han manifestado?
	¿Considera suficiente la comunicación que se establece entre vendedor y comprador?	
	¿Qué sugerencia haría para mejorar esta comunicación?	
	¿Sus clientes han restringido o permitido la comunicación con personal de su empresa además del comprador?	
	¿Conoce los procesos e instalaciones de sus clientes de la industria farmacéutica?	

ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS	PERCEPCIÓN Y MÉTODOS	¿Cómo define usted el concepto de asociación estratégica con un cliente? ¿Qué elementos comprende?
		¿Ha establecido su empresa alguna asociación estratégica con algún cliente? ¿Cree usted que algún cliente lo considera como socio?
		¿Cuenta su empresa con un sistema de preevaluación para crear asociaciones estratégicas con sus clientes?
		¿Cómo considera su poder de negociación ante sus clientes?
		¿Cuenta con varios proveedores para una misma materia prima?
		¿Cómo considera su poder de negociación con sus proveedores de materia prima?
		¿Existe alguna materia prima o servicio el cual sea imprescindible para su proceso?
		En caso afirmativo, cómo considera su poder de negociación ante ese proveedor?
		¿Cuenta con algún sistema de preevaluación para crear asociaciones estratégicas con sus proveedores?
		¿Se vale de algún documento legal para formalizar las asociaciones estratégicas (convenios, contratos, pagarés etc). ¿Alguno de sus clientes ha invertido recursos económicos directamente en su empresa?

	¿Cuál es la mayor dificultad que su empresa enfrenta para el establecimiento de asociaciones estratégicas?
	¿Con qué tipo de clientes cree usted que sería más fácil establecer alguna asociación estratégica y por qué?
	¿Con qué tipo de clientes cree usted que sería más difícil establecer una asociación estratégica y por qué?
	¿Qué ventajas competitivas ofrece su empresa de tal manera que un cliente pueda considerarlo potencial para una asociación estratégica?
	¿Cree usted que estas ventajas son fácilmente igualables por la competencia?
	¿Por qué?

DESARROLLO DIRECTO DEL PROVEEDOR	PERCEPCIÓN Y MÉTODOS	¿Qué entiende por desarrollo de proveedor?
		¿En la actualidad su empresa tiene algún tipo de seguimiento en relación a calidad, entrega, servicio con sus proveedores?
		¿Considera que al realizar este tipo de actividades mejorar el desempeño de sus proveedores?
		¿Considera que su empresa en general está dispuesta a analizar y cambiar de acuerdo a las observaciones de sus clientes?
		¿Por su experiencia, qué área ha mostrado mayor resistencia al cambio? ¿Por qué?
		¿Su empresa ha sido desarrollada o apoyada directamente por sus clientes?
		¿De que ramo?
		¿Qué tipo de apoyo brindan estas empresas?
		¿Qué tipo de apoyo considera usted que sería realmente trascendente para su empresa y que le ayudaría en determinada área? ¿Qué área sería ésta?
		¿Cuál sería el personal de su cliente que usted consideraría adecuado y de mayor confiabilidad para dar este tipo de apoyo a su empresa?
		¿Su empresa ha sido auditada alguna vez?
		¿Qué impresión tiene de las auditorías que le han hecho sus clientes?
		¿Considera que la mayoría del personal que realiza las auditorías está calificado esa actividad?
		¿Se ha visto motivado a hacer algún tipo de cambio en su empresa debido a alguna observación de auditoría?
		¿Este cambio, le ha beneficiado a su empresa? ¿En qué?
		¿Cada cuándo recibe su empresa retroalimentación formal por parte de sus cliente a parte de los reportes de auditoría?
		¿Cada cuando considera adecuada la retroalimentación para su empresa por parte de sus clientes?
		¿Comunica a sus clientes los cambios trascendentes de su empresa, como mejora en sus sistemas e instalaciones, equipos etc, que tengan impacto en el producto del cliente?
		¿Invita a sus clientes a conocer estos cambios?
		¿Cuál ha sido la respuesta de sus clientes a estos cambios? ¿Han mostrado interés?
¿Considera usted que sus clientes de la industria farmacéutica podrían brindarle apoyo en la realización de sus cambios?		
¿Cuál es el área que considera con mayor experiencia en la industria farmacéutica, y que por tanto podría apoyar más efectivamente a su empresa? (sistema de calidad, recursos humanos, seguridad industrial, compras, etc).		

APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN	PERCEPCIÓN Y MÉTODOS	¿Cree que la alta dirección de su cliente esté relacionado estrechamente con el proceso de desarrollo de su empresa? ¿Considera que tiene ventajas sobre proveedores globales? ¿Cuáles?
		¿Qué tipo de recursos destina la alta dirección para el desarrollo de proveedores en su empresa?
		¿Existe un área que administre y coordine los recursos?
		¿Existe algún comité multidisciplinario designado a las tareas del desarrollo de proveedores?
		¿Realizan algún análisis financiero o de beneficios/perjuicios económicos obtenidos por el desarrollo de proveedores?
		¿Desarrollar a sus proveedores es parte de su empresa? Explique
		¿El desarrollo de proveedores forma parte de algún sistema implementado en su compañía? (por ejemplo el sistema de calidad)
		¿Cuentan con alguna guía o procedimiento para desarrollar a sus proveedores?

EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR	PERCEPCIÓN Y MÉTODOS	¿Se considera un proveedor potencial a ser desarrollado por parte de sus clientes de la industria farmacéutica? ¿Por qué?
		¿Algún cliente farmacéutico lo ha invitado a algún sistema de desarrollo de proveedores? ¿Consideraría la realización de esta propuesta como una ventaja competitiva?
		¿Realiza su compañía algún tipo de actividad de desarrollo de proveedores?. Nota: el desarrollo de proveedores no se refiere a la calificación de éstos para que sean proveedores autorizados, sino que realiza algún tipo de actividad para apoyar y mejorar en conjunto con un proveedor actual.
		¿Realiza alguna evaluación previa al desarrollo de un proveedor? (la evaluación puede ser de análisis, inspección, resultado de una visita a instalaciones de su proveedor)
		¿Cuáles son los puntos más importantes a considerar para que usted decida desarrollar un proveedor?
		¿Qué tipo de material, insumo tiene gran impacto en sus productos, de tal manera que sin él o con la deficiencia del mismo no pueda fabricar sus productos?
		¿Cuenta con varias opciones de los materiales y/o servicios que considera críticos en su proceso de fabricación?
		¿Considera que en su ramo es necesario el desarrollo de proveedores? ¿Cree usted que este tipo de trabajo le brinda alguna ventaja competitiva en su nicho de mercado?