

## Cómo el desarrollo de proveedores impulsa la eficiencia en la Gestión de Activos

Marta Isabel Peña León

marta.pena@strategy.com.co

STRATEGY AM AND PSM S.A.S

Carrera 7ª # 156-10 Ofc 1901 Torre Krystal

Bogotá- Colombia

### Resumen

En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones buscan optimizar sus recursos y mejorar la eficiencia operativa. El desarrollo de proveedores estratégicos es una estrategia clave para alcanzar estos objetivos. Al fortalecer las capacidades de sus proveedores y contratistas, las empresas pueden fomentar la innovación, adoptar prácticas sostenibles y mejorar la gestión de sus activos. La colaboración estrecha entre la organización y sus proveedores permite reducir costos, optimizar procesos y alinear las operaciones con los objetivos estratégicos.

La cadena de abastecimiento es un proceso integral que gestiona las relaciones entre las diferentes partes interesadas, contribuyendo significativamente al cumplimiento de objetivos estratégicos como la disponibilidad de equipos críticos, la confiabilidad de la operación y la satisfacción de los clientes.

Invertir en la capacitación y el desarrollo de los proveedores fomenta un mayor compromiso con la organización porque los proveedores se convierten en socios estratégicos, contribuyendo activamente al mantenimiento y cuidado de los activos. Esta colaboración no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación y la sostenibilidad.

### Contexto

La globalización de la cadena de suministro representa uno de los principales desafíos para las organizaciones en el contexto actual, ya que deben desarrollar las capacidades necesarias para implementar mejoras continuas en sus procesos y

mantenerse competitivas en un entorno cada vez más dinámico. Para lograr este objetivo, resulta fundamental que las empresas definan una estrategia clara y compartida por todos los equipos, con el fin de trazar una hoja de ruta que impulse la eficiencia operativa y la reducción de costos logísticos, maximizando los recursos disponibles. Este enfoque debe ir acompañado de herramientas y metodologías que no solo optimicen los procesos, sino que también favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, alineando toda la cadena de suministro con las metas organizacionales.

En este contexto, la colaboración estrecha con proveedores y contratistas se convierte en un elemento clave para lograr una gestión eficiente y sostenible de la cadena de suministro. Es crucial no solo considerarlos como simples proveedores de bienes y servicios, sino como aliados estratégicos que comprenden y contribuyen activamente a los objetivos de la empresa. Este tipo de relacionamiento, basado en la confianza mutua y la cooperación continua, permite generar soluciones innovadoras que no solo optimizan la cadena de suministro, sino que también fortalecen la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

Un ejemplo claro de la efectividad de este enfoque es el caso de éxito de la cadena de suministro del Metro de Bogotá, gestionada por la empresa Rutech, según Colombia Productiva (2023). La integración de tecnología y gestión de procesos permitió una mejora significativa en la eficiencia operativa, logrando una reducción de costos del 19% y disminución del tiempo de entrega de seis a

tres meses en la fabricación de sellos y cilindros de frenos. Esto es el resultado de un equipo de trabajo con una visión innovadora y un espíritu emprendedor, que adoptó enfoques creativos en el diseño y la selección de materiales. Además, la colaboración estrecha entre los proveedores y el contratista optimizó los procesos de producción, alineando mejor la demanda del cliente con la capacidad de fabricación. La implementación de tecnologías avanzadas, como sistemas de monitoreo en tiempo real y análisis predictivo, también fue clave para mejorar la toma de decisiones y anticipar posibles fallos en la cadena de suministro. Todo esto no solo contribuyó a la reducción de costos y tiempos, sino que también mejoró la calidad del producto final, garantizando una mayor satisfacción del cliente y consolidando a Rutech como líder en el sector. Este caso demuestra la importancia de integrar la innovación tecnológica, la colaboración estratégica y una cultura de mejora continua para alcanzar resultados sostenibles a largo plazo en la cadena de suministro.

Bajo este contexto, es fundamental que cada organización se enfoque en el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores y contratistas clave, seleccionando aquellos que realmente agregan valor a la misión y los objetivos de la organización. Esta estrategia no solo facilita la obtención de resultados que impactan positivamente en los objetivos operativos y financieros de la empresa, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cadena de suministro, creando una red de relaciones interdependientes que favorece la mejora continua. Una relación estratégica bien gestionada con proveedores y contratistas no solo optimiza el desempeño de la cadena de suministro, sino que también permite a las empresas ser más ágiles, adaptables y competitivas en un mercado cada vez más globalizado.

De hecho, muchas empresas han implementado prácticas de relacionamiento con proveedores basadas en la colaboración y la sostenibilidad, logrando mejoras significativas en sus cadenas de suministro. Estas prácticas no solo permiten reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la resiliencia de las organizaciones frente a desafíos imprevistos, favoreciendo su sostenibilidad en el tiempo.

### Aspectos claves en el desarrollo de proveedores

1. **Co-creación:** En el contexto actual, muchas empresas colombianas están adoptando un enfoque de co-creación al trabajar de manera colaborativa con sus proveedores para desarrollar nuevos productos y servicios. Este modelo de colaboración no solo fomenta la innovación, sino que también genera valor mutuo entre las partes. Involucrar a los proveedores desde las primeras etapas del diseño y desarrollo de productos permite aprovechar sus conocimientos y capacidades técnicas, lo que resulta en productos mejor adaptados a las necesidades del mercado. Además, la co-creación fortalece las relaciones comerciales a largo plazo, promoviendo una mayor confianza entre las partes interesadas. La creación conjunta de valor puede manifestarse en múltiples formas, como la mejora de la calidad, la optimización de procesos y la reducción de costos, lo cual contribuye a aumentar la competitividad de las empresas (Hald, C. et al., 2017).
2. **Sostenibilidad:** La sostenibilidad ha surgido como un factor clave en las decisiones de compra y en la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo. Las organizaciones están implementando diversas iniciativas para reducir su huella de carbono, mejorar las condiciones laborales en las cadenas de suministro y adoptar prácticas responsables en

todos los niveles. Este enfoque no solo responde a la creciente demanda de los consumidores por productos más sostenibles, sino que también refleja el compromiso de las empresas con el cumplimiento de normativas ambientales y sociales internacionales (Carter & Rogers, 2008). Además, las prácticas sostenibles en la cadena de suministro pueden ofrecer beneficios económicos a largo plazo, tales como la reducción de desperdicios, el ahorro de recursos y la mejora de la eficiencia operativa. Las empresas que promueven la sostenibilidad también mejoran su reputación y atraen a un segmento de consumidores más consciente y exigente, lo que refuerza su competitividad (Linton, 2015).

3. **Digitalización:** La digitalización está transformando de manera profunda la relación entre las empresas y sus proveedores. El uso de plataformas de colaboración en línea, sistemas avanzados de gestión de la cadena de suministro y herramientas de análisis de datos ha mejorado la visibilidad y eficiencia operativa, facilitando una gestión más ágil y transparente. Tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial (IA) y el análisis predictivo están revolucionando la toma de decisiones al permitir a las empresas anticiparse a interrupciones en la cadena de suministro, optimizar los inventarios y mejorar la comunicación con los proveedores (Kiel et al., 2017). La digitalización también facilita una integración más efectiva entre los distintos actores de la cadena de suministro, lo que permite una colaboración más fluida, reduciendo errores humanos, tiempos de espera y costos operativos. Además, el monitoreo en tiempo real posibilita una respuesta más rápida ante situaciones imprevistas, mejorando la capacidad de adaptación de las empresas y reforzando su competitividad en un entorno cada vez más globalizado (Ng & Wakenshaw, 2017).

### Estrategia de relacionamiento y desarrollo de proveedores

La globalización de los mercados ha obligado a las empresas a replantear sus estrategias de gestión de la cadena de suministro. En este contexto, la optimización de costos ya no es el único objetivo. Las organizaciones ahora buscan construir alianzas estratégicas y sostenibles con sus proveedores y contratistas, particularmente con aquellos claves para el éxito de su negocio. Este enfoque no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también fortalece la reputación organizacional y contribuye al desarrollo sostenible de todas las partes interesadas (Vachon & Klassen, 2008).

A partir de lo anterior, es crucial que las organizaciones diseñen una estrategia de relacionamiento y desarrollo de proveedores que tenga como objetivo principal el establecimiento y fortalecimiento de relaciones basadas en la confianza mutua y la comunicación efectiva. Esta estrategia debe garantizar el acceso a la información y fomentar un diálogo bidireccional, lo que contribuirá a la creación de valor para todas las partes interesadas. Para lograr este propósito, es necesario definir principios fundamentales que aseguren la sostenibilidad de las relaciones a lo largo del tiempo. A continuación, se detallan algunos de los principios esenciales que deben guiar esta estrategia:

1. **Participación:** Promover la participación de todas las partes interesadas. Esto garantizará una relación más equitativa y colaborativa, donde los intereses y preocupaciones de los proveedores sean tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones
2. **Diálogo inclusivo:** Establecer espacios y mecanismos para el diálogo inclusivo, donde todas las voces sean escuchadas y respetadas. Este enfoque permitirá identificar las necesidades de los proveedores y construir

soluciones conjuntas que beneficien a todas las partes involucradas

3. **Transparencia:** Promover la transparencia en la toma de decisiones, garantizando que la información relevante esté disponible para todos los involucrados. La transparencia no solo fortalece la confianza mutua, sino que también facilita la comprensión compartida de los desafíos y las oportunidades del mercado
4. **Sostenibilidad:** Integrar principios de sostenibilidad ambiental, social y económica en todas las acciones y decisiones relacionadas con el desarrollo de proveedores. Esto contribuirá a un desarrollo equilibrado, donde todas las partes interesadas puedan beneficiarse de los resultados a largo plazo
5. **Colaboración y cooperación:** Fomentar la colaboración y cooperación entre los distintos actores de la cadena de abastecimiento. El establecimiento de alianzas estratégicas y la búsqueda de consensos fortalecerán la implementación de acciones conjuntas y soluciones colaborativas, lo que resultará en una cadena de abastecimiento más resiliente y eficiente
6. **Responsabilidad compartida:** Reconocer que todas las partes interesadas tienen una responsabilidad compartida en el desarrollo sostenible de la relación. Cada actor debe asumir compromisos y actuar de manera responsable para garantizar que los beneficios sean sostenibles para todos a lo largo del tiempo.

### Elemento de la estrategia de relacionamiento y desarrollo

Con el fin de establecer relaciones sólidas y beneficiosas a mediano y largo plazo con los proveedores, se debe diseñar una estrategia de Relacionamiento y Desarrollo de Proveedores.

Esta estrategia no solo contribuye al desarrollo sostenible de todas las partes involucradas, sino que también fortalece la cadena de suministro, promoviendo la eficiencia y el éxito mutuo.



Ilustración 1. Elementos de la estrategia de relacionamiento y desarrollo de proveedores

### Identificación áreas de mejora y oportunidades de Colaboración

Para identificar áreas de mejora y oportunidades de colaboración con proveedores y contratistas, se pueden implementar las siguientes acciones:

1. **Revisión de proveedores y contratistas actuales y potenciales:** Es fundamental conocer los objetivos e intereses de los proveedores y contratistas, lo que permitirá identificar oportunidades de colaboración y mejorar procesos internos de la organización.
2. **Asistencia a eventos organizados por proveedores:** Participar en conferencias, talleres o ferias comerciales facilita el contacto con proveedores potenciales y brinda la oportunidad de conocer sus capacidades. Asimismo, se podrán identificar áreas donde se requieren refuerzos o mejoras.
3. **Reuniones con miembros clave de las empresas aliadas:** Mantener reuniones con directores, gerentes u otros responsables de las empresas aliadas permite discutir ideas y áreas de mejora, al tiempo que ofrece la oportunidad de escuchar sugerencias y perspectivas externas.
4. **Participación en comités de trabajo:** Integrarse en comités donde se aborden temas de interés común para la organización y sus aliados estratégicos facilita la identificación de oportunidades para mejorar y colaborar en proyectos específicos.





## 5. **Elaboración de propuestas de colaboración:**

Después de identificar las áreas de mejora, es importante elaborar propuestas claras y concretas de colaboración con los proveedores. Estas pueden incluir proyectos conjuntos, programas de capacitación, eventos colaborativos, entre otros.

## 6. **Participación en proyectos conjuntos:** Una vez consolidada una relación sólida con los proveedores, es crucial involucrarse activamente en las iniciativas y proyectos colaborativos. Se deben definir espacios para retroalimentación constante y evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

La comunicación abierta y la disposición para escuchar son elementos clave para identificar áreas de mejora y generar oportunidades de colaboración con las partes interesadas. Este enfoque no solo favorece el desarrollo de relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas, sino que también contribuye al éxito sostenido de la cadena de suministro.

### **Definición de Objetivos**

Es fundamental establecer un horizonte claro para la estrategia definida, con el fin de guiar las acciones y asegurar su efectividad. Algunos de los objetivos clave que se deben considerar son los siguientes:

- Establecer una comunicación fluida y transparente como base fundamental para promover la confianza con todas las partes interesadas
- Fomentar un ambiente de diálogo abierto y sincero, en el cual todas las partes involucradas se sientan escuchadas y valoradas, lo que contribuye a la construcción de una relación de confianza mutua.
- Desarrollar estrategias de comunicación claras y precisas, que permitan transmitir los objetivos y beneficios de la Estrategia de Relacionamiento de manera efectiva,

favoreciendo así la confianza entre las partes interesadas.

- Evaluar constantemente el proceso de relacionamiento, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y adaptar las acciones para construir relaciones sólidas y duraderas.
- Proporcionar información oportuna y relevante a las partes interesadas sobre las actividades, proyectos y resultados, lo que promueve la transparencia y refuerza la confianza en el proceso.
- Establecer canales de comunicación efectivos y accesibles, que permitan a las partes interesadas expresar sus necesidades, inquietudes y expectativas, fomentando una relación participativa y colaborativa.

### **Identificación de proveedores clave**

Los proveedores clave son aquellos que desempeñan un rol estratégico en la operación del negocio y que tienen un impacto significativo en la capacidad de la organización para operar eficientemente y ofrecer bienes o servicios de calidad. Para identificar a los proveedores clave, se recomienda seguir el siguiente proceso:

1. **Determinación de necesidades:** Antes de buscar proveedores, es necesario definir claramente qué productos o servicios requiere la organización, así como los criterios fundamentales para la selección de proveedores. Este paso permitirá enfocar la búsqueda de manera efectiva.
2. **Evaluación de relaciones con proveedores existentes:** Es importante validar las competencias y capacidades de los proveedores actuales para identificar posibles brechas que necesiten ser desarrolladas o mejoradas. Esta evaluación permitirá optimizar las relaciones existentes y garantizar la calidad continua de los productos o servicios suministrados.
3. **Investigación en línea:** Se recomienda utilizar motores de búsqueda y directorios empresariales en línea para identificar posibles

proveedores. Además, las redes sociales profesionales pueden ser útiles para buscar proveedores recomendados por otros profesionales del sector.

4. **Análisis Comparativo:** Una vez identificados los posibles proveedores clave, es fundamental realizar un análisis comparativo exhaustivo para evaluar sus capacidades, calidad de los productos o servicios ofrecidos, precios, términos y condiciones, así como su reputación en el mercado. Este análisis permitirá seleccionar a los proveedores más adecuados, asegurando que estén alineados con los principios éticos y las directrices estratégicas de la organización.

### Plan de Comunicaciones

El relacionamiento eficiente requiere escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas, buscar soluciones colaborativas y proporcionar información clara y oportuna sobre las actividades y los impactos de la organización. Esta práctica no solo mejora la gestión interna y externa, sino que también fortalece la imagen y la reputación de la empresa, al demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad. En este contexto, resulta fundamental mantener una comunicación constante y fluida, mostrando un compromiso genuino con todas las partes interesadas.

Para cada acción de comunicación, es necesario definir claramente los objetivos a alcanzar, identificar a la audiencia, establecer el mensaje a transmitir, y determinar los recursos disponibles, incluyendo el presupuesto. Además, se deben seleccionar los canales y medios de comunicación más apropiados, así como definir su frecuencia de utilización. Una vez ejecutado el plan de comunicación, es esencial evaluar su impacto para asegurar la efectividad y la alineación con los objetivos estratégicos.

### Desarrollo del plan de acción

Es fundamental establecer una estrategia sólida con los proveedores y trabajar de manera continua para fortalecer el relacionamiento y maximizar los beneficios mutuos. Para mantener actualizados los planes de acción, es necesario realizar las siguientes actividades:

1. **Análisis de proveedores actuales:** Realizar un análisis exhaustivo de los proveedores activos en la base de datos, evaluando su desempeño en términos de calidad de los productos o servicios, precios, tiempos de entrega, entre otros aspectos clave. Esta evaluación permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora en la relación con los proveedores.
2. **Evaluación de proveedores clave:** Examinar a los proveedores clave actuales, considerando criterios como experiencia, reputación, capacidad de respuesta, calidad, precios competitivos, ética empresarial, y adherencia a los planes de desarrollo de la organización, entre otros factores relevantes para la evaluación.
3. **Planificación de mejoras:** Identificar áreas de mejora en la relación con los proveedores actuales, y establecer metas y objetivos claros para mejorar la calidad de los productos o servicios, reducir costos, optimizar los tiempos de entrega, entre otros aspectos clave para la mejora continua.
4. **Establecimiento de acuerdos claros:** Definir y negociar acuerdos formales con los proveedores seleccionados, especificando de manera precisa los términos y condiciones de la relación comercial. Este paso es esencial para garantizar la transparencia y el cumplimiento mutuo de los compromisos.
5. **Fomento de la innovación y mejora continua:** Promover la colaboración con los proveedores en la búsqueda de soluciones innovadoras y la mejora continua de los procesos. Se debe realizar sesiones de trabajo conjunto para identificar oportunidades de

optimización y colaborar en el desarrollo de nuevos productos o servicios que beneficien a ambas partes.

6. **Reconocimiento y recompensas:** Valorar el desempeño y compromiso de los proveedores mediante la implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas, basado en los resultados alcanzados y su contribución al éxito de la organización. Este enfoque fortalece el compromiso y fomenta la competitividad.

### Revisión y Ajustes

La mejora continua es un factor clave para incrementar la eficiencia y la calidad de los procesos, mientras que el relacionamiento eficaz permite establecer vínculos sólidos con las partes interesadas, contribuyendo a mejorar la reputación organizacional. Ambos aspectos contribuyen significativamente al desarrollo sostenible y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este contexto, resulta fundamental revisar, al menos una vez al año, la Estrategia de Relacionamiento, con el fin de permitir a la organización adaptarse a los cambios del mercado .

Dado lo anterior, cobra gran relevancia la realización de un monitoreo constante de las actividades, así como la evaluación del impacto y los resultados obtenidos. Es necesario recopilar información relevante, medir indicadores clave y realizar análisis para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Los resultados de la evaluación deben ser utilizados para extraer aprendizajes de las experiencias previas, realizar ajustes en la Estrategia de Relacionamiento y, de ser necesario, identificar áreas de oportunidad. Esto permitirá establecer nuevas metas y mejorar los procesos existentes, garantizando así la evolución y el éxito continuo de la organización.

En conclusión, desarrollar proveedores y contratistas en un contexto de gestión de activos puede aportar beneficios significativos desde lo estratégico como lo operativo, desde mi experiencia los principales beneficios incluyen:

1. **Disponibilidad de activos críticos:** el desarrollo de proveedores asegura un flujo constante de repuestos, equipos, materiales y servicios críticos, minimizando tiempo de paradas.
2. **Mejoras personalizadas:** Cuando los proveedores conocen a sus clientes pueden diseñar productos o servicios adaptados a las necesidades específicas de la organización.
3. **Cumplimiento normativo y sostenibilidad:** Desarrollar proveedores alineados con los estándares de la empresa facilita el cumplimiento normativo, ayudando a implementar estrategias de economía circular o iniciativas de reducción de desechos en la gestión de activos.

Desarrollar relaciones con los proveedores no solo asegura una gestión eficiente y sostenible de los activos, sino que también crea un ecosistema de colaboración que impulsa el desempeño operativo y estratégico de la organización.



## REFERENCIAS

[1] Colombia Productiva. (2023, diciembre 28). Caso de éxito en cadena Metro-Rutech. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/casos-exito/caso-de-exito-encadena-metro-rutech>

[2] Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

[3] Kiel, D., M. et al. (2017). Digitalization and the transformation of the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 193, 178-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.024>

[4] Linton, J. D. (2015). The impact of sustainability practices on supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 36(3), 209-221. <https://doi.org/10.1111/jbl.12076>

[5] Hald, K. S., C. A., et al. (2017). Co-creation in supply chains: A strategic approach. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 47-65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12134>

[6] Ng, I. C. L., & Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The impact of digital transformation on supply chain management. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3772-3789. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1303844>

**Marta Isabel Peña Leon** Marta Isabel Peña Leon  
Administrador Industrial de la Universidad  
Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Especialista en Gerencia Logística de la  
Universidad EAN

Profesional con más de 24 años de experiencia en el sector manufacturero y consultoría. Mi enfoque principal es liderar procesos de cadena de abastecimiento de manera integral, centrándome en la experiencia del cliente y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

A lo largo de mi carrera, he construido soluciones integrales en la cadena de abastecimiento, incluyendo la implementación de compras estratégicas, gestión de bodegas, y la implementación de ERP como SAP y Libra para los módulos de abastecimiento. También tengo experiencia en la planificación de la demanda y la gestión de materiales.

Me motivan los retos que generen valor a los procesos, la obtención de resultados y la creación de estrategias alineadas a un propósito común. Además, me apasiona transmitir mi conocimiento a otros, para contribuir al desarrollo y crecimiento de quienes me rodean.

Marta Isabel Peña León  
Celular 3124812370  
Calle 72b No. 90ª-23  
Marta.pena@strategy.com.co  
Dirección oficina: Carrera 7ª # 156-10 Of 1901  
Torre Krystal,  
Bogotá (Colombia).