

**PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES
PARA LA REGIONAL MAGDALENA MEDIO**

PAOLA ANDREA DURÁN PINEDA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2011

**PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES
PARA LA REGIONAL MAGDALENA MEDIO**

PAOLA ANDREA DURÁN PINEDA

**Monografía de grado como requisito para optar al título de
Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

Director

Orlando E. Contreras Pacheco

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2011

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. OBJETIVOS	10
3.1. OBJETIVO GENERAL	10
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
4. Desarrollo de Proveedores para la Regional Magdalena Medio	11
4.1. Mantenimiento de zonas verdes	17
4.2. Obras civiles menores	17
4.3. Mantenimiento y construcción de líneas y tuberías	17
4.4. Obras eléctricas	18
4.5. Aseo y mantenimiento de instalaciones petroleras	18
4.6. Artículos de aseo y cafetería	18
4.7. Aseo general	18
4.8. Mantenimiento automotriz	19
5. Capacitación y Certificación de Sistemas de Gestión	34
6. Nuevos Mercados	34
7. Tecnologías de la información	36
8. Actualización de Normas Tributarias y su Impacto en el Manejo Financiero de la Organización	37
9. Administración Eficiente de los Recursos Financieros de la Empresa	37
10. Contratación Laboral y Salarios del Personal	38
11. Riesgos Laborales y sus Implicaciones para El Empresario	39
12. Liderazgo y Cultura Organizacional	39
13. Diseño y Elaboración de Presupuestos	40
14. CONCLUSIONES	43
15. BIBLIOGRAFIA	45

RESUMEN

TITULO

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES PARA LA REGIONAL MAGDALENA MEDIO.¹

AUTOR:

PAOLA ANDREA DURÁN PINEDA²

PALABRAS CLAVES

Desarrollo Proveedores; Magdalena Medio; Modelo desarrollo, Ecopetrol, potabilidad.

DESCRIPCION

El modelo de desarrollo de proveedores tiene como finalidad fortalecer y desarrollar a los proveedores de la localidad para lo cual debemos asegurar que las empresas a impactar sean proveedoras reales y a su vez pertenezcan a la localidad, teniendo en cuenta que la definición de proveedor local es aquella persona natural o jurídica que tenga domicilio principal en la localidad, región o área de influencia de la Regional Magdalena Medio según certificación de la Cámara de Comercio respectiva.

Con base en esto se tiene la población de la localidad identificada para así aumentar su nivel de competitividad, mejorando sus procesos para la atención de la demanda a precios competitivos, con calidad y alto nivel de respuesta a las necesidades requeridas en la Regional Magdalena Medio, convirtiéndose en socios estratégicos de las empresas y no en acciones de beneficencia.

Como resultado del análisis realizado en la población más vulnerable de Barrancabermeja y respaldados por nuestra empresa que se presentará una propuesta que responda a los intereses inmediatos de los empresarios de la Regional Magdalena Medio, lo que permitirá avanzar en la búsqueda del objetivo de Desarrollar proveedores regionales y locales, orientados a una gestión comercial competitiva para atender la demanda del mercado.

¹ Monografía.

² Facultad de Ingenierías Físico mecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Escuela de estudios Industriales y Empresariales, Director: Orlando E. Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE

PROPOSAL OF A SUPPLIER DEVELOPMENT MODEL FOR THE REGIONAL MAGDALENA MEDIO.³

AUTHORS:

PAOLA ANDREA DURÁN PINEDA⁴

KEY WORDS

Supplier Development; Magdalena Medio; Development Model, Ecopetrol, developed

DESCRIPTION

The supplier development model aims to strengthen and develop local suppliers for which we must ensure that the companies to impact are real suppliers and they also belong to the region, taking into account that the definition of local supplier is the person or company with main address in the influence region or area of the Regional Magdalena Medio as certified by the respective Chamber of Commerce.

Based on this, is identified the population of the locality in order to increase their competitiveness by improving their processes to attend the demand at competitive prices, with quality and high level of response to the required needs in the Regional Magdalena Medio, becoming in strategic business partners rather than charity recipients.

As a result of the analysis, a proposal will be presented in the company Ecopetrol that last arms based in the integration the regional Barrancabermeja that meets the immediate interests of the companies in the Regional Magdalena Medio, which will allow to advance in the quest of the objective of developing regional and local suppliers, oriented towards a competitive business management to meet the market demand. The people is very interesting in the project for the municipality the Magdalena Medio in around your countries of Santander.

³ Monography.

⁴ Faculty of Physical Mechanical Engineerings.-School of Industrial and Management Studies.- Specialization in Evaluation and Project Management.- Director: Orlando Contreras Pacheco - Industrial Engineer

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas líderes están adoptando prácticas claves que apalancan la Responsabilidad Social Empresarial en las zonas de interés donde tienen influencia. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus grupos de interés. La RSE corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible.

Dentro de las prácticas claves de Responsabilidad Social Empresarial se contempla el desarrollo de proveedores locales, donde a través de una relación gana – gana se fortalecen competencias técnicas, administrativas y financieras a las empresas de la Región, generando valor económico y social a las empresas líderes.

Actualmente en la Regional del Magdalena Medio no existe un modelo estructurado para el desarrollo de proveedores locales donde se identifiquen las empresas que se deben fortalecer bajo criterios claramente definidos que les permita crecer y ser auto sostenibles. Solamente existen cursos y/o programas en temas actuales pero no se hacen con base en las brechas existentes que realmente se requieren cubrir.

Los programas que se desarrollan con los proveedores, buscan implementar una metodología para potenciar la relación comercial de las empresas con sus proveedoras de bienes y servicios, generando una mejora del negocio con beneficio para las partes, y contribuyendo así al desarrollo de las comunidades de la Región donde las empresas líderes tienen su radio de acción.

El desarrollo de proveedores implica un cambio de paradigma de la tradicional forma de relaciones entre empresas hacia formas de relacionamiento con valor

agregado, donde las partes obtienen mayores ganancias en el proceso, rompiendo con el juego de suma cero, que tradicionalmente ha enfrentado a proveedores y grandes empresas.

Para desarrollar proveedores hay que socializar con las empresas, conocer sus debilidades, potenciar sus cualidades, exponer las necesidades y el modo de desarrollar un mejor producto o servicio, explorar las necesidades de reinversión, planificar el crecimiento y la calificación de los recursos humanos, además de introducir las economías de escala como fuente de crecimiento y desarrollo.

Con base en lo expuesto anteriormente se va a proponer un modelo de desarrollo de proveedores para la Regional Magdalena Medio con el fin de cerrar brechas a través de programas de formación que apalanquen la competitividad de las empresas locales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando no se tiene definido un modelo de desarrollo de proveedores en la Regional Magdalena Medio, permite que se impacten empresas que no le apuntan al negocio de la industria del petróleo; esto está generando un efecto negativo ya que se están fortaleciendo empresas que por las actividades que desarrollan no tendrán la oportunidad de contratar en este mercado.

Un modelo de Desarrollo de Proveedores Locales tiene la metodología para potenciar la relación comercial de la empresa local, generando una mejora del negocio con beneficio para las partes, contribuyendo de esta manera al Desarrollo Sostenible de las comunidades de la Región.

En un modelo de desarrollo de proveedores se contempla una serie de actividades encadenadas que buscan fortalecer estos lazos de negocios con los proveedores;

en donde se apalanque el desarrollo de los empresarios de la Región en aspectos importantes y claves para hacerlos más competitivos en mercado regional y nacional.

Bajo estas circunstancias, y teniendo en cuenta que las cadenas empresariales asentadas en la Regional Magdalena Medio en la mayoría de los casos son incipientes y de papel, ha generado que no exista un modelo de desarrollo de proveedores ya que tendría una perspectiva más social que empresarial y de abastecimiento.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de desarrollo de proveedores, definiendo bajo qué criterios se van a identificar las empresas beneficiarias de los programas de fortalecimiento en el Magdalena Medio, teniendo como base las líneas de abastecimiento de bienes y servicios más representativas en los últimos dos años en esta Regional.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Identificar las empresas y líneas de contratación en la Regional Magdalena Medio.
- b) Definir las empresas a impactar dentro de la propuesta de un modelo de desarrollo de proveedores en el Magdalena.
- c) Proponer los programas de desarrollo de proveedores a implementar con las empresas identificadas.

4. Desarrollo de Proveedores para la Regional Magdalena Medio

La ONUDI es la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial que fomenta la cooperación entre los países industrializados y los países en desarrollo para acelerar el desarrollo industrial, estimulando actividades de fomento de las inversiones y transferencia de tecnología.⁵

Sobre la base de encuestas y estudios, la ONUDI crea y perfecciona conceptos y enfoques de desarrollo; contribuye a formular los planes de los sectores público, cooperativo y privado, incluido el fomento a la cooperación entre las empresas interesadas en esos sectores.

La ONUDI elaboró una guía para el desarrollo de los proveedores con el objetivo de que las empresas subcontratistas puedan mejorar sus competencias, sus capacidades y, sobre todo, su competitividad, gracias a los consejos y a los servicios brindados por las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA). Es importante tener claro la terminología de esta guía, donde (proveedor) se refiere a aquel que suministra los productos o servicios disponibles en el mercado para una clientela amplia, en gran cantidad, el segundo (subcontratista) se refiere a aquel que fabrica los productos o servicios a medida, en pequeña cantidad, y que, normalmente, no están disponibles en el mercado.

Para obtener un alto desarrollo de proveedores, la idea de alianza debe ser adquirida plenamente, tanto por parte de los subcontratistas como por parte de los compradores (empresas contratistas), ya que es necesario que las empresas actúen en un marco de equidad, de confianza recíproca, en el conocimiento y cumplimiento de los derechos y deberes de cada uno⁶. Es importante que las empresas que se pretenden fortalecer estén alineadas y tengan iniciativa propia

⁵ <http://www.nacionesunidas.org.co>

⁶ Guía para el Desarrollo de Proveedores ONUDI

de participar en los programas de formación para evitar deserción de empresas en cualquiera de las etapas del fortalecimiento.

La ONUDI tuvo como base la experiencia de las BSA que ya intervinieron en el desarrollo de proveedores a través de la aplicación de programas. Estas Bolsas son principalmente las de: Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, India, Marruecos, México, Paraguay, Eslovaquia, Sri Lanka, Turquía y Uruguay.

En esta guía se destacan factores que se deben contemplar a la hora de proponer un modelo de desarrollo de proveedores ya que cuenta criterios claves para que el final del ejercicio sea exitoso.

La Responsabilidad Social Empresarial juega un papel importante en este proceso. Cabe resaltar que la Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de prácticas, principios y valores que implican un compromiso de la empresa en tener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo y calidad de vida de sus grupos de interés.⁷

Un grupo de interés es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales⁸.

La Responsabilidad Social Empresarial se destaca por apoyar programas importantes para los grupos de interés y para la empresa, involucrando a todos los interesados y asegurando resultados impactantes, preservando los recursos en el corto y largo plazo (Desarrollo y Calidad de vida).

⁷ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_de_inter%C3%A9s

Dentro de los grupos de interés de las Compañías líderes se encuentran los “proveedores” como aliados estratégicos para la consecución de las metas que a su vez apalancan la Responsabilidad Social Empresarial.

Ecopetrol manifiesta que la experiencia en abastecimiento muestra que las actividades con menos técnica y mayor vinculación de mano de obra no calificada pueden ejecutarse a través de proveedores locales. Esto por cuanto las empresas locales pueden desarrollar fácilmente las competencias personales y técnicas necesarias para el desarrollo de tales proyectos⁹.

La Estatal Petrolera actualmente implementa el programa de Desarrollo de Proveedores con su grupo de interés “Contratistas y sus Empleados”. El objetivo principal de Ecopetrol S.A con este programa es desarrollar contratistas y/o proveedores regionales y/o locales claves en las zonas de influencia de Ecopetrol, orientados a una gestión comercial competitiva, agregando valor para atender la demanda del mercado. Las zonas de interés de Ecopetrol en el Desarrollo de Proveedores son: Apiay, Cartagena, Casanare, Magdalena Medio, Tibú, Orito, Neiva y Estaciones de la VIT (Vicepresidencia de Transporte).

Para Ecopetrol el proveedor ideal es aquel que cuenta con las siguientes características:

- ✓ Ético y respetuoso de Derechos Humanos
- ✓ Responsable social y ambientalmente
- ✓ Líder HSE (Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente)
- ✓ Optimizador de costos y procesos
- ✓ Competitivo en Innovador

⁹Pilar Del Desarrollo Económico Empresarial entorno a la Industria – Ecopetrol S.A.

Hoy día Ecopetrol adelanta los siguientes Convenios de Desarrollo de Proveedores:

1. Convenio de OHSAS y RUC
2. Convenio de Responsabilidad Social
3. Convenio Operaciones Logísticas
4. Convenio con Cámaras de Comercio

Desde hace ya muchos años, la competencia crece en la economía internacional y obliga a las empresas a que reduzcan los costos. Sin embargo, los enfoques tradicionales se limitaron a eliminar los derroches dentro de la empresa. En la actualidad, se abre otra vía para ahorrar costos a través de las compras: al colaborar con los proveedores, es posible hacerlos más eficientes y así adquirir los bienes a bajo precio. Pero, para que su colaboración sea eficaz, estos proveedores deben afrontar los problemas específicos que existen en su sector de actividad, su especialidad y en su manera de trabajar¹⁰.

La Guía de la ONUDI es un punto de partida para proponer el modelo de desarrollo de proveedores de la Regional Magdalena Medio ya que es con base en casos exitosos de otras industrias y se contemplan parámetros importantes para la implementación de este tipo de modelos al interior de una Compañía.

El Programa para el Desarrollo de Proveedores sólo puede desembocar en resultados positivos si se seleccionan cuidadosamente los subcontratistas². Se deben elegir proveedores según los siguientes criterios:

- Sector de actividad: definir el sector a impactar. En este caso es el de la Industria del Petróleo
- Especialidad: Experiencia contractual en bienes y servicios que le apuntan a abastecer a empresas de la industria del petróleo.

¹⁰ Código de conducta para las relaciones de subcontratación de proveedores y alianzas industriales ONUDI

- Nivel de desarrollo: conocimientos técnicos.
- Toma de conciencia individual de la necesidad de desarrollarse con el fin de ser más competitivo.

Es importante definir la zona de especial interés, es decir, la delimitación geográfica que se va a impactar. La Regional Magdalena Medio está conformada por El Corregimiento El Centro, Corregimiento El Llanito, Sabana de Torres, Yondó, Cantagallo, Puerto Wilches, Corregimiento La Fortuna (Lizama). Las zonas anteriormente mencionadas se encuentran dentro del área de influencia de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja.

Las Cámaras de Comercio juegan un papel primordial ya que conocen la oferta de bienes y servicios que se ofrecen los proveedores locales. A través de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja se solicitó el listado de las empresas pertenecientes a las zonas anteriormente mencionadas y que a su vez los bienes y servicios ofrecidos están enfocados a la industria del petróleo.

Como punto de referencia debe revisarse el histórico de compras y contratación de la zona, correspondiente a los últimos años para conocer cuáles son los bienes y servicios que se han venido contratando y/o comprando continuamente en la Regional.

Con base en el histórico de compras y contratación se identifican las líneas de abastecimiento de bienes y servicios que se han demandado y que han sido proporcionadas por proveedores locales. Para la identificación de las líneas de abastecimiento se tuvo como punto de referencia las cifras de contratación de Ecopetrol S.A. socializadas a través de las Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas. Se tomó como punto de referencia estas cifras ya que la Estatal Petrolera es la de mayor influencia en esta zona. Ecopetrol reporta las siguientes cifras de contratación:

De 2008 a 2010 contrató más de **M\$41,407** con Proveedores Locales en la Región del Magdalena Medio.

Ecopetrol en su instructivo sobre requisitos mínimos y factores de evaluación en procesos de selección con participación de proveedores locales y regionales tiene definidas líneas de abastecimiento local que le apuntan a la contratación local de bienes y servicios. Estas líneas aplican para las zonas de influencia de la Estatal petrolera:

Este instructivo busca establecer los diferentes criterios y requisitos que se deben aplicar en aquellos procesos de selección de contratistas que adelante Ecopetrol S.A., y cuyo objeto pueda ser ejecutado en condiciones de oportunidad y calidad por proveedores locales y regionales¹¹.

Para conocer el alcance de las líneas de abastecimiento contratadas en los años anteriores, se realizó un acercamiento con el área de abastecimiento de la Estatal petrolera y se construyó en conjunto las siguientes definiciones:

Mantenimiento de tanques:

Este trabajo consiste en el retiro de lodos aceitosos del interior del tanque y su posterior traslado al sitio que se disponga.

También contempla el achique del tanque, apertura de man-holes, compuertas de barrido, cambio de empaques.

Adicionalmente involucra actividades como pintura exterior total o parcial, pintura interior parcial (de anillos), cambio de láminas del techo o del fondo, cambio de vigas o columnas deterioradas, cambio de riostras de amarre, cambio de techo

¹¹ instructivo sobre requisitos mínimos y factores de evaluación en procesos de selección con participación de proveedores locales y regionales – Ecopetrol S.A.

flotante o membranas (este último sólo para tanques de techo flotante). En algunos casos estas actividades son de mantenimiento mayor.

4.1. Mantenimiento de zonas verdes:

Mantenimiento de zonas verdes y jardines ubicados en áreas administrativas o industriales. Estas últimas pueden ser rocería de líneas (Tuberías) o rocería de servidumbre (vías y líneas eléctricas) o rocerías de locaciones de pozos.

Comprende actividades como poda de maleza, prados, jardines y suministro y siembra de plantas, empradización, limpieza de cunetas, rejillas, entre otros.

4.2. Obras civiles menores:

Mantenimiento preventivo y correctivo de Instalaciones, que incluye provisión de mano de obra, materiales y equipos para actividades tales como pintura, soldadura, carpintería, cerrajería, albañilería, electricidad, fontanería, ornamentación, plomería, obras civiles menores, malla perimetral, entre otros.

4.3. Mantenimiento y construcción de líneas y tuberías:

Se refiere a la construcción (en algunos casos) y mantenimiento preventivo y/o correctivo de líneas y tuberías de transporte de hidrocarburos (crudo, gas, mezcla: agua + hidrocarburo), derivados y de agua de operación (de inyección y residual).

4.4. Obras Civiles mayores:

Esta categoría se refiere a las obras civiles de adecuación y construcción de instalaciones y áreas específicas; requieren intervenciones puntuales y que involucran actividades macro como impermeabilizaciones, reforzamiento de estructuras, adecuaciones de áreas de trabajo y demás actividades que por su magnitud generan mayor atención.

4.5. Obras eléctricas:

Las obras eléctricas y redes eléctricas (trabajos menores), se refieren a aquellos trabajos que garantizan el correcto funcionamiento del sistema eléctrico de las plantas de producción, refinación o transporte con sus respectivos equipos y sistemas auxiliares (servicios de apoyo) y de respaldo. El trabajo consiste en el mantenimiento en obras menores eléctricas de las áreas operativas y talleres.

El mantenimiento de motores eléctricos de baja tensión, incluye la reparación (desarmado, limpieza de partes, desmotar y montar rodamientos, barnizado), rebobinado de transformadores y motores de baja tensión.

4.6. Aseo y mantenimiento de instalaciones petroleras.

Recolección de natas, Limpieza de áreas de Proceso, Limpieza y pintura de canaletas y pisos en áreas de proceso, Cambio de filtros de los Sistemas de tratamiento de Aguas de Producción y limpieza de canales y áreas de vertimiento. Drenaje de las cajas ciegas y aceitosas, Mantenimiento de lechos de secado, Mantenimiento de Separadores API, Limpieza y pintura de árbol de Navidad, mantenimiento de mallas de encerramiento y piso de los pozos, Limpieza de contrapozos, Pintura de facilidades de Superficie.

4.7. Artículos de aseo y cafetería:

Comprende el suministro de artículos de aseo, cafetería y víveres.

4.8. Aseo general:

Actividades de aseo de instalaciones que comprenden actividades como barrer, trapear, limpiar, desempolvar pasillos, andenes, azoteas, zonas de parqueo y demás instalaciones; aspirar tapetes, brillar pisos, aseo general y surtir baños y cafeterías; además todas las demás funciones inherentes al trabajo de aseo en áreas administrativas y/o industriales.

4.9. Mantenimiento automotriz:

Se refiere al mantenimiento del parque automotor; puede ser mecánico (como mantenimiento de cajas, transmisiones, sistema hidráulico, motor, embrague, sistema de dirección) y mantenimiento eléctrico (como el sistema eléctrico, arranque, luces, alternadores, etc) y trabajos de latonería y pintura.

Con base en lo anteriormente expuesto, se depuró el listado proporcionado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja y se identificaron 154 empresas locales pertenecientes a la Regional que le apuntan a las líneas de abastecimiento de la zona. Se tomó el listado de las 154 empresas y se verificó telefónicamente la siguiente información:

- Razón social
- Nit
- Dirección
- Ciudad
- Departamento

Se consolidó la siguiente información:

Para realizar el diagnóstico se realizó un muestreo aleatorio simple. El Muestreo aleatorio simple es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra, de acuerdo con las leyes del azar. Se trata de hacer una lista completa de la población, asignar un número a cada individuo y, finalmente, mediante una tabla de números aleatorios seleccionar los individuos que van a formar parte de la muestra¹².

¹² Técnicas de Muestreo / Arístides Calero Vinelo

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó a partir de la siguiente, fórmula para población finita:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N: tamaño de la población (154)

i = error de la estimación (5%). Con un error del 5% tendríamos una seguridad del 95%, a fin de asegurar la precisión de los valores y la confiabilidad de las conclusiones dado que el tamaño de la población es pequeño.

P: proporción en que la variable estudiada se da en la población (10.5%)

q = 1 – p (89.5%)

Z α = Valor correspondiente a la distribución de Gauss (siendo α el nivel de confianza elegido). Habitualmente los valores escogidos son Z α = 1,96 para α =0,05 y Z α = 2,57 para α =0,01. (1.96)

Con base en la fórmula aplicada para definir el tamaño de la muestra se obtiene que el tamaño muestral debe ser de 49.67 \cong 50 empresas.

Este muestreo se realizó a través de Excel siguiendo los siguientes pasos:

- 1) Se instala la opción de análisis de datos para ello se va a herramienta luego a complemento y se activa en la ventana complemento la opción herramienta para análisis.
- 2) Se abre una hoja Excel y se introducen los datos de la población en columna.

- 3) Se va a herramienta y se elige análisis de datos y en esta ventana se selecciona la opción muestra.
- 4) En la ventana muestra se introduce el rango de entrada que sería seleccionar todos los valores de la población, se activa la casilla de muestreo aleatorio y se introduce el tamaño de muestra deseado.
- 5) Se selecciona el rango de salida que consiste en seleccionar una celda en la hoja Excel.
- 6) Se selecciona aceptar en esta ventana y saldrá el resultado deseado que sería las muestras elegidas por el programa en la población.

Una vez identificados los proveedores, se debe realizar contacto con estas empresas con el fin de hacerles un diagnóstico, se puede llevar a cabo este diagnóstico gracias a la información recogida a través del contacto y puestas sobre un banco de datos actualizado frecuentemente, lo cual constituye un buen inventario permanente².

A la muestra aleatoria se le consultó telefónicamente la siguiente información:

- Categoría (s) de Bienes y Servicios que ofrece (n) cada una de las empresas
- Cuenta con experiencia (s) en dicha (s) categoría (s)?
- Tiene RUC?
- Cuenta con Sistema (s) de Gestión de Calidad? Cuál (es)?
- La (s) certificación (es) cubre (n) el alcance de la (s) categoría (s) de bienes y servicios que ofrece?
- Contrató en el 2008, 2009, 2010 y 2011 respectivamente?

“Aquí se trata de analizar las capacidades efectivas de los seleccionados ante las esperadas”².

Los resultados se consolidaron en la siguiente tabla:

TABLA 1. CONSOLIDACION RESULTADOS

Nº	Nombre Proveedor	NIT	Categoría Bienes y Servicios	categoría?	RUC	OHSAS	categoría?	ISO 9001	categoría?	ISO 14001	categoría?	s	el 2008?	el 2009?	el 2010?	2011?	
1	MUNERA MUNERA JOSE ARCADIO	98476 5680	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	SI	Si	Si	Si	Si	o	N o	N o	N o	N o	Si
2	INGERWILL LTDA	90006 63651	Obras Civiles mayores	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	o	N o	Si	Si	Si	Si
3	SEIMA LTDA	81102 33210	Obras Civiles mayores, Mantenim iento de zonas verdes, Desconta minación de Terrenos	Si	No	Si	SI	Si	Si	Si	Si	o	N o	Si	N o	N o	Si
4	SERPROCONS LIMITADA	80400 44774	Desconta minación de Terrenos, Mantenim iento de zonas verdes	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	o	N o	N o	Si	Si	Si
5	BACHILLERES ASOCIADOS	80024 12715	Obras Civiles	Si	No	Si	SI	Si	Si	No	NA	o	N o	N o	N o	Si	Si

	LTDA		menores, Mantenim iento de zonas verdes														
6	RIOS CHACON NANCY	37937 9175	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	No	Si	Si	No	NA	N o	Si	Si	Si	Si	Si
7	HURTADO HERNANDEZ CIRO ANTONIO	13882 4369	Mantenim iento de zonas verdes	Si	No	Si	Si	No	NA	No	NA	N o	Si	Si	Si	Si	Si
8	VEGA GALVIS FERNANDO ALIRIO	13410 8636	Obras Civiles mayores, Desconta minación de Terrenos	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No	N o	N o	N o	N o	Si	
9	ALARCON POVEDA CONSTRUCTO RES LTDA	82900 12213	Obras Civiles mayores, Mantenim iento de zonas verdes	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	NA	N o	Si	Si	Si	Si	Si
10	CONTRATISTA S UNIDOS EL LLANITO LTDA	82900 11451	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	No	Si	No	No	No	N o	Si	Si	Si	Si	Si
11	GUARIN VECINO NICOLAS	91434 0756	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	N o	Si	Si	Si	Si	Si
1	LANDINEZ	63457	Obras	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	N	Si	Si	Si	Si	Si

			Mantenimiento de Tanques														
18	RUEDA MUNOZ CAMPO ELIAS	914265889	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
19	CARRILLO SAURI OMAR ENRIQUE	91432613	Limpieza de Plantas	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
20	SERVIMONT LTDA	8290002573	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	No	Si	Si	No	NA	NA	No	Si	No	Si	No
21	BLANCO GABANZO ELISEO	914211267	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
22	DIAZ GONZALEZ AMPARO	37934490	Obras Civiles mayores, Descontaminación de Terrenos	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	NA	No	Si	Si	Si	Si
23	SERVIMANTE NIMIENTOS LTDA	8290007495	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No
24	VESGA JEREMIAS	914275654	Mantenimiento y Construcción de líneas y tuberías	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	NA	NA	No	Si	No	Si	Si
25	LOPEZ LOPEZ MANUEL JOSE	57537590	Obras Civiles	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	NA	No	Si	No	Si	Si

			mayores														
2	RIAÑO		Obras														
6	SEQUEDA	13883	Civiles										N				
	ELIECER	8105	mayores	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	o	Si	Si	Si	Si
2	NONTOA		Obras														
7	DIAZ	91000	Civiles										N		N		
	HERIBERTO	6680	mayores	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	NA	o	Si	o	Si	Si
2	VIGMON	80400	Obras														
8	LIMITADA	26037	Civiles										N	N	N		
	LIMITADA	26037	mayores	Si	No	No	NA	Si	No	No	NA	NA	o	o	o	Si	Si
2	ARIZA		Obras														
9	GONZALEZ	39821	Civiles										N	N			
	JOSE MISAEAL	492	mayores	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	NA	o	o	Si	Si	Si
3	DIOGENES		Obras														
0	ACEVEDO	91423	Civiles										N				N
	MEJIA	2114	mayores	Si	no	Si	Si	Si	Si	No	NA	NA	o	Si	Si	Si	Si
3	LEONARDO																
1	LUCAS	13894	Limpieza										N			N	N
	CAMACHO	5881	de Plantas	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	o	Si	Si	o	o
3	REINALDO		Obras														
2	JAIMES	13643	Civiles										N				N
	AVELLANEDA	2730	menores	Si	No	Si	SI	Si	Si	No	NA	NA	o	Si	Si	Si	Si
3	JOSE		Mantenim														
3	CLODOMIRO	91430	iento y										N				
3	MUÑOZ	4822	Construcci										o	Si	Si	Si	Si
	MUÑOZ	4822	ón de	Si	No	Si	SI	Si	Si	No	NA	NA	o	Si	Si	Si	Si
	MUÑOZ	4822	líneas y														
	MUÑOZ	4822	tuberías	Si	No	Si	SI	Si	Si	No	NA	NA	o	Si	Si	Si	Si
3	DIOGENES		Obras														
4	PEÑALOZA	91424	Civiles										N	N		N	N
	HOYOS	6895	mayores	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	NA	o	o	Si	o	o
3		82900	Obras										N	N	N		
5	CIMOL LTDA	11437	Civiles	Si	No	Si	SI	Si	Si	No	NA	NA	o	o	o	Si	Si

			mayores														
36	ROBERTO SANCHEZ	770268919	Mantenimiento de zonas verdes	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
37	ASOCIACIÓN DE ELECTRICISTAS Y CONSTRUCTORES TÉCNICOS DEL CENTRO ELECTROCEN	8290000022	Obras Civiles mayores	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA
38	CONSTRUPET ROL LTDA.	8040151032	Obras Civiles mayores, Limpieza de Plantas	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA
39	FREDDY MUÑOZ FLOREZ	912166972	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	SI	Si	Si	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA
40	GABRIEL LEONARDO PEÑA CAMARGO	138503238	Obras Civiles mayores	Si	No	Si	SI	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA
41	HERNANDO GONZALEZ LOPEZ	156806602	Mantenimiento de zonas verdes	Si	No	Si	SI	Si	Si	Si	Si	No	NA	No	NA	No	NA
42	ISNARDO TAMARA NIÑO	914225192	Descontaminación de Terrenos	Si	No	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA	No	NA

El siguiente es el análisis realizado con base en la muestra:

- ✓ El 100% de las empresas cuentan con experiencia contractual en alguna (s) línea (s) de abastecimiento de bienes y servicios que le apuntan a la industria del petróleo.
- ✓ La línea de abastecimiento en la que mas contrataron fueron son las Obras Civiles Mayores con una participación 53% con respecto a las otras líneas contratadas durante 2008 – 2011.
- ✓ Sólo el 2% de las empresas de la Regional Magdalena Medio cuentan con el RUC del Consejo Colombiano de Seguridad.
- ✓ El 66% de las empresas cuentan con el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, de las cuales se evidencia que el 27% el alcance de la certificación no cubre la experiencia en los bienes y servicios donde cuentan con experiencia contractual.
- ✓ El 64% de las empresas cuentan con el Sistema de Calidad ISO 9001, de las cuales se evidencia que el 13% el alcance de la certificación no cubre la experiencia en los bienes y servicios donde cuentan con experiencia contractual.
- ✓ El 28% de las empresas cuentan con el Sistema Ambiental ISO 14001, de las cuales se evidencia que el 29% el alcance de la certificación no cubre la experiencia en los bienes y servicios donde cuentan con experiencia contractual.
- ✓ Ninguna de las empresas cuenta con certificaciones adicionales al RUC o a las de los Sistemas de Gestión de Calidad.

- ✓ El 68% de las empresas contrataron en el 2008.
- ✓ El 66% de las empresas contrataron en el 2009.
- ✓ El 64% de las empresas contrataron en el 2010.
- ✓ El 52% de las empresas han contratado en el 2011. Esta información es con corte a Junio de 2011.

Después de haber detectado los triunfos y las debilidades, el objetivo es concentrarse en las falencias de las empresas para encontrar las mejores soluciones a aportar.

La ONUDI resalta que en la Guía emitida por ellos, no pueden facilitar ejemplos de recomendaciones ya que está claro que cada falencia tiene un origen vinculado a las acciones particulares de cada empresa”².

El proceso de capacitación constituye una de las etapas más importantes para el desarrollo de los proveedores. Este debe aportar las soluciones a las falencias detectadas en las empresas y estar orientada de tal modo que puedan ponerlo en la práctica autónomamente. La capacitación puede referirse a la calidad, la gestión, etc.

La capacitación debe hacerse según las falencias detectadas en el análisis de las facultades de los proveedores hecho anteriormente. La capacitación puede ser colectiva, agrupando a las empresas según sus especialidades y sus intereses, o individuales, emprendida por la empresa².

Debido a los altos costos que se generan en la implementación del fortalecimiento de las empresas y que este valor es asumido por la empresa líder, donde esto es una limitante para el cubrimiento del 100% de la población identificada, se propone la definición de un Ranking de las empresas a beneficiar dentro de los programas.

El ranking se va a realizar con base en una escalera de competitividad, donde se asignarán puntajes a los criterios aplicados a las 50 empresas, de la siguiente manera:¹³

La escalera está ligada al nivel de competitividad de las empresas a impactar. Cada peldaño responde a una serie de criterios que debe cumplir la empresa para ir aumentando gradualmente. El nivel 1 es el mínimo y el ideal es que todas las empresas se encuentren en el nivel 5.

Nivel 1: Debe contar con experiencia específica en las líneas de abastecimiento de bienes y servicios de la Industria del Petróleo. Deseable que cuente con RUC.

Nivel 2: Adicional a lo del nivel 1, Contar con ISO 9001 y 18001.

Nivel 3: Adicional a lo del nivel 1 y 2, el alcance de las certificaciones ISO 9001 y 18001 deben cubrir el objeto de las experiencias específicas.

Nivel 4: Adicional a lo de los niveles 1, 2 y 3, debe haber contratado durante los 3 últimos años. Esto nos indica que es un proveedor activo en la industria del petróleo.

Nivel 5: Adicional a lo de los niveles 1, 2, 3 y 4, debe tener contrato actualmente o haber contratado en el año vigente y contar con ISO 14001.

¹³ Referencia - Escalera competitividad Ecopetrol

Así las cosas, de la tabla anterior deben excluirse las empresas que se encuentran en nivel 5 ya que es el máximo nivel donde se puede llevar a una empresa en la etapa de fortalecimiento. Excluyendo las empresas nivel 5, quedan las siguientes 44 empresas:

TABLA 2: EMPRESAS

Nombre Proveedor	NIT	TOTAL PUNTAJE	Posición escalera competitividad
ASESORÍAS OBRAS CIVILES Y COMPLEMENTARIAS LTDA.	9000939085	200	1
ISNARDO TAMARA NIÑO	914225192	250	1
DIOGENES PEÑALOZA HOYOS	914246895	300	2
ASOCIACIÓN DE ELECTRICISTAS Y CONSTRUCTORES TÉCNICOS DEL CENTRO ELECTROCEN	8290000022	300	2
SERVAR Y CIA. LIMITADA	8290009699	300	2
José Rubiel Muralla López	912781991	350	2
LEONILDE TORRES NIÑO	634592924	350	2
MARIO MARIN MONSALVE	138774946	350	2
WILLIAM RUEDA SANDOVAL	914310340	350	2
MONTAJES CASTAÑO LTDA.	8000558985	400	2
Sep- Eléctricos & Cía. Ltda.	8002560825	400	2
MORENO RICO ESPERANZA	284033891	450	2
GABRIEL LEONARDO PEÑA CAMARGO	138503238	450	2
NONTOA DIAZ HERIBERTO	910006680	500	3
ROBERTO SANCHEZ	770268919	500	3
SERVIMONT LTDA	8290002573	550	3
LOPEZ LOPEZ MANUEL JOSE	57537590	550	3
VIGMON LIMITADA	8040026037	550	3
ARIZA GONZALEZ JOSE MISAEL	39821492	550	3

CONSTRUPETROL LTDA.	8040151032	550	3
FREDDY MUÑOZ FLOREZ	912166972	550	3
INGERWILL LTDA	9000663651	600	3
DIAZ GONZALEZ AMPARO	37934490	600	3
BACHILLERES ASOCIADOS LTDA	8002412715	650	3
VEGA GALVIS FERNANDO ALIRIO	134108636	650	3
DIOGENES ACEVEDO MEJIA	914232114	650	3
REINALDO JAIMES AVELLANEDA	136432730	650	3
CIMOL LTDA	8290011437	650	3
HERNANDO GONZALEZ LOPEZ	156806602	650	3
MUNERA MUNERA JOSE ARCADIO	984765680	700	4
HURTADO HERNANDEZ CIRO ANTONIO	138824369	700	4
SERVIMANTENIMIENTOS LTDA	8290007495	700	4
VESGA JEREMIAS	914275654	700	4
LEONARDO LUCAS CAMACHO	138945881	700	4
SEIMA LTDA	8110233210	750	4
RIOS CHACON NANCY	379379175	800	4
ALARCON POVEDA CONSTRUCTORES LTDA	8290012213	800	4
CONTRATISTAS UNIDOS EL LLANITO LTDA	8290011451	800	4
GUARIN VECINO NICOLAS	914340756	800	4
LOS SOCIOS DEL LLANITO LIMITADA	8290002881	800	4
RUEDA MUNOZ CAMPO ELIAS	914265889	800	4
BLANCO GABANZO ELISEO	914211267	800	4
JOSE CLODOMIRO MUÑOZ	914304822	800	4
SERPROCONS LIMITADA	8040044774	850	4

FUENTE: La autora

Se va a iniciar la formación con las empresas que cuentan con el menor puntaje ponderado.

De acuerdo al análisis, a continuación se plantean unas estrategias que permitirán a los empresarios iniciar un proceso de fortalecimiento y desarrollo:

- 1- Como un primer aspecto, el grupo de empresarios deberá optar por una postura de aceptación al cambio.
- 2- En segundo aspecto, los empresarios deben tener conciencia que para emprender un desarrollo de fortalecimiento hay que invertir especialmente en recursos que generen innovación, esto con el objetivo de que la misma empresa pueda ofrecer productos y/o servicios con estándares de calidad, y por ende ingresar a nuevos mercados a nivel nacional.

5. Capacitación y Certificación de Sistemas de Gestión

Se propenderá por el apoyo a las empresas para la adecuada implementación de sistemas de gestión como los sistemas de calidad bajo la ISO 9001, sistemas de seguridad y salud ocupacional como los que se evalúan bajo el RUC y bajo las normas OHSAS 18001 y la norma ISO 14001, por medio de instituciones idóneas facultadas para tal fin dentro de las cuales pueden estar universidades, instituciones y consultores preferiblemente locales o regionales. Se capacitará y dará asistencia técnica para que los empresarios se certifiquen en los Sistemas.

6. Nuevos Mercados

Un mercado se compone de personas y organizaciones que tienen necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la

mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de mercadeo a los requerimientos de éste. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos sea percibido por nuestro mercado meta.

Es importante que los proveedores de la Regional Magdalena Medio, tengan como uno de sus objetivos de mercadeo y ventas, la búsqueda de nuevos clientes y mercados, que les permita en época de crisis de un sector en particular, poder subsistir y continuar su operación gracias a los otros mercados en los cuales se encuentren presentes y no hayan sido afectados por una situación en particular.

La segmentación del mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

7. Tecnologías de la información

Otro aspecto importante para el crecimiento de los proveedores, es su incursión y fortalecimiento en las tecnologías de la información. El rápido avance de las tecnologías, hace que en poco tiempo encontremos grandes cambios en la manera de hacer negocios, en las formas de promover un producto o servicio y en los canales de acceso a los clientes y nichos de mercado. Son estas una de las razones que obligan a las empresas, a invertir parte de su tiempo y recursos en el fortalecimiento de las tecnologías de información tanto para sus clientes internos (estructura organizacional), como para sus clientes externos.

Poder contar con una información rápida y veraz, permite tomar decisiones acertadas y oportunas, así como ofrecer productos y servicios adecuados y casi hechos a la medida en determinada posición de la línea de tiempo.

Implementar las tecnologías de la información permitirá lograr importantes cambios al interior de las empresas, como:

- ✓ Cambios secuenciales: Permitir cambios en las secuencias de los procesos.
- ✓ Seguimiento periódico y monitoreo de los procesos.
- ✓ Impacto analítico positivo (mejoramiento de análisis y toma de decisiones).
- ✓ Impacto geográfico (Coordinación de procesos a distancia).
- ✓ Impacto integrativo (Coordinación entre tareas y procesos).

8. Actualización de Normas Tributarias y su Impacto en el Manejo Financiero de la Organización

Este programa tiene como objetivo enseñar a los empresarios las bondades del buen manejo tributario dentro de la organización y su impacto en las finanzas de las organizaciones como:

- Gestión Tributaria y Financiera.
- Normatividad tributaria.
- Elementos prácticos de manejo tributario y su impacto en la caja de la organización.
- Impuestos que se convierten costos.
- Impuestos son deducibles.

9. Administración Eficiente de los Recursos Financieros de la Empresa

Tiene como objetivo generar herramientas que permitan el uso eficiente de los recursos financieros de las empresas con el objetivo de generar rentabilidad y liquidez.

- Creación de planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y logre funcionar y expandir sus actividades.

- Administración de los recursos financieros de la empresa en las actividades de operación: compra de materia prima, contratación de mano de obra, adquisición de equipos, máquinas, entre otros.
- Inversión de los recursos financieros excedentes de la operación: compras que permitan ampliación de la empresa, participación en otras organizaciones, entre otros.
- Parámetros para el análisis y toma de decisión en la elección de productos y/o servicios y de los mercados.
- Obtener la calidad a bajo costo y de manera eficiente en la prestación de sus servicios y/o elaboración de los productos.
- Pautas para tomar decisiones de financiamiento.

10. Contratación Laboral y Salarios del Personal

El objetivo principal de esta capacitación es ampliar conceptos sobre elementos de la normatividad laboral vigente y dar a conocer a los empresarios los alcances de las normas laborales relacionadas con el acoso laboral, la contratación de personal de nómina y de prestación de servicios, liquidación de contratos, sanciones de trabajo sin justa causa, trabajo de menores de edad, accidentes de trabajo y enfermedades, entre otros.

11.Riesgos Laborales y sus Implicaciones para El Empresario

Como objetivo tiene:

- Dar a conocer a la gerencia de las empresas participantes, el marco legal vigente relacionado con la Seguridad y Salud de los trabajadores y las implicaciones del no cumplimiento.
- Generar conciencia en los empresarios sobre la importancia de tener su organización enfocada a la seguridad de los trabajadores como premisa para generar altos estándares de competitividad.

12.Liderazgo y Cultura Organizacional

Esta capacitación propende:

- Sensibilizar a los empresarios sobre la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales asociadas al desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo, negociación y administración del cambio.
- Reconocer la importancia de la cultura organizacional en el mundo empresarial, la cual debe desarrollarse mediante la adopción de actitudes, valores y destrezas que posicionen el negocio.
- Orientar hacia el reconocimiento del potencial de recursos humanos, técnicos y financieros individuales y colectivos que posee el grupo empresarial.

13.Diseño y Elaboración de Presupuestos

Capacitación teórico - práctica en la elaboración de presupuestos para la presentación de licitaciones en las siguientes temáticas:

- Herramienta para la elaboración de licitaciones.
- Presupuestos de Obra.
- Programaciones de obras y flujos de fondos.
- Coordinación y dirección técnica de obras.
- Cálculos de cantidades de obra.
- Herramientas para presupuestación.

En la guía de la ONUDI se propone la posibilidad de establecer alianzas y fortalecer las existentes, esto hace referencia a que las actividades en conjunto permitirán al contratista y a sus subcontratistas, o a los subcontratistas entre ellos, crear una alianza cuya finalidad consiste en inscribirse en el contexto de la cooperación duradera.

Con respecto a lo anterior, es importante resaltar que la generación de alianzas y sinergias entre las empresas locales y las grandes empresas del nivel nacional e internacional que ejecutan labores en el área de influencia de la Regional Magdalena Medio, arroja como resultado el aseguramiento de la participación local en el mercado, el progreso y desarrollo económico regional; y la transferencia de tecnología y conocimiento a favor de los empresarios menores. Para este punto,

es necesario que los colaboradores se complementen y tengan un interés técnico común.

Para la realización de este ejercicio se cuenta con el apoyo de Entes gubernamentales que propenden por el desarrollo de la productividad y competitividad local.

Finalmente el esquema que se propone para implementar el modelo de desarrollo de proveedores de la Regional Magdalena Medio es el siguiente:

Con la implementación del modelo de desarrollo de proveedores se genera valor económico y social para la empresa líder:

Valor económico:

- ✓ La cadena de abastecimiento ha tomado mayor importancia en el mundo globalizado. Día a día la competencia se hace más ardua y solo las empresas que logran importantes diferencias contra sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado. La buena administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito.

- ✓ La empresa líder con proveedores competitivos dentro de la cadena de abastecimiento aseguraría que los bienes y/o servicios ofrecidos por sus proveedores cumplan con excelentes estándares de calidad y servicio, para que así lo requerido esté con las especificaciones dentro de los tiempos de entrega estipulados.

Valor social:

- ✓ Apalancaría la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa líder, enmarcando la relación con los proveedores como compromiso de valor, buscando generar confianza reciproca enfocada al logro de los objetivos empresariales.

- ✓ El modelo de desarrollo de proveedores impactará a los empresarios locales que realmente tengan negocios con la industria del petróleo, generando espacios con el fin de conocer las necesidades de los proveedores de la Región manejando reglas claras y transparentes; evitando generar falsas expectativas y sobrepoblación de oferta de proveedores en las regiones

- ✓ Con el fortalecimiento empresarial de los proveedores con énfasis en las líneas de abastecimiento local en la Regional Magdalena Medio se apalancará positivamente la contratación con empresas locales.

14.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con la implementación del modelo de desarrollo de proveedores se puede generar diferenciación y ventaja competitiva, asegurando desde el inicio un modelo y una población objetivo exclusiva de beneficiarios de las actividades de desarrollo de proveedores que permita enfocar los esfuerzos de las partes por un buen camino en pro de la productividad y el mejoramiento continuo.
- Con base en los históricos de compras y contratación de la Regional se identificaron 10 líneas de abastecimiento que se han venido contratando continuamente durante los últimos dos años.
- En la Regional Magdalena Medio existen 154 empresas que le apuntan a las líneas de abastecimiento que se contratan en la Regional Magdalena Medio.
- Para la definición de las empresas a impactar en el modelo de desarrollo de proveedores se contemplaron criterios como el sector de la actividad, especialidad, nivel de desarrollo y toma de conciencia individual de la necesidad de desarrollarse.
- La cadena de abastecimiento ha tomado mayor importancia en el mundo globalizado. Día a día la competencia se hace más ardua y solo las empresas que logran importantes diferencias contra sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado. La buena administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito.

- El modelo de desarrollo de proveedores impactará a los empresarios locales generando espacios con el fin de conocer las necesidades de los proveedores de la región manejando reglas claras y transparentes; evitando generar falsas expectativas y sobrepoblación de oferta de proveedores en las regiones.
- A través del fortalecimiento empresarial de los proveedores con énfasis en las líneas de abastecimiento local en la Regional Magdalena Medio, se apalancará positivamente la contratación y/o subcontratación local de bienes y servicios, que a su vez jalonará positivamente la vinculación de la mano de obra calificada y no calificada de la región, generando progreso sostenible a la región.
- La priorización de empresas permitirá que sean altamente competitivas, lo que repercute en mayor capacidad para contratar de las empresas, mejoramiento de las competencias laborales del personal y aseguramiento de la cadena de abastecimiento de los proveedores (subcontratación); lo que impacta directamente a las empresas contratantes en cuanto a reducción de tiempos, calidad de los bienes y servicios contratados, reducción de los riesgos asociados a la calidad y medio ambiente y finalmente genera un beneplácito social con la comunidad empresarial y demás comunidades.
- El Aseguramiento de proveedores locales competitivos dentro de la cadena de abastecimiento generará excelentes estándares y mejora en los tiempos de entrega. Esto con el fin de generar un clima de confianza y seguridad en una relación gana – gana con los proveedores, optimizando las operaciones en: calidad, ahorros, mejora de procesos, mitigación de impactos ambientales y sociales y a su vez generando valor, en términos de beneficios y ahorros para la empresa líder.

15. BIBLIOGRAFIA

1. **Guía para el Desarrollo de proveedores-ONU**DI (André de Crombrughe, Grégory Le Coq. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo industrial, 2002)
2. **Memorias Desarrollo de Proveedores** – ECOPETROL S.A. 2009
3. **Modelo para la Gestión de proveedores utilizando AHP difuso** (María Fernanda Herrera Umaña- Ing. Industrial U Valle- Analista de organización y métodos de Fenalca S.A., Juan Carlos Osorio Gómez- MSC U Valle- Grupo investigación en logística y producción U valle, 2006)
4. **Measuring Aggregate Process Performance using AHP** (Harker P Frei. The Wharton School, University of Pennsylvania, 1998)
5. **Manual de Valoración y Cuantificación de Beneficios** (Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, 2006)
6. **Técnicas de Muestreo** / Arístides Calero Vinelo.- La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1978.
7. **Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior** / Michael Porter. México 1995