



EL SALVADOR  
Programa de Desarrollo  
de Proveedores  
Construyendo Mercados Inclusivos

## El Programa

*El Programa de Desarrollo de Proveedores busca implantar sistemas que optimicen el desarrollo de proveedores en cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en relaciones de proveeduría.*



## Misión

Contribuir a incrementar la competitividad y la generación de empleo decente de las micro, pequeñas y medianas empresas de El Salvador a través del fortalecimiento de sus cadenas de valor, basados en la aplicación de una metodología de desarrollo exitosa para conformar relaciones estratégicas de proveeduría con empresas demandantes de bienes y/o servicios.

## Visión

Ser un programa líder y referente del desarrollo de proveedores para El Salvador, que contribuya a mejorar el desempeño de sectores estratégicos a través del fortalecimiento de las capacidades de las mipymes y que genere oportunidades de articulación con el mercado.

# Objetivo General

Impulsar la economía salvadoreña, reforzando las capacidades competitivas de los sectores estratégicos a través del fortalecimiento y mejora en la articulación de cadenas de valor, de forma que las empresas demandantes de bienes y/o servicios integren a las Micro, pequeñas y medianas empresas en una relación estratégica que permita desarrollarlas como sus proveedoras.

1. Estimular el desarrollo de mercados inclusivos por medio de una integración estructurada de las MIPYMES a cadenas productivas que les permita garantizar el mejoramiento continuo de la calidad y su productividad, así como una adecuada inserción en los mercados, generando oportunidades de crecimiento tanto en las empresas como en el personal que las conforma.
2. Alinear a lo largo de la cadena, los objetivos y requerimientos estratégicos de las empresas clientes, promoviendo la profesionalización empresarial, impulsando mejores prácticas de gestión, operación y comunicación con sus proveedores.
3. Promover en las empresas la incorporación de mejoras tecnológicas, trabajo en equipo, integración empresarial y prácticas asociativas que favorezcan el desarrollo y les den sustentabilidad en el largo plazo.

# Vinculación Institucional



Es la red mundial de la ONU en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Una de sus cinco líneas estratégicas consiste en la reducción de la pobreza.



La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador CAMARASAL, es la entidad encargada de fortalecer el comercio salvadoreño, ofreciendo a sus socios información para concretizar negocios en búsqueda de la dinamización del comercio.



La Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO) es una asociación privada, apolítica sin fines de lucro. Su objetivo principal es vincular a todas las personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades relacionadas con el sector agropecuario, forestal, pesquero, agroindustrial y otras actividades conexas.



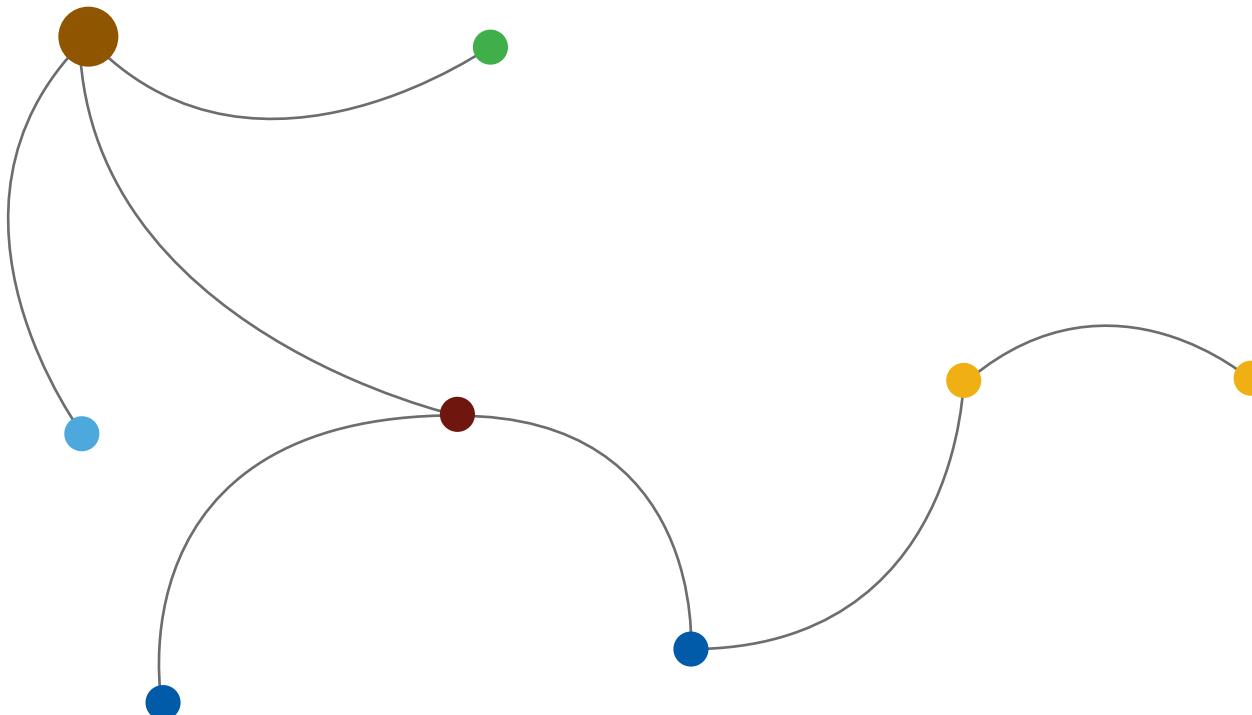
Contribuir a la generación de mas y mejores empleos a través de mantener un clima favorable a la inversión y consolidar las capacidades productivas y competitivas del país y las empresas para el mercado local e internacional.



Es una institución que tiene por objetivo principal fortalecer y proteger al sector industrial del país. ASI ofrece a sus socios diferentes servicios tales como: Soporte Técnico en el Área Económica, Seminarios Especializados y Servicios Jurídicos y representa hoy en día, los intereses de más de 500 asociados, que se dedican a actividades industriales.



# Estructura Organizativa



## GUIA GRAFICA

- COMITE DIRECTIVO
  - PNUD
  - CCIES • Camagro • ASI
  - Garante del Proyecto • Cordinador de Area • PNUD
  - MINEC
  - Director de Proyecto Oficial de Programa • PNUD
  - Equipo de Gestión • Coordinador de Proyecto
  - Apoyo a Coordinador • IT • Administrativo



# Promoción y Formalización

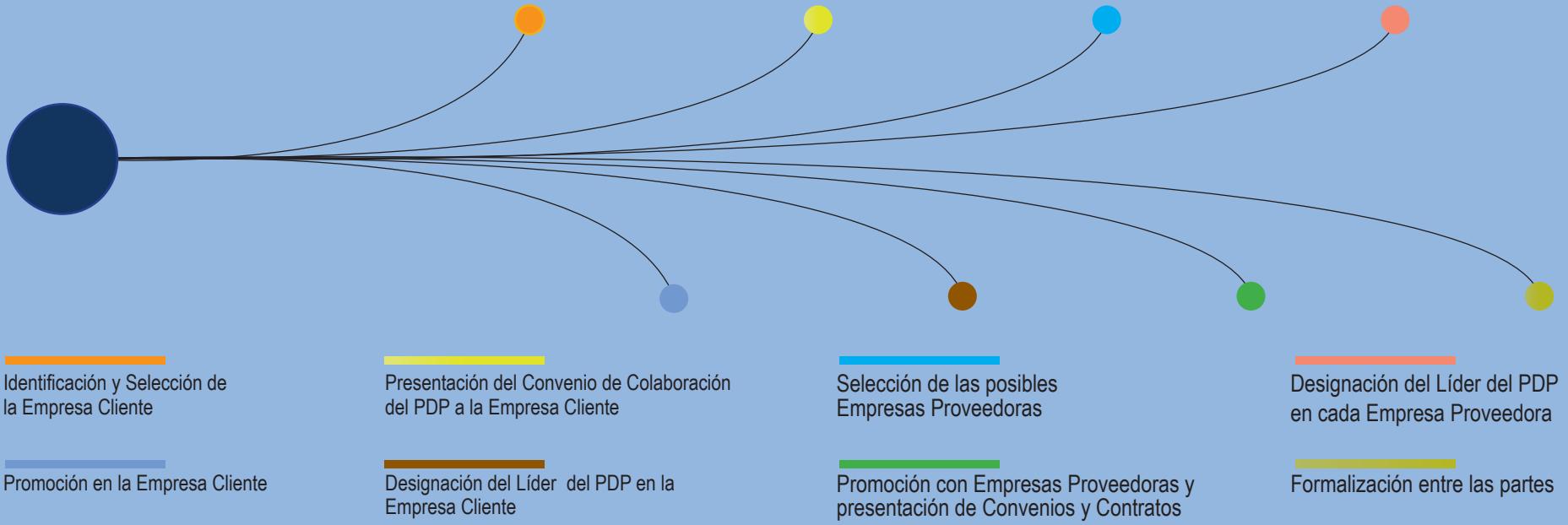
La promoción consiste en dar a conocer la **Metodología de Desarrollo de Proveedores** (MDP) a la Empresa Cliente, a fin de que instrumente un programa para el **desarrollo de sus Empresas Proveedoras**.

Una vez sensibilizada la Empresa Cliente, se deberá enfocar el trabajo en la selección de los proveedores estratégicos que serán invitados a participar en dicho programa.

De manera simultánea, la Empresa Cliente definirá a un **Líder del Programa** de Desarrollo de Proveedores (PDP), quien será el facilitador de las actividades que conforman la metodología. Posteriormente, se realizará la labor de **difusión del programa** con los proveedores seleccionados, cada empresa proveedora seleccionada, también definirá a su Líder del PDP.

Se considera concluida la etapa de promoción, al momento de llevar a cabo la **formalización entre las partes** mediante los documentos correspondientes: **Convenio de colaboración** del Programa de Desarrollo de Proveedores con la Empresa Cliente y las Empresas Proveedoras que determinen adherirse al mismo y **Contrato de servicios de consultoría** entre el Consultor y el Programa de Desarrollo de Proveedores.

En el siguiente fluograma se muestran las principales actividades correspondientes a esta Etapa de Promoción.





## Etapa de Interacción Cliente-Proveedor

La Reunión de Interacción Cliente - Proveedor es una de las etapas **más importantes** de toda la Metodología de Desarrollo de Proveedores. En ella se sientan las bases para una **nueva relación entre las partes** de la cadena productiva de carácter estratégico, basada en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, que buscará la solución a los problemas existentes e iniciará un proceso de mejora continua para ambas.

Para lograrlo, hay que **reunir a la Empresa Cliente con cada una de las Empresas Proveedoras por separado** y seguir un proceso -dirigido por un facilitador entrenado (Consultor)-, se inicia con la presentación de los participantes, posteriormente se da a conocer el objetivo y las “reglas del juego” para la reunión, y por último se analizan los problemas identificados por ambas partes. Para ello se sigue la jerarquía prevista por las propias empresas, concluyendo con **acuerdos y compromisos de mejora mutua**.

Empresa Cliente	Empresa Proveedora	Empresa Cliente y Empresas Proveedoras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemática de Proveeduría ojala de preferencia documentada.</li> <li>• Calificación inicial de cada Empresa Proveedora por el SiECPro.</li> <li>• Condiciones de satisfacción para cada una de las áreas problema.</li> <li>• Efectos que le provocan los problemas existentes.</li> <li>• Carga subjetiva (anímica) de los asistentes, generada por los problemas existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemática (de preferencia documentada) con la Empresa Cliente.</li> <li>• Exposición de problemas que dice tener la Empresa Cliente con la Empresa Proveedora con la Empresa Cliente.</li> <li>• Planteamiento de las causas de la problemática.</li> <li>• Sugerencias de solución.</li> <li>• Efectos que le provocan los problemas existentes.</li> <li>• Carga subjetiva (anímica) de los asistentes generada por los problemas existentes.</li> <li>• Al final de la Etapa (Respuestas obtenidas de la Reunión de Interacción Empresa Cliente-Empresa Proveedora.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas objetivados.</li> <li>• Conclusiones de efectos que los problemas de cada empresa generan a la contraparte.</li> <li>• Causas compartidas.</li> <li>• Alternativas de solución exploradas o en vías de serlo.</li> <li>• Actitud de colaboración entre ambas partes.</li> <li>• Identificación de actores relevantes en el problema (sentido de trabajo en equipo).</li> <li>• Identificación de eventuales proyectos de mejora.</li> </ul>



Dinámicas de Sensibilización



Presentación del Sistema de Evaluación  
y Certificación de Proveedores  
(SiECPro/SiECPro)



Exposición conjunta de las áreas  
de oportunidad Cliente-Proveedor



Presentación de la 1era. Evaluación  
emitida según el SiECPro  
Presentación de la 1era. Evaluación  
emitida según el SiECPro



Exposición conjunta de las áreas  
de oportunidad Cliente-Proveedor



## Etapa de Documentación de la Intervención y Análisis de Replicabilidad

En esta etapa se **comparan** las **líneas de base** definidas durante el diagnóstico con los **indicadores** obtenidos al finalizar la implantación y seguimiento. Posteriormente se realiza el **análisis de los resultados finales** y con ello se elaboran las conclusiones y sugerencias para la replicabilidad del proceso. Se elaborará y entregará el informe final a cada una de las empresas.

Con base en los resultados exitosos obtenidos en el PDP, se hará la **propuesta de replicabilidad** al personal directivo de la Empresa Cliente.

Entrega de  
Reconocimientos



Obtención y análisis de los  
resultados finales.



Comparación de los  
resultados con las  
líneas de base

Análisis de  
Replicabilidad



Elaboración y presentación  
del Informe Final  
Empresa Cliente – Proveedores



## Etapa de Diagnóstico

Esta etapa se basa en la **aplicación de diversas herramientas** de diagnóstico que permiten identificar la problemática y situación de las Empresas Proveedoras, en tres distintas áreas: **eficiencia operacional** (el producto y su clasificación, calidad, tiempos de entrega, precio, servicio y asistencia técnica), **mejora continua** (número e impacto de los proyectos de mejora) y **sistemas de calidad** (aseguramiento de calidad y calidad total), entre otros.

Por lo que respecta a la Empresa Cliente, la aplicación de dichas herramientas, permiten al Consultor detectar las áreas de oportunidad relacionadas con las políticas y prácticas de compras.

Las herramientas de diagnóstico que se aplican, son las siguientes:

Herramientas de Diagnóstico	Empresa Cliente	Empresa Proveedora	
1. Ficha Técnica Empresa Cliente	•		Definir logística para el levantamiento de diagnósticos
2. Ficha Técnica Empresa Proveedora		•	Capacitación en el Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores (SIECPro) y adaptación.
3. Clima Organizacional	•	•	Aplicación de las herramientas de diagnóstico (Empresa Cliente y Proveedores)
4. Liderazgo 360	•	•	Evaluación y análisis de los diagnósticos aplicados
5. Análisis Funcional de Síntomas		•	Ratificación de los resultados obtenidos
6. Ciclo de Compras y Cuentas por Pagar	•		Elaboración de los reportes de diagnóstico
7. Ciclo de Ventas y Cuentas por Cobrar		•	Entrega de resultados de diagnóstico a cada Empresa
8. Aseguramiento Calidad	•	•	
9. Formato Inicial Líneas de Base	•	•	
10. Reporte del Diagnóstico	•	•	



# Etapa de Implementación y Seguimiento

Consiste en **ejecutar** las principales líneas de acción sugeridas, aprobadas y jerarquizadas contenidas en los **Planes de Mejora** de cada empresa. Se inicia con la elaboración de un **Plan Maestro de Trabajo** dónde deberán estar contenidos los factores, actividades, riesgos, indicadores y parámetros para asegurar el éxito de los resultados. Este Plan Maestro deberá aterrizarse con **programas semanales** de trabajo. Posteriormente deberá haber un esfuerzo de identificación de la problemática común entre las Empresas Proveedoras para estructurar y organizar un **programa de capacitación y asistencia técnica conjunta**. Lo anterior, tiene por finalidad el **abatimiento de tiempos y costos**, lo cual permitirá ejecutar la mayor cantidad posible de acciones de mejora.

En esta etapa se programarán reuniones con aquellas **instituciones de fomento** que cuenten con programas de apoyo útiles al PDP, el Consultor presentará brevemente los resultados del Siecpro, los acuerdos de interacción y los Planes de Mejora aprobados, así como la mecánica de la estrategia contenida en el Plan Maestro de Trabajo, los avances registrados a esa fecha con relación a las etapas definidas y las necesidades de las empresas en cuanto a capacitación, asistencia técnica y financiamiento además de todos aquellos temas que no recaen en los rubros arriba mencionados. Una vez realizadas estas reuniones, se

dará **seguimiento** de manera **mensual** con la finalidad de **registrar los avances** de cada empresa, identificar posibles fallas o retrasos y apoyar a la(s) institución(es) que se encuentre(n) interviniendo en la empresa, la cual puede ser de la Empresa Cliente o la Empresa Proveedora.

Por lo que respecta a la **problemática específica de cada empresa**, se llevarán a cabo por lo menos tres reuniones de Interacción consideradas como parte del seguimiento. Al mismo tiempo se realiza la vinculación con **consultores especializados** o con **instituciones financieras** y de **fomento**; se selecciona al personal que participará en las acciones de mejoramiento, se informan al Cliente los **Proyectos de Mejora** a realizarse y se procede a su **ejecución supervisión y seguimiento**. Esta labor de verificación y seguimiento será realizada por el consultor coordinadamente con los líderes de proyecto de todas las empresas participantes y el personal de las instituciones de fomento o bien de los consultores especializados.

Es importante considerar que a partir de la segunda reunión de interacción los tiempos de éstas disminuyen considerablemente, ya que se sigue un orden del día previamente establecido con los temas a tratar.





# Etapa de Elaboración de Planes de Mejora

El Consultor realizará el **análisis** y descripción de los **resultados** obtenidos tanto en la Etapa de Diagnóstico como en la de Interacción.

Elaborará los **Planes de Mejora**, tanto para la **Empresa Cliente** como para las **Empresas Proveedoras**, los cuales contendrán la problemática jerarquizada y sus causas, las estrategias, herramientas, tiempos y presupuestos estimados por el Consultor para resolverla, los responsables de llevarlas a cabo, los resultados esperados, así como la estimación del tiempo para su implantación.

Los Planes de Mejora serán **presentados a los Líderes del PDP** de cada empresa, para obtener su retroalimentación, la jerarquización de la problemática y la determinación de aquella información que es privativa de la respectiva empresa.

Las principales acciones de mejora que habrá de realizar cada empresa se darán a conocer a la contraparte. **Una vez** que cada empresa haya **aprobado** su **Plan de Mejora**, se procederá a la **firma** de los mismos.

Posteriormente buscará por fines de costo y tiempo, la integración de las problemáticas comunes o temas recurrentes de varias Empresas Proveedoras, con el objeto de tratarlas en conjunto.

En el siguiente flujograma se mencionan las principales actividades de la Etapa de Elaboración del Plan de Mejora.

Análisis de los resultados obtenidos en la Etapa de Diagnóstico e Interacción Empresa Cliente y Proveedora

Elaboración del Plan de Mejora

Presentación del Plan de Mejora

Firma del Plan de Mejora

Conocimiento de la Contraparte del Plan de Mejora

Identificación de Aspectos Comunes de Plan de Mejora entre Empresas Proveedoras