

La generación de capacidades dinámicas a través de la homologación de proveedores: análisis de buenas prácticas

Gonzalo Fernández Valero

Doctor en Economía de la Empresa por la Universidad Rey Juan Carlos, Máster Experto Europeo de Gestión de Calidad y profesor de ciclos superiores, másteres y formación a empresas. España.

Carmen de Pablos Heredero

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y directora del Máster Oficial y Programa de Doctorado en Organización de Empresas y del Máster en Gestión de Proyectos Logísticos SAP-ERP en la Universidad Rey Juan Carlos. España.

Miguel Blanco Callejo

Doctor en Organización de Empresas y profesor contratado doctor en la Universidad Rey Juan Carlos, en programas de grado y posgrado y en diferentes programas máster. España.

gonzalo.fdez@hotmail.com, carmen.depablos@urjc.es, miguel.blanco@urjc.es

Recibido: noviembre, 2015.

Aceptado: noviembre, 2016.

Publicado: diciembre, 2016.

Título

La generación de capacidades dinámicas a través de la homologación de proveedores: análisis de buenas prácticas.

Resumen

El Sistema de Valor Sostenible innova con sus proveedores y la homologación de proveedores es un proceso que puede garantizar la eficiencia empresarial. En este trabajo se propone una metodología para la homologación de proveedores desde la sostenibilidad y responsabilidad social enmarcada en un sistema de valor sostenible, que implica compromiso empresarial. Teniendo en cuenta que la sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que crea valor a largo plazo (Dow Jones Sustainability Index, 2014), las empresas deben aprovechar las oportunidades de gestionar los proveedores respecto a los riesgos derivados de la evolución económica, ambiental y social.

En este artículo se muestra cómo las capacidades dinámicas (detección, coordinación, innovación, absorción, inteligencia de negocios, aprendizaje y comunicación) involucradas en los procesos de

Title

Generation of dynamic capabilities through the qualification of suppliers: analysis of good practices.

Abstract

The sustainable value system innovates with suppliers and the qualification of suppliers is a process that can warranty the firm's efficiency. In this research a methodology to certify providers from the social responsibility according to a sustainable value system is provided. The putting into practice of the methodology implies entrepreneurial engagement. Bearing into mind that corporate sustainability requires of a business focus that creates value in the long term (Dow Jones Sustainability Index, 2014), firms must make the best of opportunities to manage suppliers in all concerning to the risks derived from the economic, environmental and social evolution.

In this article it is shown how different dynamic capabilities (detection, coordination, innovation, absorption, business intelligence, learning and communication) involved in the processes of the

homologación de proveedores pueden mejorar la excelencia empresarial y ayudar a que los procesos de compras gestionen de forma más eficiente los riesgos del proveedor.

Palabras clave

Homologación de proveedores, calificación de proveedores, capacidades dinámicas.

qualification of providers can improve the firm's excellence and help them better managing the risks coming from suppliers.

Key words

Certification of suppliers, qualification of suppliers, dynamic capabilities.

1. Introducción

La información de todo proveedor forma parte de su propio proceso de selección y la verificación de la información no estática debe impulsar el riesgo futuro de la relación que se establece desde la empresa (Smith, 2014). La homologación o calificación de proveedores desde la sostenibilidad y responsabilidad social es importante por los siguientes motivos¹:

- constituye una oportunidad para quien cumpla los criterios fijados en una empresa líder;
- permite mejorar en la ética de la organización y establecer consecuencias de los incumplimientos del proveedor;
- permite luchar contra la corrupción;
- ayuda a conseguir un panel de proveedores certificados;
- permite destacarse como empresa innovadora y exigente;
- facilita cumplir con un estándar científico de homologación de proveedores;
- favorece el fortalecimiento de la empresa;
- ayuda a mejorar los *rankings* internacionales sobre sostenibilidad y responsabilidad social;
- fomenta la ventaja competitiva;
- ayuda a mejorar de imagen de la compañía;
- puede favorecer una mayor satisfacción de los empleados;
- permite una reducción de sanciones por no cumplimiento legal futuro en este terreno;
- contribuye a mejorar la disponibilidad de socios comprometidos;
- permite un menor número de incidentes derivados de una mala responsabilidad social;
- posibilita un nuevo posicionamiento estratégico frente a nuestros competidores; y
- ayuda a optimizar el concepto de Sistema de Valor (Porter, 1981).

Las empresas realizan la homologación de proveedores sin contar con una aproximación metodológica que las guíe en su cometido y se basan en su experiencia de gestión y mejores prácticas². Una exhaustiva revisión de la literatura muestra una notable escasez de referencias académicas sobre la materia, lo que hace que las empresas desarrollen ellas mismas una serie de procesos que les permitan homologar a sus proveedores. La propuesta del presente artículo pretende mejorar esta situación ofreciendo una metodología científica que puede contribuir a que se mejoren los procesos de homologación de proveedores y, de esta forma, las empresas

¹ Según un estudio realizado a 60 empresas entre los años 2005 y 2015, entre las que destacan Repsol, A3Media, Mahou San Miguel, Lotte Shopping, Iberdrola, Adidas, KAO Corp, Sodexo, Azkonobel, Abbott, Air France-KLM, Taiwan SMS, Telecom Italia, Telefónica, Thai Oil, Unilever, Wipro, Woolworths, LG, Westpac, Mercadona, Procter & Gamble, Bankia, Swiss Re, EDP, IKEA, Ferrovial, GPT, Inditex, BMW y Red Eléctrica de España.

² Algunas organizaciones buscan respuestas en el *software* de homologación de proveedores (Achilles, Fulstep, SAP, JDE, Oracle, etc.).

**Se han
identificado
en la realidad
empresarial
prácticas
de homologación
de proveedores
que mejoran
las capacidades
dinámicas**

puedan llegar a ser más eficientes a través del desarrollo y mejora de sus capacidades dinámicas. Para ello se han analizado algunas de las mejores prácticas empresariales en términos de homologación de proveedores, a partir de empresas premiadas en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) de 2014³ y de otras empresas líderes en sus sectores. Estas normativas nacionales e internacionales (Dow Jones Sustainability Index, Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, ISO 9001:2008, EFQM, etc.) obligan a las empresas a caminar con las premisas de sostenibilidad que marcan estas organizaciones y los consumidores son cada día más exigentes con la responsabilidad de los suministradores en temas relacionados con el medioambiente y el respeto a los derechos humanos (Comisión Europea, 2006).

La Teoría de Capacidades Dinámicas (Teece & Pisano, 1994) defiende que una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva por medio del cual la organización es capaz de generar y modificar constantemente sus rutinas operativas en busca de una mayor eficacia (Woiscehyn & Daellenbach, 2005). La medida de la capacidad dinámica de una empresa se logra al apreciar su aptitud técnica (efectividad de la realización de una capacidad) y evolutiva (facultad que permite a una organización ganarse la vida mediante la creación, ampliación o modificación de su base de recursos) (Helfat & Peteraf, 2009). Las empresas, conscientes de la importancia de la actuación de sus colaboradores en su sistema de valor y siguiendo la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991), consideran a los proveedores como recursos y la gestión de homologación de proveedores como una capacidad dinámica de una empresa.

Con base en las teorías de las Capacidades Dinámicas (Amit & Schoemaker, 1993; Teece & Pisano, 1994; Grant, 2006; Acosta, Longo & Fischer, 2013), Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Brooking, 1996; Bontis, Chua Chon & Richardson, 2000; Arcos, 2001) y el concepto de Sistema de Valor (Porter, 1981 y 2010), este trabajo explica, a través de la descripción de cada una de las capacidades, cómo el subproceso de homologación de proveedores puede mejorar la eficiencia empresarial, desde la óptica de la sostenibilidad y responsabilidad social.

Esta investigación se ha realizado según una metodología cualitativa y descriptiva (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015; Cook & Reichardt, 1979; Álvarez-Gayou, 2003), en su más amplio sentido inductivo, donde se desarrollan conceptos, relaciones, planes de actuación, modelos de capacidades dinámicas. Como Taylor, Bogdan y DeVault (2015) apuntan, se parte de un interrogante de la investigación flexible que justifique la labor investigadora. La visión holística de esta investigación estudia las empresas en su escenario, como un todo, y es sensible a la relación naturalista que interactúa de una forma natural no intrusiva, sin pretender invadir, pero sí para comprender la perspectiva metodológica de actuación de las empresas actuales.

El método descriptivo introduce el subproceso de homologación de proveedores en el entorno del compromiso social y de la sostenibilidad. Taylor, Bogdan y DeVault (2015) señalan al investigador cualitativo como el que obtiene un conocimiento directo de la vida social, observando, viendo los documentos producidos, que en esta investigación son las memorias de sostenibilidad y responsabilidad social que emiten las empresas estudiadas. Se ha recogido la información de las memorias de sostenibilidad y responsabilidad social de empresas

³ Las empresas premiadas en el Dow Jones Sustainability Index 2014 fueron BMW, Westpac Banking Corp, Siemens, SGS, LG Electronics, Sodexo, ING, Thai Oil, Woolworths, Unilever, Abbott Laboratories, Kao Corp, Swiss Re, Akzo Nobel, Telenet, Roche, GPT, Lotte Shopping, Taiwan Semiconductor Manufacturing, Wipro, Alcatel-Lucent, Telecom Italia, Air France-KLM y EDP Energias de Portugal.

Empresas de muy diferentes sectores que operan en el ámbito nacional e internacional han sido premiadas en homologación de proveedores

premiadas en el Dow Jones Sustainability Index 2014: BMW, Westpac Banking Corp, Siemens, SGS, LG Electronics, Sodexo, ING, Thai Oil, Woolworths, Unilever, Abbott Laboratories, Kao Corp, Swiss Re, Akzo Nobel, Telenet, Roche, GPT, Lotte Shopping, Taiwan Semiconductor Manufacturing, Wipro, Alcatel-Lucent, Telecom Italia, Air France-KLM y EDP Energias de Portugal; y de otras empresas líderes: Pfizer, Apple, Coca-Cola, Mercadona, Telefónica, Procter & Gamble, IKEA, Endesa, Adidas, Ferrovial, FNMT, SAP, Panasonic, ABB, Cemex, Sol Meliá, France Telecom, Gas Natural, Gamesa, Talgo, Metro, Banco Santander e Inditex; así como a través de entrevistas personales en empresas como Repsol, Mahou San Miguel, Red Eléctrica de España, Bankia y A3Media. Las entrevistas se realizaron sobre las siguientes cuestiones: homologación de proveedores, evaluación de proveedores, cadena de valor y sostenibilidad/RSC. Así, el análisis pasa de un impresionismo a una sistematización rigurosa no necesariamente estandarizada.

2. El subproceso de homologación de proveedores

El subproceso de homologación de proveedores se materializa en una cadena de valor empresarial en un plan⁴ establecido de coordinación de personas y recursos (Quentin, 2000; Project Management Institute, 2011). Para entender la cadena de valor, debemos fijarnos en la creación de valor, como factor capaz de generar un valor adicional por encima del coste en cada una de las fases del proceso empresarial (Fernández, 2013). La creación de valor es la que traslada a los agentes (clientes, proveedores, accionistas) una mejora de las expectativas previstas, tanto internas como externas (Boal, 2005). Para distinguir si una empresa crea valor, no basta con observar la gestión financiera, sino que también hay que examinar sus procesos de innovación, su estrategia, su mercado, la dirección de personas y la responsabilidad social de la compañía (Chú, 2010).

Un adecuado proceso de homologación de proveedores puede generar valor y crear una ventaja competitiva sostenible. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, que, al tener una ventaja de mercado, supone tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el que se compite, que ha de ser sostenible en el tiempo (Bonmatí, 2011). López Martínez (2010) y Smith (2014) explican el nuevo escenario de actuación que afecta al paradigma de gestión empresarial, su aplicación y entendimiento, que se expresa en un cambio de mentalidad empresarial y corporativa que conlleva tiempo e interés por parte de la dirección para llevar a cabo la responsabilidad social. Perseguir esta estrategia a partir del modelo de Cadena de Valor de Porter (1981) quedaría algo incompleto y ello exige una ampliación del concepto hacia Cadena de Valor Sostenible, como se muestra en el cuadro 1.

Este nuevo modelo propuesto en el artículo, la Cadena de Valor Sostenible, añade, en las actividades primarias, los subprocesos de homologación de proveedores sostenibles, obligatoria en las empresas preocupadas por relacionarse de forma sostenible con proveedores comprometidos calificados y aptos en el proceso de homologación, y evaluación/desarrollo de proveedores sostenibles, de forma que los *outputs* del sistema de valor caminen de forma sostenible y socialmente comprometidos. El resto de las actividades primarias de la Cadena de Valor Sostenible están sujetas a la sostenibilidad del compromiso social y medioambiental imperante. Por otro lado, en el modelo de Cadena de Valor Sostenible se ha añadido una actividad de apoyo general, que afecta a todas las áreas de la empresa: sostenibilidad y responsabilidad social.

⁴ En empresas como BMW, FNMT, Thai Oil, Abbott, Grupo Cepsa, Ecoembes o Westpac.

Cuadro 1
Cadena de Valor Sostenible



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Cadena de Valor de Porter (1981).

La cadena de valor de una empresa se relaciona con otras actividades (Porter & Millar, 1985) del resto de las empresas de su entorno. Este sistema más amplio de actividades, Sistema de Valor, incluye las cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, del canal (mayoristas, minoristas) y del cliente final. Ahora bien, dicho sistema se ha de ampliar en el contexto de sostenibilidad, en el Modelo de Sistema de Valor Sostenible (véase el cuadro 2), que incorpora el empeño en la mejora de la sostenibilidad y responsabilidad social de cada agente del sistema: proveedor, empresa, canal y cliente final.

El modelo de Sistema de Valor de Porter y Millar (1985) conlleva la visión de agregación de valor que resalta la interdependencia de cualquier empresa con sus proveedores, canales y clientes. Aguas arriba o abajo, las coordinaciones entre las distintas cadenas de valor suponen la integración de los esfuerzos de las capacidades del conocimiento útil, formal y sistemático de datos, procedimientos codificados y principios universales (Nonaka, 2007).

Cuadro 2
Sistema de Valor Sostenible



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Sistema de Valor de Porter y Millar (1985).

La propuesta metodológica que se propone incluye un conjunto de fases para conseguir calidad en la homologación de proveedores

3. Propuesta metodológica de homologación de proveedores

La propuesta metodológica de homologación de proveedores se basa en el estudio de las siete capacidades dinámicas involucradas en el proceso.

Capacidad 1. Detección

Se trata de anticipar y aliviar el riesgo de la cadena de suministro sobre las posibles interrupciones del abastecimiento con la información y las herramientas para monitorizar a los proveedores. Es el riesgo de proveedores citado en la nueva norma ISO 9001:2015. Se trata del riesgo operativo, financiero, ambiental y social imprevisto. Hoy en día, la creciente ola de escrutinio y transparencia ha llegado tan lejos como larga puede ser la cadena de suministro; cada eslabón incide en los demás, en un mundo tan global, y debemos mirarla para lograr una vida mejor (Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, 2004). Al subcontratar un proveedor, se delegan tareas, pero no responsabilidades. A un cliente final enojado por el mal funcionamiento de un artículo no le importa quién fue el fabricante original y exige soluciones al vendedor al que acudió. Este nuevo impulso normativo (ISO 9001:2008; EFQM; UNE-EN-ISO 19011: 2012; UNE-CWA 15896: 2010 EX) plantea un gran reto para que las empresas gestionen proveedores grandes y medianos.

Poniendo en marcha mecanismos organizativos que traten de detectar dónde está el error dentro del sistema de valor se potencia la capacidad dinámica de detección (Teece & Pisano, 1994; Amit & Schoemaker, 1993; Acosta et al., 2013; Grant, 2006) que la empresa fortalece en esta primera fase. La capacidad de detección, como capacidad de diagnóstico del entorno, capaz de entender las necesidades del cliente mejor que los competidores (Amit & Schoemaker, 1993), es la habilidad para detectar las oportunidades y amenazas de los *stakeholders*, del entorno, del ambiente, y comprender las necesidades y las dinámicas del mercado. Un factor fundamental es la intuición y la capacidad cognitiva de evaluar el conocimiento implícito, que se traduce en una investigación y profundización que permite el desarrollo del conocimiento (Ellonen, Jantunen & Kuivalainen, 2011). Para comprender la información, la capacidad de detección utiliza la vigilancia, en la que la posición mental chequea la información externa y procesa los movimientos del entorno (Mendoza, 2013). Las capacidades dinámicas de observación externa monitorizan el entorno, proporcionan el impulso a nuevas ideas, descubren nuevas posibilidades y las evalúan (Madsen, 2010), por diferentes vías y de acuerdo con la situación de cada empresa y en un momento determinado.

Capacidad 2. Coordinación

El proceso de homologación es compartido por diversas áreas de la empresa que participan en un comité de homologación de proveedores y deben buscar las respuestas tanto horizontal como verticalmente (Hammer & Champy, 1994). Dichas respuestas afectan, por tanto, a los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, relacionando intereses en busca del mismo fin de la cadena de suministro. Se materializa en un plan, un patrocinio de la dirección y una estrategia de comunicación con todos los agentes que se lidera por un equipo de trabajo (Gordon, 2008).

La capacidad dinámica involucrada en esta fase de la homologación de proveedores es la capacidad de coordinación. Teece y Pisano (1994) señalan la integración de los gerentes que coordinan o integran la actividad dentro de la empresa. Cada vez más, la eficiencia estratégica requiere la integración de las actividades y tecnologías externas. La creciente literatura sobre alianzas estratégicas, la empresa virtual y las relaciones comprador-proveedor, así como la

La coordinación es esencial en los sistemas de valor

colaboración tecnológica, evidencian la importancia de la integración y el aprovisionamiento externo. No olvidemos que la forma en que se organice la producción dentro de la empresa es la fuente de las diferencias en la competencia de las empresas en diversos ámbitos (Teece & Pisano, 1994).

Los aspectos que deben coordinarse los marcan los miembros del comité: personas responsables de cada proceso de la empresa, en un contexto multidimensional (Hammer & Champy, 1994). Podemos dividir los miembros del comité en los procesos de la empresa atendiendo a la siguiente clasificación:

- Procesos relacionados con la RSC y sostenibilidad.
- Procesos del área de la cadena de suministro.
- Procesos de fabricación.
- Procesos comerciales.
- Procesos de gestión de calidad y formación.
- Procesos financieros.

Capacidad 3. Innovación

Los parámetros de calificación son los juicios que deben formar parte del proceso de homologación del proveedor, las razones que permiten homologarlo o no. La capacidad de innovación, que constituye la habilidad para desarrollar nuevos productos y mercados, a través de una coordinación de la orientación estratégica (Tripsas, 1997; Petroni, 1998; Deeds, DeCarolis & Coombs, 1999; Delmas, 1999; Wang & Ahmed, 2004; Lazonick & Prencipe, 2005), es la capacidad dinámica que se puede mejorar en esta fase.

En una economía en la que la única certeza es la incertidumbre, los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos rápidamente, la principal fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Las empresas que destacan son aquellas que crean constantemente nuevos conocimientos. Al difundirlos ampliamente en toda la organización y aplicarlos a nuevas tecnologías y productos, dichas actividades definen la empresa como “creadora de conocimiento”, cuyo único negocio es la innovación continua (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Esta orientación de la propuesta metodológica permite a la empresa incorporarse a lo que denomina Rao (2014) la “disciplina de la innovación”. El enfoque se basa en tomar acciones frente a las incertidumbres y no esperar intentando predecir el futuro ante lo desconocido, modelos que, tarde o temprano, fracasan. Se trata de encontrar el valor añadido de tomar pequeñas acciones e ir encontrando el camino, descartando algunas vías que fallan, reconduciendo rápidamente y de forma barata el camino de lo que funciona (en términos empresariales)⁵.

Capacidad 4. Absorción

Una vez identificados los parámetros definidos por área, se debe ponderar cada uno de ellos respecto al total del área y las decisiones deben proceder del interior del comité (Hammer & Champy, 1994). Si dos parámetros se consideran igualmente importantes, simplemente se da el mismo peso de ponderación a cada uno de ellos y, si fueran de distinta significación, otorgamos un valor mayor al parámetro más trascendental.

⁵ El rápido aprendizaje nos proporciona nuevas oportunidades innovadoras: en el informe de sostenibilidad 2013 en Azkonobel, destaca como el objetivo para ese año la sostenibilidad de la innovación.

La capacidad de absorción influye de forma positiva en la capacidad de innovación

Esta fase de ponderación permite a las empresas mejorar su capacidad de absorción⁶, que se refiere a la habilidad de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información y aplicarlo a fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990). Esta capacidad de una empresa es fundamental para su capacidad de innovación y es en gran medida delatora del nivel de conocimiento de la empresa. La base cognitiva de la capacidad de absorción de un individuo incluye los conocimientos curriculares previos antes de llegar a una empresa y su diversidad de antecedentes. Cohen y Levinthal señalan que los factores que influyen en la capacidad de absorción a nivel de organización difieren de la de sus miembros individuales y del papel de la diversidad de conocimientos dentro de una organización. El conocimiento crítico no se limita a incluir el conocimiento sustantivo, técnico, sino que también incluye la conciencia dentro y fuera de la organización, innovando en las relaciones externas y fortaleciendo así las capacidades de absorción individuales y de la organización.

Dicha fortaleza al adquirir el nuevo conocimiento externo no afecta por sí misma al desempeño de la organización, sino que lo hace a través del aprendizaje, ya que será necesaria la efectiva aplicación de dicho conocimiento (Hernández, Salinero & Yáñez, 2013). Para su aplicación, el peso de cada parámetro debe cumplir el principio del 100 %, es decir, que la suma de todos los pesos resulte el 100 %. Tengamos presentes las palabras de Arquélao⁷: “Lo justo y lo injusto no lo son por naturaleza, sino por la ley”. Así, cada área debe asignar las ponderaciones a sus parámetros. La nota final resultante de cada área debe promediarse en una nota final media de todas las áreas. No se suele utilizar un peso para dar más importancia a un área respecto a otra, pero podría suceder. De ser así, daríamos un peso más alto a un área para que influya más en el resultado final del proveedor⁸.

Capacidad 5. Inteligencia de negocios

En esta fase, cada área del comité debe dar una calificación a cada parámetro de análisis. Estas calificaciones parciales de parámetros son la valoración que hace el miembro del comité de homologación correspondiente y se obtienen en función de cuatro factores: la respuesta dada por el proveedor en el cuestionario, la visita realizada por el miembro del comité, el análisis de los ratios obtenidos y la experiencia del miembro del comité.

En este caso, la capacidad dinámica observada es la inteligencia de negocios (BI), que es una de las áreas de la tecnología que han crecido enormemente y describe un conjunto de conceptos y métodos basados en datos para mejorar la toma de decisiones empresariales (Xu & Kim, 2014). Estas capacidades BI consisten en una serie de elementos: la madurez de la infraestructura (integración de datos, almacenamiento de datos, intercambio de datos en la plataforma y la conectividad de red); la capacidad de gestión de datos (recopilación de datos, capacidad de garantía de calidad de los datos y políticas de cumplimiento de los datos); la capacidad analítica (construir modelos predictivos de datos, descubrir patrones, consultar conductas, crear informes); la capacidad de gobierno colaborativo (definir y supervisar); y la capacidad del modelo de análisis seleccionado (incorporar los resultados de BI en su toma de decisiones, planificación y ejecución).

Hay que tener en cuenta que casi todos los parámetros deben ser medibles y objetivos; es decir, no debemos dejarnos influir por aspectos subjetivos o personales de las personas que

⁶ Cohen y Levinthal (1990) introdujeron la capacidad de absorción, utilizando el acrónimo ACAP (*absorptive capacity*).

⁷ Arquélao, filósofo griego del siglo V antes de Cristo, maestro de Sócrates.

⁸ En 2015, a la hora de autorizar servicios, Gas Natural Fenosa da mayor peso a los proveedores locales (del país del pedido) con el fin de contribuir al desarrollo de las comunidades y de los países en los que operan.

Un uso adecuado de las tecnologías de información aumenta la inteligencia de los negocios

forman parte de la empresa proveedora, sino de los resultados obtenidos sobre la base de nuestros parámetros de homologación⁹.

Los métodos de puntuar las calificaciones son la forma más rápida de perder la habilidad de medir el desarrollo del proyecto. Se trata de ignorar los cambios y seguir con un planteamiento obsoleto (Quentin, 2000). Por eso, nunca se ha de olvidar que existen varios métodos y no siempre es mejor uno que otro.

Capacidad 6. Aprendizaje

Una vez realizadas las visitas, cuestionarios y calificaciones parciales de la homologación, se ha de decidir la calificación de cada proveedor. La valoración de un proveedor debe llevar a nombrarle proveedor *homologado* / *no homologado*, *apto* / *no apto*. Para conseguirlo, hay que revisar cada uno de los parámetros obtenidos por el proveedor en cada área, donde –recordemos– algunos aspectos tendrán más peso que otros. El responsable de este proceso de homologación debe dar notas parciales a cada parámetro analizado y, finalmente, una calificación final ponderada de área. La nota media de todas las áreas supone la calificación final ponderada de proveedor. Esta calificación tendrá los dos valores únicos posible: *apto* o *no apto*.

En esta fase, la empresa fortalece su capacidad de aprendizaje. Precisamente los cambios que suceden en el mercado hacen que las empresas adapten sus capacidades, dinamicen sus habilidades (Teece & Pisano, 1994), para obtener eficiencia empresarial. Se analiza precisamente “aguas arriba” de los mercados de productos (Teece, Pisano & Shuen, 1997); aguas arriba según la idea de Porter y Millar (1985) de mirar hacia los proveedores y fabricantes/distribuidores, más allá de nuestra empresa, y así tener una visión amplia del Sistema de Valor. La economía de aprendizaje individual, grupal o ambas (Grant, 2006) de los miembros de una organización es una fuente de reducción de costes. La homologación de proveedores ayuda a integrar recursos y habilidades de la empresa, tal como Nelson y Winter (1982) definen una rutina organizativa en cuanto a conjunto de relaciones, pautas de actuación o patrones de interacción que implican unos procesos de aprendizaje; por tanto, no se trata solamente de unir los recursos, sino de obtener un aprendizaje mediante la repetición del patrón de coordinación.

La importancia estratégica del aprendizaje organizativo continuo pone de relieve los desafíos especiales que plantean la incertidumbre y la complejidad si la empresa ha tenido éxito o no en su proceso (Amit & Schoemaker, 1993).

En entornos dinámicos, una empresa debe especificar el resultado del proceso de la organización (Xu & Kim, 2014), pero asimismo ha de permitir que los individuos tengan flexibilidad en la realización de sus trabajos. Esta segunda habilidad en esta sexta fase de la homologación de proveedores supone la capacidad de compromiso de recursos, es decir, la rendición de cuentas entre las áreas de la empresa, que se negocian a través de protocolos que permiten procesos que son adaptados y coordinados en respuesta a los acontecimientos y necesidades específicas (Singh, Mathiassen, Stachura & Astapova, 2011).

Si se percibe algún punto crítico de incumplimiento o de situación potencialmente peligrosa para la empresa, debe calificarse en la homologación como proveedor *no apto*. Finalmente, una vez terminada la calificación, se redactará un informe de homologación con los resultados de la homologación y sus conclusiones. La capacidad de aprendizaje de los colaboradores

⁹ Por ejemplo, en 2013, Técnicas Reunidas gestiona la base de datos de homologación de los proveedores y su aplicación informática permite la evaluación de los pedidos adjudicados que seleccione el Comité de Homologaciones, para mostrar la información obtenida a los compradores y tenida en cuenta en la recomendación de compra.

El aprendizaje integra conocimiento

integra la información externa y la convierte en conocimiento que puede almacenarse en la empresa (Verona & Ravasi, 2003).

Capacidad 7. Comunicación

La homologación de un proveedor no abre las puertas a su contratación. Es simplemente una garantía más de un mejor desempeño futuro previsible, a través de las conclusiones del estudio de los procesos del proveedor y concluido en un informe de homologación. Se trata, en definitiva, de una auditoría de homologación. Los beneficios de realizar homologaciones son claros:

- Asegurar los proveedores más competitivos y las mejoras en calidad y sostenibilidad, para hacer que los proveedores compitan entre sí, mejorando el mercado de productos y servicios, con probables ajustes del precio de los productos y servicios ofertados¹⁰ (Gordon, 2008).
- Aumentar el poder de negociación de nuestra empresa (Porter, 1981; Achilles, 2015).
- Lanzar un mensaje claro a los proveedores respecto a nuestro nivel de exigencia de cara al futuro de la relación comercial entre ambas empresas¹¹.
- Favorecer la exportación de productos gracias a la mejor imagen de la empresa, siendo un aval que permite confirmar una eficiencia diferencial, posibilitando la lucha por conquistar, mantener o ampliar una cuota de mercado¹².
- Garantizar unos niveles de calidad y seguridad de los productos y servicios del consumidor¹³.
- Disminuir el riesgo de compra de productos que no cumplen los requisitos mínimos exigidos por nuestra empresa¹⁴ (Achilles, 2015).

En esta fase, es la capacidad dinámica de comunicación la que preside el análisis y despierta la capacidad de absorción que influye en la naturaleza y sostenibilidad de la eficiencia de la empresa (Zahra & George, 2002) a través de sus cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explosión de conocimiento. Dicho despertar del conocimiento de los procesos de aprendizaje (Teece et al., 1997) es intrínsecamente social y colectivo y no se produce solo a través de la imitación y la emulación de los individuos, como entre el par maestro-estudiante o maestro-aprendiz, sino también a través de las contribuciones conjuntas a la comprensión de un problema complejo que requiere códigos comunes de comunicación y procedimientos de búsqueda coordinados.

En resumen, el proceso de la homologación de proveedores se basa en la gestión de siete capacidades dinámicas que aparecen en cada una de las fases de la metodología propuesta (véase el cuadro 3) y que mejoran la eficiencia empresarial:

1. Capacidad de detección en la fase de evaluar riesgos de proveedores.
2. Capacidad de coordinación en la fase de constituir el comité de homologación.
3. Capacidad de innovación en la fase de definir los parámetros de calificación.
4. Capacidad de absorción en la fase de ponderación de los parámetros de calificación.
5. Capacidad de inteligencia de negocios en la fase de calificación parcial de los parámetros.
6. Capacidad de aprendizaje en la fase de calificación final ponderada de la homologación.
7. Capacidad de comunicación en la última fase de resultado de la homologación.

El cuadro 3 muestra gráficamente cada una de las etapas.

¹⁰ Adidas, SAP.

¹¹ Lotte Shopping, Swiss Re, Wipro, Woolworths, Azkonobel, EDP, LG, Westpac.

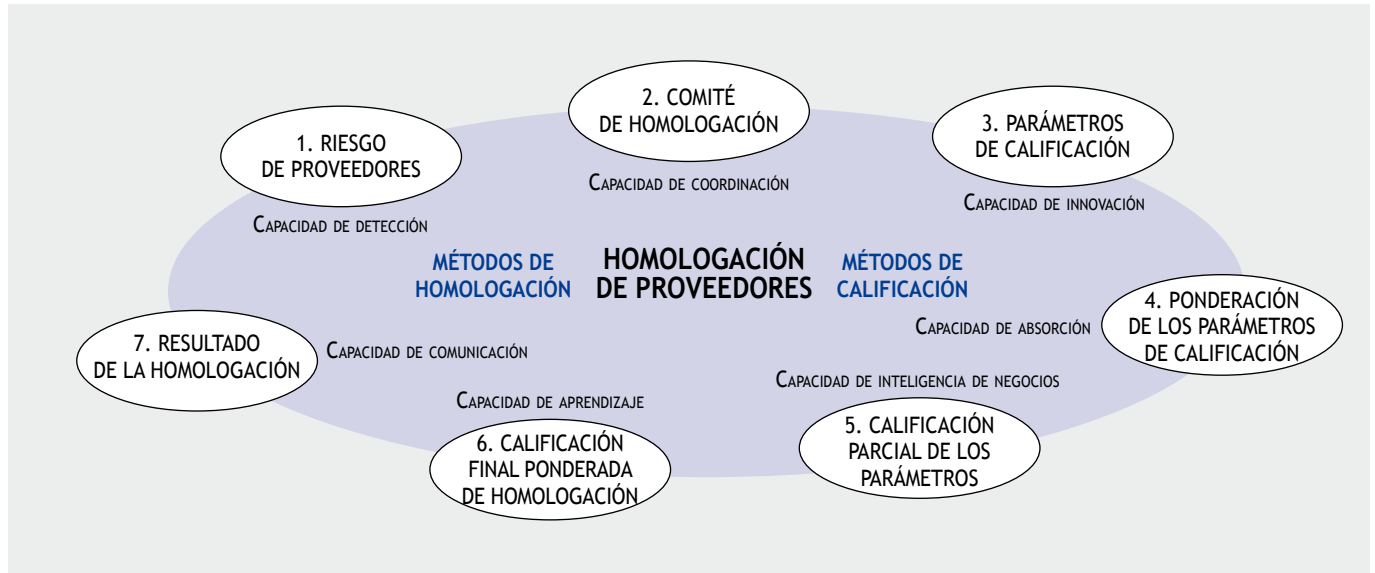
¹² Thai Oil, Woolworths.

¹³ Mahou San Miguel, SAP, Mercadona.

¹⁴ Inditex, Red Eléctrica de España.

Cuadro 3

Propuesta de homologación de proveedores



Fuente: elaboración propia.

4. Conclusiones

Los resultados obtenidos fruto de la descripción de capacidades dinámicas y su identificación en las diferentes etapas del proceso de homologación de proveedores, teniendo en cuenta las prácticas que señalan las empresas en las que se ha recogido información, han sumado experiencia a la propuesta metodológica de homologación de proveedores, en singularidad y, sin embargo, con bastantes matices igualitarios en sus apreciaciones, que dan, si cabe, una mayor fuerza a esta investigación. Así, permiten mostrar una mayor facilidad de crear una metodología propia, orientadora, que muestre el camino a seguir para las empresas que buscan soluciones organizativas.

Esta propuesta que nos muestra cómo llegar a la solución se designa en la metodología, en el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas (Taylor y Bogdan, 2015), que en las Ciencias Sociales se aplica a la manera de realizar esta investigación, que resulta ser fenomenológica, para explicar el sentido de la homologación en tanto homologación, la esencia en sí, eidética, tras años de trabajo de campo en empresas nacionales e internacionales. En esta investigación existen tantos criterios como departamentos entran en el juego de la homologación de proveedores y, por ello, la novedad es incluir la visión del conjunto de la empresa, y no del comprador, en una cadena de valor que genere ventajas en la organización.

La importancia de la realidad de la homologación de proveedores en las empresas estudiadas, tal como se muestra en sus informes y en las entrevistas realizadas en esta investigación, intenta identificar, analizar, interpretar y comprender la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestación de la homologación de proveedores. Por tanto, la novedad del tema estudiado no solo es original en sus conclusiones, sino que también lo es en su

**La empresa
necesita
desarrollar
capacidades
específicas
para que
la innovación
prosperere**

actualidad, al estar siempre enfocado a la situación verdadera de las empresas estudiadas, en su orientación fenomenológica del proceso de homologación de proveedores. Es la reflexión del sentido del trabajo realizado que ha pasado del estudio matemático y estadístico del proceso al análisis de los orígenes, que diría Gaudí, donde nace la necesidad de llegar a las conclusiones de calificar a un proveedor de apto para la empresa.

La voluntad de la organización es necesaria, pero no suficiente, para que la innovación prospere. La empresa también necesita tres capacidades específicas (Hill, Brandeau, Truelove & Lineback, 2014): la abrasión creativa, definida como la capacidad de crear las ideas; la resolución creativa, que es la habilidad de tomar decisiones integradas que combinen incluso algún disparate inicial; y la agilidad creativa, que es la habilidad de chequear y experimentar a través de búsquedas rápidas, reflexiones y ajustes. Finalmente, la construcción de la innovación continua (Hill et al., 2014) se consigue mediante la creación de una comunidad que está dispuesta y es capaz de innovar, es decir, involucrar a la empresa para compartir un sentido de propósito, valores y reglas.

Dicha empresa involucrada en un Sistema de Valor Sostenible innova con sus proveedores y la homologación de proveedores constituye el proceso que garantiza la eficiencia empresarial en este proceso de innovación. La generación de capacidades dinámicas a través de un sistema de homologación de proveedores permite desarrollar la capacidad de aprender rápidamente y construir activos estratégicos, donde lo importante para las empresas es la agilidad empresarial (Teece et al., 1997). El aprendizaje necesita comunicación y coordinación, donde las colaboraciones y alianzas pueden ser una fuente para el nuevo aprendizaje organizacional y las rutinas de compra pueden permitir a las empresas traer nuevos activos estratégicos a partir de proveedores. Construir capacidades sostenibles (Teece, 2009) significa ser más competitivo. Las capacidades dinámicas implican algo más que innovación rápida, adaptación y flexibilidad. Se trata de desarrollar un estilo de gestión empresarial proactiva en su entorno. Generar capacidades dinámicas es un resultado de las tareas del diseño de procesos e implica el diseño/estructura organizativa. Las rígidas estructuras burocráticas y las jerarquías monolíticas no favorecen la flexibilidad ni la orquestación necesaria para la homologación de proveedores; al menos dos factores inciden en la estrategia a seguir (Teece, 2009): la habilidad de soportar expansiones geográficas y la habilidad de soportar expansiones productivas.

La propuesta metodológica que se plantea en este trabajo, en torno a la homologación de proveedores desde la sostenibilidad y responsabilidad social enmarcada en un sistema de valor sostenible en base a las siete capacidades dinámicas involucradas, es una actitud que infunde iluminación y compromiso empresarial. Si la sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que crea valor a largo plazo (Dow Jones Sustainability Index, 2014) y es un principio rector de la estrategia empresarial (Finkbeiner, Schau, Lehmann & Traverso, 2010), las empresas deben aprovechar las oportunidades de gestionar los proveedores respecto a los riesgos derivados de la evolución económica, ambiental y social. Las capacidades dinámicas involucradas en el proceso propuesto (detección, coordinación, innovación, absorción, inteligencia de negocios, aprendizaje y comunicación) mejoran la excelencia empresarial y ayudan a que los procesos de compras gestionen de forma más eficiente los riesgos del proveedor. Utilizando la mayéutica socrática, preguntaríamos: ¿está la empresa preparada para incluir en el reto de sostenibilidad y responsabilidad social a sus proveedores? El *descubrimiento* socrático personalizado en cada empresa, digno de favorecer un futuro adecuado, prende rápido en el barro de la lumbrera organizacional.

5. Bibliografía

- Achilles (2015). *La importancia de la gestión de proveedores*. Consultado el 05/01/2015. Disponible en Internet en <https://www.achilles.com/es/argentina-industry-insights-es/3167-la-importancia-de-la-gestion-de-proveedores>
- Acosta, J. C., Longo, M., & Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 35-62.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Fundamentos y metodología. México, DF: Paidós Educador.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 35-36. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Arcos, M. T. (2001). Luces y sombras de la Nueva Economía, y de la sociedad de la información y del conocimiento. *Información Comercial Española*, 793, agosto-septiembre, 89-97.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boal, N. (2005). Análisis de los indicadores de creación de valor (I). *Estrategia financiera*, 220, septiembre, 75, 30-41.
- Bonmatí, J. (2011). El valor de la empresa y la creación de valor en la empresa. *Revista AECE (Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España)*, tercer trimestre, 10-12.
- Bontis, N., Chua Chon, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise* (traducido por Juan Carlos Guix, 1997), Ediciones Paidós Ibérica, S. A., Barcelona.
- Chú, M. (2010). ¿Por qué crear valor en las empresas? *Revista Gestión*, 9, julio-septiembre, 26-30.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), 128-152.
- Comisión Europea (2006). *La Unión Europea y los Estados Unidos. Socios mundiales con responsabilidades mundiales*. Comisión Europea, Dirección General de Relaciones Exteriores. Consultado el 08/06/2015. Disponible en Internet en http://eeas.europa.eu/us/docs/infopack_06_es.pdf
- Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (CMDSG), miembro de la OIT (2004). *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos*. Consultado el 25/04/2015. Disponible en Internet en <http://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf>
- Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (1979). Beyond qualitative versus quantitative methods. *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, 1, 7-32.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., & Coombs, J. (1999). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15, 211-229. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00013-5)
- Delmas, M. A. (1999). Exposing strategic assets to create new competencies: The case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America. *Industrial and Corporate Change*, 8, 635-650. <https://doi.org/10.1093/icc/8.4.635>
- Dow Jones Sustainability Index (2014). Dow Jones Sustainability Index Report. Disponible en <http://www.sustainability-indices.com/>
- Ellonen, H., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation-Related Capabilities. Lappeenranta University of Technology. *Int. J. Innov. Mgt.*, 15, 459. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003246>
- Fernández, G. (2013). *La gestión de la cadena de suministro*. Editorial Bubok.
- Finkbeiner, M., Schau, E. M., Lehmann, A., & Traverso, M. (2010). Towards Life Cycle Sustainability Assessment. *Sustainability*, 2, 3309-3322. <https://doi.org/10.3390/su2103309>
- Gordon, S. (2008). *Supplier evaluation and performance excellence*. J. Ross Publishing.

- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Civitas-Thomson. Quinta edición, tercera en Civitas.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Parramón Ediciones, S. A.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Hernández Perlines, F., Salinero, M. Y., & Yáñez, B. (2013). Formación, capacidad dinámica de absorción y desempeño en la empresa familiar española. *Economía Industrial*, 388, 137-144.
- Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). Collective Genius. *Harvard Business Review*, 2014, 06.
- Lazonick, W., & Prencipe, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation: Strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc. *Industrial and Corporate Change*, 14, 501-542. <https://doi.org/10.1093/icc/dth061>
- López Martínez, G. (2010). *La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007*. UCM, e-prints 10759. Consultado el 08/04/2014. Disponible en Internet en <http://eprints.ucm.es/10759/1/T31784.pdf>
- Madsen, E. (2010). *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. Edited by Stuart Wall, Carsten Zimmermann, Roland Klingebiel and Dieter Lange. Edward Edgar Publishing Limited.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47). Pontificia Universidad Javeriana.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *Evolucionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Massachusetts and London, England.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 2007/07.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Nueva York.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-189. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(97\)00093-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(97)00093-X)
- Porter, M. (1981). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Pirámide.
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1985/07.
- Project Management Institute (PMI) (2011). *Destrezas de Dirección de Proyectos. PMI 2014*. Consultado el 18/03/2014. Disponible en Internet en <http://www.pmi.org/>
- Quentin, F. (2000). *Earned Value Project Management*. Project Management Institute Inc. Second edition.
- Rao, J. (2014). The New Entrepreneurial Leader – Author H. James Wilson in conversation with contributor and Babson College Professor Jay Rao. Babson College. Consultado el 08/06/2014. Disponible en Internet en <https://www.youtube.com/watch?v=QL4We4342yo>
- Singh, R., Mathiassen, L., Stachura, M., & Astapova, E. (2011). Dynamic Capabilities in Home Health: IT-Enabled Transformation of Post-Acute Care. *Journal of the Association for Information Systems*, 12, Special Issue, February, 163-188.
- Smith, P. (2014). *Why Supplier Management should be central to your procurement thinking*. OFS Portal LLC 21/03/2014. Consultado el 05/01/2015. Disponible en Internet en <https://ofs-portal.com/wp-content/uploads/2016/04/Supplier-Management-140326v4.pdf>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. Editorial John Wiley & Sons.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341-377. <https://doi.org/10.1093/icc/6.2.341>
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Dynamic capabilities for continuous product innovation. *Scuola di Direzione Aziendale dell' Università Bocconi*. JEL Classification Numbers: M19, O31, O32, 1-37.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Woiscehyn, J., & Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342. <https://doi.org/10.1093/icc/dth053>
- Xu, P., & Kim, J. (2014). Achieving dynamic capabilities with business intelligence. *PACIS 2014. Proceedings*. Paper 330. <http://aisel.aisnet.org/pacis2014/330>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. 