

## Eligiendo un contratista de manufactura

Seleccionar y administrar al proveedor que será responsable de manufacturar los productos para una firma, es uno de los procesos más delicados que enfrenta un comprador y un área de



suministro en general. Sparton, un fabricante de instrumentos electromecánicos sofisticados, publicó un documento todo llamado "[A robust supply chain: the important role your contract manufacturer can play](#)" donde ofrece consejos muy interesantes para este tipo de tercerización.

El documento no recomienda que el contratista de manufactura que seleccionemos cumpla tres características importantes:

- Un sólido proceso para la calificación de sus proveedores. Este proceso deberá monitorear consistentemente la confiabilidad de las entregas, el precio y la calidad. Además, el proceso deberá incluir auditorías de componentes críticos, en algunas de las cuales, deberá de ir acompañado por el cliente, nuestra empresa, para compartir el aprendizaje de las revisiones.
- Apertura en sus costos / ganancias. Bajo un modelo de manufactura tercerizado, los proveedores del servicio deberán trabajar bajo el modelo de costos detallados, para que el comprador pueda conocer específicamente los procesos de manufactura y las características de la producción. Esto deberá traducirse en la definición de indicadores claves de desempeño, KPI's, que se monitorearán para garantizar el cumplimiento de los acuerdos. La transparencia financiera, acelerará los procesos de salida al mercado y la correcta y oportuna toma de decisiones referentes a cambios en los diseños.
- La adecuada ubicación geográfica. Considerando que la ubicación impacta los costos, los riesgos y los tiempos de respuesta, algunos compradores prefieren proveedores que se ubiquen cerca de los mercados de consumo, de forma que estén accesibles al consumidor final en caso de auditorías, mientras que otros, prefieren proveedores domésticos para reducir los riesgos de transferencia de propiedad intelectual y mantener una comunicación más oportuna.

Sparton, también ofrece tres consejos sobre los que la empresa contratante debe realizar para garantizar una alianza estratégica exitosa con proveedores de manufactura tercerizada, y esto son:

- Construir redundancia de proveedores, desde la especificación del diseño. Mediante estas acciones, la organización reduce la necesidad de tener que buscar de manera improvisada nuevas fuentes de suministro y reduce sustancialmente los riesgos de dependencia con el proveedor.
- Poner especial atención en los componentes de largo tiempo de entrega. Estos deberán ser los primeros con los que se inicie el proceso de evaluación de la tercerización, para garantizar que se encuentren disponibles de manera oportuna y no impacten en el arranque de la producción. Al mismo tiempo, estos componentes requieren de especial

atención cuando se acerquen al final de su ciclo de vida útil, con la finalidad de inventar inversiones innecesarias e inventarios improductivos.

- Revisar el cumplimiento de estándares y requerimientos del contratista de manufactura. Esto es más relevante en industrias altamente reguladas, como la farmacéutica, donde el cumplimiento del proveedor es crítico. También, es relevante en el caso de que se manejen materiales peligrosos que requieren de controles y reportes específicos por parte de dependencias gubernamentales.

La relación con los contratistas de manufactura debe ser permanente, para asegurar que esta se encuentra trabajando con la mayor eficiencia posible y que cuenta con la flexibilidad necesaria para responder oportunamente a los cambios solicitados.

Dentro de las tendencias más importantes en la contratación de la manufactura, se encuentran:

- Los fabricantes de equipo original, OEMs, están confiando más la ingeniería de productos a sus proveedores de manufactura, creándose una mayor dependencia en la relación, al incluirse estos trabajos de valor agregado como parte del servicio.
- Los propios contratistas están tomando la responsabilidad de validar las partes con el cliente final, reduciendo con esto los ciclos de respuesta y permitiendo tener mayor claridad sobre los requerimientos
- En algunas industrias en particular, existe una tendencia hacia el “on shoring”, que se refiere a regresar al país del comprador de la fabricación de partes complejas y ensamblajes altamente tecnológicos. Esto es muy claro dentro de ciertos sectores de Estados Unidos.

La tercerización seguirá siendo una alternativa válida para mejorar los costos y acelerar la respuesta al mercado, los compradores deberán estar conscientes de las acciones a tomar para garantizar una cadena de suministro ágil y robusta.