

El camino de la colaboración con los proveedores

En este mismo espacio, hemos hecho referencia varias veces a publicaciones de la empresa de consultoría Vantage, en esta ocasión, comentaremos sobre un artículo llamado "From vendor to partner", escrito en el lejano 2008 por Jonathan Hughes, pero que tiene gran validez sobre algunos conceptos esenciales para entender el proceso de transformación en la relación con los proveedores.

El secreto dentro de una buena transacción comercial cliente-proveedor, no sólo radica en lo que las partes hacen juntas, sino también en lo que cada una piensa sobre la otra y la forma en la que interactúan a lo largo de una relación permanente.

Para la mayoría de las firmas, resulta muy obvio entender el valor asociado con conocerse mejor para facilitar las interacciones con los clientes en los procesos de venta que contribuyen a maximizar el nivel de servicio que a su vez se traduce en mayores utilidades, sin embargo, esto parece no ser tan obvio cuando se piensa en los beneficios que se tendrían en el caso de entender a los proveedores de esta misma forma.

Este enfoque hacia los proveedores, es la base de lo que llamamos la administración de la relación con el proveedor, SRM, que bien implantado y entendido se define como:

- 1- La evaluación sistemática de los activos y capacidades de los proveedores, con respecto a la estrategia de negocio de nuestra organización.
- 2- La determinación de que actividades deben de ser realizadas con que proveedores, para maximizar los resultados.
- 3- La planeación y ejecución coordinada de acciones en conjunto con ciertos proveedores, para maximizar el valor de las interacciones.



La colaboración ocurre cuando dos o más compañías trabajan juntas para alcanzar uno o más objetivos comunes y cuando trabajan activamente para que cada una de ellas obtenga sus objetivos respectivos.

Dentro de la colaboración, las relaciones ya no son oportunistas, sino basadas en la confianza y una visión compartida del largo plazo. Las decisiones no se centran en maximizar los valores de corto plazo de forma unilateral, sino en la maximización a largo plazo del éxito de los socios de negocios. Un claro ejemplo de una relación colaborativa, es cuando los conflictos son resueltos en base a los méritos de las alternativas y la aplicación de criterios subjetivos en su evaluación, en vez de resolverlos basados en el poder que una de las partes tiene en un cierto momento.

Hay tres elementos relevantes a considerar al evaluar una colaboración:

- Se requiere una estrecha integración en los procesos de planeación y colaboración.
- Es necesario invertir tiempo, esfuerzo y posiblemente capital para cristalizar la relación.
- Implica un alto riesgo, debido al intercambio de información estratégica entre las partes.

En la mayoría de las organizaciones, las metas e incentivos de lado comercial, están centradas en la venta, no necesariamente en maximizar el valor total que se entrega al cliente, por lo cual se dificulta el establecimiento de relaciones colaborativas. Aunado a esto, tanto los proveedores como los clientes, mencionan la falta de alineamiento interno, como una de las principales barreras para la colaboración y la creación de valor.

Las empresas que se enfocan en crear valor conjunto, deben definir claramente como compartirán las ganancias de la colaboración cuando se desarrollen algunas soluciones de manera conjunta, y para esto, se requiere un cambio en la mentalidad. En vez enfocarse en cómo usar el poder para extraer el máximo valor de la contraparte, el enfoque debe ser, el identificar cuál es la forma más justa y apropiada de asignar las ganancias y compartir el valor creado con los socios.

Algunas de las herramientas que las organizaciones deben desarrollar para transitar de relaciones distantes a colaborativas son:

- El desarrollo de estrategias de suministro.
- Un adecuado proceso de evaluación y selección de proveedores.
- Mecanismos para desarrollo de proveedores.
- Procesos para planeación conjunta.
- Acciones para coordinar las operaciones del día a día.
- Claros indicadores para medir el desempeño, enfocados en la creación de valor.
- Procesos para escalación en la resolución de conflictos.

En palabras simples, una buena relación de negocios se define como:

- Tú haces lo que yo quiero,
- Yo me encargo de mantenerte feliz,
- Ambos nos caemos bien,
- Tenemos muy pocos o ningún conflicto.