

Gestionando proveedores

La materia prima básica de un comprador la representan sus proveedores. La satisfacción de las necesidades de la organización y la capacidad de generar soluciones innovadoras, depende fundamentalmente de contar con proveedores adecuados a las demandas de la organización.

Generalmente, la mayor parte del tiempo diario de un comprador se dedica a tareas rutinarias o a resolver situaciones urgentes, por lo que desafortunadamente se invierte poco tiempo en acciones específicas que permiten influir favorablemente en el desempeño de los proveedores.

Trade Shift, un proveedor de tecnología para la colaboración empresarial, publicó un documento llamado “[Supplier Management Checklist](#)” en el cual recomienda un enfoque integral para gestionar el ciclo de vida de un proveedor, con un enfoque hacia el cumplimiento de regulaciones, reducción de riesgos y generación de contribuciones. Basado en esta publicación, les presento un enfoque de cuatro pasos que contribuye a mejorar el proceso de gestión de proveedores.

Como todo proceso de desarrollo, debemos empezar con saber dónde nos encontramos y a partir de ahí desarrollar los planes de mejora. Es necesario hacer un inventario de nuestra base de proveedores, esto implica conocer con la mayor exactitud posible:



- Cuantos proveedores tenemos
- Cuanto se gasta con cada uno de ellos
- Cuántas transacciones se generan con cada uno de ellos
- Donde se ubican geográficamente
- Cuál es su nivel de desempeño
- Cuáles son sus fortalezas y debilidades

Con esta información, se tiene una mayor claridad de la relevancia y potencial de cada proveedor y es posible construir un plan para la adecuada administración de estos recursos.

Como resultado de este primer análisis, se pueden generar opciones de reducción de proveedores mediante la consolidación de compras. Es recomendable también revisar las políticas asociadas con el alta de proveedores para evitar la pulverización del poder de compra.

Trabajando en un equipo multifuncional, que incluye a los principales usuarios del área, se deben realizar las siguientes cuatro acciones:

- Desarrollar los objetivos del programa de gestión de proveedores. La idea es tener claridad sobre los beneficios que generará el programa.
- Dimensionar la cantidad de recursos humanos y tecnológicos requeridos para la tarea a realizar o en su caso, ajustar los objetivos a los recursos disponibles.
- Realizar una adecuada segmentación de los proveedores considerando variables como impacto financiero, impacto estratégicos, opciones de suministro, balance de poder demanda/ suministro en el mercado, proyecciones de consumo, desempeño actual y potencial futuro, etcétera. Esto implica tener una clara política y un adecuado procedimiento de clasificación de proveedores.
- Definir el tipo de relación de colaboración a establecer con cada proveedor y las variables críticas a medir.

El éxito en la gestión de la relación con un proveedor, depende esencialmente de que cada parte tenga claro que se espera de ella y conozca oportunamente como se está desempeñando, por esto durante este tercer paso, se deben atender aspectos relativos al flujo de información como:

- Asegurar la calidad y oportunidad de la información relativa al desempeño, medido con relación al cumplimiento de los objetivos específicos de cada proveedor.
- Definir el mecanismo que se utiliza para informar al proveedor sobre su desempeño, así como los medios para recibir retroalimentación por parte de ellos.

- Realizar las adaptaciones tecnológicas requeridas para que la información del desempeño fluya adecuadamente.

El enfoque de Trade Shift, es poder conectar digitalmente a toda la base de proveedores, en mi experiencia, debemos manejar diferentes fases del proyecto para ir poco a poco integrando proveedores, iniciando por los más relevantes y dejando al final con los que ese tiene una relación exclusivamente operativa y con los cuales posiblemente no sea rentable la inversión de recursos.

El cuarto, y último paso del proceso, implica iniciar el monitoreo y desarrollo de los proveedores. Es el paso en el cual se generará el valor para la organización ya que los pasos previos son solamente para construir la infraestructura que sostiene la gestión.

- Acordada el desempeño deseado con cada proveedor y dejar claro los roles y responsabilidades de cada una de las partes involucradas en el logro de los objetivos.
- Además de los indicadores básicos esenciales como costo, entrega oportuna y cumplimiento de calidad, se deberán incluir, en algunos proveedores clave, temas como:
 - o Compliance. Para medir aspectos asociados con comportamientos éticos y regulatorios (anticorrupción y apego a regulaciones)
 - o Riesgo. Tanto propios del proveedor, como del entorno de su negocio. Incluir planes de riesgo asociados con temas de gestión, respuesta y recuperación.
 - o Sostenibilidad. Conocer el compromiso y desempeño en aspectos de Responsabilidad Social Corporativa, CSR. Se debe abarcar el desempeño del proveedor en particular, así como el de su cadena de suministro en general.
 - o Innovación. Generar soluciones innovadoras y asegurar que el proveedor adquiere las competencias necesarias para mantener un flujo permanente de nuevas ideas y productos.
- Cada indicador deberá tener claro su formato y frecuencia de emisión de reportes.
- Debe existir un mecanismo conciliador en caso de que el reporte del sistema oficial no coincidan con los registros del proveedor.
- Se deberá tener un modelo para administrar las acciones correctivas a desviaciones fuera de lo tolerado.
- Deben existir políticas claras y conocidas con todos de las acciones a tomar en base a los resultados del desempeño. Esto debe incluir un sistema de reconocimiento para el buen desempeño así como acciones punitivas por un incumplimiento recurrente.

Una razón común por la cual los compradores no miden el desempeño de los proveedores, es por la cantidad de tiempo que esta tarea requiere, la mala calidad de los resultados que arrojan los sistemas de medición tradicionales y la falta de claras políticas de cómo actuar con esta información. “Para que medir si no es confiable, y al final siempre le acabamos compramos al más barato”.

Aplicar un método ordenado y simple como el aquí presentado, puede ser una guía básica para ir construyendo un sistemas de gestión de proveedores simple, que se apoyen en tecnología y permitan al comprador hacer un uso adecuado y frecuente de la información en el proceso de construir una base de proveedores confiables, competitivos y con las adecuadas capacidades de innovación.