

Modelos de suministro

“[Choosing the Right Sourcing Model](#)” es una publicación realizada por Sourcing focus en el lejano 2013, pero que tiene algunas propuestas que permanecen sin importar el tiempo.



Cualquier decisión de suministro debe empezar con la consideración de las necesidades estratégicas de la organización y estar soportada con un caso de negocio formal, aprobado por la alta dirección. A partir de esto, el grupo directivo debe constituir un equipo multifuncional que trabaje sobre las oportunidades estratégicas identificadas con la finalidad de convertirlas en beneficios tangibles para la empresa.

Conforme las industrias se han ido adaptando a los nuevos retos y oportunidades de los nuevos mercados, existen diferentes modelos de suministro que ofrecen beneficios y retos específicos, ya que cada uno implica diferentes costos, flexibilidad y grado de colaboración. La selección del modelo, también se relaciona con el nivel de madurez y el compromiso con la mejora de la propia organización.

El primer modelo sería utilizar una fuente única de suministro. Sabemos que este modelo facilita la administración de la relación para ambas partes, pero que lleva implícito un nivel de dependencia que se puede convertir en una amenaza. Bajo condiciones de economía de escala y colaboración de largo plazo, el modelo es una muy buena opción.

Otra alternativa es utilizar múltiples proveedores para el suministro de una parte o componente. En este caso, es común optar por múltiples proveedores pequeños con mayor flexibilidad y donde las relaciones son de menor duración. Obviamente, se incrementa la complejidad de la administración y se complica la colaboración, pero se reduce o elimina la dependencia.

Un tercer modelo sería trabajar bajo el principio de ganancia compartida. En algunas ocasiones, resulta una solución efectiva para que las partes trabajen en la reducción del costo considerando que habrá ganancias para todos. Este modelo funciona mejor en productos o servicios novedosos donde ambas partes aportan un valor similar a la solución final.

Un paso más adelante del modelo anterior, lo representa la creación de Co-ops o joint ventures entre clientes, competidores y proveedores. En este caso se decide llevar la relación a un nivel más complejo compartiendo recursos y capitales pero aumentando el poder de compra al conjuntar volúmenes e intereses.

Otra opción que ha ganado participación en ciertos sectores es el uso de Bonos de Impacto Social (BIS), que son un mecanismo de financiación innovador para programas sociales que condiciona el pago al impacto que los programas logran. Esto incrementa el enfoque en resultados medibles, aceleran la adopción de innovación social e incentivan operadores de alto rendimiento. Al medir los resultados mediante una evaluación rigurosa e independiente, los financiadores de estos programas

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

sociales saben que es lo que su dinero está comprando- lo que permite descubrir y adoptar programas de alto impacto y costo-efectividad de manera más eficiente.

A diferencia de los contratos tradicionales, el pagador de programas sociales, normalmente el gobierno o fundación internacional de segundo piso, pagará a los operadores del servicio sólo si alcanzan los resultados esperados.

La tercerización fuera del país es una opción más. Obtener productos de áreas geográficas que tienen algunas ventajas para la producción de ciertos componentes sigue siendo una alternativa, siempre y cuando se consideren los aspectos negativos como largo tiempos de entrega, costos logísticos y riesgo de pérdida de propiedad intelectual.

El uso de proveedores de integración al resultado atractivo en ciertas industrias. Para evitar el trato con muchos proveedores y poder recibir componentes o módulos integrados, se utilizan intermediarios que conjuntan las diferentes partes y se suministran soluciones para su uso inmediato. En algunos casos, como el automotriz, se le llama Tier 0.5.

Contratación de un modelo de servicios compartidos. Cuando un servicio se utiliza de forma ocasional, posiblemente es mejor recurrir a una solución de servicios compartidos, en donde solo se paga el uso de los recursos cuando se necesitan, por lo cual el costo o es compartido entre varias organizaciones. Obviamente esto aplica para servicios que no son estratégicos para la organización.

Automatización de procesos con el uso de robótica aparece como una nueva alternativa. La intención es contar con una fuerza de trabajo “virtual” que reduzca el costo o y mejora la consistencia en los procesos. Obviamente, ético asociado con la remplazo de personal por máquina pero es algo propio de la tendencia hacia la digitalización

Debemos reconocer que cada modelo presenta ventajas y desventajas y que en muchas ocasiones resulta complicado elegir cuál es el mejor, por lo cual, es importante tomar en cuenta el valor estratégico que puede significar la relación cercana con el proveedor para el suministro así como considerar también los siguientes elementos:

- Ligar las decisiones de suministro con la estrategia del negocio, no verlo como una tarea independiente y de corto plazo, sino como un elemento estratégico para construir ventajas competitivas.
- Asegurar que el modelo seleccionado es capaz de guiar a la empresa en el logro de sus objetivos y sirve como promotor de los mismos.
- Maximizar la economía de escalas, evitando duplicidades y asegurando lo más posible el uso de la estandarización.
- Antes de pensar en una tercerización, tener claro el rol presente y futuro de la tarea, entendiendo y evaluando aspectos de valor, riesgo y velocidad de respuesta.
- El suministro es un proceso continuo, no es una decisión aislada, se debe contar con un nivel de flexibilidad que permite adaptarse a los cambios del mercado.
- Hay que ver a los proveedores como socios de negocio, deben estar informados de las metas y restricciones del negocio, ya que sólo así pueden generar beneficios para ambas partes.

- Tener asegurado el apoyo ejecutivo para operar en un modelo que maximizar los beneficios para la organización.
- Construir modelos del gobierno operados con personal capacitado y con los recursos necesarios para gestionar efectivamente el diseño de estrategias y su ejecución.
- Obtener retroalimentación del exterior, apoyarse de expertos y en comparativos con otras operaciones similares, para tener claro los beneficios y los costos operativos de los modelos que se están utilizando.

Como mencionamos, no existen soluciones permanentes y perfectas, pero mientras mejor se entienda a la contribución estratégica que cada proveedor puede aportar a logro de los objetivos de la organización, las decisiones serán más adecuadas y facilitarán el desarrollo de ventajas competitivas.