



EL MANEJO INTEGRAL DE PROVEEDORES. UNA MANERA DE CONSTRUIR VALOR

**POR: VIRGILIO RAMON M.
DIRECTOR EJECUTIVO DE ASEM SOLUTIONS LTDA**

El manejo integral de los proveedores se ha convertido en uno de los ejes estratégicos de la gerencia moderna para la generación de “valor añadido”¹; pues al ser el primer “eslabón” de la Cadena de Suministro, permite dinamizarla; situación que se refleja en mejoras en competitividad, lo que se traduce en mejoras de la capacidad de gestión y, precisamente, de generación de “valor añadido” en las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de construir valor, es necesario considerar a los proveedores como sus “aliados estratégicos” y al estrechar su relación, se les da a conocer con anticipación el plan de requisiciones para que ellos se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo y servicio postventa; por lo que su participación será activa y por lo tanto; las partes obtendrán beneficios mutuos; a partir de la premisa “GANAR – GANAR”; pero para llegar a la situación comentada; es necesario generar “confianza”; ya que de esta manera, la cadena de suministro resulta fortalecida, lo que se traduce en costos bajos y por ende una mejora en competitividad, vía reducción de costos; pues como lo afirma Michael Porter “la lealtad histórica o problemas con los proveedores puede afectar costos de los insumos, el acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”².

Las organizaciones al contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados, garantiza, de una parte, una gestión más confiable, disminuyendo el riesgo del aprovisionamiento; y de otra parte, ahorra recursos en su manejo y administración.

Las organizaciones, sin proponérselo, ven como su base de proveedores cada día se va incrementando y en un momento determinado, se llega a no saber cuantos se tienen y con cuántos se tienen relaciones comerciales, incurriendo en unos costos innecesarios.

Seguidamente, se presenta el Manejo Integral de Proveedores, el cual es definido como el proceso mediante el cual la organización se asegura de contar

¹ Capacidad de generar excedentes que logre sorprender a los clientes. Por lo tanto debe considerarse, como todo aquello por lo que el cliente esta dispuesto a pagar; ya que satisface sus necesidades y al satisfacerlas experimenta placer. Fidelidad del cliente. Dicho en otras palabras, el bien o servicio que se recibe el cliente supera sus expectativas.

². PORTER Michael. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. CECSA. México^{P.109}

en su Base, Registro o Plantilla de Proveedores con los mejores, comprometidos y dispuestos para contribuir a la generación de valor añadido para lograr que ambas partes obtengan beneficios; a partir de:

- ✓ Disminuir y reducir los costos de la Cadena de Suministro, identificando y eliminando los costos que no agregan valor añadido al proceso,
- ✓ Impulsar y desarrollar un proceso de mejora continua al interior de los proveedores, para que sean más competitivos,
- ✓ Fomentar la asociación y cooperación entre grupos de proveedores para lograr mejor posición en los procesos de negociación.
- ✓ Garantizar el suministro de bienes y servicios al cliente externo, transfiriéndole parte del valor añadido obtenido en la cadena, vía reducción de precio.

De acuerdo con lo anterior y consciente de la importancia de los proveedores en la cadena de suministro para asegurar la calidad requerida por el cliente, el profesor Kaoru Ishikawa en su obra "Qué es el Control Total de Calidad La Modalidad Japonesa"³ cuando se refiere a los proveedores, plantea:

"Entre comprador y proveedor debe existir mutua confianza y cooperación, y la decisión de vivir y dejar vivir basada en las responsabilidades que las empresas tienen respecto al público".

Continuando con la obra del profesor Ishikawa⁴, él plantea diez principios que se deben seguir para garantizar un control de calidad entre comprador y proveedor, que van desde la responsabilidad de cada uno de ellos por la aplicación del control total de calidad, pasando por la independencia, el compartir información, la realización de acuerdos y/o contratos, la responsabilidad del proveedor de entregar bienes de calidad, acuerdos de metodologías de evaluación y la responsabilidad de pensar siempre en el consumidor final.

Para Porter, cuando presenta las cinco⁵ fuerzas competitivas en que se fundamenta la estrategia competitiva, los proveedores es una de ellas. Parte de la base que se deben establecer relaciones comerciales de largo plazo para que contribuyan a la generación de valor añadido, basados en la confianza, transparencia, fundamentando esas relaciones en las reducciones de costos y para lo cual plantea directrices como aprovechar las economías de escala, la integración, la ubicación geográfica y los factores institucionales de política gubernamental.

Finalmente, Timothy M. Laseter⁶, hace notar la importancia de crear un modelo de abastecimiento equilibrado y para lo cual plantea la necesidad para que las organizaciones desarrollen habilidades organizacionales que permiten que una compañía equilibre eficazmente su compromiso de establecer relaciones de

³ Ishikawa Kaoru. Qué es el Control Total de Calidad. La Modalidad Japonesa. Bogotá: Norma, 1985^{Op. Cit.p.153}

⁴ Ibid.. Op. Cit. p. 153

⁵ Porter Michael. Op. Cit. p.24

⁶ Laseter Timothy. ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES. Un modelo de abastecimiento equilibrado

cooperación con los proveedores y establecer precios competitivos en dichas relaciones.

Con base en lo anterior, a continuación se presenta un modelo que cubre todos los aspectos relacionados con el manejo integral y relaciones con los proveedores. Incluye seis componentes, que van desde las políticas y criterios que garanticen una selección que le permita a la organización la satisfacción de necesidades y requerimientos hasta el procedimiento para excluirllos del registro, tocando los aspectos de segmentación, evaluación, desarrollo y productividad, tal como se observa en el siguiente esquema:



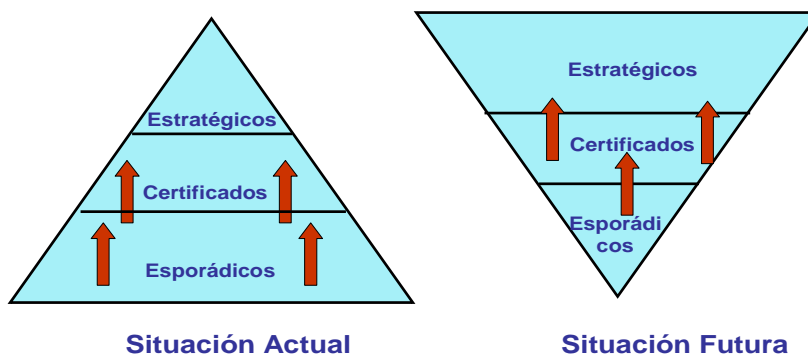
Selección e Inscripción:

- ✓ La organización debe contar con un registro de proveedores, que garantice el suministro de los bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades y en las condiciones definidas en el proceso de negociación.
- ✓ De esta manera, la calidad del registro y el número de proveedores se convierte en el medio más no en la meta, pues lo que se busca es garantizar el suministro. Ante esta situación, la organización debe fijar unas políticas y estrategias, que deben estar alineadas con las políticas y estrategias corporativas, para consolidar la base de proveedores; que le permita contar con “lo mejor de lo mejor” que exista en el mercado de suministros, a nivel local e internacional y para conseguirlo debe fortalecer el proceso de inteligencia del mercado de suministros.

Segmentación:

- ✓ Al segmentar la Base de Proveedores se busca que los proveedores centren su operación en el suministro de los bienes y servicios que fundamentan su negocio, lo que permite definir la estrategia de abastecimiento de acuerdo con el Plan Estratégico y le contribuye al proveedor a fortalecer sus líneas de negocios y por ende lograr un mayor nivel de especialización.
- ✓ Dependiendo de la manera como los proveedores impacten a la organización será la segmentación; por lo tanto, para cada segmento, se tendrán estrategias, relaciones comerciales y manejos diferentes.

LA SEGMENTACION DE PROVEEDORES



Evaluación del desempeño:

Una vez definida la segmentación de los proveedores, el paso siguiente es establecer como ha sido su Evaluación del desempeño, con el fin de:

- ✓ Identificar las oportunidades de mejora.
- ✓ Disminuir el riesgo del aprovisionamiento a partir de la disminución de los retrasos en la Cadena de Suministro.
- ✓ Dar criterio a los encargados de negocios para que tomen decisiones con base en el desempeño y así dar transparencia a la asignación de negocios.
- ✓ Potencializar la capacidad del proveedor y/o contribuir a la mejora de su motivación.
- ✓ Verificar el comportamiento y seguimiento de la capacidad de cumplimiento del proveedor
- ✓ Lograr que todos los proveedores estén por encima de la calificación definida como objetivo estratégico de la Organización.

El cumplimiento de los objetivos presentados, depende en gran parte, de la manera como se realice la evaluación y para garantizar su efectividad, se presenta la siguiente metodología:

- ✓ Definición de las políticas y procedimientos
- ✓ Definición de los criterios con sus ponderaciones
- ✓ Desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas
- ✓ Capacitación a los clientes internos
- ✓ Presentación de resultados
- ✓ Generación de Planes de mejora

Desarrollo:

El Desarrollo de Proveedores es el conjunto de acciones integradas y coordinadas que apuntan al fortalecimiento de las relaciones con los Proveedores de la organización.

Cuando se implanta un Programa de este tipo, lo que se busca es aumentar la Productividad y Competitividad de las cadenas productivas de los proveedores que la integran y que forman parte de la red que suministran las materias primas, insumos y demás bienes y servicios que la organización requiera, de acuerdo con cada uno de los segmentos definidos.

Un programa de este tipo para el caso Colombiano se fundamenta debido a que las organizaciones actualmente se encuentra que el 20% de los proveedores suministran el 80% de los bienes y servicios y que el 80% de los proveedores suministran el 20% de los bienes y servicios. (Relación que en dinero tiene el mismo comportamiento: el 80% del presupuesto de compras es asignado al 20% de los proveedores). Esta situación ha originado una gran cantidad de proveedores catalogados como “pequeños” que buscan una participación en el 20% de los presupuestos de compras; pero que al trabajar de manera aislada, no pueden dar soluciones a sus problemas internos para que sean proveedores más competitivos o si cabe el calificativo de “clase mundial”.

Productividad:

Los programas de productividad de los proveedores, al igual que el de desarrollo, tienen su justificación en la responsabilidad social que tienen las organizaciones grandes para jalonar a las pequeñas; pues al tener en cuenta que en los países tercermundistas, gran parte de la economía es gestionada por la pequeña empresa; resulta apenas lógico esta situación; ya que para evitar o disminuir la desarticulación que existe entre la gran empresa y los proveedores pequeños; estos últimos deben evolucionar al mismo ritmo de las grandes organizaciones; para:

- ✓ Incrementar el nivel de productividad y competitividad en los proveedores, especialmente, de los estratégicos y así contribuir a mejorar el tejido industrial del país.
- ✓ Participar en los beneficios que la relación gana gana genere.

En la gráfica siguiente se presenta lo que busca un Programa de Productividad de proveedores:



Reconocimiento y Exclusión:

Los objetivos del reconocimiento de los proveedores hace referencia con:

- ✓ Informar los resultados de periodos anteriores y hacer notar la importancia de ellos en el logro de los mismos.
- ✓ Informar el Plan Estratégico de la Compañía en materia de requerimientos con vista a más de un año.
- ✓ Afianzar la relación Empresa Proveedor (Gana Gana) .
- ✓ Reconocer públicamente a los Proveedores que por segmentos hayan obtenido las mejores evaluaciones.
- ✓ Invitarlos a que continúen generando valor para la cadena.

Mientras que con los de la exclusión se busca:

- ✓ Racionalizar el Registro de Proveedores para garantizar que se cuente con los que realmente generen valor.
- ✓ Disminución de costos y optimización de recursos humanos, administrativos, tecnológicos e informáticos
- ✓ Establecer el procedimiento para excluir un proveedor de la plantilla de la organización

“SOLUCIONES PARA QUE NUESTROS CLIENTES GENEREN VALOR “

Virgilio.ramon@asemsolutions.com;

Carrera 51 A No, 127 52 tel (051) 2714197 Bogotá



- ✓ Definir las áreas responsables de formalizar la exclusión