



Gestión de Proveedores

Gestión de proveedores

La mayoría de las compañías apalancan su operación en aliados y proveedores externos que le permiten cumplir con su promesa de valor a los clientes y usuarios. Por esto, es importante definir metodologías internas que permitan:

La Segmentación estratégica de proveedores

La definición de un modelo preestablecido de interrelación con proveedores que cuente con personal que garantice la gestión de los proveedores según la segmentación establecida, desde el registro, las negociaciones, la formalización, el seguimiento y el desarrollo.

La definición plan de desempeño y modelo gestión de proveedores

El riesgo en la cadena de abastecimiento puede tener muchas dimensiones, sin embargo, se define el riesgo asociado a los proveedores principalmente en dos variables:

- Diversidad del mercado (cantidad de proveedores que ofertan el bien o servicio)
- Impacto de la compra en la operación del negocio.

Estas variables permiten clasificar las compras de la compañía y según criticidad se establecen planes de acción, planes de contingencia y tipo de seguimiento para cada proveedor.

1

Negociación

Se recomienda que todas las negociaciones que tenga la compañía queden en constancia por escrito, donde se pueda validar a qué acuerdos se llegó con el proveedor y en caso de algún incumplimiento, se pueda tener la respectiva constancia para adelantar las acciones pertinentes.

A continuación, algunas recomendaciones para tener en cuenta en los contratos:

- Definir un responsable de la compañía que vele por el adecuado cumplimiento y ejecución del contrato.
- Establecer garantías que permitan salvaguardar los intereses de la empresa y ante cualquier incumplimiento ejecutarlas en debida forma y de manera oportuna. A continuación, se listan algunas de ellas:

Pólizas:

Es la garantía más común y la que puede obtenerse de manera más ágil. Se pacta en los contratos con proveedores nacionales exclusivamente, debido a que para proveedores extranjeros el proceso de solicitud ante las aseguradoras es más complejo y deberá optarse por otros mecanismos de garantía. Las pólizas que ofrece el mercado buscan amparar al asegurado (que en este caso es la Compañía) frente a diferentes riesgos, por lo que resulta fundamental identificar cuáles son los riesgos

más comunes en el tipo de contrato que se va a celebrar y el impacto que éstos puede tener en la Compañía, con el propósito de establecer las coberturas, los valores asegurados y la duración.

Carta de Crédito:

Es una garantía diseñada para el comercio internacional, en virtud de la cual el proveedor solicita a una entidad bancaria de su país, la expedición de una carta de crédito en favor de la Compañía para cubrir un eventual incumplimiento en el contrato. En caso de que se haga necesario hacer efectiva la carta, en virtud de la operación bancaria internacional, la Compañía podrá acudir al banco de origen que se haya escogido al momento de la solicitud.

Cláusulas Penales:

Son acuerdos que, ante un incumplimiento de las obligaciones del Contrato, pueden buscar estimar de manera anticipada los perjuicios que puede sufrir la parte contratante o imponer una sanción. Se sugiere pactar cláusulas penales de carácter sancionatorio (imponer una sanción), dado que, por su naturaleza, traen como efecto indirecto disuadir al proveedor de incumplir con sus obligaciones, porque, además de poder verse obligado a indemnizar los perjuicios, podría estar sujeto a la sanción.

- Que el contrato sea firmado por los representantes legales tanto de la compañía contratante como de la contratista.
- Contar con Acuerdos de Niveles de Servicio –ANS que son pactos asociados al contrato en torno a la calidad de los servicios que la Compañía espera recibir, y que el proveedor se compromete a entregar de acuerdo con su capacidad. En estos acuerdos se regulan aspectos como: tiempos de respuesta, rendimientos, empaques, garantías y atributos del servicio, documentación requerida, procedimientos para atender conflictos, personal asignado al servicio y horarios de atención, entre otros aspectos que se requiera en los respectivos contratos.

2

Colaboración con los proveedores

Mapa de ruta

Construir un enfoque de colaboración con los proveedores resulta ser un reto en nuestra región (América Latina) pues no se percibe como una fuente de valor o, por lo menos, las expectativas iniciales y la mentalidad de corto plazo contrastan con los esfuerzos necesarios en términos de tiempo, recursos y esfuerzo invertido. Por lo tanto, lo primero que se debe tener en cuenta es que evolucionar hacia modelos que incorporan estrategias de relacionamiento con proveedores (SRM por sus siglas en inglés) es un viaje que requiere planeación, visión de largo plazo, compromiso y trabajo.

Respecto a algunos conceptos esenciales para entender el proceso de transformación en la relación con los proveedores, el autor Hughes, J. explica que 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 empresas, como lo explica Campos, J., 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 se conoce como la administración de la relación con el proveedor – SRM – que bien interpretado y constituido se define como:

- La evaluación sistemática de los activos y capacidades de los proveedores, con respecto a la estrategia de negocio de nuestra organización.
- La determinación de qué actividades deben de ser realizadas con qué proveedores, para maximizar los resultados.
- 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.

Desde el enfoque 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 con 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. Esto es, en lugar de usar la posición negociadora se conectan los intereses.

Se deben considerar tres elementos relevantes 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. Asociado a esto, tanto los proveedores como los clientes, mencionan la falta de alineación interna, 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.

Tipo de relación y análisis de proveedores



Figura 4. Relación y análisis de proveedores

Algunas de las capacidades y 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 el 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 el escalamiento en la resolución de conflictos.

Estas competencias permitirán generar un ambiente propicio para generar ventajas competitivas a partir de la colaboración con los proveedores.

Referencias:

- *From Vendor to Partner Why and How Leading Companies Collaborate with Suppliers for Competitive Advantage.* Jonathan Hughes. *Global Business and Organizational Excellence.* 2008.
- *Construyendo Colaboración con los Proveedores.* Jesus Campos. *Spend Matters.* 2016



