EMPRESAS

Guía para la gestión de proveedores críticos

Introducción

Algunas empresas tienen la fortuna de hacerse estas preguntas antes de que un evento inesperado interrumpa su cadena de abastecimiento, de todas formas, al identificarlas se enfrenta a un gran desafío, sin importar su tamaño o sector:

> ¿Depende la empresa de proveedores únicos para uno o varios de los insumos o servicios que requiere?
> ¿Tiene la organización un plan de contingencia para sustituir el proveedor y/o insumo en caso de ruptura en el abastecimiento de dichos suministros de origen singular y así garantizar la continuidad de la operación?

Para apoyar este análisis es conveniente que el líder del proceso logístico y la dirección tengan en cuenta los siguientes criterios de juicio:

- No se debe confundir el principio de simplificación con una directriz de exclusividad del suministro que pone en riesgo latente la continuidad del negocio.
- En ese caso de contar con la restricción de tener un proveedor único que no depende de una decisión estratégica, debe evaluar y gestionar con claridad el riesgo que se asume.

La necesidad de la integración de los proveedores en las cadenas de suministro y de reducción costos, ocasionan que muchas empresas asuman este riesgo pues hay que reconocer las siguientes ventajas:

- Menos trabajo en el proceso de selección y evaluación de los proveedores.
- Facilidad para colaborar con un solo proveedor en el diseño o la mejora.
- Obtener menores costos que vienen con mayores volúmenes de compra.
- Simplificación de la trazabilidad en la cadena de suministro.

Sin embargo, el análisis en la toma de la decisión debe mostrar que estas ventajas superan el riesgo significativo por:

- Un evento adverso o catastrófico que podría afectar al proveedor.
- Otros proveedores pueden perder interés en suministrar o respaldar a la empresa.
- Cuando la oferta es reducida en todo el mercado, el comprador puede estar en desventaja para abastecerse de proveedores alternativos.
- El desarrollo de productos o servicios puede verse limitado por la capacidad de suministro del proveedor.

1 Gestión de Proveedores Críticos

El siguiente listado presenta una variedad de opciones para hacer gestión frente a los proveedores críticos. Cada alternativa se debe evaluar según la situación particular, las variables involucradas y la información con la que se cuenta en la empresa, especialmente las condiciones financieras y de pago, las cantidades, la posición negociadora y el tipo de relación, el control y disponibilidad del inventario, las fuentes alternas de suministro, el tipo de moneda y tasa de cambio, la regulación y el monopolio, los tiempos de entrega, la capacidad de inversión, entre otros.

Algunas acciones para la gestión de riesgo de proveedores críticos o de los que se tenga una dependencia:

1. Revisar escenarios de posibles negociaciones con el proveedor crítico, teniendo en cuenta las condiciones de pago y tipos de contrato que sean atractivos para este de manera que otorgue prioridad en el suministro.
2. Revisar si hay condiciones de la operación logística que se puedan mejorar para ser más atractivos para el proveedor como por ejemplo preferencia en el descargue, horario fijo de descargue o mejores condiciones en cuanto a los equipos utilizados para la operación.
3. Analizar cuál es la percepción que tiene el proveedor de la empresa para tomar medidas respecto al tipo de relación y acercamiento con el proveedor.
4. Definir un proceso sistemático que permita identificar posibles desabastecimientos para adelantarse a la situación con pedidos adicionales y evaluar la necesidad de proveerse de inventario por arriba de los niveles óptimos para disminuir el riesgo de desabastecimiento en los insumos críticos.
5. La recomendación básica es que las empresas deben esmerarse por establecer una comunicación transparente y asertiva, invertir en la vigilancia 24x7 de sus proveedores críticos y asegurarse de tener al menos dos proveedores por cada suministro estratégicamente importante que estén separados geográficamente.

Algunas acciones para la consecución de nuevos proveedores:

1. Recurrir a asociaciones de compras, catálogos o agremiaciones para conseguir información de potenciales proveedores sustitutos.
2. Hacer una revisión permanente de posibles proveedores alternativos y mantener un listado actualizado con contactos a fin de garantizar la disponibilidad del producto.
3. Desarrollar un proveedor que esté dentro del sector y línea de negocio que según un análisis juicioso este en disposición y capacidad de desarrollar el insumo.

4. Generar compras conjuntas con otras empresas para aumentar el volumen y poder acceder a proveedores más exigentes o de mayor nivel de negociación.
5. La empresa misma genera la provisión interna del insumo (Integración vertical).
6. Buscar un producto sustituto o desarrollarlo sólo o en asocio con otras instituciones interesadas.
7. Recurrir a la innovación abierta para convocar a los diferentes actores con ideas alternativas bien sea para la sustitución del insumo o del proveedor.

sura