

Si 15%

El mayor porcentaje de nuestro gasto en la facturación del proveedor, el valor de nuestro negocio para él es alto.

Y si nuestro negocio representa menos del 0,8% de la facturación, es probable que el proveedor nos incluya en el rubro de insignificante.

4 Son los **critérios** para evaluar al proveedor: calidad, disponibilidad, costo y servicio y la respuesta del mismo.

Ojo con sus proveedores

VANESSA ANTÚNEZ

Los cálculos le fallaron a Abel Gutiérrez, gerente de Terminox, empresa que tiene casi la mitad del mercado de termas solares en el país. Él había proyectado crecer solo el 25% en el 2010 pero para su fortuna, creció 40%. Ahora lo cuenta con una sonrisa, pero en su momento estaba con el ceño fruncido. En pleno crecimiento, su proveedor de acero inoxidable "se quedó corto" y Gutiérrez tuvo que buscar un plan B, algo difícil cuando dicho mercado los buenos contactos se cuentan con los dedos.

Luego del momento de emergencia, Gutiérrez volvió al plan A. ¿Por qué regresó, por precio? No. En realidad, él lo prefiere porque lo considera un aliado. "Se preocupa por buscarme nuevas soluciones, me da soporte técnico, se identifica con el crecimiento de mi empresa", dice.

Terminox tiene cerca de 12 proveedores claves para el desarrollo de su negocio y la mayoría son considerados aliados que se han formado en casi 10 años de relación. Pero, incluso con los aliados, la empresa debe realizar evaluaciones periódicas para ver cómo se comportan las entregas del material y analizar las fluctuaciones de precios. Cada dos meses se envían reportes de evaluación del área de almacén, de producción, de compras y se conversa con los proveedores cuando

es necesario. De esa manera, ellos saben que deben seguir esforzándose por mantener un buen servicio y un precio competitivo.

PROVEEDORES CLAVES

La regla básica dice que hay que dirigir los mayores recursos de control y evaluación al 20% de proveedores que concentra el 80% del valor de compra. Una vez que se ha identificado al grupo clave, hay que realizar una evaluación que mida la confiabilidad de cada uno. Los dos criterios básicos de medición son las entregas a tiempo y las entregas completas (ver cuadro). Pero hay además otros criterios tan o más importantes: la calidad, la disponibilidad, el costo y el servicio y respuesta del proveedor. "Lo ideal es trabajar con empresas que tengan un 95% de confiabilidad, pero lo que muchas veces ocurre es que el cliente busca a sus proveedores en la guía telefónica o trabaja con los que considera sus amigos", dice Nolberto Torres, ejecutivo de logística de AELE.

¿Y quiénes deben realizar esta evaluación? Dependiendo del tamaño de la empresa son las áreas de almacén, producción, mantenimiento, control de calidad, entre otras.

Por lo general, de acuerdo con Víctor Tateishi, especialista en logística de ESAN, el área de compras se sirve de esta información para mantener, defender o cambiar a un proveedor. Se recomienda que la cartilla de evaluación se elabore con el obje-

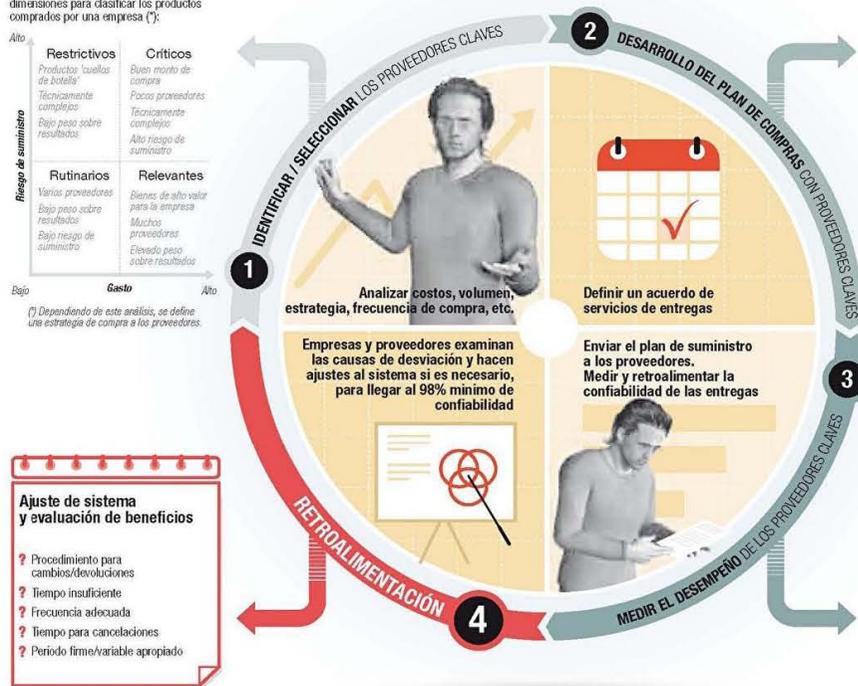
Proceso para evaluar a proveedores

Matriz de Kraljic

Es un modelo que se basa en dos dimensiones para clasificar los productos comprados por una empresa (*):

Riesgo de suministro	Ato	Restrictivos Productos "suavillos de botella" Técnicamente complejos Bajo peso sobre resultados	Críticos Buen monto de compra Pocos proveedores Técnicamente complejos Alto riesgo de suministro
	Bajo	Rutinarios Varios proveedores Bajo peso sobre resultados Bajo riesgo de suministro	Relevantes Bienes de alto valor para la empresa Muchos proveedores Elevado peso sobre resultados
		Bajo	Ato
		Gasto	

(*) Dependiendo de este análisis, se define una estrategia de compra a los proveedores.



Ajuste de sistema y evaluación de beneficios

- ? Procedimiento para cambios/devoluciones
- ? Tiempo insuficiente
- ? Frecuencia adecuada
- ? Tiempo para cancelaciones
- ? Periodo fijo/variable apropiado

Documento de entendimiento

- ✓ Horizonte de planeamiento
- ✓ Períodos fijos y cambios permitidos
- ✓ Entrega a tiempo
- ✓ Entrega completa
- ✓ Medida de desempeño
- ✓ Tiempos de entrega
- ✓ Frecuencia de órdenes
- ✓ Tiempo requerido para cambios

Análisis de confiabilidad

	Entrega a tiempo (-7,+0 días)	Cambios correctos (+/- 10% máx)	Pedidos correctos
Pedido 1	-5 días ✓	+8% ✓	✓
Pedido 2	+1 día X	-5% ✓	X
Pedido 3	-8 días X	+50% X	X
Confiabilidad = 33%	(Pedidos correctos / total de pedidos)		

FUENTE: Nolberto Torres, ejecutivo de logística de AELE.

A LA HORA DE EVALUAR A UN PROVEEDOR, EL PRECIO NO DEBE SER EL ÚNICO CRITERIO DE SELECCIÓN. TAMBIÉN SE DEBEN CONSIDERAR SU CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y LA MOTIVACIÓN QUE PUEDE TENER ESTE PARA ATENDER NUESTRAS DEMANDAS. SER COMPETITIVO IMPLICA TENER PROVEEDORES QUE SE CONVIERTAN EN ALIADOS, PERO ESO TOMA TIEMPO Y DEDICACIÓN



MEDIR. Una forma de evaluar a los proveedores es midiendo que sus entregas lleguen completas y a tiempo.

tivo de hacer un análisis más cuantitativo que cualitativo: ¿entregó a tiempo?, ¿era la cantidad adecuada?

Por otro lado, Alberto Porras, consultor de GSI, indica que hay que dedicar tiempo de evaluación a los productos críticos de nuestro negocio (es decir, los que significan un gran monto de compra y no tienen muchos proveedores) y los que pueden generar un cuello de botella en la producción.

PRECIO JUSTO

Si bien el área de compras debe evaluar con más rigor los precios de los artículos que significan un mayor monto para la empresa, y revisar los "bench marking", también debe saber distinguir entre el precio bajo y el verdadero ahorro para la empresa. "Muchos compran por el precio barato cuando la corriente indica comprar por un costo más bajo", dice Luis Ernesto De Olazával, especialista en logística y docente de la Universidad de Lima. Esto significa hacer un análisis real de los costos ocultos que se pueden generar luego por la falta de un producto barato: gastos de mantenimiento, tiempo de

LAS CLAVES

MAYOR INTERACCIÓN para mantener un flujo continuo de información entre la empresa y el proveedor algunos usan los sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI). Existen sistemas como Oracle, SAP, People Soft, Business One, etc.

EL 70% de las personas que trabajan en el área de logística en las empresas de Lima son empíricas, (según análisis del especialista Luis Ernesto De Olazával).

vida muy corto, etc.

Por otro lado, a veces las empresas que tienen mayor poder de negociación exigen a su contraparte bajar sus precios por debajo del límite. "Los proveedores aceptan por no perder la venta y posiblemente cumplan los primeros envíos, pero luego empezarán los problemas de incumplimiento", dice De Olazával.

RESPUESTA RÁPIDA

Debido a que la tendencia de las empresas es trabajar con un stock de seguridad mínimo que sirve para una emergencia, se debe medir la disponibilidad del proveedor para atender al cliente en momentos decisivos y evitar de este modo una ruptura de abastecimiento. "Es preferible tener solo uno o dos pro-

FIDELIZACIÓN

Un buen proveedor no solo da el abastecimiento oportuno sino que puede sacar de apuros a una empresa. ¿Pero se ha preguntado cuánto significó usted para el proveedor? Según nuestros especialistas, hay varias maneras de fidelizar al proveedor. Una formas hacerlo participó del crecimiento de la empresa.

Luis Ernesto De Olazával, explica que una estrategia adecuada debería incluir la participación del proveedor en la cadena total de abastecimiento. "Previo a establecer contactos a largo plazo con entregas parciales, de esta manera se asegura el abastecimiento, se maneja un stock más eficiente, se ahorra en espacio físico y se logra que el proveedor asuma sus propias responsabilidades en el proceso", dice De Olazával.

Según el especialista, la competencia actual ya no es entre compañías sino entre cadenas de producción. "Y las firmas de los TLC obligan a las empresas a ser parte de cadenas más competitivas, por ello es tan importante una mayor interacción entre el cliente y el proveedor", dice. ▲