

Segmentando a los proveedores

Una de las tareas más delicadas de la gestión de la relación con los proveedores, SRM, es la segmentación, ya que de esto dependerán las actividades y el tiempo que se invertirá en cada proveedor. El principio básico es que no todos los proveedores son iguales y por lo tanto se deben tratar de forma diferente.

Si bien cada organización puede definir sus criterios para la segmentación, generalmente se consideran 3 grandes categorías: el impacto del proveedor sobre las variables críticas de la organización, los recursos tecnológicos disponibles por ambas partes para administrar la relación y los procesos administrativos que controlan la relación.

El impacto generalmente se relaciona con aspectos de monto anual de las transacciones, disponibilidad de proveedores alternos y el impacto del producto o servicio sobre la percepción del cliente final.

Los recursos tecnológicos no son un aspecto menor ya que pueden abarcar un amplia gama de los procesos típicos de un sistema P2P, del abastecimiento al pago, que van desde los transaccionales de cotización, colocación de órdenes, procesos de pago, administración de inventarios o gestión de pagos.

Los procesos administrativos se refieren a los recursos disponibles para administrar la relación con el proveedor. Que pueden incluir la planeación conjunta, la medición del desempeño, la administración de los procesos de mejor, el rediseño de procesos, etc. Hay que elegir una cantidad adecuada de proveedores para que las relaciones puedan ser realmente administradas de forma cercana.

La segmentación tiene como objetivo definir el tiempo que se dedicará a cada uno de los proveedores para alinear su desempeño con los procesos de generación de valor de la empresa.



Es común que al segmentar se identifiquen 4 grupos: Los que claramente no deben ser administrados por no ser críticos y no están preparados para un relación cercana, los que deben ser administrados cercanamente por jugar un rol estratégico, los que no caen en ninguno de los 2 extremos y solo requieren un seguimiento basado en indicadores claros y un cuarto segmento que pudiéramos definir como los que nos gustaría manejar cercanamente pero los criterios no los califican como tal.

Algunos de los proveedores del cuarto segmento son de categorías de MRO o servicios y por su bajo impacto en el monto de las compras no son relevantes, pero la experiencia nos dice que pueden ser una gran fuente de problemas con los usuarios que terminen consumiendo mucho tiempo al comprador que se podría dedicar a tareas más relevantes.

Otros proveedores de este cuarto segmento son nuevas empresas que están desarrollando tecnologías o soluciones que en el futuro pueden ser benéficas para la organización pero con las cuales hoy la relación es poco relevante.

Un tercer criterio a considerar para pertenecer al cuarto segmento se relaciona con industrias de alta turbulencia, donde las fusiones y cierres se están intensificando y pueden generar cambios en las dinámicas de los mercados.

Las mejores segmentaciones no se basan únicamente en criterios cuantitativos, la intuición y las evidencias subjetivas deben ser consideradas para mantener una relación cercana con algunos proveedores que en corto tiempo pueden jugar un rol estratégico para la organización, por lo que requieren de definir algunas excepciones en su manejo y es conveniente que el proveedor comprenda su posición intermedia y lo que debe de ocurrir para que esta se modifique.