

Mejores métricas para proveedores

En Otoño del 2005, “CPO Agenda” publica un artículo de Jonathan Hughes llamado “Supplier metrics that matter” que hace énfasis en el diseño y uso de indicadores de desempeño enfocados en reflejar el valor de las relaciones colaborativas.



Una parte importante de la evolución de una relación cliente – proveedor, es la forma en que se mide el desempeño de la colaboración. Cuando la forma de motivar a un proveedor a mejorar su desempeño se basa en el “miedo de perder el negocio”, se genera un ambiente de incertidumbre que no fomenta que las partes inviertan recursos y tiempo en la relación.

Los modelos colaborativos parten de una claridad en lo que las partes esperan de la relación y el compromiso en que ambos están dispuestos a trabajar para satisfacer las expectativas de las partes.

Existen 6 principios a tener en mente cuando se definen las métricas de los proveedores bajo la perspectiva de la colaboración:

1. Anticipar problemas. La idea es atender proactivamente cualquier desviación, y por lo mismo, disminuir su impacto negativo entre los socios.
2. Identificar las causas raíz. Resolver el origen de los problemas para evitar su recurrencia.
3. Conocer la calidad de la relación. Se busca identificar áreas de oportunidad, que lleven a mejorar la comunicación y la confianza entre las partes
4. Medir el desempeño del proveedor. Se debe conocer el desempeño sobre lo que es relevante en la relación para corregir desviaciones y reconocer el buen desempeño. En caso extremo, indica la necesidad de cambiar al proveedor
5. Conocer el valor generado por la relación. Validar y ajustar acuerdos contractuales. Aprender para modificar políticas y estrategias de suministro. Identificar alternativas para generar valor para el negocio.
6. Dimensionar las contribuciones de suministro. Ajustar relaciones, asegurar el reconocimiento de las contribuciones de compras y asegurar que el área tenga los recursos necesarios para su adecuado desempeño.

Las métricas de los proveedores estratégicos deben ser específicas, ver nuestro post llamado Scorecards efectivos, y no solo centrarse en la parte operativa, deben fomentar la colaboración y nuevas formas de generar valor. Medir la calidad de la relación de trabajo es importante para fomentar la confianza entre las partes.

Para mejorar la definición e implantación de las métricas de proveedores, se requiere cuidar 7 principios:

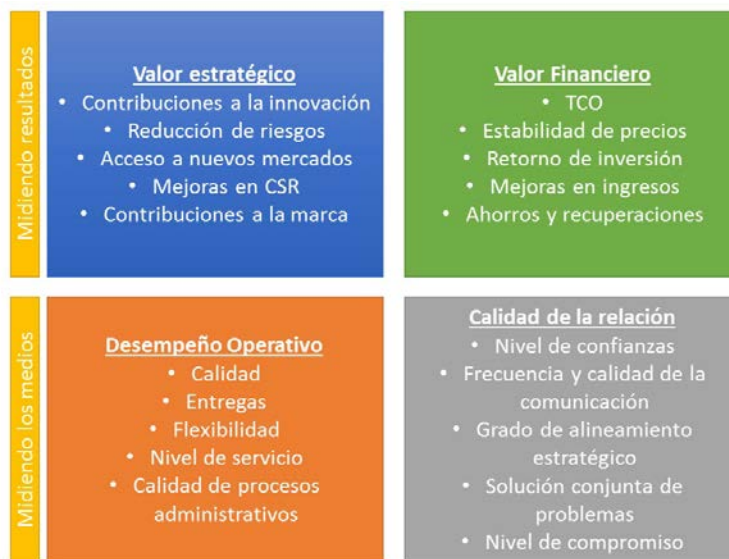
1. Medir lo importante.
2. Desarrollar y utilizar métricas predictivas y de desempeño.
3. Sentirse comfortable con valores aproximados y subjetivos.
4. Usar los indicadores para mantener diálogo al interior y con los proveedores para mejorar la relación.

5. Definir las metas junto con los proveedores, con un enfoque de solución de problemas y no punitivo.
6. Compartir los indicadores con los proveedores.
7. Definir indicadores que muestren el valor de la relación y que eliminen la tentación de mejorar a expensas de los proveedores.

El trabajo relevante al establecer los indicadores no es el definir las métricas, sino la calidad del proceso, para de manera consensuada y colaborativa, establecer su recolección, reporte y revisión.

Hughes nos presenta en el artículo un marco general que utiliza 2 tipos de indicadores: De resultados y predictivos. Los primeros se refieren a lo que se logra, centrándose en el valor estratégico y el valor financiero, y los segundos se enfocan en el desempeño de la relación, con enfoque en el desempeño organizacional y la calidad de la relación.

El marco general se muestra en la siguiente figura:



Los 4 elementos deben estar conectados ya que el balance entre ellos es lo que permite que la relación se maneje con una visión estratégica que maximiza todos los valores.