



Recibido: 10.05.2010. Aceptado:03.06.2010

SRM, Motor para el Desarrollo de la Cadena de Valor

Supplier Relationship Management – SRM Gestión de las Relaciones con los Proveedores

Autor: Luis Leonardo Mendoza S.

Consultor y Director de Operaciones SCCALA –
Supply Chain Consulting & Logistics Administrator. lmendoza@sccala.com

Sin un adecuado abastecimiento y sin lograr que el proveedor se sienta parte de nuestro negocio, la competitividad será simplemente un mito, que ni la mejor estrategia de mercadeo podrá alcanzar.

Resumen

En la actualidad se evidencia un creciente interés por buscar las fórmulas que permitan alcanzar mayor eficiencia en los procesos logísticos, analizando de forma exhaustiva las operaciones relacionadas con la distribución, con el almacenamiento, la automatización de procesos y los sistemas de gestión de calidad. Sin embargo, es primordial que en las estrategias empresariales presten suficiente atención a los aspectos relacionados con la gestión del abastecimiento.

Una correcta, sustentable y eficiente estrategia de abastecimiento, se basa en la construcción de sólidas sociedades con los proveedores, quienes tras pasar por etapas de preselección y selección, propenderán por garantizar el suministro de bienes y/o servicios, según las condiciones en que se hayan pactado. El adecuado funcionamiento y el cumplimiento de los com-

promisos contraídos por las partes, bajo un ambiente de profesionalismo y de responsabilidad, conducirá a que se constituyan alianzas colaborativas empresa – proveedor.

Ejemplo de ello es el SRM, Supplier Relationship Management, en donde por medio de la constitución de acuerdos basados en intereses comunes, se establecen relaciones estrechas, funcionales y eficientes entre las partes, permitiendo por esta vía la garantía del suministro, y de esta forma, darle un importante impulso para el desarrollo de la cadena de valor.

PALABRAS CLAVE: SRM, Supplier Relationship Management, gestión del abastecimiento, proveedores, cadena de valor, ECR, Efficient Consumer Response, CRM, Customer Relationship Management.

Abstrac

Nowadays a growing interest in seeking the formula that permits to reach greater efficiency in the logistic processes is being evidenced, deeply analyzing the operations related to the delivery, storage, automation of processes and quality management systems. Nevertheless, it is fundamental that business strategies give adequate attention to the aspects related to the management supply.

An accurate, sustainable and efficient supply strategy is based on the construction of a solid companionship with the suppliers who, after achieving different phases of pre selection and selection, will tend to guarantee the supply of goods and/or services, according to the conditions in which they have negotiated. The satisfactory procedure and the compliance of the commitments contracted

by the parts, under an atmosphere of professionalism and of responsibility, will conduct to make up collaborative alliances business – supplier.

For instance, the SRM, Supplier Relationship Management, supported in the establishment of agreements based on common interests, efficient, functional, and slight relations, guarantees the supply giving it an important draw for the development of the chain of value.

KEYWORDS: SRM, Supplier Relationship Management; Supply Management; Suppliers; Chain of Value; ECR Efficient Consumer Response; CRM, Customer Relationship Management

Introducción

Dentro del marco empresarial es frecuente encontrar cómo las estrategias competitivas están centradas en la gestión de calidad, en sus procesos productivos o en las innovadoras actividades comerciales, olvidando en algunos casos que garantizar un óptimo abastecimiento, tanto desde el punto de vista logístico como financiero, permite sembrar con bases sólidas los procesos consecuentes de la cadena de valor.

Cuando se hace mención a garantizar el abastecimiento, tanto desde el punto de vista logístico como financiero, significa que se debe propender por mantener siempre la disponibilidad de los insumos y materiales requeridos para la operación, sin poner en riesgo el soporte financiero por medio de un elevado nivel de inventarios que conduzca a la reducción del capital de tra-

bajo de la organización. Se busca que el abastecimiento se realice en los tiempos requeridos de acuerdo a la planificación de los procesos productivos, estrategias y ciclos comerciales, características de la oferta de insumos y demás características de los mercados de oferta y demanda.

Es necesario comprender que la gestión del abastecimiento, también denominada proveeduría, es una parte fundamental para el andamiaje de una empresa, puesto que es desde allí donde se activa el manejo de inventarios, la programación y de la producción, y demás acciones que sumadas van a dar como consecuencia la satisfacción de las necesidades del consumidor. Por esta vía es importante propender por un cambio en la mentalidad de los empresarios, en la cual de forma tradicional al proveedor se le ve como un



agente externo que poco o nada tiene que ver con el éxito de nuestra organización, pero que al analizar con un poco más de profundidad, se logra dimensionar que su rol es el de un aliado estratégico o quizás el socio de nuestro negocio.

Por lo anterior, es importante comenzar con una labor enfocada a la construcción de dichas sociedades que permita la tranquilidad en el abastecimiento, la garantía con respecto a los productos y/o materias primas, a la programación adecuada de los inventarios, al conocimiento claro de los tiempos de respuesta y sobre todo al sosiego que brinda saber que se trabaja con un socio que propende por el bien común. Cuando se menciona el bien común, se hace referencia a que si el abastecimiento que me realiza mi proveedor es el adecuado, con certeza a mi empresa le irá mucho mejor, lo cual repercutirá en nuevos y consecutivos pedidos al proveedor, generando por esta vía un fuerte vínculo de corresponsabilidad y rentabilidad.

Desarrollo

Junto a la diversidad de los cambios que se suscitaron a fines del siglo XX, tanto en el plano cultural y político como en el comercial, se encuentra también una nueva forma de hacer los negocios. Esta nueva forma señala un vínculo aún más estrecho entre los campos de la Logística y el Mercadeo, los cuales tienden a ahondar en su integración por medio del surgimiento de nuevos modelos y enfoques orientados a la total satisfacción del cliente y al entendimiento de cada una de sus necesidades; apoyados naturalmente en la administración de la cadena de suministros.

Dentro de esa línea, autores como Peter Drucker han impulsado diferentes estrategias para la búsqueda de satisfacción del cliente y su fidel-

ización por diferentes vías, propiciando diversos mecanismos para la búsqueda de tales objetivos, pero es sólo hasta el auge de las herramientas tecnológicas dado en la segunda mitad de la década de los años noventa que el concepto del CRM (Curry, Jay y, Adam, 2000, p. 9) Customer Relationship Management, adquiere fuerza y logra su dinamismo.

El CRM pretende por medio de la clasificación de los clientes por rentabilidad e importancia estratégica, desarrollar una segmentación y una posterior administración de las relaciones con estos clientes *Pareto* (término relacionado con el matemático Vilfredo Pareto, quien determinó que en la mayoría de los aspectos se presenta una relación 80 – 20. Se apoya en esa para segmentar y clasificar dependiendo de los objetivos de estudio. Para el mercadeo se puede hablar de aquel número de clientes (20 por ciento), que generan los mayores volúmenes de facturación (80 por ciento), bajo una óptica algo más personalizada y especializada. Para el cabal desarrollo de dicha estrategia, las herramientas tecnológicas han permitido recopilar información con respecto a ellos con mayor facilidad, y por ende simplificar el proceso de comunicación y segmentación.

Los logros del CRM han sido numerosos en el caso de empresas que han contado con la decisión y recursos necesarios para modificar algunos de sus procesos y tradiciones corporativas, obteniendo así la reducción de ventas perdidas, los gastos para el mantenimiento de los clientes, las inversiones en comunicación y en búsqueda de información. Son ejemplo de ello, la Universidad Tecnológica de Monterrey¹,

1 <http://www.crmconsulting.com.mx>

Proexport en Colombia², Emerson en Argentina³, Avaya y Pfizer⁴, entre muchos otros.

Los conceptos de CRM han estado enfocados a la consecución de la tan anhelada satisfacción de los clientes; sin embargo, son muchas las críticas que se han tejido acerca del resultado obtenido por este. En algunos medios se le critica desde el punto de vista de la inversión y utilidad (relación costo - beneficio) de los sistemas de información que se instalan para poder recopilarla, transmitirla y dinamizarla dentro de la empresa por medio de los ERP, Enterprise Resource Planning. Así mismo, otras críticas parten del momento que la empresa rompe con sus líneas tradicionales de producción para poder elaborar cada producto con las características de los nuevos segmentos seleccionados, incluyendo excesivas modificaciones en el producto o servicio final, los cuales se traducen en mayores costos de producción. Se rompe con la fabricación apoyada en economías de escala y se pasa hacia una intensiva amplitud de línea.

La estrategia de CRM no debe conducir a que el escritor cree un final diferente en su novela para cada lector.

Gran parte del no óptimo funcionamiento de la estrategia de CRM se debe a que esta se basa en el cambio de orientación de un sistema Push (empujar los productos al mercado), de la demanda a un sistema Pull (jalonar la demanda y activar la cadena de abastecimiento), lo cual implica que el flujo de información debe ser constante y de doble vía, y posiblemente se fraccionen los inmensos lotes de producción, naturales de las economías de escala, característicos del

sistema Push. Para poder trabajar bajo el esquema Pull es necesario determinar exactamente las capacidades de cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento, sus tiempos de respuesta y el adecuado flujo de información, para por esta vía poder dar soporte al nuevo esquema de negocio.

Con el desarrollo de la Logística y de la SC, Supply Chain, y su innegable rol como soporte para las operaciones empresariales y el cumplimiento de los objetivos, se ha buscado el manejo de una visión integradora entre los diversos participantes del canal de distribución desde la fuente hasta el consumidor final. Es allí donde surge otro concepto bastante importante en el funcionamiento de la Logística Moderna, como lo es la ECR, Efficient Consumer Response: Respuesta Eficiente al Consumidor.

La Respuesta Eficiente al Consumidor es un concepto "creado en 1992 en Estados Unidos cuando Kart Salmón Associates impulsó una nueva forma de colaboración entre fabricantes y distribuidores de productos de alimentación en este país, cuyo objetivo fundamental consistía en eliminar ineficiencias y generar economías de escala en el canal de distribución (Oubiña Barbolla, 2002, p. 70).

"La ECR –Efficient Consumer Response– o Respuesta Eficiente al Consumidor, por sus siglas en inglés, es un proyecto en el cual los proveedores y fabricantes se asocian con los distribuidores o detallistas para estudiar los pasos que se presentan en la cadena de abastecimiento para identificar todas aquellas prácticas o actividades que se realizan durante el proceso de producción o comercialización y no agregan valor al consumidor final" (Montoya Palacio, 2002, p. 161). Puede decirse que los objetivos del ECR son la búsqueda de la maximización de la satisfacción del consumidor, la minimización de los

2 Diario Portafolio, 2003.

3 <http://www.oracle.com/global/lad/index.html>

4 <http://www.microsoft.com/latam/businesssolutions/crm/casos>



costos y tiempos de explotación de la Cadena de Abastecimiento y la reducción de los niveles totales de inventario.

La generación de estrategias de CRM y de ECR, innegablemente propenden por un mejoramiento en el funcionamiento de la empresa principalmente a nivel comercial y en un segundo plano operativo; pero para que todo esto funcione debe tenerse en cuenta que sin un trabajo mancomunado con los proveedores, estas iniciativas carecerán del insumo vital para poder llevarse a cabo. Por tanto, surge un nuevo enfoque, encaminado a la solidificación de las alianzas estratégicas con los proveedores; este se ha denominado SRM, Supplier Relationship Management.

El SRM se basa en los principios administradores del CRM, pero orientado hacia el correcto gerenciamiento de las relaciones con el proveedor. Busca identificar qué requiere el proveedor por parte de la empresa productora, para de esta manera poder facilitar y dinamizar su operación, y que esto repercuta en beneficio de ambas partes.

Es pertinente relacionar el modelo de SRM, Supplier Relationship Management, el cual está basado en un flujo constante de información, el cual integra tanto variables de mercado como algunos datos propios de los modelos de planeación de producción MRP, Materials Requirement Planning, los cuales van a permitir que el proveedor establezca sus provisiones ante la demanda. De la misma forma, se busca integrar al proveedor como un aliado estratégico de la empresa, y como tal, sus requerimientos, sus debilidades y fortalezas y su ritmo de trabajo, son variables para analizar, identificar, y de ser necesario, redefinir, de forma tal que opere como un órgano más de la compañía.

Un caso claro de desarrollo del SRM es cuando una empresa manufacturera logra comunicar con suficiente antelación a su proveedor los insumos que

requiere, las fechas para las cuales los demanda y las características específicas de los mismos. Por medio de esto se logra que el flujo de mercancía tienda a manejarse bajo los criterios del JIT, Justo a Tiempo, eliminando los elevados niveles de inventarios y optimizando el uso de los recursos físicos y monetarios.

Ejemplo de lo anterior es lo que cita Charles Poirier, en su libro Administración de Cadenas de Aprovisionamiento (Poirier, Charles C., 1997), el caso de una empresa del sector químico industrial que trabajó sobre la solidificación de las alianzas e integración de la Cadena de Abastecimiento, fortaleciendo las relaciones con el proveedor, apoyándose en métodos cuantitativos con los que se logró que después de un completo análisis y rediseño en el equipo aplicó técnicas de programación lineal para optimizar el encauzamiento y uso del almacenamiento; la empresa consolidó bodegas por 45 por ciento, generando 12 millones de dólares en ahorros anuales (Poirier, Charles C., p. 43). Algunos resultados similares son citados en la misma publicación, donde el autor afirma que en el caso de un fabricante de suministros para la construcción, logró reducir las instalaciones dedicadas al almacenamiento y la distribución de 139 a 50, optimizando a la vez su estructura de costos (Poirier, Charles C., p. 45).

En algunos casos es posible indicarle al proveedor el uso específico que se le dará a los insumos adquiridos, con el fin de que el proveedor participe en el análisis de valor –se refiere a las características y usos que se le dará al producto, y lo que espera el consumidor de este– del producto terminado. Dicho factor coadyuvará a lograr el diseño de un producto que se ajuste, de una mejor manera, a las calidades que espera el cliente final. A la vez, logra por esta vía minimizar los desperdicios o mala utilización de los materiales, que se presenta al dar un uso diferente del que fue programado.

En la mayor parte de las ocasiones es complejo introducir mejoras en los proveedores, derivadas

de los usos que se les va a dar a los productos o del desperdicio que ellos generan. Dice Eva Ponce: "El departamento de compras tradicional trata de transmitir a sus proveedores las necesidades que se derivan de las mayores exigencias de los mercados que la compañía ha de satisfacer. Sin embargo, la escasa preparación en materia técnica, logística y de calidad de los compradores, así como la propia información que al respecto reciben de su propia empresa, les hace incapaces de poder transmitir a los proveedores una nueva forma de gestionar el proceso de aprovisionamientos" (Ponce, Eva; Prida, Bernardo. 2004, p. 46). Por tal razón es primordial que "ofrezca y pida a sus proveedores servicios de capacitación" (Montoya Palacio, p. 83).

Las empresas deben romper con la costumbre de apalancarse financieramente con los plazos que otorgan los proveedores, ya que si estos se ven avocados hacia dicha condición, es previsible que al precio del producto el fabricante, o intermediario, le cargue el costo del capital que no circulará para ellos durante los 30, 60, 90 o hasta 180 días que tarda el recaudo de la cartera. Por dicho motivo, lo que en ocasiones el proveedor ofrece como descuentos, por pronto pago, simplemente se traduce en cobro de costos financieros por el tiempo del plazo que este otorga para la recuperación de su cartera.

De otra parte, los descuentos por volumen que ofrecen los fabricantes, pueden en muchas ocasiones ser generadores de problemas de doble vía, ya que por medio de un incremento momentáneo de las unidades transadas, van a generar la des-sincronización en el ritmo de la demanda, porque el siguiente pedido llegará sólo hasta que el mayor volumen adquirido por la empresa compradora sea evacuado. La mencionada situación conduce a que la empresa fabricante presente ciclos improductivos ante la presencia de estaciones de baja demanda, entendiendo que no es por una reducción de la misma por parte del canal, sino por la inyección de exceso de oferta en el canal de distribución.

Por otra parte, para la empresa compradora siempre serán atractivos los descuentos, lo cual los conduce a la adquisición por volumen, pero que si ello no está acompañado de una estrategia integral, puede replicar en el incremento exagerado de las existencias (SKU, Stock-Keeping-Units), los costos de almacenamiento, el mismo costo de capital invertido en dicha mercancía y el sostenimiento de inventarios de baja rotación o hasta de activos fijos improductivos.

Tener claro que la mejor relación que se puede trazar con los proveedores es la de un suministro constante, en el cual las dos partes puedan regular sus niveles óptimos y los costos de producción y abastecimiento, conlleva a poder dimensionar la integración del proveedor como un nuevo socio a la estructura de la empresa.

Para el desarrollo de la estrategia de SRM, debe partirse de la clasificación de los proveedores bajo diferentes ópticas, tales como el volumen de mercancías transadas, la existencia o no de productos sustitutos, lo estratégicos que lleguen a ser los bienes que se manejen y en ocasiones el respaldo que la marca del proveedor ofrezca. Después de realizada dicha clasificación, los proveedores serán catalogados como PP, Proveedores Paretos, y se busca identificar cuáles son los puntos más sensibles en la relación que con estos existe. Entendiendo que al ser Paretos, tenderán a ser alrededor del 20 por ciento del total de la lista de proveedores, se les podrá dar un trato más 'personalizado' basado en los factores antes determinados. Por esta vía, se logran generar relaciones más cómodas para las partes y así acercarse mucho más a la fidelización, en este caso de los proveedores.

Al lograr alianzas estratégicas con proveedores, las dos partes pueden hacer programaciones y planeación conjunta, lo cual de la mano de la sinergia de sus fortalezas, les permitirá un indiscutible beneficio reflejado en costos. Algunos de los puntos que de allí se derivan son:



1. Disminución de los niveles de inventario de seguridad, tanto para proveedores como para empresa compradora
2. Disminución en costos de mantenimiento del inventario
3. Estandarización de las calidades y cantidades de producto
4. Reducción de Costos de Control de Calidad
5. Reducción de devoluciones por fallas en procesos
6. Certeza de los plazos de entrega y recepción
7. Economías a Escala, aprovechamiento de los medios productivos y de transporte
8. Simplificación de los flujos de comunicación y negociación
9. Reducción de Costos Financieros por demoras excesivas en los pagos
10. Integración y colaboración en los procesos logísticos
11. Eliminación de ventas perdidas

Conclusiones

Las estrategias colaborativas se imponen como forma fundamental para darles solidez a las cadenas de suministro dentro de un contexto de incesante competencia e innovación.

En este ámbito el SRM adquiere esencial importancia, puesto que al constituir relaciones armónicas, basadas en la eficiencia, en la alineación de principios y en una perspectiva que propenda por la rentabilidad con calidad, los proveedores encontrarán estímulos importantes para la constitución de alianzas que perduren y brinden unos escenarios aun más estables y promisorios para las partes.

El SRM, la Gestión de las Relaciones con los Proveedores, invita a los empresarios a fortalecer

sus cadenas y entablar sociedades con quienes le abastecen a diario, logrando como evidente consecuencia la garantía de suministro, la optimización de los costos, la eficiencia en sus procesos y una respuesta contundente a las demandas de los clientes, bajo un ámbito de mejora continua, compromiso, cooperación y competitividad.

Bibliografía

BALLOU, Ronald H. Logística, Administración de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 2004.

CASANOVAS, August; CUATRECASAS, Luis. Logística Empresarial. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. Logística: Aspectos Estratégicos. Editorial Limusa. México D.F., 2003.

CURRY, Jay; CURRY, Adam. CRM. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2002.

ERTEL, Danny. Negociación 2000. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 2000.

MONTOYA PALACIO, Alberto. Conceptos Modernos de Administración de Compras. Editorial Norma. Bogotá, 2002.

POIRIER, Charles C. Administración de Cadenas de Aprovisionamiento. Oxford University Press. México D.F., 1997.

PONCE, Eva; PRIDA, Bernardo. La Logística de Aprovisionamientos para la Integración de la Cadena de Suministros. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2004.

<http://www.crmconsulting.com.mx>

<http://www.microsoft.com>

<http://www.oracle.com>

Diario Portafolio. Balance de la gestión de Proexport. Casa Editorial El Tiempo. Bogotá, Colombia, Diciembre 18 de 2003.

Revista: Distribución y Consumo. OUBIÑA B. Javier, ECR o Respuesta Eficiente al Consumidor. Universidad Autónoma de Madrid, Mayo – Junio de 2002. Pág. 70.