

SRM: El CRM para proveedores



La gestión de las relaciones con proveedores implica el desarrollo de una estrategia de sincronización comercial, operacional y financiera para establecer una relación de largo plazo que permita a los actores comerciales autorreconocerse como parte de una cadena de suministro única y diferenciada que ofrezca un modelo de negocios con valor para el cliente que actúa en el mercado.

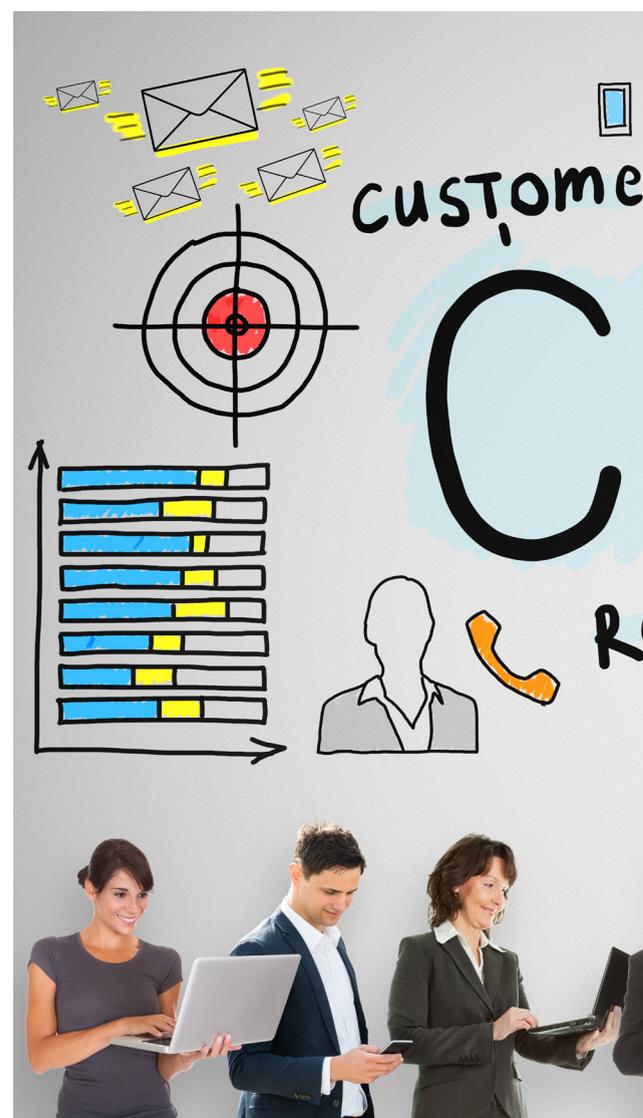
Por: Max Schwarz

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas Universidad de Lima

Pág.
60

Este proceso es complejo y las razones pueden ser múltiples. Por lo general, existe un enorme grado de desconfianza entre la empresa y sus proveedores que ha desencadenado en asimetrías de orden jerárquico, basadas en los perversos contratos centrados en la tarifa sin incluir al proveedor como un socio necesario para desarrollar el modelo de negocio. Se requiere avanzar hacia contratos de alianza que permitan compartir beneficios y obtener utilidades a partir de la eficiencia y la productividad obtenida, al sincronizar la cadena para actuar en conjunto en una relación sólida que comparta beneficios entre el proveedor y la empresa.

SRM (Supplier Relationship Management) es la filosofía de CRM aplicada a proveedores, la cual puede convertirse en la herramienta apropiada para gestionar esta nueva relación requerida, identificando los proveedores principales, entendiendo sus capacidades internas, compartiendo sistemas de información, transfiriendo tecnología y experiencia, compartiendo la innovación comercial, operacional y financiera del proceso y, principalmente, procurando fortalecer las capacidades del acuerdo comercial para potenciar el modelo de negocio en beneficio directo del proveedor, de la empresa y de la propuesta de valor que se ofrece al mercado para el cliente.



En el mercado podemos dar cuenta de la existencia de una variedad de oferta de CRM, ya sea en versiones pagadas o de software libre que puede ser customizado con unas pocas líneas de programación; pero en general están preparados para un enfoque de cliente y no han sido pensados como herramientas SRM. Existen múltiples módulos de ERP que integran el SRM como parte de su módulo logístico, pero que no satisfacen las necesidades totales de un SRM integral. Sin embargo, la mayoría de los proveedores de software están adecuando sus aplicaciones a la necesidad de aplicar el CRM hacia atrás, permitiendo dotar de mayor valor la cadena de suministro.

En ese contexto es importante tener en cuenta que siempre es necesario procurar que el software se adecúe a nuestro modelo de negocio y evitar el uso inapropiado de enlatados que des-

virtúan la razón de ser de los negocios. Se requiere un nuevo tipo de SRM muy particular y alineado a la cultura de la organización para gestionar apropiadamente esta nueva relación con nuestros proveedores socios.

Existen tres subsistemas componentes de un SRM exitoso que activan la sincronización de la cadena de suministro ampliada. El primero es el subsistema de identificación, clasificación y calificación de proveedores, que es un sistema de relacionamiento donde la clave del éxito estará en la configuración temprana de una sólida plataforma de comunicaciones y en compartir el sistema de información que permita identificar los mejores proveedores del mercado, evaluarlos, clasificarlos e insertarlos en un programa de aprendizaje colaborativo proveedor-empresa.

El segundo es el subsistema de logística operacional mediante la sincro-

nización de *stocks* y el alineamiento de programas de producción y suministro que reduzca el efecto látigo de desincronización logística, que impacta en las finanzas del proveedor y de la empresa para buscar la máxima eficiencia y la innovación logística que pueda encontrarse en conjunto.

El tercero es el subsistema de aprendizaje colaborativo y de mejora continua que permita encontrar oportunidades creativas en toda la etapa comercial, operacional, logística, financiera y administrativa para absorber la experiencia ganada y transferir los resultados en beneficios concretos, los cuales pueden plasmarse en verdaderos contratos de alianza en lugar de los tradicionales contratos de tarifa que poco a poco son descartados en la logística moderna.

Un contrato de alianza es una nueva forma de lograr integrar SRM exitosos de manera que se establezcan determinados mínimos de producción, calidad y confiabilidad a partir de los cuales cualquier incremento de eficiencia y productividad adicional es compartido económicamente en proporciones razonables entre el proveedor que la genera y la empresa.

Esta nueva forma de mirar los contratos permite establecer verdaderas oportunidades creativas de hacer innovación diferencial, donde el proveedor se esmere por articular la cadena de suministro con la organización de la empresa a fin de encontrar nuevas mejoras al proceso, reducciones de costos innecesarios, eliminación de intermediarios y eficiencia y eficacia máxima que permita alcanzar menores costos para el cliente y mayores márgenes económicos, operacionales y financieros para toda la cadena de suministro, en el mecanismo de un esquema colaborativo que sustenta esta nueva relación de largo plazo que el SRM promueve. Un reto para el cual debemos estar preparados. 

