

El nuevo rol del proveedor como aliado estratégico en la especialización productiva

Actualmente autos, teléfonos, laptops, servicios y gran cantidad de productos son integrados por empresas que solo poseen una gran habilidad para desarrollar conceptos, venderlos y distribuirlos sin capacidad productiva propia. Este tipo de empresas es el epitome de un fenómeno que ya lleva más de 100 años de existencia denominado especialización productiva. Bajo este concepto, las empresas compiten en sus mercados buscando ser las mejores en alguna variable clave y para lograrlo se deben focalizar en solo aquello en lo que son realmente buenas y adquirir (integrar) de proveedores el resto.

La especialización puede tomar múltiples formas, puede ser en diseño, velocidad, costos o en mercados y tiene profundas implicancias en las empresas y la forma en que ellas compiten, producen y se abastecen. A modo de ejemplo imaginemos una empresa especializada en la venta directa de cosméticos. Dicha empresa para ser exitosa deberá diferenciarse principalmente por: (i) Su capacidad comercial (calidad, amplitud y entusiasmo de sus vendedoras; (ii) Calidad de sus folletos, y material de venta; (iii) Productos de adecuada relación costo beneficio y (iv) logística de entrega impecable. Identificado estos factores, podemos ver que tal empresa tendrá dificultades claras si no logra que sus proveedores de diseño e impresión generen folletería deslumbrante periódicamente o que, sus proveedores de producto estén constantemente desarrollando nuevos productos y envases novedosos o, que sus proveedores logísticos entreguen en tiempo y forma los pedidos de las vendedoras en todo el mercado.

Siguiendo este ejemplo, podemos observar como la especialización genera cambios de paradigmas en la selección y gestión de proveedores. Para la selección, los compradores deben desarrollar competencias para entender como son los mercados de sus proveedores (y cuáles son las variables competitivas claves) y cuáles de esos proveedores son realmente los mejores para su empresa. Es decir que la principal competencia será la capacidad de entender mercados y seleccionar los proveedores que mejor sirvan a la estrategia.

Asimismo, las relaciones con estos proveedores especiales, plantean cambios importantes en la forma y objetivo de la relación. El proveedor especial se sabe tal y busca un trato preferencial por ello (más aún si para lograr una ventaja competitiva es necesario acordar su exclusividad). En este nuevo escenario, el aparente poder de compras se diluye y la gerencia de compras debe reaprender a relacionarse ya no sobre poder sino sobre negociación, creatividad y objetivos comunes, dando a la negociación un nuevo significado.

En resumen, en un mundo con empresas cada vez más especializadas, el rol de los proveedores claves ha cambiado, pasando a ser parte de la cadena productiva como socios estratégicos para el logro de los objetivos.

Ricardo Mattenet