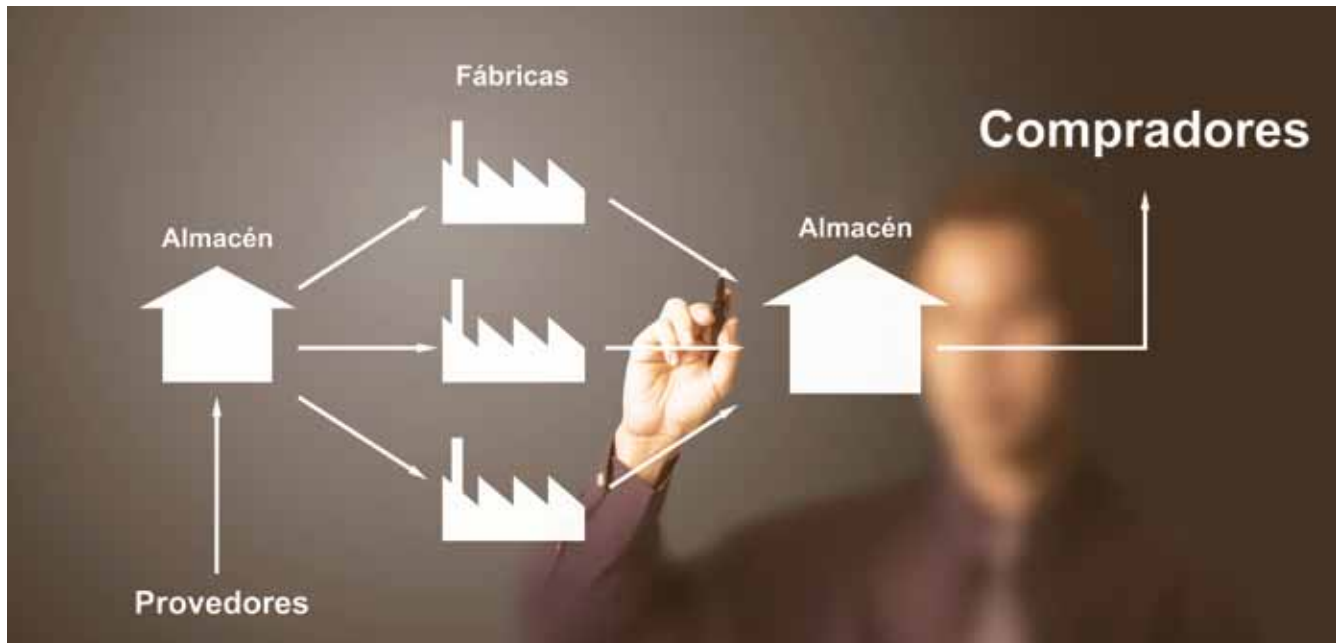


# PROVEEDORES

## una parte frágil de la cadena de valor

Por Eloy Rodríguez Alfonsín



Desde hace algunos años, se visualiza a los proveedores como un grupo de interés bastante relevante para la operación de cualquier organización. A los proveedores hoy se les dice que forman parte relevante de la cadena de valor para la producción de bienes o en la prestación de servicios, pues, sin una cadena de suministro adecuada, cualquier organización puede caer en crisis en cualquier momento.

Hoy encontramos programas encaminados al desarrollo de proveedores en distintas industrias, sectores como el de alimentos y bebidas, tecnológico, farmacéutico, financiero, extractivo y automotriz lanzan programas innovadores con la intención de desarrollar proveedores para que su cadena de suministro sea la óptima.

### El binomio ganar-ganar del desarrollo de proveedores

Cuando una organización alienta el desarrollo de proveedores está garantizando condiciones apropiadas en el suministro de sus materiales y servicios. Es un juego que suma y alienta, desarrolla y sostiene. Cuando entendemos esta simbiosis, nos damos cuenta de que los proveedores forman parte crucial en el desarrollo de nuestras actividades.

El compartir tecnología, procedimientos, sistemas, normas de conducta, e investigación y desarrollo, hace de una relación con un proveedor una relación constructiva y de avance sostenido que garantizará permanencia en el tiempo y cada vez más una mejor oferta de productos y servicios, inclusive, mayor rentabilidad para ambas partes, es decir un ciclo económico -más no romántico- de ganar-ganar.

### La importancia de la verificación o auditoría a proveedores\*

Para muchos son conocidos los casos de grandes firmas que se han visto envueltas en problemas reputacionales por una mala actuación de algún proveedor; por descuido o indolencia se dejan pasar proveedores con malas prácticas laborales o ambientales que, cuando salen a la luz, reper-





cuten negativamente en las compañías o marcas para las cuales trabajan. El efecto reputacional para ellos muchas veces no importa, lo que quieren es abaratar precios sin importar que en ello vaya un deterioro ambiental mayúsculo, daños irreversibles a la flora y fauna o, más grave aún, precarias condiciones de trabajo para su personal, empleo infantil, empleo esclavizado y, en ocasiones, hasta maltrato físico. El impacto reputacional puede tener efectos muy costosos para una organización, sin embargo el costo mayor lo pagan aquellas poblaciones deprimidas que encuentran en un salario miserable un único medio de precaria subsistencia. Este es el verdadero costo de los precios bajos.

Con un ejercicio profesional de auditoría, verificación o supervisión de proveedores, nos podremos dar cuenta de las buenas o malas prácticas que estos tengan, además de poder identificar áreas de oportunidad que nos permitan desarrollarlos y juntos crecer en una relación armoniosa y productiva de beneficio mutuo.

La homologación de proveedores es un ejercicio cada vez más acendrado y sumamente útil que garantiza tener insumos y servicios con la calidad deseada y en estricto apego a los estándares impuestos por la organización en cuestión. La homologación puede atender temas de calidad, apego a normas éticas y de conducta, procedimientos de manufactura, criterios contables y financieros, manejo de tecnologías de la información, responsabilidad social, entre otros.

Los criterios de homologación deben ser razonablemente justos y deben implicar esfuerzos al alcance de los interesados en donde la relación costo-beneficio sea equilibrada. Por ejemplo, el solicitar la implementación de un sistema de gestión o un sistema informático de muy alto costo, puede ser un elemento que desincentive la acreditación por parte de los proveedores y la organización tenga un margen muy estrecho de interesados en homologarse, en este caso, la solución sería transferir conocimientos o auspicio de asesorías para que el proveedor pudiese cumplir con lo requerido. Cabe mencionar que, cuando esto sucede, el proveedor beneficiado incrementa sobremedida su lealtad hacia la organización.

### Controles equilibrados

El último eslabón en esta cadena es establecer controles para una buena gestión de proveedores, una gestión enfocada al desarrollo y crecimiento mutuo, no al “yo gano y tú pierdes” porque en esa pérdida está la pérdida de todo un ciclo económico que pudiese ser de mucho provecho.

El establecer estándares altos, más no complejos, para la contratación de un proveedor debiese ser la regla. Un sistema de alta,

registro, facturación y pago eficaz, puede ser la diferencia entre una empresa demoledora y una empresa alentadora. El tener la sensibilidad de que un proveedor, sobre todo aquellos que son PyMEs, no puede aguantar plazos de registro de 15 o 20 días, más plazos de pago de 60, 90 o 120 días, es la condición necesaria para establecer relaciones ganar-ganar con los proveedores.

Es innegable que los controles se establecen, en muchas ocasiones, producto del abuso de confianza y la deshonestidad en los tratos que se venían estableciendo, ¿quién no ha sabido de casos en donde los encargados de compras y contrataciones se llevaban su “mochada” por parte del proveedor cada vez que cerraban una operación? ¿O de casos en donde se facturaban 100 y se entregaban 50? Pues producto de ello es que los controles son cada vez más estrictos y severos.

Sin embargo, usar esta bandera para “poner en cintura” a los proveedores es una mala manera de obtener crédito de forma disfrazada, se convierte en una deshonestidad encubierta en el manto del control que puede acarrear círculos sumamente perniciosos para la actividad económica en su conjunto. El hacer tortuoso un registro de factura y el subsecuente pago (esto multiplicado por cientos o miles de transacciones) puede llevar a los interesados a endeudarse para poder cubrir sus compromisos, caer en moratoria, obtener y surtir materiales de más baja calidad, estimular el mercado negro de insumos, trasladar el costo en bajos salarios a su personal, etcétera, etcétera.

Por tanto, es necesario establecer controles eficaces y relaciones ganar-ganar basadas en la honestidad, el trabajo en equipo y el desarrollo compartido, como máximas en la relación con los proveedores. El tener proveedores sin tacha traerá más tranquilidad y mejor reputación organizacional, controlarlos y homologarlos mediante la observación de sus prácticas y la verificación de sus procesos productivos, laborales y ambientales, dará la certeza de que se está trabajando con el proveedor correcto.

Sin lugar a dudas, podemos humanizar la economía a través de la cadena de valor, es solo cuestión de voluntad y de entender con sensatez que en el tener un buen proveedor puede basarse el éxito o fracaso de nuestra organización y eso, por fortuna, está en nuestras manos. ●