

## ¿CÓMO CONSTRUIR UNA CARTERA DE PROVEEDORES COMPETITIVA?

# ENTRE EL PRECIO Y LA FLEXIBILIDAD



**VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ**

Profesor Asociado,  
Departamento de Dirección  
de Producción, Tecnología y  
Operaciones, IESE

Equilibrar la oferta y la demanda, acotando el riesgo y alicatando los costes, es una de las claves de la competitividad. El profesor Martínez de Albéniz ha recibido este año el Premio a la Excelencia Investigadora del IESE al mejor artículo académico publicado en un *journal* basado en este tema.

ESTRATEGIA • CADENA DE SUMINISTRO •  
OPERACIONES • COMPRAS

Uno de los principales desafíos de la gestión de la cadena de suministro es controlar el riesgo de la demanda, mediante decisiones de aprovisionamiento que permitan evitar tanto la sobreproducción como la escasez. Sin duda, equilibrar la oferta y la demanda resulta complicado, debido a que las decisiones de aprovisionamiento normalmente necesitan mucho tiempo para implementarse y la demanda real siempre se desvía de las previsiones iniciales.

Además, cuando se trata de productos nuevos, la gestión se complica todavía más, dado que la incertidumbre de la demanda es superior. Y en determinados sectores como la electrónica o el textil, esto es lo habitual, ya que sus productos cuentan con un ciclo de vida corto. En este sentido, en entornos de incertidumbre, la función de compras se convierte en pieza clave para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Uno de los factores con los que juega este directivo es que la calidad de las previsiones respecto a la demanda aumenta a medida que avanza el tiempo, por lo que cualquier oportunidad de retrasar las decisiones sobre pedidos es importante. Pero, desafortunadamente, los pedidos de última hora suelen acarrear más costes.

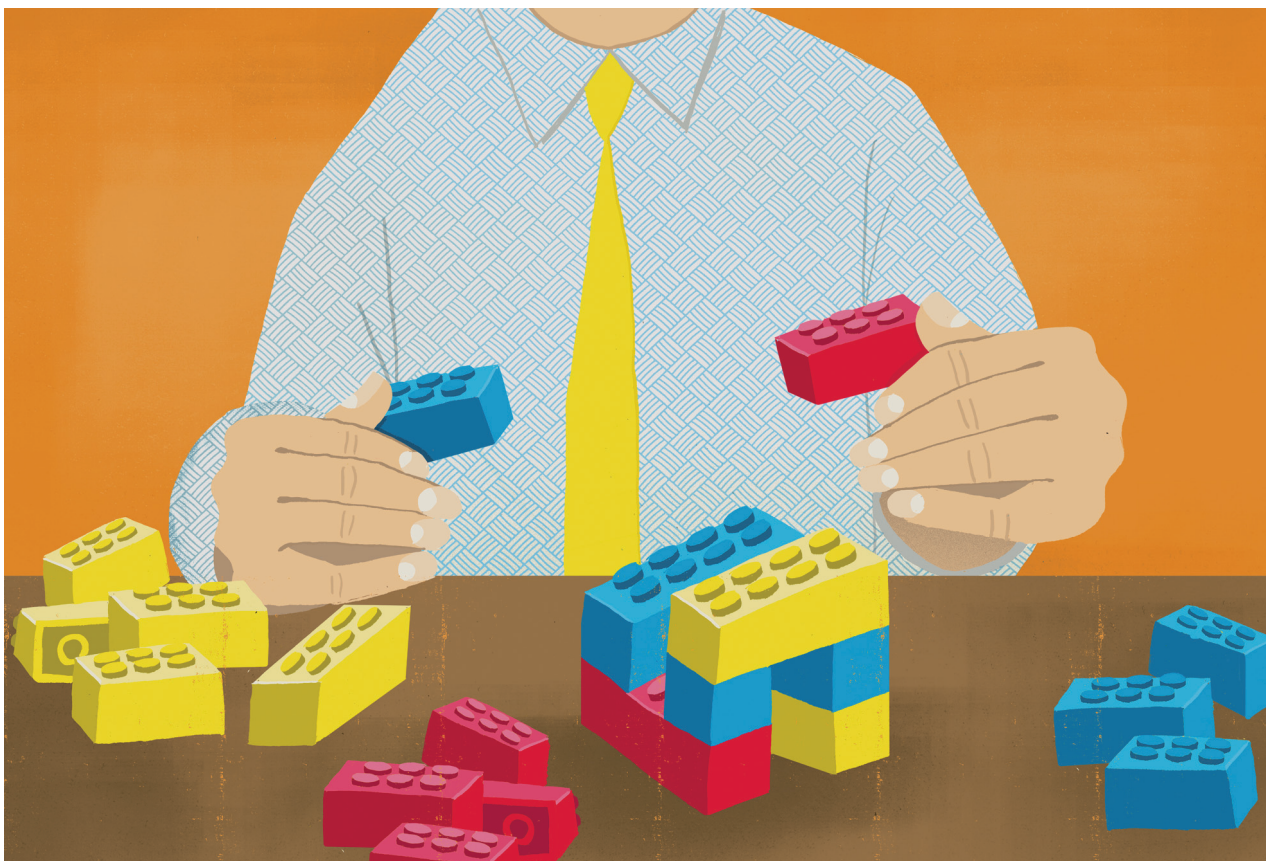
Por ello, uno puede optar por reducir costes, a costa de aceptar un mayor riesgo de demanda al trabajar con un proveedor inflexible; o bien preferir la flexibilidad de un proveedor que acepte pedidos urgentes, pero a un coste más elevado.

Sin embargo, si se trabaja con los dos tipos de proveedores a la vez, el comprador puede obtener lo mejor de cada uno. Puede firmar un contrato con el proveedor que ofrezca el menor coste total para una parte de la demanda que se prevea que se va a cumplir. Como la exposición a la que se somete el comprador es limitada, puede comprometerse con un contrato de estas características con mucha antelación y retrasar el pedido de las unidades restantes hasta que las previsiones de la demanda sean más precisas. El aplazamiento de esta decisión es posible si se trabaja con un proveedor que acepte plazos de entrega cortos, o si se establece un contrato flexible que permita determinar la cantidad de pedido final cuando ya se sepa cuál es la demanda.

### GESTIÓN DEL RIESGO

● Algunos sectores, como el de la electrónica o el textil, donde la demanda es volátil, ya han adoptado este tipo de prácticas de compra.

Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) ha desarrollado un programa de gestión del riesgo de aprovisionamiento (*PRM, Procurement Risk*



*Management*) para poder crear carteras de suministro, principalmente para componentes directos, como memorias, unidades de disco duro, plásticos o circuitos integrados. Mediante el programa, HP elabora una cartera de contratos de suministro de sus proveedores. Generalmente, la cartera contiene contratos de volúmenes fijos, que solo cubren la demanda en los panoramas más pesimistas, y contratos de cantidades flexibles, que permiten a HP decidir cuál debe ser el volumen de suministro adecuado tras observar la demanda real. El PRM no sólo permite controlar los riesgos de la demanda, sino que también permite gestionar el riesgo de cualquier variación en los costes materiales.

En el sector textil, vemos que el alemán Adidas utiliza, en algunas ocasiones, dos proveedores para un producto en concreto: uno en Asia Oriental y otro en Alemania. Realiza un gran pedido al proveedor asiático, y si la demanda es mayor de la esperada, y ya no hay más envíos planificados, realiza un pedido

urgente al proveedor local, el cual resulta más caro, pero le permite no quedarse sin existencias.

En España, Friday's Project, se especializa en el diseño y la venta de productos de moda, subcontrata su producción a Extremo Oriente y Europa. Cuando finaliza un nuevo diseño, encarga un pedido base, inferior a la demanda potencial, a un proveedor asiático. Más tarde, si el artículo se vende bien, la empresa puede realizar un pedido adicional al proveedor local para garantizar que haya suficiente oferta.

#### **NUEVOS RETOS**

- La estrategia de portafolio de suministro proporciona una mayor capacidad de reacción ante la variabilidad de la demanda (gracias al suministro local de rápida respuesta) a bajo coste (ya que la mayor parte del volumen se adquiere en un país de costes bajos). A pesar de que esto puede simplificar en gran medida el dilema coste-riesgo para los directores de compras, también obliga a que se lleven a cabo cambios significati-

vos tanto por parte de los compradores como de los proveedores.

Por un lado, los compradores deben actualizar constantemente sus previsiones sobre la demanda, a fin de identificar cuándo es necesario encargar pedidos adicionales o hacer uso de los contratos existentes.

Por otro lado, los proveedores tienen que estar preparados para reaccionar con rapidez, a fin de ofrecer unos procesos ágiles de producción y entrega. Pero, ¿qué dificultades pueden surgir?

- A nivel operacional, es posible que los compradores deban coordinar diariamente las entregas de múltiples proveedores.
- A nivel táctico, los compradores deben saber cómo asignar capacidad de suministro a diferentes proveedores. Esto requiere evaluar las compensaciones entre coste y flexibilidad que se derivan de la capacidad.
- A nivel estratégico, los compradores deben ser conscientes de las repercusiones que conlleva la adquisición de carteras por lo que respecta a los pro-

## LOS PROVEEDORES DE BAJO COSTE ADQUIEREN CONCIENCIA DE QUE NECESITAN SER MÁS FLEXIBLES PARA CONSEGUIR AUMENTAR LAS VENTAS.

veedores y a la dinámica de la industria. A largo plazo, es posible que los proveedores cambien su política de precios a fin de reflejar el valor que generan para el comprador. Para un comprador, es fundamental conocer este tipo de dinámicas antes de decidir iniciar una estrategia de compras con portafolios.

### REFLEXIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

- La complejidad en la gestión de la
- cartera de suministro puede ser significativa, pero, conceptualmente, no es muy diferente a la de utilizar un único proveedor.

En primer lugar, las decisiones operacionales que se deben tomar a lo largo de la vida de los contratos equivalen a decidir cuándo y cuánto es necesario encargar tanto por proveedor como por contrato. Los estudios en este campo indican que los pedidos pueden llegar a gestionarse de manera relativamente simple. Cada proveedor debe ir ligado a un nivel de inventario objetivo (el cual se puede obtener mediante fórmulas técnicas) y sería solicitado siempre que la posición del inventario actual esté por debajo del objetivo. Idealmente, la dimensión del pedido debería ser igual a la diferencia existente entre la posición objetivo y la posición de inventario, pero podría estar limitada por una cantidad máxima especificada en el contrato. Esto origina automáticamente una cuestión práctica: ¿a qué proveedores debería encargarse el pedido primero? Los proveedores con unos costes de ejecución más bajos deberían ser los primeros. Estos son los que requieren un mayor compromiso inicial, y también los que tienen el nivel objetivo más alto. En general, la gestión de los pedidos puede llevarse a cabo siguiendo principios de gestión de stocks tradicionales.

En segundo lugar, hay que optimizar las decisiones tácticas. En otras palabras, el comprador debe decidir cuánta capacidad es necesario reservar para cada tipo de contrato. Este paso requiere un intenso análisis durante la fase inicial de planificación de la producción, y puede que sea necesario revisarla a medida que la demanda va-

ría y/o aparezcan nuevas oportunidades de suministro. El principal dilema que esto conlleva consiste en decidir cómo equilibrar contratos de elevado compromiso y costes bajos, y contratos de menor compromiso y costes más altos. Fundamentalmente, la decisión correcta dependerá del coste marginal creado por una unidad adicional de un contrato y el margen de contribución marginal asociado que se prevé. Además, el comprador puede controlar el riesgo que implica una decisión relativa a la capacidad, que se mide por el “riesgo de suministro”, es decir, la cantidad de mercancía que ya se ha pagado, pero puede que no se venda. Hay herramientas que permiten describir cuál es la frontera de aprovisionamiento eficiente, que es la curva que muestra el margen más alto en función del nivel de riesgo que el comprador está dispuesto a aceptar. En finanzas, existe una curva similar que sirve para evaluar la compensación entre riesgo y beneficio asociada a las inversiones.

A largo plazo, el uso de carteras de suministro influye en la manera en que los proveedores compiten en el mercado. Esto significa que las condiciones con las que los compradores trabajan pueden ir cambiando a medida que los proveedores reajustan lo que ofrecen en el contrato. Es más, puesto que los compradores contratan capacidad según las condiciones de flexibilidad y costes que ofrecen los proveedores, estos lo van a tener en cuenta.

Específicamente, los proveedores de bajo coste adquieren conciencia de que necesitan ser más flexibles para conseguir aumentar las ventas, mientras que los proveedores flexibles deben reducir los precios para poder competir mejor. Estos cambios son muy importantes para los compradores, ya que es posible que quieran anticipar cómo afectarán estos cambios competitivos al suministro. En concreto, puede que quieran incorporar un proveedor muy flexible para así forzar al resto de proveedores a ofrecer unas condiciones más flexibles. Del mismo modo, un nuevo proveedor de bajo coste y sin flexibilidad provoca que el resto de la base de proveedores ponga más énfasis en los precios.