

Gestión de proveedores y la innovación, claves en el sector del retail alimentario

abril 2020

Dr. Joaquim Deulofeu Aymar

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UB.

Socio Director de Qualitat, Serveis Empresarials, S.L.

Profesor de las universidades UPC, UAO-CEU y ESCODI-UB



Qualitat, Serveis Empresarials, S.L. qualitats.com



Gestión de proveedores y la innovación, claves en el sector del retail alimentario

Recientemente acabo de publicar un decálogo del retail para hacer frente al Covid-19, donde el denominador común es la gestión. De las 10 actuaciones que se indican, a excepción de las 2 primeras, el resto se pueden aplicar en el orden que en cada momento se crea conveniente. La primera es de cajón, la tesorería, hay que parar el golpe para aquellos comercios que hayan tenido que cerrar o que les haya disminuido su facturación, tener suficiente liquidez es la clave. La siguiente en la lista, la estrategia, marcar una guía para afrontar con garantías tanto el confinamiento, como la salida del mismo. Pero ya me permitirán que me centre en dos actuaciones que probablemente en la situación en que se encuentra el sector del retail alimentario, pueden ser de suma importancia, la gestión de los proveedores y de la innovación.

Vamos en primer lugar con los proveedores. Tradicionalmente se ha considerado al proveedor con mucha desconfianza, ahora es el momento en que, de una vez por todas, tratemos al proveedor como parte imprescindible de nuestra cadena de valor. De esta crisis, tenemos que aprender mucho y una de las enseñanzas es que debemos potenciar la colaboración.

En mi decálogo indico que es el momento de hacer una lista detallada de los proveedores que tenemos, realizando un ABC, donde ponderemos tres parámetros, el volumen de compra, el nivel de servicio, y el grado de importancia estratégica del proveedor. Con estas tres variables multiplicadas tendremos aquellos proveedores que son esenciales (tipo A), los que debemos continuar con ellos pero que necesitan mejoras (tipo B) y los que pueden ser prescindibles (tipo C). En la gestión es vital focalizar nuestra atención, tener clara la estrategia a seguir, y de esta forma la toma de decisiones será mucho más rápida, aspecto primordial en estos difíciles momentos.

La colaboración estrecha a la que me refería va en el sentido de que el proveedor tiene que formar parte de nuestro ecosistema de manera principal, ya saben aquello de que una compra bien gestionada significa una gran probabilidad de venta realizada. El diálogo fluido y constante con el proveedor debe ser continuo. Si ganamos nosotros, ganan ellos. En comercios donde la facturación ha bajado notablemente o incluso es cero, hay que negociar con los proveedores compartir pérdidas, reformular vencimientos, pero nunca dejarlos en la estacada, igual que ellos con nosotros. El denominado *win to win* (ganamos todos), debe ser la clave siempre. Nos necesitamos mutuamente.

En la necesaria colaboración estrecha con el proveedor, bueno será aplicar un método que surgió en los años 80, *Management by walking around*, por Tom Peters y Robert H. Waterman en el libro "En Búsqueda de la Excelencia" (1982), que significa gestionar mientras vamos andando. En el caso de los proveedores, sería visitar la propia fábrica, aprendiendo con la simple observación de cómo trabajan y del diálogo con las personas que están en el puesto de trabajo.

Otro eje de actuación prioritario es la innovación. En todas las empresas que asesoro ya hemos coincidido en poner la innovación como valor, toda aquella empresa que no innove, está abocada a desaparecer. Pero, antes que nada, tenemos que ponernos de acuerdo en qué significa innovación. Para ser breve, siempre me ha gustado la definición de Alfons Cornella, que dice que la innovación es como un motor de tres tiempos. De entrada, los que tenéis conocimiento en motores, ya sabéis que no existen motores de tres tiempos, con lo cual esta idea ya de por sí es una novedad. La metáfora nos va bien, para definir la innovación como la suma de tres aspectos: Idea, valor y resultado. Es decir, para que exista innovación primero hay que aportar ideas, a las que debe seguir la aportación de valor, pero la idea no será innovación hasta que se genere valor, y este ciclo debe retroalimentarse de forma continua y sistemática.

Para que la innovación se impregne en nuestros negocios, es imprescindible que sea un fundamento, que sea un ideal y principio a compartir, es decir considerado como un valor. Este valor lo compartiremos con todo el personal de nuestra organización, con los proveedores, clientes y todos los grupos de interés que identifiquemos. Lo explicaremos a nivel más práctico, debemos facilitar a todas las personas de la organización que aporten

ideas a partir de la escucha y observación continua de lo que hacen y dicen nuestros clientes fundamentalmente, pero también de nuestro entorno. A partir de ésta premisa básica, la dirección de un establecimiento comercial debe gestionar esta aportación de ideas, añadiendo valor, es decir, filtrando en primer lugar y luego desarrollando esas ideas. Y como último paso, evaluar con indicadores el nivel de acierto de dichas innovaciones. No olvidar que, sin resultados, no habrá innovación.

Con la innovación como valor, se aplica en la organización una auténtica cultura de aprendizaje. Los profesores Martin Reeves & Mike Deimler, frente a la pregunta de cuál será la nueva ventaja competitiva, respondían que no solo lo es lo muy bueno, si no también en aprender hacer cosas nuevas.

Estamos en momentos difíciles, afrontémoslos como una oportunidad de cambio, de repensar nuestra forma de hacer las cosas, de gestionarlas, de tomar decisiones. Para ello apliquemos agilidad en nuestra gestión, con métodos sencillos como el circuito de *feedback* de información Crear-Medir-Aprender que es el centro del modelo del método *Lean Startup*, muy relacionado con la innovación.

Para finalizar, les ofrezco una serie de vídeos en los que voy explicando cada una de las 10 actuaciones que me han parecido prioritarias para afrontar el Covid-19 y poder salir más fuertes en el momento del desconfinamiento. Ahora es el momento, les conmino a hacerlo con actitud siempre positiva. Acuérdense que los conocimientos y habilidades suman, pero la actitud multiplica. Adelante pues, y mucha fuerza.

Joaquim Deulofeu Aymar, 20 de abril del 2020

Xavier Marcet (200419):

La crisis obligará a una nueva sincronización de capacidades y oportunidades.
Tres cosas prioritarias: tesorería, clientes, personas. Las personas es su comunidad y su fuente de valor, la tesorería es su respiración y los clientes.