

## Los cambios en la compra de servicios de seguridad

*¿Cómo está cambiando la forma de comprar Seguridad?*

*¿Cómo prepararse para vender en los mercados de seguridad que vienen?*

*La clave está en el planeamiento a largo plazo y la interacción con el cliente final.*

### Edgardo Frigo

efrigo@mr.com.ar

www.forodeseguridad.com.ar



### La profesionalización de la compra

Los clientes hoy tienen más información sobre la Seguridad Privada (SP) que hace unos años. Cuentan con gerentes de seguridad mejor entrenados, saben más sobre ventas, conocen cómo evaluar a las empresas de seguridad y buscan disminuir su base de proveedores.

Se profesionalizó la función de compras. Antes, la seguridad era comprada por el jefe de compras, de personal o de finanzas. Estas personas no sabían casi nada de seguridad, sobre ventas ni sobre compras. Eran compradores aficionados.

La función de compras dejó de ser pasiva dentro de la empresa cliente para transformarse en proactiva y se comprueba que:

- Tiene estrategias propias y objetivos específicos.
- Antes de comprar, el cliente evalúa profesionalmente si la empresa de SP puede desempeñarse tal como lo prometió.

• Una vez firmado el contrato, el comprador evalúa rigurosamente el desempeño real de la empresa de seguridad.

• El comprador también espera que la empresa de SP trabaje en conjunto con él para asegurar mejoras continuas en la calidad de su propio servicio.

Las empresas necesitan proveedores de seguridad más comprometidos, con mejor calidad de servicio y que les permitan seguir reduciendo sus costos... porque ellos también compiten.

### ¿Quién decide la compra?

Hasta hace poco la compra de servicios de seguridad era decidida por un funcionario de segundo o tercer nivel. Hoy esas decisiones son tomadas por equipos interfuncionales, que inclu-

yen a funcionarios de compras, seguridad, finanzas, producción y calidad, entre otros.

Los antiguos paradigmas de compra eran competitivos: un cliente hacía competir a varios proveedores para poder conseguir el precio más bajo.

Los nuevos paradigmas son cooperativos: ambas partes -proveedor y cliente- buscan mejorar la satisfacción del cliente final de la cadena. Se reemplaza la búsqueda de ganancia financiera a corto plazo -hacer una compra a bajo precio- por la búsqueda de valor a largo plazo: aumentar continuamente la satisfacción del cliente final.

### ¿Qué hacen hoy sus clientes?

La pregunta es crítica. Seguramente usted tiene toda clase de clientes. Quizás algunos ya usan asociaciones estratégicas de compras. Otros siguen comprando al viejo estilo, regateando por precio y sin comprender la ayuda estratégica que usted puede darle como proveedor especializado en seguridad.

Pero probablemente la mayor parte de sus clientes está en el medio de ambos, cambiando lentamente sus métodos de compra. Aquí, en el medio, es donde hay que tomar las decisiones estratégicas difíciles.

### ¿Qué puede hacer usted?

Una de sus alternativas es buscar mantener muy bajos sus costos, estandarizar al máximo sus servicios, proveer una supervisión de nivel mínimo, emplear equipos de comunicación rudimentarios y usar todos los mecanismos posibles para tratar de ganar la licitación. Esta es una de las puntas del espectro.

La otra es trabajar en equipo con sus clientes, conocer profundamente sus necesidades, emplear la creatividad y la innovación, medir la calidad de su servicio buscando mejorarla continuamente, controlar sus propios costos y buscar diferenciarse y sobresalir.

Si usted busca crecer con sus mejores clientes, deberá profundizar los procesos de mejora en su propia or-

ganización. Toda organización tiene tres grandes áreas funcionales: la producción, la administración y la comercialización.

En casi todas las empresas de seguridad vemos un fuerte énfasis en los aspectos de producción, y la mayor parte de sus gerentes generales y presidentes provienen de la producción: suelen ser ex oficiales de las fuerzas armadas o de seguridad.

En contraste, las áreas de administración suelen presentar grandes falencias -en muchas empresas son una especie de pequeño ministerio privado, ineficiente y costoso- y las áreas de ventas son verdaderamente pobres.

El caso de las áreas comerciales es particularmente crítico porque en general están gerenciadas por personas que no solo saben poco de seguridad: tampoco son profesionales de la comercialización, y con frecuencia desconocen los rudimentos del marketing de servicios.

### Cómo implementar el cambio

Las empresas de SP que busquen crecer deberán aceptar el desafío de profesionalizar su gestión -particularmente en lo que concierne a administración y ventas-, rediseñar su estructura para ganar flexibilidad, comprometerse mas profundamente con sus clientes actuales para ayudarles a mejorar su competitividad, usando creatividad e innovación para salir de la trampa estratégica de vender "guardias y cámaras" y convertirse en proveedores de verdaderos servicios.

### El desafío involucra más bien cerebro que dinero

Todas las empresas de SP que conocemos tienen oportunidades de mercado -que frecuentemente la propia empresa no percibe-.

Lo importante es comprender que el momento del cambio es hoy, que el diseño del futuro involucra a la organización completa, que requiere liderazgo... y que seguramente muchos de sus clientes lo están esperando.