

Que le espera a compras en los próximos 10 años

En un estudio realizado en el 2014 por la consultora KPMG se entrevistaron a 25 CPOs de 6 tipos de industrias diferentes para definir lo que se llamó “FUTUREBUY organization”, o la organización de compras que existirá en el 2025.

Para identificar esta futura organización se utilizaron 3 preguntas:

1. ¿Cómo piensas ustedes que se verán las compras en el 2025?
2. ¿Cómo ocurrirá esta evolución?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito requeridos para alcanzar esta visión?

En concordancia con otros estudios, como el denominado “How Leading Procurement Organizations Outperform Their Peers” realizado por The Hackett Group, se considera que la

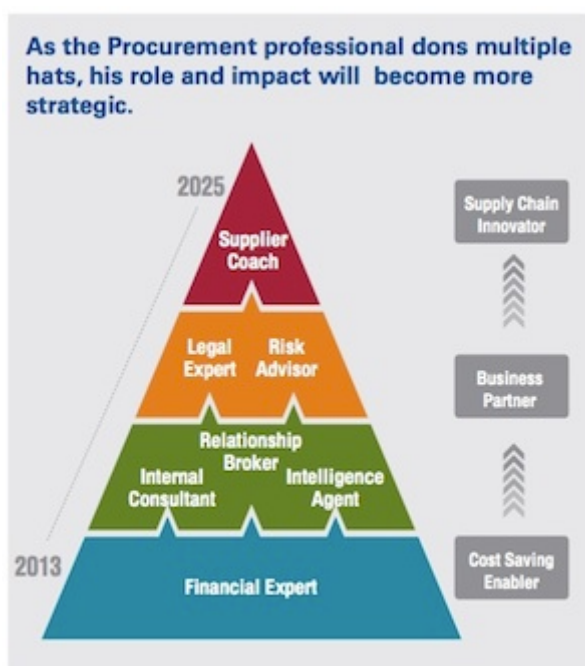


Figure 2 – Evolution of procurement capabilities in 2025

función de compras seguirá evolucionando para asumir nuevas responsabilidades. En el caso de este estudio la evolución de presenta en 3 fases. Iniciando por la actual como facilitador de ahorros de costos (en el rol de experto financiero), pasando por un socio de negocio (en los roles de consultor interno, intermediario de relaciones y agente de inteligencia, experto legal y consejero de riesgos), hasta llegar al nivel de innovador de cadena de suministro, con el rol de “coach” de proveedores.

La complejidad de los nuevos suministros demanda una mejor inteligencia de mercados, una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y capacidades para mantener una planeación alineada dentro y fuera de la organización,

En su rol de experto financiero el comprador debe asumir un rol más activo en el manejo del flujo de caja y el capital de trabajo, trabajando coordinadamente con ventas y finanzas. Asume nuevas responsabilidades en la relación con proveedores para supervisar riesgos potenciales y se asegura del cumplimiento de aspectos regulatorios locales e internacionales tipo SOX.

Para alcanzar estos retos, el comprador requiere básicamente de:

- Un adecuado análisis de gasto.
- Un robusto sistema P2P, de la compra al pago.
- Ahorros y evasiones validados por finanzas y basados en modelos de TCO.
- Consolidación de volúmenes de compras, tanto en las directas como en las MRO.
- Utilización de modelos de compra basados en precios dinámicos relacionados con los movimientos de los precios de los “commodities” en los mercados.

- Talento con bases financieras para poder modelar estos nuevos procesos de trabajo y toma de decisiones.

Tengamos presentes que este rol de experto financiero es solo la base para los otros 6 roles que el comprador debe asumir para crear la organización del futuro.

Compras es una de las funciones más expuestas a la información del exterior, a través de sus sistemas de inteligencia de mercados y de su interacción con los proveedores, desarrolla una visión del entorno que debe ser compartida con el resto de la organización.

Si el objetivo final del comprador es generar valor, esto solo se logra con un conocimiento detallado de las necesidades de sus clientes internos y externos y a partir de ahí, es capaz de recomendar a los proveedores la dirección a seguir en sus estrategias y a los usuarios internos nuevas formas de hacer negocios o usar las capacidades y soluciones de los proveedores. En muchos casos, los clientes internos ignoran la existencia de materiales, servicios o tecnologías que los proveedores tienen disponibles y que pueden impactar favorablemente el trabajo de la organización y facilitar el alcance de sus objetivos estratégicos.

Además de lo anterior, el comprador debe aportar información relativa a las amenazas y oportunidades que existen en el mercado, con el fin de que sean incluidas en las estrategias y planes de la organización o se tomen en cuenta para modificarlos una vez establecidos.

Este nuevo rol, le demanda al comprador habilidades de comunicación e interpersonales que no se encuentran con frecuencia en el personal que actualmente ocupa estas posiciones. Las habilidades técnicas deben ser complementadas con habilidades suaves que le faciliten la creación de relaciones.



El comprador debe encontrar forma de conectar personas de diferentes organizaciones, áreas y niveles basado en el entendimiento del valor que juntos pueden crear al trabajar y compartir información. Este es el rol de Intermediario de relaciones.

Para cumplir este rol, es necesario ir más allá de la típica responsabilidad de líder de categoría y participar en proyectos de mejora que impliquen diferentes tecnologías, usuarios y proveedores que le permitan conocer mejor las necesidades de la organización y las oportunidades de construir nuevas relaciones enfocadas en guías del negocio y no solamente en las categorías de compra.

Este manejo de relaciones se vuelve más relevante cuando se busca tercerizar un proceso, ya que la empresa quedará expuesta a desempeño del proveedor por lo cual el proceso de evaluación y selección del proveedor debe ser cuidadosa y detallado.

En el estudio, KPMG hace uso de la analogía del proceso compras y el de reclutamiento y selección de personal, reforzando el concepto de que finalmente un proveedor no es más que un talento externo que impacta directamente en el resultado final de la organización.

Aunque el estudio no lo menciona, para este nuevo rol, es necesario que los compradores desarrollen nuevas habilidades principalmente asociadas con la visión estratégica de largo plazo

del negocio y los factores críticos de éxito así como en la formación y administración de alianzas con otras organizaciones.

La inteligencia no es necesariamente sinónimo de acumulación de datos, es la capacidad de convertir estos en información que sirva para predecir comportamientos y anticiparnos con decisiones que maximicen las oportunidades y disminuyan las amenazas.

El comprador debe monitorear indicadores públicos y privados asociados con costos de la mano de obra, servicios y materiales, pero también identificar los movimientos de la capacidad instalada y disponible para anticipar faltantes de materiales o servicios. Y todo esto debe transformarse en modelos de toma de decisión que permitan maximizar la rentabilidad y el servicio al cliente.

En la búsqueda de generar ventajas competitivas, compras debe conocer los “roadmaps” tecnológicos de sus proveedores actuales y potenciales y estar consciente de cualquier riesgo que puede afectar la disponibilidad de productos y servicios.

Compras debe generar un sistema de señales tempranas de alerta a través del análisis de la información que permita una correcta toma de decisiones y el diseño de estrategias adecuadas a la realidad presente y futura de cada categoría.

Todo esto es parte del rol de “Agente de inteligencia” que debe asumir el comprador y para el cual debe desarrollar nuevas habilidades asociadas con la obtención, análisis y transmisión de información así como para el modelaje de sistemas predictivos para toma de decisiones. Se deben dejar menos cosas al azar y mejorar la capacidad predictiva de la organización.

Muy ligado al rol anterior, se presenta la responsabilidad de ser un “Administrador de riesgos”. El comprador debe monitorear, al menos, aspectos legales, comerciales, ambientales, geopolíticos, económicos y sociales a nivel local y global para evaluar la probabilidad e impacto de dichos eventos y diseñar estrategias que permitan construir una empresa resiliente.



El mayor reto de las cadenas es y será el rediseñarse continuamente para tener la robustez para enfrentar impactos globales.

En el futuro los precios serán más dinámicos y habrá que administrarlos mejor bajo fórmulas de ajuste y monitoreo de las tendencias del mercado. También habrá cambios en la intensidad de la colaboración y uso de tecnologías de información, a través de portales horizontales y verticales, para promoverla y soportarla en sus aspectos estratégicos y operativos.

Estos dos nuevos roles requieren de un comprador con mayor orientación al negocio en general, con una visión integral de las cadenas de suministro y con una gran capacidad de identificar y comunicar oportunamente condiciones que afecten los objetivos del negocio.

La complejidad en las relaciones comerciales ha crecido por lo que algunas de estas deben estar respaldadas por un documento legal que les dé una mayor formalidad. Si bien el comprador no es un experto en los temas relativos a leyes, si debe tener una clara idea de cómo usar los

aspectos legales para proteger a su organización del incumplimiento de leyes o de una pérdida económica o de propiedad intelectual por una mala relación con un proveedor.

Los requerimientos legales pueden tener dimensiones locales, regionales o globales y deben ser atendidas en las etapas tempranas de la formación de una relación comercial ya que son potencialmente causa de no continuar en la búsqueda de la relación.

No debemos dejar fuera de este conocimiento lo asociado con el aspecto de sustentabilidad que si bien en su parte legal es aun inmaduro en muchos aspectos, tiene un alto impacto en la percepción de la comunidad sobre el valor de la firma y puede causar daños a la imagen de la empresa que resulten irreversibles.



El estudio recomienda reclutar abogados para las áreas de compras pero reconoce lo poco atractivo que esto puede ser. Yo prefiero una formación sólida de los compradores y crear en los abogados de la empresa la consciencia del riesgo asociado con las compras y de su rol como apoyo para traducir a términos legales las condiciones definidas por el comprador.

El trabajo de compras no termina con la selección del proveedor, continua en su administración cotidiana y en su direccionamiento hacia las ventajas que la parte compradora espera que aporte en el futuro. El llamado SRM, administración de la relación con los proveedores, debe pasar de ser un sistema de medición, como muchos lo consideran hoy, a uno de desarrollo, como lo es en realidad.

Como coaches los compradores deberán sacar lo mejor de sus proveedores estratégicos. Identificar los mejores y dedicarles tiempo a asesorarlos para alcanzar su máximo potencial en beneficios de ambas organizaciones. La innovación del futuro no provendrá del trabajo de una empresa única, sino del trabajo multi-empresas y multi-disciplinas.

El estudio completo puede ser consultado en:

<http://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/Documents/FUTUREBUY%20The%20Future%20of%20Procurement.pdf>

Recomiendo particularmente dar una detallada revisión al Apéndice 1 que puede ser usado como un autodiagnóstico de madurez