

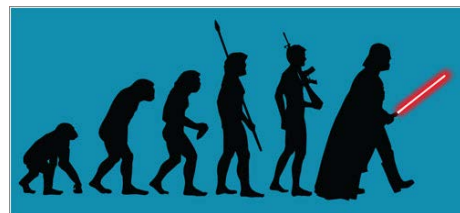
La permanente evolución de compras

Inspirado en un post llamado [“The cheese has moved”](#) escrito por Bill Huber me quedé reflexionando sobre lo complejo que resulta mantener un área de compras competitiva.

En la búsqueda de una eficiencia operativa, los esfuerzos del área se enfocaron hacia la consolidación de los volúmenes, la estandarización de las necesidades de productos y servicios, así como en la simplificación y automatización de los procesos administrativos. Todo esto sentó las bases para poder introducir sistemas que automatizaron los procesos del área, desde la solicitud de productos o servicios, hasta el pago de los mismos, pasando por todos los procesos de selección y aprobación necesarios.

También, como consecuencia de esta estandarización, se pudieron tercerizar algunas de las compras logrando en el corto y mediano plazo aportará ahorros y eficiencias. Como consecuencia natural, se requirieron de menos empleados para hacer este trabajo.

Según las expectativas, esto no termina aquí, la robotización de procesos mediante herramientas de aprendizaje permitirá que tareas “intelectuales” como la preparación y evaluación de concursos de selección, también se mecanicen de forma extensiva. No será necesaria la intervención humana para identificar áreas de oportunidad en el consumo o seleccionar proveedores para que participen dentro de un concurso, así como tampoco para decidir cuál de ellos cumple de mejor forma con las necesidades básicas.



No podemos negar las aportaciones de esta etapa a la eficiencia del área, ya que se lograron reducir los tiempos, lo que se tradujo en mayor oportunidad en las respuestas, poner en orden las operaciones, obteniendo un mejor control, y alcanzar menores costos totales de propiedad, lo que genera mayor valor, sin embargo, detener aquí la evolución del área, significa aceptar que la función no es más que un simple trámite administrativo.

Una gran máquina que repite tareas, encuentra eficiencias en tiempos y costos, similar a lo que ocurría en las famosas líneas de producción del Ford T, en donde cada quien hacía una tarea básica de forma repetitiva para alcanzar altos niveles de eficiencia. El problema es que en estos ambientes no hay lugar para la innovación que tanto pregonamos como el valor más importante del área en los nuevos mercados, bajo este esquema mecanizado, es imposible que el área se convierta en una ventaja competitiva para la organización.

El secreto es identificar las categorías claves que deben ir más allá de esta máquina de eficiencia y trabajar con aspectos subjetivos, enfocados en entender las necesidades de los clientes y de los usuarios internos más allá de lo que los análisis estadísticos nos indican.

Bajo esta nueva etapa evolutiva, las relaciones interpersonales vuelven a tener un alto valor, la integración de trabajo en equipo multi-empresa retoma una posición relevante. Nuevamente el talento de los profesionales en suministro se vuelve relevante para enfrentar el reto y posiblemente aquellos que ayudaron a la eficiencia no serán los mismos que puedan enfocarse en la innovación.

Huber nos plantea cinco competencias fundamentales que debe detener el profesional en suministro para alcanzar el éxito o en esta nueva fase. Modificando un poco su propuesta, estas deben ser competencias relevantes del perfil del nuevo profesional en suministro:

- Explorador. Orientado los resultados y la búsqueda de nuevas soluciones a los viejos y nuevos problemas. Comprometido con hacer el mejor uso de los recursos desde la perspectiva del cliente final y las estrategias.
- Empresario. Desarrollar modelos de evaluación y toma de decisión que garanticen la rentabilidad de negocio en el largo plazo, mediante la generación de valor para el accionista, los clientes y el entorno.
- Agente de cambio. Algunos de los nuevos modelos de colaboración con los proveedores implicarán transformaciones en los métodos tradicionales de trabajo, por lo cual, se requieren grandes habilidades para comunicar y comprometer al organización en nuevos modelos operativos
- Tecnólogo. Esto implica conocer las tecnologías asociadas con la generación de valor para poder generar, junto con los proveedores, nuevos procesos y productos utilizando alternativas disruptivas. Este mismo dominio, será necesario sobre las tecnologías de la información que puedan simplificar y agilizar el intercambio de información a lo largo de las cadenas de suministro.
- Líder. El liderazgo deberá ser ejercido al interior de la organización, para convencer sobre los beneficios de los cambios ofrecidos, pero también ante los proveedores, trabajando en ambientes de colaboración.

A partir de este planteamiento, se generan una serie de tareas, tanto para la organización, en su necesidad de replantear la estrategia evolutiva del área, como también en los profesionales en suministro, que deberán desarrollar las competencias necesarias para satisfacer las demandas de este nuevo perfil laboral.