

## Reinventando a compras

Una vez más, una publicación realizada por la firma de consultoría Vantage, llamada “[Organizations Can Reinvent Procurement](#)”, aporta una visión integral sobre la función de suministro que ayuda a tener una mayor claridad sobre el proceso de transformación que las organizaciones deben realizar en la operación del área así como en su relación con los proveedores estratégicos.

En este caso, los autores Jonathan Hughes y Danny Ertel, reflexionan sobre algunos paradigmas que mantienen atrapada al área de suministro y no le permiten desarrollar su máximo potencial. Reconocer la existencia de estos paradigmas, y tomar acciones inmediatas para modificarlos, es un paso crítico en la evolución del área.

Compras requiere tomar un rol activo en la generación de ideas y procesos innovadores, acciones concretas que ayuden a la empresa a responder a los retos y oportunidades de los mercados, apoyándose en gran medida, en los valores, presentes y futuros, que aportan sus proveedores clave. Esto implica, un nivel de compras más complejo, ya que no sólo incluye la adquisición de materiales o equipos, sino también requiere evaluar, negociar y desarrollar servicios complejos y activos intangibles, como la propiedad intelectual o el valor de una marca.



Uno de los pilares de cómo operan hoy las áreas de compras, es la matriz de Peter Kraljic, que fue publicada hace más de 32 años en un artículo en Harvard Business Review. Muchos de los conceptos planteados por este autor, siguen siendo válidos, el enfoque fundamental en ese momento se centraba el movimiento físico de materiales. Garantizar el suministro era la prioridad en compras pero tenemos que reconocer, que ésta ha evolucionado hacia los retos de la innovación, la colaboración, el trabajo en redes, la globalización y la digitalización de los negocios.

Es posible pensar que suministros ha sido víctima de su propio éxito, hace sólo una década, ayudaba a la organización a mejorar su posición competitiva poniendo a los proveedores a competir por los negocios, logrando mejores desempeños, costos y por lo tanto incrementado el margen de ganancia para la organización, pero “las frutas bajas colgantes del árbol” se han acabado, y el valor se encuentra en el otro lugar, en la innovación. Debemos evitar limitar el término innovación al diseño del producto o tecnología manufactura, ya que también puede abarcar procesos de negocio o la explotación y utilización de los datos del mercado.

El enfoque se ha movido, de extraer valor de los proveedores, a encontrar un balance entre la presión competitiva y el trabajo colaborativo a largo plazo. Debemos tener presente, que no somos los únicos que están buscando integrar los desarrollos de nuestros proveedores a sus soluciones, nuestra competencia busca hacer lo mismo y el que ofrezca las mejores condiciones será el que primero obtenga los beneficios.

Debemos a vivir en dos mundos paralelos, el de los productos físicos, en donde la relación se fundamente en valores tradicionales, como el poder de las fuerzas del mercado o el poder del precio, en donde es indispensable administrar las restricciones de capacidad actuales. El otro, es un mundo lleno de intangibles, donde existe una mayor dependencia sobre proveedores que aportan servicios y diferenciadores clave. En muchos casos, esta extraña combinación de los dos mundos, se transforma en lo que denominamos “soluciones”, como una mezcla entre aspectos tangibles e intangibles.

Un principio básico de una buena adquisición, era saber exactamente qué necesitábamos y encontrar la empresa que mejor lo podía satisfacer, a través de un proceso de licitación. Bajo los modelos actuales, es posible que la empresa no tenga clara su necesidad y el proveedor no tenga totalmente desarrollada una solución, pero a través de compartir información, sobre sus modelos de negocio, procesos de manufactura, restricciones y necesidades, se pueden generar soluciones innovadoras que aporten beneficios a ambas partes.

El reto es, como encontrar la forma de motivar y premiar las inversiones de los proveedores en innovación, asegurando que el resultado de estas es explotado principalmente por nosotros. En la medida que seamos capaces de compartir, de forma segura, nuestras estrategias, planes de negocio, mapas tecnológicos de los próximos años, con nuestros socios, ellos podrán ayudarnos a construir el futuro.

Debemos dedicar recursos a trabajar con los proveedores en temas estratégicos y de asignación de fondos de inversión. El futuro, debe ser construido de manera conjunta, para reducir los riesgos y el tiempo requerido para introducir al mercado las innovaciones.

Dentro de los paradigmas que debemos de cambiar, se encuentran cinco preguntas que nos hacemos al pensar acerca de nuestro proceso de suministro:

1. En lugar de únicamente pensar ¿Cómo extraemos más ahorros de nuestros proveedores?, debemos preguntarnos también ¿Cómo hacen dinero nuestros proveedores?
2. Actualmente pensamos ¿Cómo motivamos a los proveedores a mejorar su desempeño?, cuando deberíamos también estar pensando ¿Qué hacemos nosotros para crear costos, riesgos o frustraciones de nuestros proveedores? ¿Cómo inhibimos su capacidad de entregar el máximo valor a nosotros?
3. Invertimos mucho tiempo preguntándonos ¿Cómo hacemos que los interesados internos se involucren más temprano y cumplan con las estrategias y políticas de suministro?, cuando tal vez deberíamos estarnos preguntando, en forma paralela, ¿Cómo podemos soportar mejor las metas estrategias de nuestros usuarios internos? ¿Cómo podemos retar más efectivamente sus supuestos y pensamientos y al mismo tiempo mantenernos abiertos a aprender de ellos?
4. La pregunta ¿Cómo definimos los requerimientos de los proveedores de una forma que nos facilite comparar “manzanas con manzanas” y maximizar nuestra palanca competitiva en una licitación?, debe ir acompañada también de la reflexión ¿Cómo ayudamos a nuestros proveedores a entender mejor los retos y oportunidades que enfrenta nuestro negocio, de forma que puedan proporcionar soluciones basadas en sus capacidades y experiencias únicas?

5. Finalmente al cuestionamiento de ¿Cómo motivamos mayor innovación en nuestros proveedores? debemos agregar ¿Cómo creamos más innovación junto con nuestros proveedores?

Debemos recordar que el reto es como compras puede explotar su posición privilegiada para hacer uso de los activos y capacidades de los proveedores, para generar la innovación y activamente soportar el crecimiento del ingreso y la entrega de ventajas competitivas minimizando al mismo tiempo los riesgos operativos y de reputación para la organización. Como suministros puede, y debe, enfocarse en maximizar el valor total de los proveedores

Como ya he mencionado en algunas publicaciones anteriores, no es posible realizar un cambio en los procesos y estructuras mentales de la gente, mientras no seamos capaces de modificar los indicadores de desempeño que se utilizan para medir el éxito o fracaso del área.

En vez de medir el monto gastado en una categoría, pudiera ser más relevante saber “El monto del ingreso en riesgo” asociado con un producto o proveedor, es decir la cantidad de ingreso que depende del cumplimiento de compromisos por parte del proveedor.

Evitar enfocarse exclusivamente en el ahorro y evaluar directamente las verdaderas contribuciones de valor de compras y los proveedores. No se trata de buscar el proveedor con el costo más bajo, sino aquel que puedo ayudarnos a diseñar y manufactura un paquete de soluciones único que nos permita expandir nuestro mercado, incrementar nuestros ingresos y crecer el margen. Un dato duro para soportar esto, es una declaración de la multinacional Unilever que reportó hace unos años que el 70% de sus innovaciones provienen de sus proveedores.

Las rutinas transaccionales del área pueden, y deben, ser automatizadas para permitirle asumir un rol estratégico más activo que demanda de un mayor conocimiento del negocio para lograr análisis más detallados de los diferentes modelos de negocio de los proveedores para entender cómo pueden contribuir a mejorar la posición competitiva de la empresa.

## Como es visto compras dentro de la organización



Este nuevo reto, también implica un nuevo pensamiento estratégico, que permite articular planes de largo plazo, que lleven a la toma de decisiones sobre la selección y/o desarrollo de fuentes de suministro, tomando en cuenta costos, riesgos y beneficios de diferentes escenarios.

Es indispensable que el comprador se transforme en un líder. Uno que domine habilidades suaves como construcción de relaciones,

influencia, administración de conflicto, negociación y administración del cambio. Esto no excluye su profundo conocimiento sobre el mercado y los productos que adquiere, ya que esto es un requisito o para maximizar el valor total

El artículo referido, tiene algunas tablas y figuras en de gran valor para el comprador y su organización en el camino a la transformación, pero especialmente considero relevante esta figura que de una forma simple refleja la ubicación de la función de suministro en las organizaciones