



ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS EN
ACCIÓN

Herramientas y marcos para crear una cadena de suministro resiliente



Índice

Introducción 03

Sección 1 04

La importancia de los indicadores prospectivos en las adquisiciones:
anticipar el riesgo en la cadena de suministro

Sección 2 12

El poder del análisis comparativo en las
adquisiciones: impulsar el éxito y planificar de
forma estratégica

Sección 3 16

Cómo crear procesos de mejora continua en las
organizaciones de la cadena de suministro y
adquisiciones

Sección 4 22

Maximizar el éxito de las adquisiciones

Sección 5 26

Concreción del valor por medio de la colaboración
durante todo el ciclo de vida del proveedor

Conclusión 31

Recursos adicionales 32

Introducción

En el contexto de la dinámica economía mundial actual, las cadenas de suministro enfrentan crecientes complejidades y amenazas que proceden de una serie de riesgos y posibles interrupciones. Este amplio abanico de desafíos plantea a los profesionales encargados de adquisiciones y la gestión de la cadena de suministro la gran tarea de navegar en medio de la incertidumbre y, al mismo tiempo, asegurar un desempeño sostenible. Si bien los análisis comparativos y las métricas tradicionales tienen un gran valor para evaluar el desempeño pasado, identificar tendencias de desempeño y supervisar los riesgos, son insuficientes para predecir y mitigar el desempeño futuro frente a la amplia variedad de riesgos que hoy afectan a las empresas. Este informe técnico analiza en detalle los enfoques estratégicos que son necesarios para mejorar las prácticas de adquisiciones y la cadena de suministro, y ofrece una mejor comprensión sobre:

- ✓ Indicadores prospectivos
- ✓ Análisis comparativo
- ✓ Mejora continua
- ✓ Estrategias de adquisiciones
- ✓ Gestión del ciclo de vida del proveedor

El primer paso hacia una gestión de riesgos de la cadena de suministro eficaz consiste en comprender la importancia del uso de indicadores retrospectivos y prospectivos en las adquisiciones. A diferencia de los indicadores retrospectivos, que evalúan el desempeño pasado, los indicadores prospectivos entregan una perspectiva proactiva sobre el impacto potencial de las interrupciones en el futuro. Por medio de la integración de métricas prospectivas, como el riesgo empresarial, la seguridad y la evaluación medioambiental, social y de gobernanza / sostenibilidad (ESG), las organizaciones pueden crear cadenas de suministro más resilientes gracias a la capacidad para tomar decisiones estratégicas y bien fundamentadas. Estas herramientas permiten a los equipos de adquisiciones anticiparse a los desafíos, alinearse con los objetivos organizacionales e impulsar el éxito a largo plazo. Este éxito depende de un cambio proactivo en los comportamientos con el fin de planificar la resiliencia en la cadena de suministro mediante la consideración de todos los factores que están bajo el control de la organización. Este esfuerzo se extiende más allá de las prácticas tradicionales que comprenden la supervisión del desempeño y el desarrollo de planes de mitigación a corto plazo.

El análisis comparativo constituye un componente crítico de las estrategias modernas para la cadena de suministro y adquisiciones. Al comparar las métricas de desempeño con los estándares de la industria, en todos los segmentos de la industria o, incluso, en todas las unidades comerciales internas, las organizaciones pueden identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar. La colaboración con socios externos y el aprovechamiento de analíticas avanzadas permite a los profesionales de adquisiciones obtener una comprensión más profunda e implementar prácticas recomendadas que impulsen mejoras cuantificables.

En última instancia, conseguir la excelencia en la gestión de la cadena de suministro y adquisiciones requiere de un compromiso con la mejora continua. Aprovechando la información y las perspectivas de los análisis comparativos, los equipos de adquisiciones deben ir más allá de las medidas reactivas con el fin de establecer procesos que aborden la causa del problema e impulsen el cambio sostenible. Si estos esfuerzos se asocian con estrategias de adquisiciones eficaces y una gestión sólida del ciclo de vida del proveedor, permitirán que las organizaciones transformen la adquisición en un impulsor estratégico de creación de valor más allá de su función transaccional.

A continuación, vamos a analizar en profundidad cada uno de los conceptos que hemos mencionado y proporcionaremos una hoja de ruta a los profesionales de adquisiciones que buscan encaminar sus organizaciones hacia la resiliencia, la eficiencia y el éxito.

Sección 1:

**La importancia de los
indicadores prospectivos en
las adquisiciones: anticipar
el riesgo en la cadena de
suministro**

Por qué los indicadores prospectivos son importantes

Las métricas tradicionales de las empresas y la gestión de la cadena de suministro o adquisiciones miden el desempeño de un período anterior (semana, mes, trimestre, año). Estos indicadores retrospectivos miden el cumplimiento de los pedidos, la entrega a tiempo, el costo, la calidad, los plazos de entrega, el margen y la satisfacción del cliente, entre otros generadores de valor. Estos indicadores de desempeño clave (KPI) tradicionales representan métodos probados y aceptados para medir el desempeño pasado de una empresa o cadena de suministro, y muchas organizaciones los usan como indicador de cómo creen que será el desempeño de sus empresas en el futuro.

Sin embargo, al igual que en el mundo de las inversiones, el desempeño pasado no es garantía del desempeño en el futuro. Centrarse solo en los indicadores retrospectivos no se replicará necesariamente en el desempeño de la cadena de suministro ni en proveedores de menor riesgo. El mundo en el que operan las organizaciones es dinámico y cambia día a día. Es por eso que los indicadores prospectivos relacionados con el riesgo comercial, el riesgo operativo, el riesgo para la seguridad, el riesgo cibernético y el ciclo de vida del producto, entre otros, son importantes para proporcionar una visión integral para la toma de decisiones estratégica.

Por lo tanto, las organizaciones de adquisiciones y gestión de la cadena de suministro previsoras suelen integrar métricas de desempeños pasados con indicadores prospectivos con el fin de generar una visión integral de cómo podría ser el desempeño de la cadena de suministro sobre la base del perfil de demanda que se espera para el futuro. Para esto, evalúan varios aspectos de la cadena de suministro como la demanda, la capacidad, las categorías y los proveedores individuales. Si bien no hay bolas de cristal irrefutables, las herramientas de análisis estadístico pueden analizar esos datos para crear buenos modelos que permitan predecir el porcentaje de riesgo para diferentes tipos de riesgos, eventos adversos e interrupciones.

Cuando se los combina con sólidas previsiones de ventas, planificación de ventas, inventario y operaciones (SI&OP) y planificación de demanda, los profesionales de adquisiciones y gestión de la cadena de suministro pueden usar los indicadores prospectivos para establecer con mayor precisión no solo estrategias de categorías, sino también para comprender los mercados, entender las necesidades, abastecerse con eficacia y asegurar un flujo de bienes y servicios constante para la empresa. Si ese enfoque combinado se lleva a cabo al máximo nivel, puede crear resiliencia en la cadena de suministro, disminuir el riesgo de incidentes inesperados y asegurar un desempeño constante, independientemente de las interrupciones y riesgos que existan a largo plazo.



Categorías importantes de indicadores prospectivos

A continuación, se presenta una lista de algunos de los tipos de indicadores prospectivos más importantes:

1. Indicadores de riesgo empresarial

Generalidades

Los indicadores de riesgo empresarial preponderantes —en los cuales se centran muchas herramientas de predicción de riesgos— son la salud operativa y financiera de las empresas. Esto incluye, entre otros, el historial de pagos, los créditos, el retorno de los activos, el coeficiente de liquidez, el porcentaje de rotación laboral, los cambios en la dirección, los embargos, los procedimientos judiciales, la seguridad, la rotación de inventario y los plazos de entrega.

Estas herramientas analizan los patrones de correlación y brindan un porcentaje o probabilidad de que una empresa pueda sufrir un impacto comercial significativo, inclusive la quiebra dentro de un determinado período de tiempo. Estos indicadores proporcionan información valiosa que puede ser utilizada por la organización encargada de la gestión de categorías o de la cadena de suministro cuando planifica la producción y el suministro a fin de evitar interrupciones y tomar medidas de manera proactiva antes de que cualquier situación se convierta en una crisis.

Ejemplos de indicadores de desempeño clave (KPI) de riesgo empresarial:



Estabilidad financiera: las herramientas como CreditSafe proporcionan indicadores predictivos sobre la base de datos financieros históricos que ayudan a predecir la probabilidad de problemas en los próximos 6 a 12 meses. La estabilidad financiera, incluso si el riesgo de cierre o de quiebra es bajo, puede indicar que un proveedor particular no es capaz o tiene dificultades para hacer las inversiones requeridas en material, capacidad, desarrollo de personal, etc., que le permitan mantener su desempeño. Todos estos son puntos de información importantes que un profesional de adquisiciones y gestión de la cadena de suministro debe verificar, considerar e incorporar en las decisiones y estrategias.



Información negativa en los medios: las noticias negativas o el escrutinio público podrían indicar riesgos operativos o a la reputación que podrían influir en la viabilidad futura del proveedor como parte de la cadena de suministro del comprador. Por lo tanto, la información negativa en los medios es útil para que adquisiciones o la gestión de la cadena de suministro la tengan en cuenta al momento de contratar proveedores.



Embargos: los reclamos de acreedores o autoridades fiscales contra una empresa pueden indicar riesgos respecto a la capacidad de la empresa para mantenerse operativa debido a que los activos, que incluyen el efectivo, la propiedad de las instalaciones y los equipos, pueden estar en riesgo de servir para satisfacer ese embargo.

2. Indicadores de riesgo para la seguridad

Generalidades

Los indicadores de seguridad proporcionan información sobre las prácticas de seguridad de las operaciones del proveedor y tienen un impacto en su capacidad para cumplir con la demanda sin los retrasos que puedan causar los accidentes o los días de trabajo perdidos. Un mal desempeño en materia de seguridad puede afectar la disponibilidad de personal en una empresa y, por lo tanto, la capacidad disponible, ya que puede ser un indicador (síntoma) de otros problemas operacionales y financieros, que incluyen, entre otros, mal desarrollo del personal, elevados costos de los seguros, multas, mantenimiento deficiente de la maquinaria, menor productividad y una elevada rotación de personal. La seguridad también puede entregar información sobre cuán alineado está un proveedor particular con los valores de la organización de compra.

Nuevamente, toda esta es información crítica que, cuando se suma al riesgo empresarial y a otros criterios de evaluación, proporciona una valiosa información a los equipos de adquisiciones y de gestión de la cadena de suministro (SCM) para tomar decisiones fundamentadas y desarrollar sólidas estrategias que resulten en un desempeño constante y en una disminución de la mitigación de crisis.

Ejemplos de indicadores de desempeño clave (KPI) en materia de riesgo para la seguridad:



Tasa de incidentes en el lugar de trabajo: esta métrica calcula la tasa de incidentes registrables en el lugar de trabajo en relación con las horas trabajadas. Proporciona una medida estandarizada del desempeño en materia de seguridad a lo largo del tiempo y permite un análisis comparativo en todas las industrias y marcos regulatorios.



Días promedio para completar acciones correctivas: esta métrica mide el tiempo que demoran las organizaciones en rectificar los incumplimientos de los riesgos de seguridad identificados. Un mal desempeño indica una alta probabilidad de incidentes futuros.



Cantidad de evaluaciones de riesgos en seguridad o recorridos finalizados: las evaluaciones de riesgos de seguridad y los recorridos pueden reflejar la fortaleza de la cultura de la seguridad de una empresa y se utilizan para demostrar la acción proactiva para identificar y eliminar riesgos para la salud y la seguridad.



Índice de madurez de la seguridad (SMI): este índice evalúa la adherencia de una organización a los elementos comprendidos en las normas ISO 45001 y ANSI Z-10, y mide la cultura de la seguridad, la identificación de los peligros, la capacitación, la gestión de incidentes y la comunicación.



Competencia y capacitación de los trabajadores: los trabajadores bien capacitados reducen los riesgos de seguridad al mínimo y contribuyen a una producción constante.



Gestión de incidentes y respuesta ante incidentes: la habilidad de un proveedor para manejar los incidentes de manera proactiva es un predictor clave de su capacidad para mantener operaciones consistentes.

3. Indicadores de ESG

Generalidades

Los indicadores de evaluación medioambiental, social y de gobernanza / sostenibilidad (ESG) evalúan la adherencia de los proveedores a las normas medioambientales, sociales y de gobernanza. Los líderes en este ámbito se centran en la innovación, la reducción de desechos y la inversión. Todos estos son buenos indicadores de las prioridades y los valores de una empresa. Es frecuente que, en las complejas cadenas de suministro de hoy, los líderes demuestren su habilidad para garantizar la continuidad de suministro mediante la reducción activa del uso de materias primas, energía y otros elementos que puedan suponer riesgos o conducir a interrupciones. Los procesos sociales y de gobernanza sólidos también indican una eficiencia operacional saludable, que constituye un buen indicador de la estabilidad del proveedor.

Ejemplos de indicadores de desempeño clave (KPI) en materia de ESG:



Impacto en el medio ambiente: las políticas ambientales de un proveedor pueden afectar la viabilidad a largo plazo, y el endurecimiento de las regulaciones puede afectar las operaciones.

- Emisiones de GEI (Alcance 1, 2, 3)
- Desechos
- Consumo de agua



Responsabilidad social: los derechos de los trabajadores, la diversidad y el impacto en la comunidad son indicadores que prevén la estabilidad de un proveedor.

- Porcentaje de diversidad en el personal
- Porcentaje de gastos con proveedores de diversidad
- Gasto total con los proveedores de diversidad



Riesgos de gobernanza: es importante identificar a los posibles proveedores que tienen antecedentes de corrupción, sobornos, incumplimiento reglamentario u otros problemas éticos o penales.

4. Indicadores de capacidad

Generalidades

Los indicadores de capacidad son indicadores prospectivos clave para determinar si un proveedor puede satisfacer las demandas futuras. Evaluar la utilización de la capacidad, los plazos de entrega, la disponibilidad de personal, entre otros, del proveedor en la actualidad indica su capacidad para aumentar o mantener los niveles de producción para cumplir con los próximos pedidos.

Ejemplos de indicadores de desempeño clave (KPI) de la capacidad:



Utilización de la capacidad: por lo general, se expresa como un porcentaje para indicar la capacidad disponible (disponibilidad para producir antes de requerir más recursos). Un proveedor que opera al 80 % tiene una reserva del 20 % para gestionar una demanda adicional. Un proveedor que opera al 100 % necesita llevar a cabo una mejora continua en sus procesos de manufactura para liberar capacidad adicional, o bien invertir en recursos adicionales (planta, propiedad, equipamiento, mano de obra). De lo contrario, corre el riesgo de extender los plazos de entrega y no poder cumplir con la demanda del cliente.



Plazos de entrega: si bien los plazos de entrega pueden ser un indicador retrospectivo y prospectivo a la vez, pueden usarse de forma previsor, especialmente si se mantienen buenos perfiles del proveedor en tiempo real (o casi real). Esto implica evaluar si los proveedores cumplen constantemente con sus plazos de entrega o, lo que es más importante, si se comprometen con proyectos para disminuir los plazos de entrega, lo que ayuda a predecir su capacidad para cumplir con pedidos futuros. Es posible que algunas organizaciones también usen los plazos de entrega para evaluar la capacidad de sus propios procesos de planificación y compra. Los pedidos (solicitudes u órdenes de compra) realizados constantemente por debajo de los plazos de entrega del proveedor indican una mala planificación de material, mala previsión, requisitos tardíos, procesos de adquisiciones ineficientes o una combinación de todos esos factores. Todos estos son indicadores de prácticas ineficaces en la gestión de la cadena que pueden contribuir a un mayor riesgo.



Disponibilidad y seguridad del personal: las métricas del proveedor concernientes a la seguridad y a la estabilidad del personal pueden ser una representación muy útil de la capacidad disponible. Un perfil de seguridad sólido (p. ej., pocos días de trabajo perdidos) constituye un indicador prospectivo de que el proveedor tendrá personal disponible y confiable para cumplir con las necesidades de producción futuras.



Acceso a materias primas: aunque desde el punto de vista técnico este no sea un indicador de desempeño clave (KPI), la evaluación de la disponibilidad de las materias primas puede ser un elemento fundamental a la hora de predecir la capacidad. Si un proveedor tiene acceso seguro a los materiales necesarios, es más probable que pueda cumplir con las demandas futuras. Muchas empresas usan herramientas que analizan los distintos mercados de materiales y de futuros para intentar medir la demanda, la disponibilidad y el costo. En una empresa de servicios, el equivalente al acceso de materias primas puede ser el acceso a profesionales con oficios y servicios críticos.

5. Indicadores de riesgos para la ciberseguridad

Generalidades

El riesgo para la ciberseguridad es un potencial indicador prospectivo que podría afectar la futura viabilidad de un proveedor. Debido a la creciente dependencia de la infraestructura digital, las amenazas cibernéticas pueden perjudicar las operaciones del proveedor y su prestación de servicios. Esta métrica puede llegar a tener una importancia particular en función del grado de integración electrónica que haya dentro de la cadena de suministro. Si se habilitan pronósticos, solicitudes y órdenes de compra a través del intercambio electrónico, el impacto de un evento cibernético que interrumpa el flujo de valor de la información podría ser devastador. De la misma manera, el impacto en la protección de la propiedad intelectual no será menor. Perder el control o llevar una mala higiene en materia de ciberseguridad con los proveedores expone la información esencial de productos y servicios a los posibles competidores.

Ejemplos de indicadores de desempeño clave (KPI) de ciberseguridad:



Porcentaje de socios comerciales evaluados: mide cuántas organizaciones evaluaron el riesgo cibernético de los proveedores o de los clientes. En el contexto empresarial de la actualidad, el riesgo es real, independientemente del nivel de interconexión electrónica. Un proveedor que tenga una mala higiene cibernética puede ser susceptible a riesgos como el cibercrimen o a que un empleado insatisfecho robe propiedad intelectual de manera electrónica.



Porcentaje de socios comerciales con puntuaciones de riesgo cibernético: más allá de la evaluación, esta métrica mide si la organización asignó una puntuación de riesgo cibernético a los perfiles de los proveedores y los clientes, y si estableció un umbral aceptable. Los socios comerciales que se ubican por encima del umbral determinado pueden ser solo supervisados, mientras que aquellos que se encuentran por debajo de este pueden correr el riesgo de ser reemplazados. El establecimiento de los umbrales se puede llevar a cabo con la ayuda de la organización de tecnología de la información (TI) o de un tercero externo, como un asegurador cibernético.



Porcentaje de socios comerciales con planes de contingencia cibernéticos: el primer paso es la supervisión. Solicitar y verificar que los socios comerciales tengan planes de contingencia vigentes proporciona a las organizaciones información sobre el grado de preparación de los socios para responder ante un evento, y también puede ofrecer información valiosa sobre el período durante el cual pueden verse afectadas las operaciones normales.



Porcentaje de tasas de suplantación de identidad/pruebas cibernéticas y cumplimiento con la capacitación: la capacitación y las pruebas representan indicadores para medir la atención y la vigilancia que presta una organización a los comportamientos riesgosos que pueden exponer a una organización al riesgo cibernético. Al igual que en el caso de los indicadores retrospectivos y prospectivos de medio ambiente, salud y seguridad (EHS), abordar los comportamientos y riesgos cibernéticos de forma proactiva constituye una buena metodología para disminuir los riesgos.

El aspecto fundamental de los indicadores de desempeño clave es encontrar el equilibrio

Las organizaciones de adquisiciones deben impulsar su cadena de suministro como si se tratase de un auto deportivo de alto desempeño y usar toda la información disponible para planificar, diseñar y ejecutar. Mantenga el equilibrio entre los indicadores de desempeño clave (KPI) del espejo retrovisor y los indicadores prospectivos previsores para lograr un mayor valor mediante una mejor planificación, estrategia y ejecución.

Una visión anticipada proporciona una ventaja que permite actuar de forma estratégica y no reactiva, centrada en la gestión de una crisis. Usar indicadores prospectivos en las adquisiciones permite a las partes interesadas actuar de forma alineada a lo largo de la empresa extendida (proveedores, clientes, operaciones e interesados) con el fin de optimizar los resultados, planificar para la producción, planificar para la entrega del servicio, optimizar los procesos y planificar los flujos de información para impulsar los resultados deseados.

El mensaje clave: encontrar el equilibrio preciso entre los indicadores prospectivos y retrospectivos. Además, reconocer que, si bien existen limitaciones, encontrar la combinación justa de factores para seguir, analizar, afinar y aprovechar brinda la mejor oportunidad para impulsar el desempeño.

Sección 2:

**El poder del análisis
comparativo en las
adquisiciones: impulsar el
éxito y planificar de forma
estratégica**

Durante una reseña empresarial en 2001, el presidente de una división de una multinacional del sector aeroespacial y de defensa consultó el desempeño del equipo de adquisiciones de su organización respecto a la optimización de costos para el área de adquisiciones generales en relación con una serie de servicios y suministros. La corporación y sus divisiones buscaban una iniciativa integral para eliminar desechos y reducir los costos. Las otras divisiones habían identificado varias oportunidades que eran comparativamente de mayor envergadura que su división.

Su equipo contestó: «Somos los mejores en nuestra categoría».

Él respondió: «Si se comparan con quién».

«Si nos comparamos con las otras divisiones de la corporación», dijo su equipo.

«¿Hicieron un análisis comparativo fuera de nuestra empresa con cualquier otra empresa del sector aeroespacial o de otra industria?», preguntó el presidente.

«No».

Su próxima respuesta explica por qué el análisis comparativo es una herramienta tan potente:

“

No se puede estar orgulloso de ser el mejor entre los peores. Dado que solo nos comparamos con nosotros mismos, en realidad no tenemos idea de si somos buenos o malos. Vaya y compare una serie de empresas, y así podremos conversar si realmente somos buenos o malos.

Presidente de división de una multinacional del sector aeroespacial y de defensa

Durante los dos años siguientes, esta corporación y sus divisiones tuvieron resultados superiores. Se volvió un objetivo de análisis comparativo para otras corporaciones, ya que se convirtió en pionera en nuevas tecnologías y definió lo que era ser la mejor en su categoría.

Tal como se ilustra en el ejemplo previo, el análisis comparativo implica comparar el desempeño de una empresa con el desempeño de otra organización de la industria. Esto proporciona una imagen del desempeño de una empresa en relación con la competencia, y brinda información sobre las áreas que pueden requerir mejoras.

Análisis comparativo en adquisiciones y en la cadena de suministro

El análisis comparativo puede usarse para hacer una comparación con otras organizaciones y normas en términos del desempeño de un proveedor, los costos de adquisiciones, los plazos de entrega, la calidad, la entrega a tiempo, la productividad, la seguridad, el cumplimiento y otras métricas clave. Ayuda a que los equipos comprendan los elementos clave de un análisis FODA tradicional: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.¹ El análisis comparativo también forma una base de información para otras herramientas de estrategia como las 5 fuerzas de Porter², que muestran la influencia relativa que puede tener un comprador o un vendedor en el mercado.

Los profesionales de adquisiciones se benefician con el análisis comparativo debido a que destaca la posición que tienen en el mercado y proporciona objetivos para mejorar. Ayuda a abordar la competitividad y, cuando se lo usa de manera efectiva, disminuye el riesgo de quedarse rezagado. Con frecuencia, las empresas que no son competidores directos buscan crear redes de análisis comparativo para aprender y compartir las prácticas recomendadas. La información compartida en conjunto ayuda a las organizaciones participantes a obtener información valiosa, aprendizajes y prácticas recomendadas.

Los beneficios del análisis comparativo incluyen:

- **Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):** el análisis comparativo permite que las organizaciones vean cómo se comparan con otras organizaciones del segmento de su sector específico o con líderes de la industria en general. Además, proporciona una comprensión clara de las áreas en las que lideran, cumplen con las expectativas o necesitan mejorar. El análisis comparativo es una herramienta valiosa para llevar a cabo un análisis FODA, que si bien es un análisis tradicional cuenta con una probada eficacia.
- **Identifica el poder de compra:** el análisis comparativo brinda información valiosa a las organizaciones que intentan evaluar su poder en la dinámica comprador-vendedor. Es posible que este conocimiento sea instrumental para planificar y ejecutar una estrategia de abastecimiento, una metodología de subasta y las negociaciones.
- **Proporciona perspectivas para la planificación estratégica y la gestión de riesgos:** el análisis comparativo proporciona una perspectiva de los riesgos mediante la identificación de los vacíos que hay entre los procesos de adquisiciones de una organización y las mejores prácticas de la industria. Además, apoya la planificación estratégica al señalar las áreas clave de crecimiento.
- **Mejora la madurez de las adquisiciones:** el análisis comparativo ayuda a las organizaciones de adquisiciones a evaluar su madurez en áreas como las habilidades, los procesos y la tecnología, ofreciendo información sobre lo que han avanzado en la optimización de sus procesos y prácticas de adquisiciones. El objetivo es identificar oportunidades de mejora para producir valor en la organización.

Fuentes y prácticas recomendadas para el análisis comparativo de datos

Fuentes para el análisis comparativo de datos

Las organizaciones pueden obtener datos para el análisis comparativo de varias fuentes, entre las que se incluyen plataformas como Avetta, investigaciones independientes de consultoras como Kearney y McKinsey, e informes específicos de la industria como el Informe de negocios del Institute for Supply Management (ISM)³.

Muchas de las soluciones de software como servicio (SaaS) para adquisiciones y gestión de la cadena de suministro actuales tienen capacidades analíticas que brindan análisis comparativos de proveedores, categorías e industrias. Esta información es valiosa cuando el equipo usa los análisis centrados en las personas, los procesos y la tecnología para impulsar los resultados.

Prácticas recomendadas para el análisis comparativo en adquisiciones

- Identificar con claridad los objetivos de su análisis comparativo: la clave para hacer un análisis comparativo efectivo es: (a) definir qué espera obtener la función a partir del ejercicio y (b) garantizar que los análisis comparativos constituyan un punto de referencia legítimo que brinde información realista y factible. Es posible que esto requiera trabajo para definir adecuadamente el planteamiento del problema.
- Usar varias fuentes: busque análisis comparativos provenientes de varias fuentes. Una organización puede parecer artificialmente más sólida que lo que es en realidad si los análisis comparativos no se seleccionan con cuidado a partir de una amplia variedad de fuentes. Buscar una diversidad de puntos de vista ayudará a que las organizaciones piensen de manera diferente para impulsar la innovación.
- Usar los datos del análisis comparativo de forma continua: para aprovechar los análisis comparativos al máximo, los especialistas en adquisiciones deben comparar periódicamente su desempeño con el de los mejores de esa categoría, identificar información factible y adaptar su estrategia para abordar cualquier debilidad. Los análisis comparativos nunca deben ser un esfuerzo único. La práctica recomendada habla de hacerlo como mínimo una vez al año, de lo contrario de forma semestral o trimestral, según el alcance. Como ya se mencionó, el contexto empresarial cambia con dinamismo a lo largo del año. Por tanto, el análisis comparativo necesita actualizarse con frecuencia, ya sea en un período de tiempo especificado, o bien dentro de cierto período de tiempo después de un evento.
- Aprovechar la información a partir de soluciones como Avetta: los equipos de adquisiciones pueden usar plataformas como Avetta para realizar análisis comparativos de sus desempeños y compararlos con sus colegas de la industria y obtener información valiosa sobre cómo mejorar la eficacia, reducir los costos y mitigar los riesgos.

Trabajamos en un mundo dinámico donde el contexto empresarial siempre está cambiando. La innovación y las tecnologías disruptivas presentan oportunidades y riesgos todo el tiempo. El análisis comparativo permite que las organizaciones identifiquen tendencias y creen estrategias para abordarlas con más rapidez y precisión.

Por consiguiente, el análisis comparativo es una herramienta esencial para los profesionales de adquisiciones. Permite que las organizaciones mantengan su competitividad, comprendan su posición en el mercado y planifiquen de manera estratégica para el crecimiento futuro y la mitigación de riesgos. Mediante la fijación de objetivos, el uso de una amplia variedad de fuentes y el aprovechamiento de las plataformas tecnológicas modernas, los equipos de adquisiciones pueden establecer las bases para procesos de mejora continua con datos que puedan aumentar en gran medida la eficacia y la madurez de su organización de adquisiciones.

Sección 3:

**Cómo crear procesos de
mejora continua en las
organizaciones de la
cadena de suministro y
adquisiciones**

Mejora continua en adquisiciones

Una vez finalizada la recolección de datos y el análisis comparativo descrito anteriormente, hay que responder a la siguiente pregunta:

¿Y ahora qué?

A esta altura, los equipos de adquisiciones deben decidir si continúan recolectando, analizando y revisando información o pasan a la acción. Esto puede parecer evidente; sin embargo, por algo existe el cliché «análisis-parálisis». Las organizaciones pueden ser víctimas de un círculo vicioso que consiste en tratar de encontrar los datos perfectos, recolectar todo, seguir supervisando y seguir analizando de manera constante sin pasar nunca a la acción.

Muchas organizaciones creen que la supervisión y las advertencias tempranas constituyen un buen proceso de gestión de riesgos. Piensan que estos dos componentes por sí solos les brindarán protección. Otros equipos usan estos datos y análisis comparativos para desarrollar libros de tácticas con planes reactivos para usar en caso de interrupciones. Sin embargo, ambos mecanismos tienden a crear una sensación falsa de seguridad, unida a la gestión de crisis, seguida de un restablecimiento al estado actual una vez superada la crisis. ¿Le resulta familiar?

La pregunta clave es esta: ¿por qué volver a empezar cuando la información, el análisis comparativo y los aprendizajes ofrecen una oportunidad para usar procesos de mejora continua para el desarrollo de la cadena de suministro y la gestión de riesgos? ¿Por qué no usar el poder de la información para diseñar el desempeño y, en la medida de lo posible, eliminar riesgos?

La importancia de la mejora continua

¿Cuál es su reacción cuando se activa un detector de humo?

El 95 % de nosotros lo ignora o, lo que es peor, le quita la batería o lo desarma. Nos hemos acostumbrado tanto a los falsos positivos que pocos de nosotros realmente investigamos para determinar el origen. Tal vez el detector tiene una falla, las baterías son malas, quizás hay un problema eléctrico, a alguien se le quemó la comida o existe algún otro problema.

¿Pero qué sucede si en realidad hay un incendio? Si nuestros detectores de humo son ignorados o están apagados, no estamos preparados de forma adecuada y debemos reaccionar de manera rápida para extinguir el incendio; caso contrario, corremos el riesgo de perder la casa.

Después de eso, muchos de nosotros reaccionaremos y diremos: «Pero si teníamos detectores de humo. No sé por qué no funcionaron». Si hubiéramos analizado nuestros comportamientos y la información disponible, y hubiéramos hecho un análisis básico del origen, podríamos haber tratado el problema real y evitado un posible incendio.



Falta de seguro



Métricas de seguridad deficientes



Incumplimiento regulatorio



Capacitación incongruente de los trabajadores



Prensa negativa

La mejora continua se centra en desarrollar un planteamiento válido del problema y llegar a su raíz. Con mucha frecuencia, en la gestión de riesgos del proveedor, los equipos se centran en los síntomas y no en la causa del problema. Sin embargo, dentro de un marco de mejora continua, el análisis se lleva a cabo de forma específica con el fin de buscar tendencias y correlaciones entre los puntos de datos, como los indicadores retrospectivos y prospectivos, entre otros indicadores de desempeño clave (KPI) como costos, calidad, entrega a tiempo y plazos de entrega. El objetivo se centra en identificar la causa fundamental del impacto de los riesgos e interrupciones de la cadena de suministro en la organización.

Los indicadores de advertencia, como el incumplimiento, la falta de seguro o las malas métricas de seguridad, son todos indicadores de posibles riesgos que afectan aspectos operativos y financieros. En última instancia, el análisis de mejora continua convierte todos los datos en bruto en información procesable que permite a los equipos implementar planes para mejorar sus procesos, eliminar lo inesperado y mantener el desempeño.



Existen muchas metodologías de mejora continua de eficacia probada, entre las que se encuentran Six Sigma⁴ and Lean⁵. Dentro de estos marcos, las herramientas como A3⁶, 8D⁷, DMAIC⁸ y los análisis de modos de falla y efectos (FMEA)⁹ proporcionan una estructura para determinar el análisis de la causa raíz implacable (RRCA) y desarrollar soluciones a prueba de errores. Cualquiera de estos marcos brindará el apoyo necesario para desarrollar planes de mejora continua y conducirá a una implementación exitosa.

La clave es garantizar que el equipo desarrolle un planteamiento del problema válido y determine la causa real para llevar a cabo el análisis de la causa raíz implacable (RRCA). De lo contrario, los resultados no podrán sostenerse, ya que el equipo probablemente habrá abordado un síntoma de un problema más grande.

Mientras el equipo se dirige al origen del impacto proveniente de los riesgos y las interrupciones, vincular las soluciones desarrolladas a los indicadores de desempeño clave (KPI) respaldados por las comparaciones, permite el desarrollo efectivo de estrategias más grandes y un volante de mejora continua más potente. Mostrar cambios en estos indicadores de desempeño clave (KPI) y análisis comparativos también proporciona evidencia que mide el progreso y demuestra el impacto.

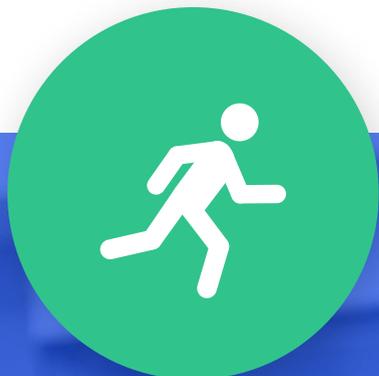
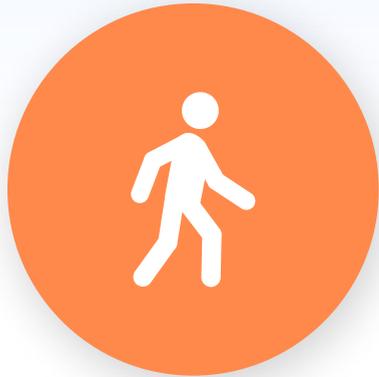
Asegúrese de documentar cada proyecto de mejora continua. Este simple paso garantiza que la organización construya un historial de lo que se ha estado haciendo y brinda una herramienta de investigación valiosa para que la organización aprenda, comparta y comunique.

Si se requieren inversiones en recursos (calidad, ingeniería, desarrollo de proveedores), nuevos diseños, proveedores o tecnología para abordar y eliminar las condiciones que generan el riesgo, estas referencias fácticas proporcionan las pruebas y la credibilidad que muchos equipos ejecutivos requieren para tomar decisiones fundamentadas. Los ejecutivos desean tener la seguridad de que la inversión en mejora continua tendrá un impacto positivo en sus planes estratégicos y está alineada con sus objetivos corporativos (ingresos, ganancias, satisfacción del cliente, entre otros).

Además es importante observar que este proceso debe ser repetitivo y continuo. Las empresas son dinámicas y las condiciones en el mundo cambian minuto a minuto. La manera de eliminar la incertidumbre y lo inesperado mientras se desarrolla la resiliencia de la cadena de suministro es centrarse de manera continua y proactiva en el uso de la información para identificar las vulnerabilidades y las oportunidades, y luego actuar. A menudo, varios factores se combinan y contribuyen a agravar los riesgos. Por lo tanto, las evaluaciones amplias e incluso el uso de escenarios para probar soluciones proporciona la mejor oportunidad para una mejora continua y eficaz.

Prácticas recomendadas para implementar planes de mejora continua

- **Enfrentar los hechos crueles¹⁰:** la recolección selectiva de datos conduce al sesgo y a conclusiones incompletas e imprecisas. Los hechos deben verse como oportunidades, sin importar que el panorama sea malo.
- **Evitar las mejoras espontáneas:** este debe ser un proceso sistemático, no espontáneo. Efectuar mejoras a medida que van surgiendo, conduce a la pérdida de oportunidades o a la falsa creencia de que el problema se resolvió, cuando, en realidad, el equipo solo abordó un síntoma de un problema más profundo.
- **Apoyo de los ejecutivos:** el apoyo de los jefes es fundamental. Identifique patrocinadores y obtenga su apoyo usando para ellos datos y la información de sus indicadores de desempeño clave (KPI) y del análisis comparativo.
- **Termine con el aislamiento:** genere apoyo en todas las funciones y grupos. Los aportes y puntos de vista que provienen desde perspectivas más amplias impulsan mejores resultados.
- **Comunicación y gestión de cambio claras:** fijar hitos, métricas y cronogramas claros es importante para implementar planes de mejora continua interfuncionales y estratégicos. Esta disciplina representa un componente clave de todo proceso de mejora continua y planificación. Si el proceso de mejora continua se completa de manera adecuada, algo va a cambiar. El cambio nunca es fácil y requiere de una preparación detallada. Piense quién debería participar en el proceso, quién debería patrocinar, con quién y cómo se debe comunicar el equipo y cómo se debe medir la mejora. El éxito depende de eso.
- **El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA):** como se mencionó, la mejora continua es un ciclo repetitivo que involucra un proceso continuo en lugar de un evento único. Uno de los mejores métodos para generar este ciclo de mejora es PHVA¹¹. Comparar los datos con los puntos de referencia y volver a hacer análisis comparativos garantiza el avance y le permite ajustar las estrategias según sea necesario.
- **Gatear-caminar-correr:** no tenga miedo de empezar de a poco. Como en cualquier cambio de estrategia grande, lo más importante es empezar e ir aumentando progresivamente a medida que el conocimiento y los recursos lo permitan. Una de las mejores maneras de hacerlo es usando un enfoque que consista en gatear-caminar-correr, en el que su equipo acumule procesos y experiencia en el análisis comparativo y la mejora continua de manera gradual. El éxito es el resultado de muchos pasos pequeños en lugar de saltos gigantescos. Si nos apoyamos en el proceso de manera continua, con el tiempo crearemos un impulso que se mantendrá por sí mismo.



Actúe y enfrente la incertidumbre

Como en cualquier cambio estratégico, lo más importante es actuar. No solo recopile y analice datos; use esos indicadores de desempeño clave (KPI) junto con los análisis comparativos con el fin de desarrollar planes para dar pasos factibles y así mejorar la resiliencia de la organización de adquisiciones y la cadena de suministro.

Al demostrar su caso con datos, obtener el apoyo de los directivos, terminar con el aislamiento, seguir procesos de PHVA y asegurarse de primero gatear, caminar y luego correr, creará un ciclo virtuoso de mejora continua que transformará su organización y pasará de solo supervisar los riesgos de su cadena de suministro a eliminarlos sistemáticamente.

Sección 4:

Maximizar el éxito de las adquisiciones

La importancia de la información

¿Qué tienen en común los indicadores prospectivos, el análisis comparativo y la mejora continua?

Información.

El gran entrenador de básquetbol universitario John Wooden dijo: «No preparase es prepararse para fracasar».

De manera similar, Sun Tzu expresa en El arte de la guerra: «Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas».

Ambas citas señalan el hecho de que la clave de una preparación eficaz y el desarrollo de estrategias se centra en la información o en «saber» lo máximo posible.

Cuanto más informada esté su organización, mayor será la profundidad de sus conocimientos y más preparada estará para abordar cualquier situación, identificar y mitigar riesgos, crear mejores estrategias y lograr mejores resultados. Además, esos resultados no se medirán solo en términos de cumplimiento, sino también en términos de generación de valor: ganancias, ingresos, participación de mercado, satisfacción del cliente, impacto en las partes interesadas y tiempo de comercialización, entre otros.

Los indicadores, el análisis comparativo y la mejora continua representan elementos clave en la preparación y el autoconocimiento. Proporcionan información fundamental en el centro de la planificación estratégica.

“

No preparase es prepararse para fracasar.

John Wooden, exentrenador jefe de básquetbol de la Asociación Nacional Deportiva Universitaria (NCAA, por sus siglas en inglés)

“

Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas.

Sun Tzu, El arte de la guerra

Tres claves para desarrollar una categoría y una estrategia de abastecimiento válidas: información, proceso y aprovechamiento

Muchas empresas desarrollan estrategias de categoría para impulsar mejores resultados en términos de riesgo, calidad, entrega a tiempo (OTD), plazo de entrega, servicio, satisfacción del cliente y, por supuesto, costo total de propiedad.

Para desarrollar estas estrategias de categoría de forma sólida, las organizaciones de adquisiciones y gestión de la cadena de suministro colaboran estrechamente para recopilar datos, analizar gastos, pronosticar la demanda y perfilar tanto las necesidades como los mercados. Usan herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y las 5 fuerzas de Porter con el fin de comprender el poder de la organización en la relación comprador-proveedor. Todo esto, combinado con la segmentación de gastos y categorías, proporciona **información** convincente.

Recuerde: la información es poder. Algunas organizaciones creen que los datos son la prioridad. Los datos son una variable de entrada, una colección de hechos y cifras. De forma aislada, los datos por sí solos permiten tomar pocas decisiones. La clave es transformar los datos en información mediante un proceso de análisis.

Las organizaciones que disponen de información más sólida, recopilada de más fuentes, que equilibran tanto la revisión del desempeño pasado como los indicadores prospectivos, desarrollan estrategias más eficaces y logran mejores resultados.

Sin embargo, la información por sí sola no basta, pues debe estar asociada al **proceso**, nuestra segunda clave. Las organizaciones líderes usan procesos de adquisiciones bien definidos, que incluyen la colaboración entre las partes interesadas, los componentes de la relación con los proveedores, el análisis del mercado, el análisis de riesgo y el análisis del gasto, todo esto combinado con la gestión de categoría y procesos de abastecimiento estándar de seis pasos que convierten la estrategia de categoría en proyectos de abastecimiento específicos.

La clave estratégica final incluye el poder del **aprovechamiento** cuando y donde sea posible. El aprovechamiento puede derivarse de una combinación de factores, como la consolidación del gasto por zona geográfica o por categoría, la optimización de los proveedores, la utilización de las capacidades de los proveedores o aprovechando la información en toda la organización.

El poder de la información y los procesos tiene un impacto exponencial y un mayor rendimiento cuando se aprovecha en toda la organización. La información concentrada en pocas manos pueden generar valor, pero cuando se comparte en toda la organización a través del acceso amplio, puede ser aprovechada para impulsar el cambio, implementar mejor las estrategias, gestionar mejor el riesgo y generar más valor en un período más corto de tiempo y para un período de retorno más largo.



Factores adicionales para el éxito de adquisiciones

El rol de las personas

En su libro «Good to Great», Jim Collins habla en detalle sobre el concepto de «las personas adecuadas en el lugar correcto». Incluso en la era de la tecnología dominada por el Internet de las cosas (IoT), la cuarta revolución industrial, Blockchain y la inteligencia artificial, los equipos de adquisiciones y de la cadena de suministro necesitan profesionales capacitados que estén organizados de manera eficaz para lograr resultados superiores. En la actualidad, con el equipo correcto, los procesos correctos y la tecnología correcta, las organizaciones pueden actuar más rápido, de una forma más inteligente, operar a escala y ajustarse con rapidez.

El papel de la tecnología

En los contextos de información compleja de la actualidad, los equipos capacitados en procesos se benefician de la tecnología instrumental como multiplicadora del impacto en el valor de una forma con la que apenas se soñaba hace 20 años. La capacidad de compartir información de manera rápida, escalar, desarrollar estrategias, ejecutar, medir resultados, ajustar y mejorar está a la vanguardia de nuestra evolución tecnológica.

Las organizaciones líderes pueden usar ahora tecnología instrumental para integrar elementos de información a partir de fuentes como su sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), la gestión del ciclo de contratos, la información de los proveedores y la gestión del gasto con el proceso de la fuente al contrato o pago (source-to-contract-pay) para impulsar significativamente los resultados. La tecnología por sí sola no conseguirá ningún resultado. Muy a menudo, los retornos en la inversión de las soluciones de software como servicio (SaaS) no logran cumplir con las expectativas porque la organización cree que la tecnología por sí sola podrá compensar al personal equivocado y la falta de madurez del proceso.

Sección 5:

Concreción del valor por medio de la colaboración durante todo el ciclo de vida del proveedor

Abastecimiento: la parte fácil

Para muchos equipos de adquisiciones y de cadenas de suministro, el abastecimiento (convertir las necesidades en la selección de un proveedor, la negociación y la adjudicación) es la parte fácil del proceso.

El equipo de adquisiciones sigue un proceso integral para seleccionar y adjudicar negocios a los proveedores que su organización espera que cumplan sobre la base de esta evaluación. El equipo reúne la documentación de seguridad, calidad, producción, riesgo, costos, seguros y muchos otros elementos, incluidos aquellos relacionados con la sostenibilidad. Esta información se usa para seleccionar proveedores y garantizar una incorporación ordenada.

Sin embargo, ahora empieza el trabajo verdadero.

Gestión del ciclo de vida del proveedor (SLM) y gestión de riesgos del proveedor (SRM)

La organización de adquisiciones emite la primera orden de compra, que constituye la primera oportunidad real de ver a un proveedor en acción y empezar a forjar una relación sólida. El objetivo de esta relación es brindar una oportunidad en la que ambas partes ganen con el fin de demostrar cómo y por qué se eligieron como socios comerciales para impulsar conjuntamente el valor hasta el cliente final.

Aunque no todas las relaciones entre proveedores y clientes son iguales, las relaciones exitosas tienen algunos elementos básicos en común:

¿Ambas partes comprenden cómo se crea y se mide el valor?

¿Qué grado de comunicación e integración existe entre las dos partes?

¿Están bien definidas las métricas que regirán la relación?

¿Se definieron y comprendieron las métricas que medirán el desempeño y la creación de valor?

¿Ambas partes comprenden los riesgos de la relación y qué puede afectarlas?

Los beneficios de una sólida gestión de la cadena de suministro (SCM) y de la gestión de riesgos del proveedor (SRM) incluyen la reducción de la rotación de los proveedores, calidad constante, impulso para la innovación y, en última instancia, apoyo para la resiliencia de la cadena de suministro a largo plazo.

Aquí, podría adaptarse el viejo cliché que dice que se necesita de toda una comunidad para educar a un niño. Gestionar la relación con un proveedor, reducir los riesgos y generar un verdadero valor exige de una comunidad de socios y partes interesadas. Los proveedores interactúan con muchas partes diferentes de su empresa y viceversa: ingeniería, operaciones, calidad, finanzas, compras, medio ambiente, salud y seguridad (EHS) y evaluación medioambiental, social y de gobernanza / sostenibilidad (ESG), entre otras. Por esto, la comunicación, la información y los datos deben fluir de forma bidireccional entre los diversos equipos, departamentos y organizaciones de ambas partes. El objetivo supremo es garantizar los productos o servicios adecuados con un costo, calidad y tiempo adecuados para que la organización los convierta en valor.

Sintetizar la información para que se convierta en acción

Tanto la gestión de la cadena de suministro como las adquisiciones juegan roles fundamentales, que actúan como agentes de síntesis de toda la información tratada anteriormente para llevarla a la acción y, por lo tanto, permitir la colaboración interfuncional.

Para lograr lo concreción del valor, las organizaciones de adquisiciones deben aprovechar algunos componentes básicos:

- Información
- Procesos
- Personas

Analicemos cada uno de ellos por separado.

Información

Optimizar el valor de sus relaciones con los proveedores requiere aprovechar la información de manera continua para colaborar, reducir los riesgos e impulsar el impacto en una serie de métricas. Esto implica concentrarse en los indicadores de desempeño clave (KPI) de otras organizaciones dentro de su empresa, como salud, seguridad, medio ambiente, social y gobernanza, además de la información de entrada tradicional, como el costo total en destino, la calidad, la entrega a tiempo, el plazo de entrega y la satisfacción del cliente.

Esta información no es una actividad de cumplimiento que se responde con un sí o un no, y que termina al comienzo del proceso; requiere atención constante para recopilar y analizar datos interfuncionales con regularidad.

Proceso

La gestión del ciclo de vida del proveedor (SLM) tiene varios componentes, incluidos la gestión de relaciones, la gestión de desempeño y la gestión de riesgos. Cada elemento requiere disciplina todas las semanas, todos los meses, todos los trimestres y todos los años. Lograr e impulsar la creación de valor de forma sostenida requiere de la colaboración en todas las organizaciones, así como alineación y responsabilidad, y atención continua a los indicadores de desempeño clave (KPI), a la comunicación y a los riesgos en múltiples niveles.

El éxito de la gestión del ciclo de vida del proveedor (SLM), tanto si se crea valor como si, por el contrario, se destruye, requiere acción y no de una supervisión pasiva. Un marco útil para llevar esto a cabo es el método PHVA: planificar-hacer-verificar-actuar, tal como se describió en una sección anterior.

Usar el enfoque planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) debería conducir a un proceso de mejora continua de la gestión del ciclo de vida del proveedor (SLM) que interactúe con los proveedores de manera colaborativa para compartir información, identificar riesgos, prácticas recomendadas, recursos y éxitos.

Jim Collins, un autor famoso por dos libros cruciales, «Good to Great» y «Great by Choice», escribió en este último: «No podemos predecir el futuro. Pero podemos crearlo».

Combinar la información con procesos como el PHVA ayuda a plasmar este concepto, en el que se informa sobre un proceso de mejora continua que crea un futuro en el que se genera valor. En lugar de solo sobrevivir a los ciclos comerciales, interrupciones y a un mundo propenso al riesgo, las organizaciones aprovechan el proceso para crear su propio futuro y proporcionar un valor que genera impactos financieros y no financieros.

Personas

Ya hablamos antes del rol de las personas. Estas constituyen un componente central de una estrategia de gestión del ciclo de vida del proveedor. Cada colaborador y parte interesada tiene su propia reserva de conocimiento e información valiosa. Para que la cadena de suministro funcione, la información correcta necesita proporcionar aportes para optimizar los procesos que usan los expertos en la materia para impulsar la estrategia y la ejecución. Sin embargo, para acceder a la información correcta, usted necesita involucrar a la gente correcta.

Cada parte interesada ofrece una amplia gama de variables de información que las organizaciones y, específicamente, el departamento de adquisiciones deben sintetizar en requisitos que guían la evaluación, selección y gestión constante del proveedor. Estas variables pueden ser una combinación de hechos cualitativos y cuantitativos.

Por lo tanto, la creación de una gestión de categoría sólida y el abastecimiento de los equipos, requiere de la participación de diversos miembros de la organización, incluidas las áreas de salud, seguridad y medio ambiente (HSE), evaluación medioambiental, social y de gobernanza / sostenibilidad (ESG) y tecnologías de la información (TI), entre otros. La multiplicidad de pensamientos, perspectivas, conocimiento y experiencia apoya la selección eficaz de los socios proveedores y, lo que es más importante, la base informada para desarrollar con éxito esas relaciones y convertirlas en valor a largo plazo durante el ciclo de vida del proveedor.

Para nuestros objetivos, esto significa reunir información no solo de ingeniería, operaciones o calidad, sino también del equipo de medio ambiente, salud y seguridad (EHS). Significa expandir los criterios de selección y desempeño que incluyen esos elementos medioambientales y sociales. ¿Por qué? ¿Porque es lo que se debe hacer? Sí, pero, en última instancia porque es necesario para la concreción del valor. Esta última acción requiere de un riesgo bajo, continuidad en el suministro y de procesos eficientes. Eso es un buen negocio.

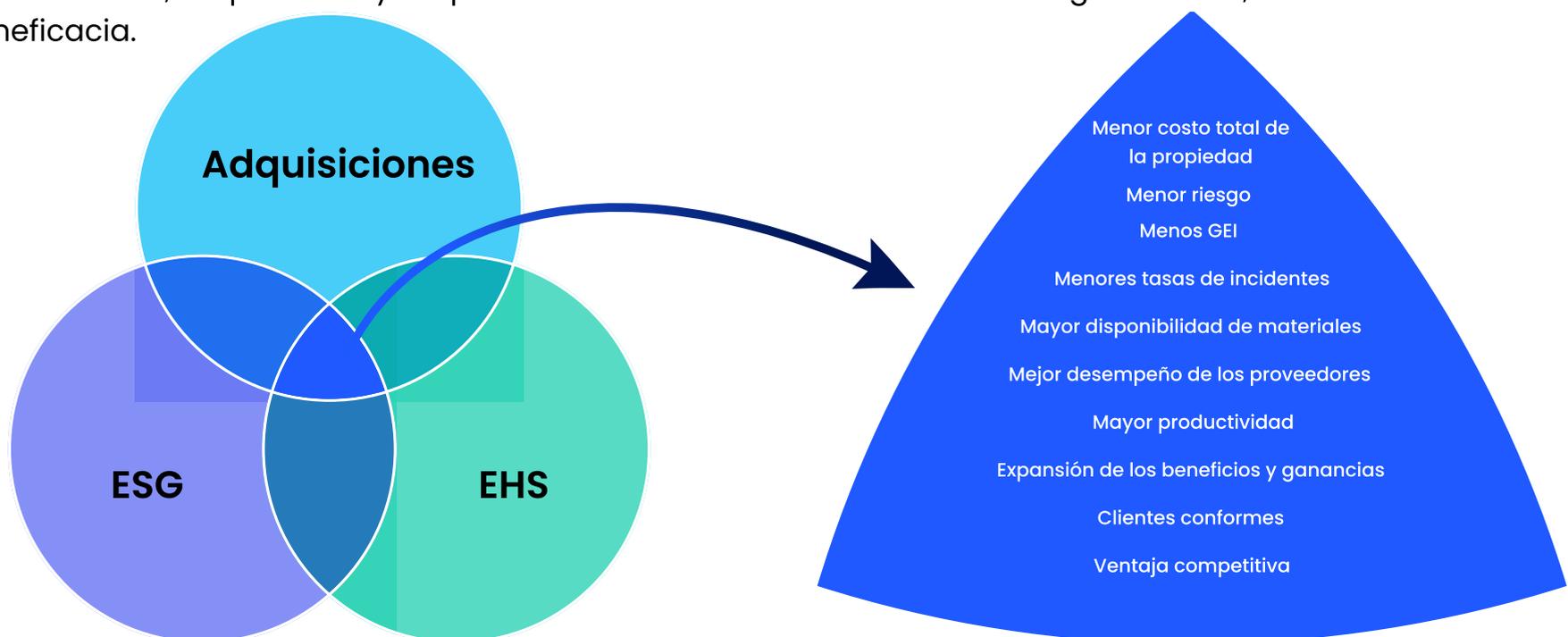
Colaboración interfuncional: terminar con el aislamiento

A medida que la gestión de riesgos del proveedor creció como una disciplina central, las organizaciones líderes expandieron las métricas para incluir factores de desempeño históricos e indicadores prospectivos, incluso el riesgo empresarial. En la actualidad, las organizaciones con procesos de gestión de riesgos multifactoriales evalúan las relaciones aún más, con indicadores prospectivos para la seguridad y el medio ambiente (no solo las cifras de GEI pasadas, sino también los objetivos y tendencias pronosticadas).

Nuevamente, la razón de esto tiene su origen en las prácticas empresariales recomendadas. El poder de esta información expandida proporciona a las organizaciones una oportunidad para evaluar y pronosticar el riesgo. Para la gestión de riesgos es esencial identificar las vulnerabilidades actuales y posibles que puedan tener un impacto en el valor, como la disponibilidad de materias primas, el aumento de los costos relacionados con la salud, el trabajo, la seguridad, los impactos sociales, los requisitos regulatorios y los impactos del cambio climático en la productividad, entre otros.

La responsabilidad de recopilar esta información y de actuar con base en ella recae sobre varios grupos entre los clientes y los proveedores. Sin embargo, los equipos de adquisiciones y de gestión de la cadena de suministro (SCM) representan las organizaciones centrales de esta relación y de la fórmula de creación de valor. Trabajar como el centro neurálgico para romper el aislamiento entre las funciones empresariales permite que los equipos de adquisiciones tengan éxito gracias a la mayor colaboración, alineación y eficacia entre todas las partes interesadas, lo que, en última instancia, impulsa el valor. Recuerde nuestra sección de generalidades de la gestión del cambio. La colaboración representa un componente esencial del éxito de la gestión de cambio.

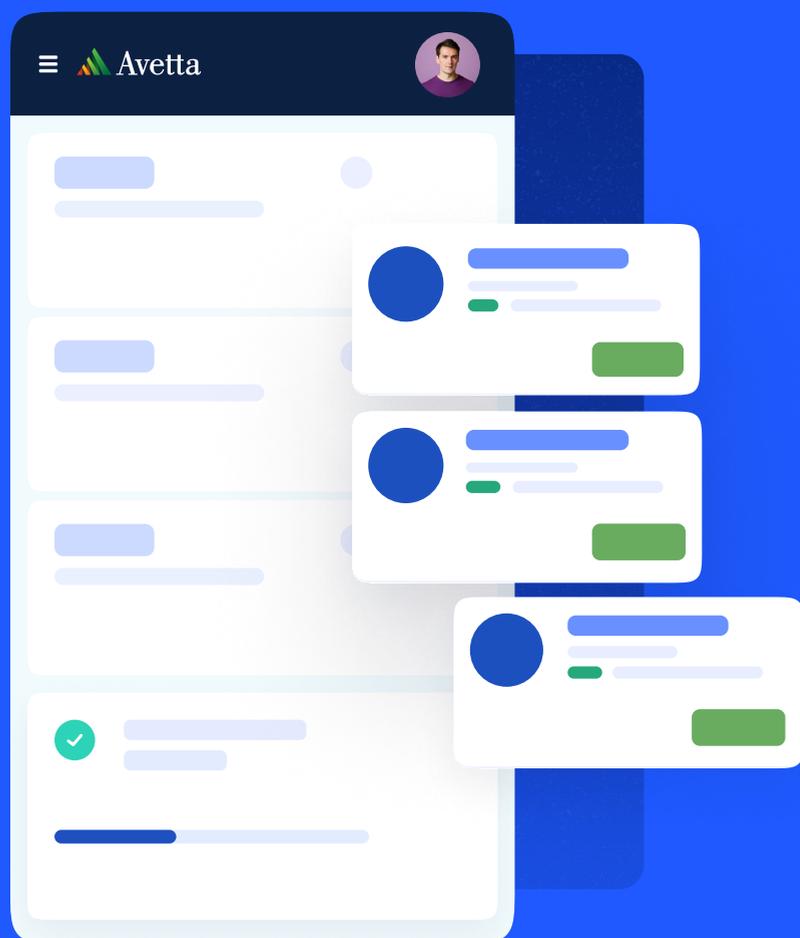
Por lo tanto, la concreción del valor necesita de una colaboración integrada entre adquisiciones, evaluación medioambiental, social y de gobernanza / sostenibilidad (ESG) y medio ambiente, salud y seguridad (EHS), además de operaciones, calidad y funciones financieras para reunir información y actuar sobre esa base en la cadena de suministro. Esto impulsará el valor gracias al aprovechamiento de la información, los procesos y las personas con el fin de evitar esfuerzos fragmentados, malas alineaciones e ineficacia.



Conclusión

En un mundo en el que hay una evolución constante de los riesgos de la cadena de suministro y las complejidades, los profesionales de adquisiciones deben adoptar un enfoque proactivo y estratégico para conservar la resiliencia e impulsar el valor. Por medio de una integración de indicadores prospectivos, análisis comparativo y procesos de mejora continua en las operaciones, las organizaciones pueden anticipar las interrupciones posibles, alinear sus estrategias con las necesidades futuras y garantizar un flujo de bienes y servicios constante. Estas herramientas, unidas a estrategias de abastecimiento sólidas y a una gestión del ciclo de vida del proveedor, potencian a los equipos de adquisiciones a ir más allá de las medidas reactivas y a posicionarse como contribuyentes fundamentales del éxito organizacional.

La clave para desbloquear este potencial está en la síntesis de la información, los procesos y las personas. Al aprovechar información generada por los datos y promover la colaboración interfuncional, los equipos de adquisiciones no solo serán capaces de mitigar riesgos, sino que también podrán capitalizar las oportunidades para innovar y crecer. Como se destacó en este informe técnico, la combinación de previsión, procesos estructurados y un aprovechamiento estratégico permite a las organizaciones crear una función de adquisiciones resiliente y centrada en el valor que respalda los objetivos a largo plazo y el éxito sostenible de la empresa.



Avetta es una empresa de software como servicio (SaaS) que brinda soluciones de gestión de riesgos de los proveedores, que combinan tecnología, conocimientos y experiencia para generar un impacto. Su plataforma cuenta con la confianza de más de 130 000 proveedores distribuidos en más de 120 países.

Visite [Avetta.com](https://www.avetta.com) para obtener más información sobre nuestras soluciones para la precalificación de proveedores.



Recursos adicionales sobre adquisiciones y cadena de suministro

Recursos de la industria en inglés

Strategic Supply Chain Management, the 5 Disciplines for Top Performance [Gestión de cadena de suministro estratégica: las cinco disciplinas para el mejor desempeño]. Cohen, Shoshannah y Rousell, Joseph, McGraw-Hill, NY, 2005.

Este libro analiza cinco disciplinas fundamentales que respaldan una gestión eficaz de la cadena de suministro: configuración, optimización, colaboración, adaptabilidad y ejecución. Cohen y Rousell proporcionan información y marcos factibles para alinear las estrategias de la cadena de suministro con los objetivos empresariales, enfatizando la importancia de la innovación y la integración.

The Extended Enterprise, Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains [La empresa extendida: obtener ventaja competitiva a través de las cadenas de suministro colaborativas]. Davis, Edward W. y Spekman, Robert E., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2004.

Davis y Spekman sostienen que la ventaja competitiva radica en promover relaciones sólidas y colaborativas a lo largo de toda la cadena de suministro. El libro hace hincapié en el valor de la transparencia, los objetivos compartidos y la confianza en el desarrollo de empresas extendidas con un mejor desempeño que sus competidores.

The Power of And, Responsible Business Without Trade-Offs [El poder de y: empresa responsable sin compensaciones]. Freeman, R. Edward, Martin, Kirsten E., y Parmar, Bidhan L., Columbia University Press, NY, NY 2020.

Freeman, Martin y Parmar desafían la noción tradicional de que las empresas deben elegir entre las ganancias y la responsabilidad social. En conjunto, proponen un modelo en el que ambos aspectos pueden coexistir y que demuestra cómo las empresas pueden alinear prácticas éticas con el éxito financiero a largo plazo.

Lean Supply Chain Management, An Executive's Guide to Performance Improvement [Gestión Lean de la cadena de suministro: una guía para ejecutivos para mejorar el desempeño]. Donovan, R. Michael, R. Michael Donovan & Co. Inc. Framingham, MA 2003.

Donovan presenta los principios Lean para optimizar el desempeño de la cadena de suministro, centrándose en la eliminación de desechos, la mejora de la eficacia y el mejoramiento del valor para los clientes. El libro sirve como una guía práctica para los ejecutivos que buscan implementar prácticas con la metodología Lean en las operaciones de la cadena de suministro.

The Living Supply Chain, The Evolving Imperative of Operating in Real Time [La cadena de suministro viva: el imperativo cambiante de operar en tiempo real]. Handfield, Robert y Linton, Tom, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ 2017

Handfield y Linton enfatizan la importancia de la agilidad y la toma de decisiones en tiempo real en los dinámicos contextos actuales de la cadena de suministro. Abordan cómo las tecnologías permiten cadenas de suministro «vivas» que se adaptan a los cambios y generan valor de una forma más efectiva.

Recursos adicionales sobre adquisiciones y la cadena de suministro

Recursos de Avetta en inglés

- 1. Moving Toward the Future: Holistic Supply Chain Risk Mitigation** [Avanzando hacia el futuro: mitigación holística de riesgos en la cadena de suministro]: este informe técnico analiza la importancia de un enfoque integrado de salud, seguridad y medio ambiente (HSE) y adquisiciones para la calificación de los proveedores y la mitigación del riesgo, incluyendo los principales indicadores de riesgo que a menudo se pasan por alto.
- 2. Supplier Classification: A Differentiator in the Modern Supply Chain Landscape** [Clasificación de proveedores: un diferenciador en el panorama moderno de las cadenas de suministro]: la gestión de una gran red de proveedores y contratistas implica que los departamentos de adquisiciones se tienen que preocupar de muchas tareas. La metodología de clasificación de un proveedor hace que sea más eficaz personalizar los requisitos de precalificación para cada proveedor sin que se requiera de un gran trabajo adicional.
- 3. Dodging the Bullet: Hidden Risks in Your Supply Chain That You Can't Ignore** [Esquivar la bala: los riesgos ocultos que no puede ignorar en la cadena de suministro]: este artículo deja al descubierto los costosos riesgos que se ocultan en muchas cadenas de suministro y que los profesionales de adquisiciones deberían conocer cuando evalúan posibles contratistas y proveedores.
- 4. America's Skilled Labor Shortage: Tech Tactics to Get Through Tough Times** [Escasez de mano de obra calificada en Estados Unidos: tácticas tecnológicas para atravesar tiempos difíciles]: encontrar trabajadores y contratistas calificados en industrias de oficios especializados es más difícil que nunca; sin embargo, las tácticas de abastecimiento correctas pueden ayudar a acortar la brecha de contratación.
- 5. Avetta Contractor Sourcing Solutions [Soluciones de Avetta para el abastecimiento de contratistas]:** los profesionales de adquisiciones pueden mejorar sus procesos de abastecimiento de manera significativa a través del uso de la activa base de datos de Avetta, que cuenta con más de 130 000 proveedores y contratistas, mientras mejoran enormemente la precalificación y la incorporación con las herramientas de la empresa.
- 6. Avetta Prequalification Solutions [Soluciones de precalificación de Avetta]:** disminuya la carga administrativa del departamento de adquisiciones con procesos integrales y digitales de precalificación, verificación e incorporación para proveedores y contratistas.
- 7. Avetta Case Study: Australian Railway Leader** [Estudio de caso de Avetta: El líder ferroviario australiano]: un operador ferroviario líder con una flota gigante mejoró enormemente el proceso de adquisiciones con Avetta mediante la estandarización y simplificación del proceso de precalificación de proveedores.
- 8. Avetta Case Study: Vertical Limit Construction** [Estudio de caso de Avetta: Vertical Limit Construction]: la empresa de infraestructura en comunicaciones, Vertical Limit, mejoró su eficiencia de adquisiciones en un 50 % al ingresar a la red de miles de proveedores y contratistas calificados de Avetta.

Referencias

¹ Fuente: What is a SWOT Analysis [Qué es un análisis FODA]:

<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>

² Fuente: The Five Forces [Las cinco fuerzas]:

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

³ Fuente: Institute for Supply Chain Management:

<https://www.ismworld.org/>

⁴ Fuente: Six Sigma:

<https://asq.org/quality-resources/six-sigma>

⁵ Fuente: What is Lean? [¿Qué es Lean?]:

<https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

⁶ Fuente: A3 Report [Informe de A3]:

<https://www.lean.org/lexicon-terms/a3-report/>

⁷ Fuente: What are the Eight Disciplines (8D) [¿Cuáles son las 8 disciplinas (8D)?]:

<https://asq.org/quality-resources/eight-disciplines-8d>

⁸ Fuente: The Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Process [El proceso de definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAIC)]:

<https://asq.org/quality-resources/dmaic>

⁹ Fuente: FMEA [Análisis de modo de falla y efectos (FMEA)]:

<https://asq.org/quality-resources/fmea>

¹⁰ Fuente: Good to Great [De bueno a excelente]. Jim Collins:

<https://www.jimcollins.com/books.html>

¹¹ Fuente: What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle? [¿Qué es el ciclo planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA)?]:

<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>