



Encontrar la fórmula para impulsar la optimización de costes y el éxito de los clientes

01 |

Introducción

Página 03

02 |

Parte 1: Palancas de cambio

Página 08

03 |

Factores externos: Trabajar con proveedores para reducir costes

Página 18

04 |

Optimización de la gestión de gastos con una solución integral Source to Pay

Página 22

05 |

Avances tecnológicos en optimización del valor: Una mirada al futuro (no tan lejano)

Página 25

06 |

Conclusión y próximos pasos

Página 30

Introducción

Las condiciones dinámicas del mercado, el aumento de las prioridades y el acceso a nuevas soluciones de IA hacen que 2024 sea un año de cambios para los responsables de compras de todas las organizaciones, según The Hackett Group. Su Agenda de Compras para 2024 establece lo siguiente: "Dado que las perturbaciones económicas y el riesgo geopolítico potencial siguen siendo una característica de las perspectivas para 2024, los equipos de compras tendrán que ajustar sus prioridades para asegurarse de que son capaces de apoyar a sus stakeholders para que alcancen el éxito". Sin embargo, la reducción del gasto en proveedores sigue siendo una prioridad fundamental. Aunque las tres prioridades principales siguen siendo

las mismas para 2024, la importancia ha cambiado y la reducción de costes se ha convertido en el principal objetivo de las organizaciones de compras en 2024. Las perspectivas económicas son, una vez más, inciertas y se prevé que el crecimiento económico mundial se estanque o incluso se ralentice este año. En este contexto, no es de extrañar que los equipos de compras estén cambiando su enfoque principal hacia la mejora de la reducción de costes para 2024. Invertir en capacidades de análisis de datos, especialmente para impulsar la optimización de costes y la sostenibilidad y/o los criterios ESG, ayuda a reforzar los objetivos empresariales del año.



Las diez áreas de interés más mencionadas por el Grupo Hackett para los CPO son:¹

1. Mayor reducción de los gastos
2. Garantizar la continuidad del suministro
3. Combatir el aumento inflacionario de precios
4. Actuar como asesor estratégico de la empresa.
5. Transformar el modelo operativo
6. Perseguir la transformación digital de compras y modernizar el entorno
7. Fortalecer la visibilidad y la capacidad de gestión de riesgos de terceros
8. Mejorar la capacidad de análisis e información
9. Integrar la sostenibilidad (por ejemplo, el medio ambiente)
10. Mejorar la agilidad de la función de compras (es decir, adaptarse rápidamente)

¹Hackett Group, 2024 Procurement Agenda and Key Issues Study Results.



En el pasado, la función de compras consistía en procesar la documentación necesaria para comprar bienes o materiales y contratar servicios, ya fuera para la producción (compras directas) o para permitir el mantenimiento y el desarrollo de sus operaciones (compras indirectas). Hoy en día, el propósito de una función de compras moderna se entiende más ampliamente como identificar y optimizar el valor aportado a la organización por terceros, entre los que se incluyen proveedores, socios y mano de obra contratada. O dicho de otra manera, optimizar la relación entre los costes de los bienes y servicios adquiridos y el valor que aportan a la organización.

Por supuesto, esto dista mucho de ser sencillo y cada función de compras es diferente en cuanto a su enfoque (en qué proveedores y categorías debemos centrar nuestra atención para obtener el máximo efecto, y cómo debemos centrar esa atención) y su nivel de

madurez (hasta qué punto nuestra función de compras es operativa, y hasta qué punto es estratégica). Esto complica la identificación del valor, pues no existe una hoja de ruta única que una organización pueda seguir para identificar el mayor valor que puede aportar. Sin embargo, independientemente del nivel de madurez, podemos decir que la *razón de ser* de una función de compras es aumentar la ventaja competitiva de una empresa gestionando el gasto con las estrategias adecuadas.

La optimización de costes ofrece continuamente un valor sostenible a los stakeholders de la organización (resultado de la función de compras) con un gasto externo y un esfuerzo de recursos humanos mínimos (aportaciones de la función de compras). Se puede decir que una empresa que ofrece valor sostenible es eficaz. Una empresa que minimiza los recursos puede considerarse

eficiente. La optimización de costes va más allá de la eficiencia o la eficacia. Debe ser ambas cosas y más. Las empresas que solo son eficientes fracasan lentamente debido a su falta de dinamismo (inercia). Sus procesos optimizados les permiten seguir adelante, pero poco a poco son superados por competidores más dinámicos. Por el contrario, las empresas que solo son eficaces pueden hundirse, sobre todo en caso de choque repentino, un fenómeno que se ha denominado "inercia activa". Las empresas eficaces tienden a seguir haciendo las mismas cosas que funcionaron en el pasado, incluso cuando las circunstancias han cambiado, sin prestar atención a las eficiencias que les permitirían superar una crisis. Para sobresalir, una empresa debe ser *a la vez eficaz y eficiente, y la función de compras debe trabajar con las partes interesadas internas y los proveedores y socios externos para lograr las sinergias que amplifican la eficiencia y la eficacia*. Un aspecto de vital importancia de este esfuerzo de colaboración es ayudar a la organización a reducir *el tiempo de obtención de valor, por ejemplo, garantizando la solidez de las cadenas de suministro y, cuando sea necesario, mitigando los riesgos de interrupción de la cadena de suministro*.

De este modo, una organización de compras se convierte en un socio estratégico de la empresa en general, contribuyendo al objetivo último de la organización, que debe ser aumentar los ingresos y la rentabilidad mediante *el éxito del cliente*. La optimización

de costes en este sentido más amplio de ofrecer el máximo valor adquiere una importancia aún mayor en 2024 en la medida en que las organizaciones intentan recuperarse de las perturbaciones y los retos provocados por la pandemia de la Covid-19. En este documento, exploraremos las formas de optimizar los costes en toda la organización a través de una mayor eficiencia y eficacia, la reducción del tiempo de creación de valor y los factores externos que pueden afectar a sus objetivos, tanto positiva como negativamente. A continuación, analizaremos las ventajas de una solución integral "desde la compra hasta el pago" y ofreceremos algunos ejemplos del rendimiento de la inversión que las organizaciones han obtenido de dicha solución.

Por supuesto, los profesionales de la gestión del gasto se han convertido en víctimas de sus propios éxitos iniciales. Reducir los costes en incrementos de dos dígitos durante varios años, mediante la aplicación de la tecnología y las mejores prácticas, ha dado lugar a que el director financiero y otras personas esperen que continúe la tendencia. Además, cada nueva solución descubre nuevos desafíos en los procesos internos. Si a eso le sumamos el crecimiento de factores externos como el cumplimiento normativo y el riesgo en la cadena de suministro, existen numerosos llamamientos en toda la organización en pos de mejoras en los procesos y soluciones de gestión de gastos que puedan convertir estas amenazas en oportunidades.

Palancas para optimizar el valor

En la introducción afirmamos que, como función independiente, compras optimiza el valor a través de la eficiencia y la eficacia. "Eficiencia" significa reducir el gasto y el esfuerzo humano o el consumo de energía de compras, y "eficacia" significa aumentar el valor del producto de compras, que se convierte en un recurso para el éxito de la organización, junto con los esfuerzos de sus recursos humanos y activos fijos.

La optimización del valor puede expresarse mediante una sencilla fórmula: **Reducir el coste, reducir el esfuerzo, aumentar la producción.**

Si bien una organización debe ser eficiente, los ahorros derivados de una mayor eficacia son, a largo plazo, mucho mayores. Hackett informó en 2012² de que las mejoras orientadas a la eficacia tienen un potencial de ahorro de 12 a 14 veces mayor que las mejoras de la eficiencia. Sin embargo, sería erróneo considerar que la eficiencia y la eficacia compiten de alguna manera por los preciosos recursos de tiempo de la función de compras. Un artículo en Spend Matters demostró por qué es así: "La eficacia consiste en hacer las cosas correctas y la eficiencia, en hacer más de esas cosas correctas de la manera correcta (es decir, eliminando el despilfarro en el proceso, automatizando los

procesos, etc.) con unos recursos limitados".

³ Aumente la calidad de su producción y reducirá la cantidad de costes y esfuerzos. Aquí se está produciendo un círculo virtuoso.

Como también mencionamos en la introducción, la historia no acaba ahí, porque las adquisiciones no existen en el vacío. Trabaja con proveedores estratégicos, que deberían ser vistos cada vez más como socios comerciales, y trabaja con partes interesadas internas. Estos esfuerzos de colaboración reducen los costes y aumentan el valor. Una medida clave del nivel de madurez de una función de compras es la profundidad y amplitud de estas relaciones. Abordaremos estos temas más adelante.



² Beyond Process Efficiency: How to Achieve 12 to 14 Times Higher Savings. Pierre Mitchell y Lynne Schneider, Hackett, 2012

³ Efficiency and Effectiveness – You Can't Have Both: Procurement Myth No. 12. Pierre Mitchell, Spend Matters, 10 de abril de 2015.

Primero, veremos las palancas que una organización puede aplicar para reducir costes, reducir el esfuerzo y aumentar la producción para optimizar el valor. Abordaremos cada palanca individualmente, definiremos las capacidades clave que la habilitan, las acciones que la activan y los tipos de valor que se entregan cuando se activa la palanca. Cuando sea pertinente, también detallaremos las capacidades específicas de la plataforma que pueden maximizar el impacto.

Comenzaremos con cada una de las siete palancas enumeradas a continuación y definiremos capacidades y acciones específicas que pueden utilizarse para aumentar la eficacia. En segundo lugar, abordaremos cómo hacer que el proceso general sea más eficiente. En tercer lugar, valoraremos cómo la efectividad de las palancas aumenta con la madurez de la función de compras.

Una función de compras eficaz utiliza cada una de las palancas para aportar mayor valor a la organización, independientemente de su estrategia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el valor se maximiza cuando las compras están alineadas con la estrategia general de la organización y no solo con los deseos u objetivos de las partes interesadas individuales.

Las siete palancas son:

- Influencia y reducción de la demanda
- Aumentar el gasto bajo gestión
- Reducir los costes contractuales
- Aumentar el cumplimiento contractual
- Reducir los costes de uso
- Reducir los riesgos
- Reducir los costes “Order to Pay”



Parte 1: Las palancas del cambio

Influencia y reducción de la demanda

Reducir o influir en la demanda, especialmente en el momento de la negociación, puede aumentar la reducción de costes hasta en un 50%.⁴ Y cuando se incluye la gestión de categorías, el efecto es mucho mayor. Según una investigación de Future Procurement, la gestión de categorías puede triplicar el impacto en el valor.⁵

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Mejor visibilidad de la demanda	1. Gestión de inventario mejorada 2. VMI (inventario gestionado por el proveedor) o JIT (justo a tiempo) para minimizar las existencias. 3. Incentivos de desempeño	1. Mejor comprensión de las necesidades reales frente a las percibidas 2. Menores costes de MRO y generales 3. Menos esfuerzo por parte de los usuarios de la organización para gestionar mejor la demanda y el inventario	• Capacidad de gestión de inventario • Capacidad de VMI • Seguimiento de costes de inventario/almacén
Modelado de la demanda	1. Identificar sustitutos o alternativas 2. Cuestionar necesidades y/o especificaciones	1. Costes más bajos, mayor calidad, valor agregado y otras mejoras en la relación precio-calidad 2. Reducción de necesidades, costes y residuos	• Catálogo de productos y servicios de proveedores • Capacidad o integración de la red de proveedores

⁴ Spend and the Art of Cost Reduction. Pierre Mitchell, Spend Matters, 25 de abril de 2016.

⁵ The 2019-20 Global Category Management Leadership Report, Future Procurement. Citado por Spend Matters, 18 de marzo de 2020.

Aumentar el gasto gestionado

Un aumento de los gastos gestionados se traducirá en un aumento del ahorro, y cuantos más gastos se gestionen, más ahorro podrá obtenerse. El gasto gestionado suele entenderse como “el gasto que administra la función de compras o que pasa por ella”, pero una definición más precisa, especialmente dado que los departamentos de compras se autogestionan cada vez más, es “el porcentaje del gasto anual en proveedores con contratos preferentes”.

Normalmente, las organizaciones con mejores resultados en este sentido tendrán más del %75 de su gasto gestionado, según

esta definición. "Gasto gestionado" no implica necesariamente *gasto optimizado*, ya que puede haber margen para ahorros adicionales en los ciclos de revisión. Sin embargo, según The Hackett Group, las empresas que utilizan la tecnología digital para gestionar los gastos no estratégicos pueden recortar los gastos anuales entre un %5 y un %10, mientras que el %30 de las empresas indicaron ahorros superiores al ⁶ %10

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Registro de datos de transacciones primarias	1. Todas las transacciones a través de una plataforma	1. Visibilidad total del gasto que permite reducir el gasto, influir en la demanda, reducir los costes de uso e implementar iniciativas de cumplimiento a través de un análisis completo	- Registro de transacciones - Gestión de datos primarios - Integración con sistemas de tarjetas de compra
Más contratos	1. Aumentar las actividades de compras estratégicas 2. Más gasto no estratégico en licitación	1. Más SUM y más control de costes 2. Menos gasto excesivo y más SUM	- Gestión de contratos y metadatos de contratos - RFX, subastas y catálogos

⁶ Reduce Purchase Costs, Improve Agility, and Become a Trusted Advisor. Hackett Group CPO Agenda 2016.

Reducir los costes

contractuales

Antes de sumergirse en ejercicios de reducción de costes, es necesario comprender exactamente dónde se gasta el dinero, quién lo hace, con quién, con qué propósito y cuánto. Un mejor análisis y visibilidad del gasto, pilares de unas compras avanzadas, normalmente pueden generar ahorros considerables mediante la consolidación del gasto y otras medidas. Demostrar el ROI de la analítica del gasto puede resultar difícil “porque las herramientas de análisis del gasto suelen considerarse facilitadoras de ahorro de dinero a través de otros métodos, en lugar de un beneficio por derecho propio”, según Spend Matters.⁷

La encuesta Global CPO de Deloitte de 2019 identificó la consolidación del gasto como la principal prioridad entre los líderes de compras.⁸

Además de la capacidad de generar ahorros, el análisis de gastos puede ayudar a las organizaciones a reducir costes de otras maneras. La forma más sencilla es una reducción del número total de proveedores gestionados. Hackett calcula este coste en 750 dólares al año por proveedor, por lo que una reducción del número de proveedores deshonestos no tarda en sumar.⁹

A la luz de las medidas urgentes de recorte de gastos impuestas a muchas empresas por la crisis de la Covid-19, está claro que las organizaciones que tienen una excelente visibilidad del gasto están en una posición mucho mejor para actuar con rapidez, pero también con sensatez, si se produce una presión externa. Es el caso concreto de las empresas de cartera de sociedades de capital inversión, un punto puesto de manifiesto por un informe de agosto de 2020 de McKinsey, aconsejaba la creación de una “torre de control del gasto” (SCT) mientras durara la crisis: “Una SCT se centra principalmente en los gastos generales y administrativos, así como en algunos costes indirectos de los bienes vendidos. Revisa todos los gastos, incluidas las compras en puntos de venta, las facturas, los informes de gastos y los gastos recurrentes, como las suscripciones. (No gestiona los costes directos de los bienes vendidos).”¹⁰



⁷ ROI, Today: Making the Near-Term Business Case for Spend Analytics. Spend Matters Brand Studio, septiembre de 2018.

⁸ Complexity: Overcoming obstacles and seizing opportunities. The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2019.

⁹ Spend Matters Brand Studio, op.cit.

¹⁰ Seeing the savings: Toward transparent management of portfolio companies. McKinsey, agosto de 2020.

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Visibilidad mejorada del gasto	1. Agrupación de categorías 2. Gasto general de los proveedores 3. Normalización 4. Compra de componentes y materias primas en nombre del nivel 1	1. Aprovechamiento del gasto durante eventos de categoría gracias a un mayor volumen 2. Aprovechamiento del gasto durante las negociaciones gracias al gasto total de los proveedores 3. Aumento del volumen mediante la utilización de un solo componente, en lugar de muchos componentes similares 4. Ahorros adicionales a través de compras al por mayor en nombre de sus proveedores de nivel 2	• Gestión de datos primarios • Registro de transacciones completo • Lista de materiales • Soporte para el desglose de listas de materiales y modelos de costes de proveedores
Mayor transparencia de costes	1. Identificación de los principales impulsores de los costes 2. Costes de referencia	1. Identificación de costes clave: materiales, mano de obra, energía, gastos generales o cambio de divisas 2. Identificación de costes medios y tendencias a lo largo del tiempo	• Modelos de costes detallados • Análisis que calculan los costes medios y las tendencias
Compras basadas en el mercado	1. Precios estándar y tendencias 2. Indicación temprana de cambios de tendencia 3. Cambio de divisas, precios de materias primas, costes laborales...	1. Identificación de precios medios de mercado y tendencias para materiales clave, mano de obra y energía. 2. Permite que compras fije contratos a medio y largo plazo antes de aumentos rápidos de los precios o los posponga antes de disminuciones rápidas de los precios. 3. Permite que compras elija la moneda adecuada para las ofertas y las compras.	• Integración de flujos de datos de mercado • Análisis predictivo

Aumentar el cumplimiento de los contratos

El gasto fuera de contrato genera fugas de ahorro de costes e impide que los equipos de compras aprovechen plenamente el ahorro asociado a un contrato negociado. Sin unos buenos procesos de gestión de contratos y compras, se dejan de materializar entre 30 centavos y 40 centavos de cada dólar de ahorro negociado como resultado de gastos fuera de contrato. El gasto fuera de contrato también puede crear riesgos operativos y de reputación que generarán costes. Un estudio reveló que aumentar el cumplimiento en tan solo un %20 puede incrementar el ahorro hasta en un ¹¹%.^{8,8} Los gastos fuera de contrato se han convertido

en un problema cada vez mayor para los gastos indirectos debido a las compras en línea: el material de oficina y otros artículos están a solo unos clics de ratón.

La experiencia es rápida y agradable, a diferencia de tener que presentar una solicitud u orden de compra, que tarda siglos en procesarse. Según PA Consulting, el gasto fuera de contrato puede llegar al %80 en las organizaciones que no disponen de sistemas P2P basados en catálogos.¹²

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Mayor cumplimiento de los contratos existentes	1. Gestionar todos los gastos de los contratos por transacción	1. Los ahorros negociados se convierten en ahorros materializados 2. Menos gasto fuera de contrato	Gestión de contratos, órdenes de compra, recepción de mercancías y facturas
Mayor cumplimiento con los proveedores preferentes	1. Gestionar todos los gastos con proveedores preferentes por transacción	1. Las facturaciones en exceso, las facturaciones duplicadas y las facturaciones fraudulentas se identifican inmediatamente y no se pagan.	- Visiones en torno al proveedor sobre contratos, órdenes de compra, recibos de mercancías, facturas y rendimiento - Conciliación M-way y captura de pagos

¹¹ Understanding E-procurement, Part 1: Quantifying the Benefits Patrick Connaughton, Robert Derocher y Amy Font, Hackett, 2014.

¹² Five things you need to know to tackle maverick spend. Supply Management, octubre de 2014.

Reducción de los costes de uso

Si bien los costes generales de inventario y de almacén son difíciles de calcular, la literatura sobre el tema sugiere un promedio del %25 del valor de los productos, que comprende un %15 de costes de capital, un %2 de costes de espacio de almacenamiento, un %2 de costes de servicio de inventario y un %6 de costes de riesgo de inventario.¹³

Por tanto, cualquier reducción de la demanda o del exceso de existencias reducirá los costes de inventario asociados. Pero este es solo un ámbito en que se pueden reducir los costes. En algunas organizaciones, los procesos deficientes de devolución y reparación cuestan a la organización más que el coste original del producto. Y el ahorro depende realmente de dónde sea eficiente la organización y de cuánto pueda mejorar. Una buena forma de reducir los costes del ciclo de

vida es identificar los procesos que son innecesariamente largos y encontrar formas de acelerarlos y simplificarlos. Por ejemplo, en una organización media, el plazo medio del ciclo para crear, negociar y aprobar contratos suele ser del orden de tres meses (92 días).¹⁴ En una organización líder, de un mes (33 días). En otras palabras, la ineficiencia puede triplicar el coste del proceso, y esto se acumula.

Otro ámbito en el que muchas organizaciones desperdician demasiado tiempo y energía es en la inteligencia operativa. La organización media tiene que solicitar los datos necesarios para tomar decisiones operativas con una antelación media de cuatro días (68 horas), mientras que los líderes pueden obtener la información que necesitan en menos de un día (16 horas).¹⁵ Una buena informática de datos puede aumentar enormemente la eficiencia y la eficacia.

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Plataforma integral 'purchase-to-pay' (P2P)	1. Realizar un seguimiento de los costes de "uso", como almacenamiento, reciclaje, etc.	1. Identificar los grandes costes auxiliares y permitir que se aborden	- Modelos de costes del ciclo de vida y seguimiento de componentes de costes - Gestión de activos
Modelos de costes del ciclo de vida	- Utilizar análisis para determinar los costes más destacados - Utilizar a las partes adecuadas para gestionar cada paso del ciclo de vida con el fin de minimizar los costes y el despilfarro	- Identificar los mayores costes ocultos del ciclo de vida y permitir que se aborden - La parte con el menor coste, ya sea una empresa, un proveedor o un tercero, puede hacerse cargo de la gestión cuando pueda llevarla a cabo de manera más rentable.	- Análisis de componentes de costes - Análisis predictivo y prescriptivo

¹³ Véase, por ejemplo, Mary Lu Harding, C.P.M., CPIM, CIRM, "Calculating the total cost of ownership for items which are inventoried", NPMA, volumen 14, número 2, 2002.

¹⁴ The Value of Strategic Supplier Data Management, Aberdeen Research, julio de 2015.

Reducir los riesgos

En 21-2020, el mundo enfrentó su primera interrupción global de la cadena de suministro como resultado de la pandemia de Covid19-. Pero antes de eso y desde entonces, los riesgos no económicos como las catástrofes climáticas y los fenómenos meteorológicos extremos, así como las disputas geopolíticas, han sido fuentes frecuentes de riesgo en la cadena de suministro. Las organizaciones que gestionan el riesgo de forma proactiva pueden reducir el gasto. Una investigación independiente citada en un informe técnico de Spend Matters concluyó que una buena gestión del riesgo puede prevenir daños de hasta el %7,5 de los ingresos.¹⁶

La razón de esto es que cuando el riesgo se materializa en forma de interrupción en la cadena de suministro, no solo se pierden ingresos, sino también rendimiento en general.

Como aprendizaje adicional de la pandemia, un informe de PwC en el apogeo de la pandemia de Covid19- concluyó que el %70 de las empresas adoptaron un enfoque reactivo hacia la gestión de riesgos. Solo el %5 de las empresas contaba con un enfoque totalmente multifuncional gestionado por una unidad dedicada a la gestión del riesgo de suministro.¹⁷ Sin embargo, una investigación anterior de PwC (en un momento en que el entorno empresarial global era más estable)

había descubierto que el %60 de las empresas encuestadas informaron que sus indicadores de rendimiento habían caído un %3 o más como resultado de interrupciones en la cadena de suministro.¹⁸

Según un estudio de riskmethods y la consultora alemana eckseleer-consult, una empresa con una facturación anual de 200 millones de dólares podría ahorrar 200.000 dólares al año mejorando la eficiencia de sus procesos de distribución. El %37 de este ahorro se produciría en forma de reducciones en los seguros de contingencias para empresas.¹⁹ El informe cita una investigación de Sourcing Innovation que demuestra que “las empresas con una visibilidad demostrable de la cadena de suministro pueden reducir hasta un %50 la prima del seguro de contingencias. Un %39 adicional de ahorro se obtendría mediante unas compras avanzadas y con un control de riesgos mejorado. En caso de crisis que provoquen graves perturbaciones en las cadenas de suministro, el informe de riskmethods sostiene que “estadísticamente, para dos situaciones de crisis en un periodo de tres años, las medidas preventivas pueden proporcionar el máximo grado de protección y ahorrar a la empresa millones [estimados en algo menos de 10 millones de dólares anuales] de pérdidas derivadas de perturbaciones operativas y daños a la imagen corporativa”.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Proactive Supply Chain Risk Management (SCRM) in an Uncertain World. Thomas Kase, Spend Matters, 2016.

¹⁷ Supply Chain Risk in a Time of Crisis. PwC Middle East, 2020.

¹⁸ Supply . chain and risk management. Making the right risk decisions to strengthen operations performance. PwC, 2013.

¹⁹ ROI of Supply Chain Risk Management. riskmethods and eckseleer-consult, noviembre de 2014.

Estos hallazgos fueron confirmados por Deloitte: "Una encuesta reciente de Deloitte Touche Tohmatsu Limited descubrió que el 85 por ciento de las cadenas de suministro globales encuestadas habían experimentado al menos una interrupción en los últimos 12 meses. Afortunadamente, la gestión proactiva de riesgos en la cadena de suministro ha demostrado ser un enfoque rentable. Las empresas que indicaron que gestionan proactivamente el riesgo de la cadena de suministro gastan un %50 menos en gestionar las interrupciones de los proveedores que las empresas que manifestaron no ser proactivas".²⁰

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Gestión estratégica del riesgo de categoría/ producto	1. Identificar categorías con altos beneficios/ingresos y fuentes alternativas 2. Identificar materias primas/componentes con disponibilidad limitada y garantizar el suministro	1. Prevenir el desabastecimiento inesperado de productos clave o, al menos, minimizar su duración 2. Prevenir el desabastecimiento inesperado de componentes o materiales clave que puedan reducir los tiempos de producción	• Seguimiento de riesgos • Seguimiento de indicadores de riesgo • Seguimiento de fuentes alternativas
Gestión de riesgos geográficos y de proveedores	1. Identificar proveedores en geografías de alto riesgo y proveedores en geografías alternativas	1. Permitir a la organización cambiar rápidamente de proveedor si un proveedor o una zona geográfica se vuelven inaccesibles	• Seguimiento de proveedores alternativos
Responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad	1. Identificar piezas/componentes que contengan materiales regulados 2. Identificar a los proveedores (incluidos los de nivel 2, etc.) que representen un riesgo: Trabajo infantil, esclavitud, contaminación, salud y seguridad, etc.	1. Permitir que la organización rastree/reemplace materiales 2. Permitir que la organización cambie rápidamente de proveedores si se identifica que un proveedor no cumple con las normas	• Seguimiento de riesgos • Seguimiento de indicadores de riesgo • Seguimiento de fuentes alternativas

Reducir los costes de 'procure to pay' (P2P)

En numerosas organizaciones, se produce mucho despilfarro en los procesos. La transformación y la optimización de los procesos pueden ahorrar una cantidad considerable de gastos generales. El análisis de 2018 de The Hackett Group de su base de datos comparativa concluyó que las organizaciones que son líderes en la transformación digital de sus funciones de compras disfrutaban de ventajas de rendimiento con respecto a las organizaciones medias, por ejemplo, un %21 menos de costes laborales y un %29 menos de personal equivalente a jornada completa. Al estandarizar y automatizar las tareas rutinarias, reducen el coste de numerosas actividades, mientras que la tecnología aumenta la productividad del personal.²¹

²⁰ Understanding risk management in the supply chain. Using supply chain data analytics to drive performance. Deloitte Risk & Financial Advisory, 2017.

²¹ Raising the World-Class Bar in Procurement Through Digital Transformation. The Hackett Group, 2018.



El objetivo es reducir la fricción en los procesos de 'procure to pay' (P2P). En 2019, The Hackett Group indicó además que “mediante el despliegue completo de herramientas digitales, las organizaciones de compras típicas pueden reducir los costes operativos hasta en un 45%”.²²

Según un estudio llevado a cabo por el Institute of Finance and Management de Estados Unidos y Tungsten Network, el coste de la fricción en los ciclos P2P de las empresas estadounidenses promedió los 171.340 USD en 2017. Solo el 31% de las empresas consideraron que estaban avanzando en la reducción de dichas fricciones.²³

Deloitte estima ganancias en la eficiencia de los procesos de hasta un 50% y una mejora del EBIT de hasta un 5% al aplicar su metodología para superar posibles perturbaciones del proceso P2P.²⁴

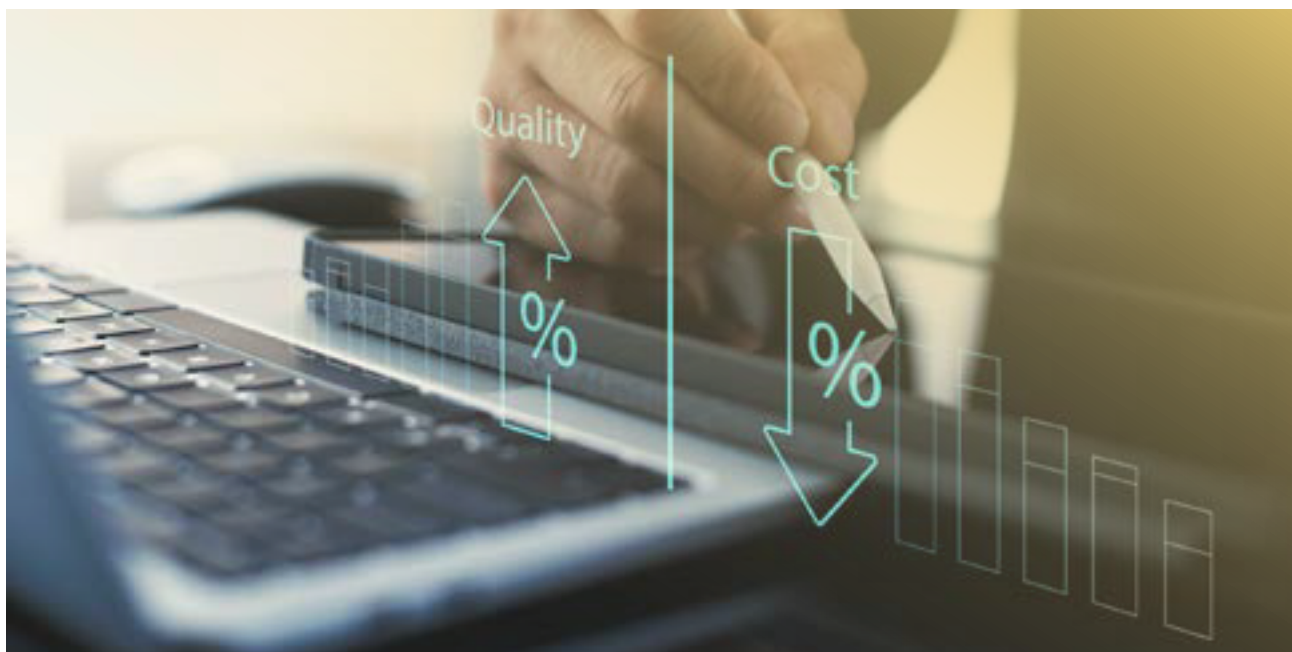
La facturación es un ejemplo en el que las empresas que utilizan poca o ninguna automatización al procesar las facturas tienden a gastar más de 10 USD por factura, mientras que las empresas que tienen pocos o ningún paso manual en su proceso de pagos gastan 2 USD o menos por factura, es decir, consiguen un ahorro frente a la media del 80%, según datos del American Productivity & Quality Center.

²² Digital Transformation Can Enable Typical Procurement Organizations to Reduce Cost by 45% as They Deliver Greater Value, Improve Customer Experience. Hackett Group, septiembre de 2019.

²³ 5 Proven Strategies to Reduce Costs and Accelerate Cycle Times in P2P. IoFM y Tungsten Network, mayo de 2018.

²⁴ Purchase 2 Pay Optimization: Transform a Trouble Maker into an EBIT Driver, Deloitte 2021.

Capacidad	Acciones	Valor	Plataforma
Aprovechar las capacidades de la plataforma	1. Catálogos, subastas inversas básicas y sencillas solicitudes de cotización / solicitudes de propuesta para gastos de cola 2. Seguimiento de incidentes y CAM (gestión de acciones correctivas) para problemas	3. Todos los gastos pueden gestionarse en la plataforma, obteniéndose al menos precios de mercado en todos los casos. 4. Los compradores disponen de una imagen más completa de los proveedores cuando invitan a eventos o realizan pedidos	• Catálogos, subastas, convocatorias para proveedores, y formularios y plantillas estándar • Puntos de referencia y tendencias a lo largo del tiempo • Seguimiento de emisiones, devoluciones y abonos
Seguimiento y gestión de todas las transacciones	1. Conciliación M-way y aprobación automática de pagos 2. Rechazo automático y devolución para corrección de errores	1. Libera esfuerzo transaccional desperdiciado para actividades más estratégicas	• Conciliación M-way • Acuse de recibo, procesamiento y devolución de facturas automáticos, 'PO-flip'
Utilice la financiación de la cadena de suministro (SCF) cuando sea apropiado	1. Factoring y descuento dinámico	1. Reduce los gastos generales cuando el descuento es inferior al coste del capital prestado para operaciones diarias	• Soporte de descuento dinámico en la plataforma • Integración con plataformas SCF
Uso de plantillas de flujos de trabajo y procesos	1. Modelado de procesos de negocio 2. Integración de proveedores	1. Centrarse solo en las verdaderas excepciones 2. Flujo de información en tiempo real	• Motor de flujo de trabajo sólido • Portal/red de proveedores



03 |

Factores externos: Trabajar con proveedores para reducir costes

No hace falta mirar muy lejos para comprender el dramático impacto que tienen los riesgos y los problemas de cumplimiento en la cadena de suministro. Desde la calidad de los productos hasta las interrupciones en las entregas de piezas, pasando por las multas récord por incumplimiento normativo y los procesos penales, las cuestiones de riesgo y cumplimiento han ganado visibilidad entre los equipos de alta dirección y centrado cada vez más recursos. De hecho, un estudio reciente descubrió que las empresas que anunciaron una interrupción en la cadena de suministro experimentaron una caída en el precio de sus acciones de un promedio de 9

dólares por acción. Como resultado, los profesionales de la gestión de gastos se encuentran ante la tarea no solo de evaluar la salud financiera de un proveedor, sino también de identificar y rastrear variedad de factores, desde inquietudes éticas y de responsabilidad social hasta impactos geopolíticos y climáticos. Las soluciones tradicionales basadas en transacciones no son adecuadas para recopilar y gestionar este tipo de datos, ni tampoco pueden proporcionar fácilmente nuevas herramientas como el análisis predictivo para identificar problemas potenciales y convertirlos en oportunidades.



Colaboración con proveedores

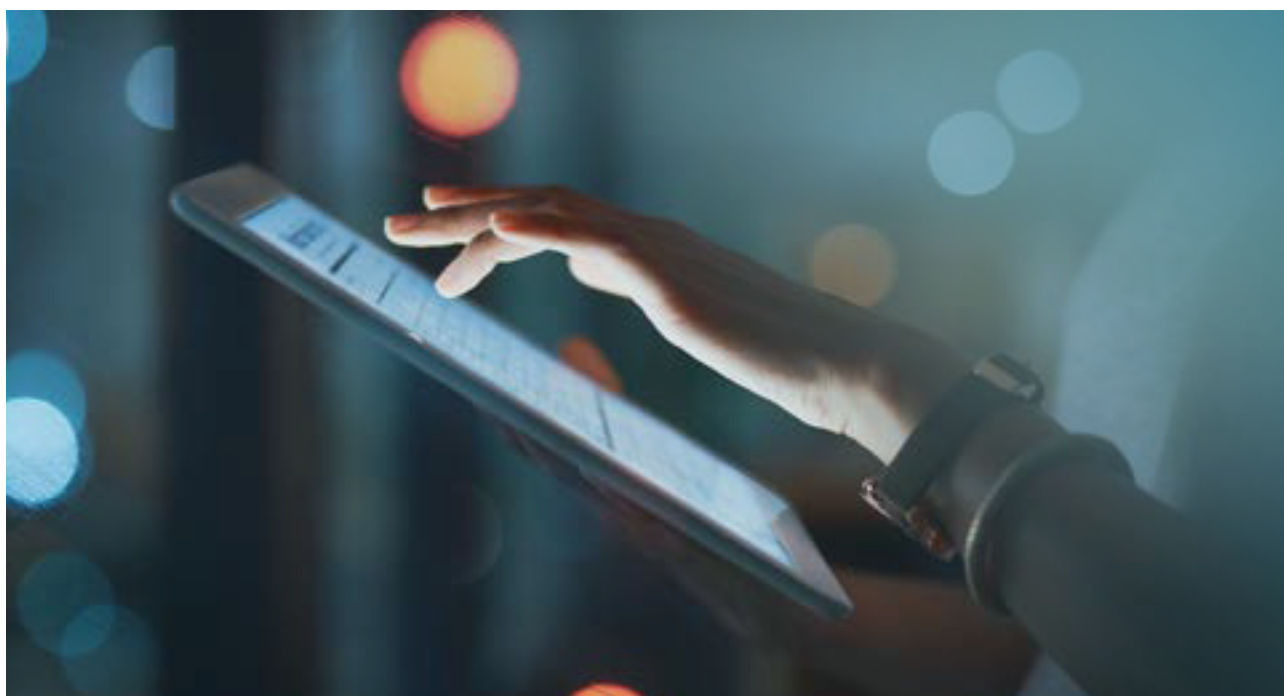
Una consecuencia de esta demanda de información de proveedores más precisa, oportuna y completa es la necesidad de una verdadera colaboración en las relaciones con los proveedores. Lo que antes eran en gran medida demandas unidireccionales de compradores a proveedores, seguidas de intercambios de información de transacciones como órdenes de compra y facturas, ahora deben convertirse en conversaciones bidireccionales para la gestión conjunta de procesos y documentos comerciales. La visibilidad acerca de los proveedores del proveedor exige un nuevo nivel de colaboración y las herramientas necesarias para respaldarla.

Integración

Este crecimiento en nuevas responsabilidades y procesos también está impulsando nuevos requisitos de integración de procesos e información transfronterizos. La antigua visión de los ERP a gran escala se basaba en áreas de procesos empresariales independientes

semiconectadas, como finanzas, RR. HH., ventas y compras, cada una de las cuales se centraba en las transacciones y la información necesarias para llevar a cabo sus tareas. Había un nivel básico de integración para elementos de datos como números de cuenta, pero la verdadera integración de procesos era poco común.

El nuevo mundo de la gestión del gasto exige no solo la integración interfuncional de los elementos del proceso, como la gestión de riesgos y la planificación del capital circulante, sino también un único repositorio de la información necesaria. El sistema de pagos ya no puede tener una base de datos de proveedores laxa, mientras que compras tiene una base de datos de proveedores y el sistema de cumplimiento tiene una base de datos externa. Todos estos sistemas se basan en subconjuntos superpuestos de los mismos datos y, si no existe un repositorio central con las estructuras necesarias para gestionar la integración necesaria, los errores y la deficiencia en la toma de decisiones crecerán exponencialmente.



Ventaja competitiva

¿Qué hace la ventaja competitiva en un debate sobre gestión de costes? Las mejores empresas están utilizando los procesos de gestión de gastos como un arma competitiva en sus mercados. La capacidad de responder más rápidamente, evitar riesgos y gestionar los costes de manera más efectiva contribuyen a la agilidad de la organización y a la capacidad de controlar en lugar de reaccionar.

Algunos ejemplos incluyen:

- Reducción del tiempo de comercialización gracias a procesos y herramientas de contratación basados en prácticas óptimas, incluido el conocimiento de las capacidades de los proveedores existentes
- Costes más bajos y, por tanto, márgenes más amplios, que permiten una negociación de precios más competitiva basada en ventajas en la gestión del abastecimiento, contratos y la ejecución de compras
- Prevención de riesgos mediante análisis predictivos y planes de mitigación basados en activadores vinculados, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente y un menor coste de cumplimiento

Seguridad

Además de los riesgos de los proveedores y las cuestiones de cumplimiento, un aspecto que a menudo se pasa por alto es la seguridad, es decir, la necesidad de un intercambio de información preciso y seguro al hacer negocios. Al aumentar el número y la frecuencia de las infracciones de seguridad, existe un riesgo grave de que una infracción de este tipo pueda acarrear costes elevados y daños a la reputación.

El resultado es una creciente demanda de compras electrónicas seguras para garantizar la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos. Las transacciones seguras son esenciales para que las organizaciones puedan materializar las ventajas de unas compras electrónicas.

La seguridad de los datos en las compras se divide en tres categorías principales:

- La seguridad de alojamiento significa que la información se almacena de forma segura y segregada y con acceso controlado
- La seguridad de las aplicaciones significa identificar y abordar cualquier vulnerabilidad que pueda surgir, como las ciberamenazas
- Las auditorías externas, las autorizaciones y certificaciones externas como SSAE18, ISO y FedRAMP proporcionan protección adicional para garantizar la seguridad



Nuevos modelos de trabajo

El mundo del trabajo está cambiando y esto está afectando a las compras tanto como a cualquier otra función. Un impacto es la creación de nuevos roles híbridos que combinan compras con experiencia y habilidades en otras áreas. Esto beneficia a la organización de varias maneras. Significa que la función de compras aporta mayor valor a menor coste, porque el profesional de dicho departamento también puede prestar servicios y desempeñar funciones que antes habrían sido realizadas por otro empleado a jornada completa. Esto es particularmente patente en el ámbito tecnológico. Un consultor de KPMG dijo en una reciente conferencia del CIPS que la organización estaba buscando personas que combinaran la experiencia tradicional en compras con habilidades digitales y analíticas: "Una vez que estas personas salen a hablar con las partes interesadas, son realmente capaces de entender, cuestionar y responder de nuevo a la parte interesada de una manera mucho más completa. "Esto, en realidad, termina generando un resultado de compras mucho mejor".²⁵ Será difícil retener a estas personas, por lo que las organizaciones deberán ajustar sus políticas de recursos humanos en consecuencia.

La pandemia de Covid-19 también ha obligado a los responsables de compras a replantearse nuestra forma de trabajar, y esto también tiene implicaciones en cuanto al valor que aportan las funciones de compras, y a qué coste. Según un informe de McKinsey, "las empresas

querrán reimaginar no solo lo que hace la función [de compras], sino también cómo opera y qué nuevas capacidades necesitará". Identifica varias respuestas que las empresas deberían adoptar, entre ellas, nuevos modelos de trabajo: "Las reuniones de equipo, las visitas a las instalaciones de los proveedores, las negociaciones y otras interacciones presenciales que los profesionales de compras daban por sentadas se volvieron virtuales o desaparecieron, lo que exige nuevas formas de trabajar". Para adoptar esta nueva realidad, las empresas deben encontrar modelos operativos más ágiles y preparados para el futuro. "Adoptar un modelo operativo ágil podría ayudar a las funciones de compras a aumentar o reducir su escala rápidamente para responder a problemas repentinos de suministro. Podrían aplicarse métodos ágiles a cuestiones estratégicas clave, como la asignación de un "equipo sprint" interfuncional para acelerar la captura de valor en una categoría de gasto específica o la creación de una "fábrica de negociación" para negociar contratos en cadena o incorporar rápidamente a un nuevo proveedor. Estas nuevas formas de trabajar requieren nuevas habilidades: Los ingenieros de datos y los científicos de datos son cada vez más habituales en los principales departamentos de compras, y la demanda de capacidades de datos está aumentando en toda la función. A los responsables de compras también les convendrá reforzar las habilidades interpersonales necesarias para forjar relaciones sólidas y colaborar más

²⁵ Are 'hybrid roles' the future of procurement? Supply Management, 4 de noviembre de 2020.

²⁶ Reimagining procurement for the next normal. McKinsey, agosto de 2020.

Optimización de la gestión de gastos con una solución integral desde la adquisición hasta la liquidación

La tecnología desempeña un papel central en cualquier optimización y puede hacerlo más rápidamente de lo que muchos analistas imaginan. La tecnología puede hacer una contribución importante a la reducción de costes o, para expresarlo de manera más positiva, a la optimización del valor. Según McKinsey, "el enfoque de reducción de costes basado en la tecnología utiliza la automatización, la inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías para encontrar nuevas oportunidades en áreas como la reasignación de capacidad, la efectividad del gasto y cuentas por cobrar. "Basándonos en nuestra experiencia con 24 empresas industriales, hemos comprobado que puede reducir los costes indirectos hasta en un 15%-20% en 12-18 meses".²⁷

Profundidad y amplitud

De lo expuesto anteriormente, debería quedar claro que optimizar el valor que se obtiene de la gestión del gasto, tanto en

términos de eficiencia como de eficacia, no es una cuestión sencilla. Hay muchas partes móviles, y cada una de las partes móviles del todo complejo es en sí misma compleja. Por tanto, una solución debe ofrecer tanto amplitud en su cobertura como profundidad en la funcionalidad, al tiempo que simplifica, en la medida de lo posible, lo complejo.

Es mucho lo que está en juego, también los beneficios. En consecuencia, es habitual que los proveedores tomen una solución de una sola función, como compras, añadan algunas funciones adicionales de gestión de proveedores y afirmen que se trata de la "mejor solución de su clase". Y, de hecho, pueden ser capaces de demostrar el mejor desempeño en áreas específicas, aunque es más que probable que los costes que suprimen y el valor que ganan en un área reaparezcan como costes o valor perdido en otras.

²⁷ Advanced Industries Practice. How industrial companies can cut their indirect costs – fast. McKinsey Private Equity & Principal Investors Practice, agosto de 2020.

Si bien ningún proveedor puede ser perfecto en todo, los principales proveedores de gestión de proveedores tendrán amplitud en su conjunto de soluciones, así como también profundidad, donde se incluyen aplicaciones unidas, la capacidad de optimizar todos los procesos y una hoja de ruta sólida para demostrar cómo continuarán brindando nuevas capacidades.

Entonces, ¿cuáles son los elementos diferenciadores clave de la solución de gestión de proveedores que debe buscar para asegurarse de que puede optimizar su entorno de gestión de gastos a lo largo de todos los demás vectores que hemos abordado? Las siguientes deberían ser elementos clave que tener en cuenta:

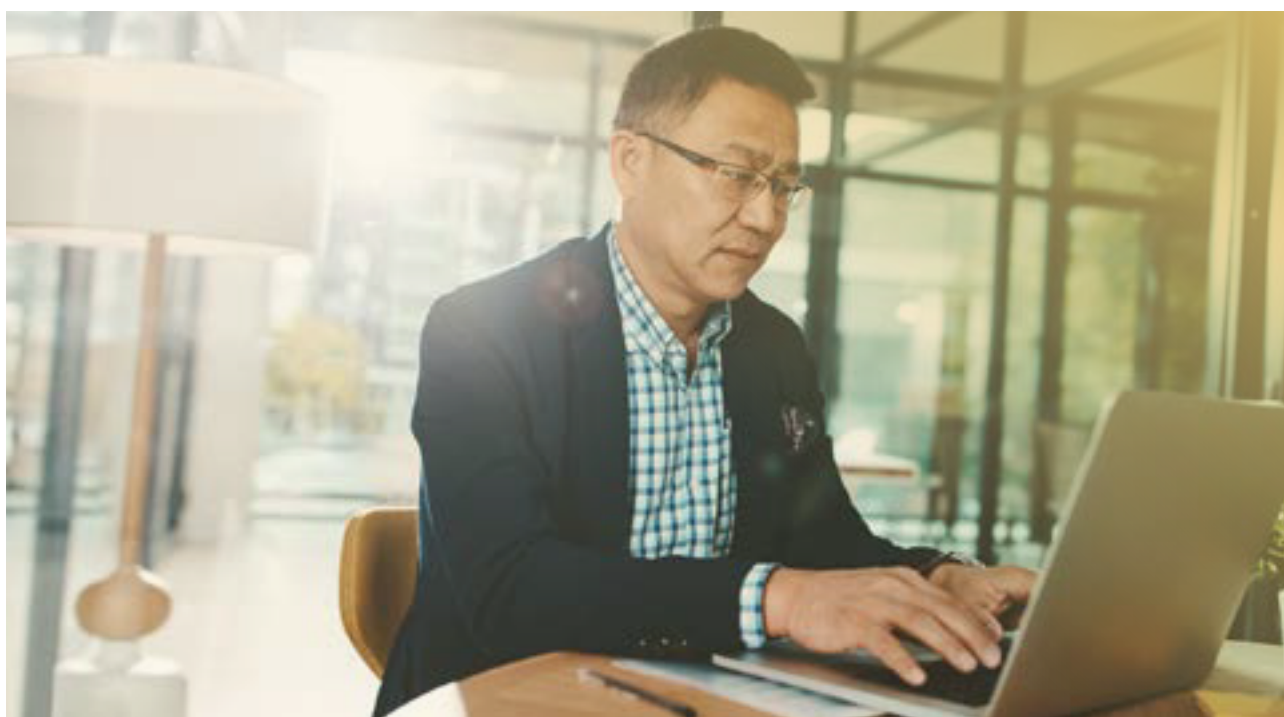
Autoservicio y colaboración basados en la nube

Las capacidades de las soluciones en la nube (o SaaS) permiten una interacción sencilla para todas las partes interesadas. Los proveedores solo necesitan un navegador y una URL para colaborar, lo

que significa que se pueden recopilar datos en la fuente. Los compradores y otras partes interesadas también pueden interactuar de manera eficiente y sencilla, y la seguridad basada en roles garantiza que todos tengan acceso únicamente a la información autorizada. El autoservicio también permitirá nuevas funciones colaborativas como el descuento dinámico en el que una organización compradora ofrece un pago anticipado a cambio de un descuento adicional. Como resultado, tanto los compradores como los proveedores pueden gestionar el capital de trabajo de forma más efectiva.

Gestión automatizada del flujo de trabajo

Un mejor flujo de trabajo de su clase incluye ramificación condicional, ejecución paralela simultánea y procesos basados en desencadenantes lanzados a través de la integración con otros sistemas. Para impulsar los árboles de decisiones complejos y las capacidades de respuesta rápida para ofrecer el mayor retorno de la inversión, el flujo de trabajo debe estar en el centro de la automatización.



Gestión de riesgos y cumplimiento

Estas son algunas de las capacidades más novedosas de las soluciones de gestión de proveedores. También presenta un desafío, ya que es probable que existan elementos de riesgo y cumplimiento en otras soluciones empresariales, como las finanzas y la estrategia corporativa. Asegúrese de que se recopilan no solo datos de riesgo financiero, sino también de otros tipos.

Integración de datos de terceros

Si bien en el pasado era común acceder a datos de salud financiera como los de D&B al calificar a un nuevo proveedor, los nuevos conceptos de riesgo exigen un conjunto de información mucho más amplio. Las fuentes externas deben incluir noticias, datos de tendencias de materias primas, pronósticos meteorológicos y datos geopolíticos. Hoy en día, el acceso en línea a los datos es casi ilimitado... por ejemplo, se pueden licenciar datos de conocimientos de embarque (BOL) internacionales para evaluar tendencias que inciden en el riesgo.

Redes de próxima generación

Las redes de proveedores actuales constituyen el núcleo del universo de la

gestión de proveedores. Las mejores redes se han alejado del modelo anterior de "uno a muchos", en el que muchos proveedores solo trataban con un único comprador en una "red" y a menudo sentían que no eran más que un precio. Ahora las redes "de muchos a muchos" proporcionan valor a los proveedores en términos de nuevas oportunidades para los clientes y la capacidad de vender en función del valor, no solo del precio.

Las redes también brindan la oportunidad de explorar nuevas capacidades de B2B, como las calificaciones de proveedores por colaboración masiva ('crowd-sourced') y la compra en línea de fuentes de datos o análisis mejorados.

Análisis predictivo

Ya no basta con hacer análisis retrospectivos. Para lograr una ventaja competitiva es necesario anticiparse a los mercados y a los acontecimientos. Una capacidad de análisis predictivo le permitirá combinar datos de proveedores, negocios y mercado de maneras que le permitan aprovechar de forma proactiva nuevas oportunidades y evitar interrupciones inesperadas.

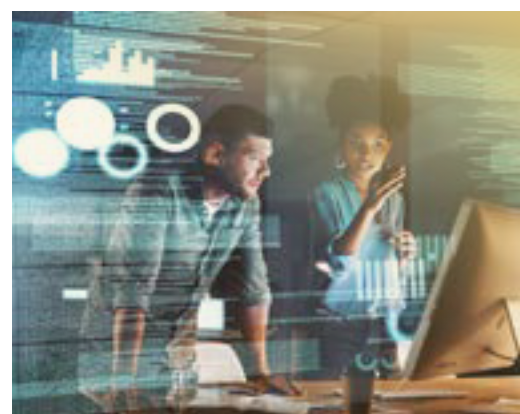


05 |

Avances tecnológicos en optimización del valor: Una mirada al futuro (no tan lejano)

Cada vez más, la optimización estará impulsada por la digitalización, el análisis y la automatización en lugar de por la mera digitación de tareas rutinarias. En un informe reciente de Kearney, se afirmaba lo siguiente: “A medida que las compras se digitalicen, la estructura de la organización cambiará con una nueva asignación de recursos y una nueva forma de trabajar. Las tareas de adquisición repetitivas se automatizarán y los datos del mercado de suministro serán más frecuentes, lo que hará que los recursos pasen de centrarse en tareas transaccionales y administrativas a integrar datos y examinar análisis. Para 2025, el 20% de los empleados de compras serán expertos en datos y el 70% de los ahorros será generado por el análisis de datos”.²⁸

Un informe de una encuesta publicada por JAGGAER e IPG Consultants en 2024 destacaba tres áreas en las que podemos esperar que la tecnología avanzada aporte cada vez más valor a las organizaciones con las mejores funciones de compras: por el lado de la oferta, por el de la demanda y relacionado con la colaboración. También se analizó cómo la Covid-19 paralizó inicialmente la implantación de soluciones avanzadas, pues las organizaciones se centraron en capear el temporal, pero proporcionó un impulso para acelerar la evolución a largo plazo.



²⁸ Procurement: making digital transformation work for you. A.T. Kearney, 2020.

Soluciones avanzadas del lado de la oferta

La salud de los proveedores se controlará aprovechando todo tipo de fuentes internas y externas, como la información de los compradores sobre la velocidad a la que los proveedores se comprometen con los pedidos o solicitan pagos anticipados, la información de las visitas a las plantas en relación con la utilización, y los debates en la prensa y el sector sobre acuerdos de venta y posterior arrendamiento o la pérdida de personal clave, para conocer la situación “real” del proveedor.

Se implementarán soluciones que permitirán a los profesionales de compras identificar escenarios de riesgo de suministro de manera proactiva, en función de la exposición continua al riesgo, y desarrollar y ejecutar

escenarios para eventos probables y menos probables, teniendo en cuenta los impactos en toda la cadena de valor. A medida que las cadenas de suministro se han ido ampliando a lo largo de los años, ha surgido una complejidad aún mayor como resultado de fuentes externas de riesgos, como lo demostró claramente la crisis de la Covid-19.

Para lograr una cadena de suministro más eficiente y efectiva, las empresas necesitarán implementar modelos de optimización innovadores para comprender el riesgo cuando hay múltiples factores de incertidumbre. La tecnología también podrá identificar oportunidades comerciales y operativas al proporcionar una sólida gestión de alertas de proveedores. La tecnología generalmente se basa en tres módulos funcionales: Un optimizador, un simulador de eventos discretos y un marco de modelado de la cadena de suministro. El optimizador busca continuamente en varias carteras de proveedores y parámetros operativos relacionados, impulsando la creación de modelos de simulación correspondientes. El planificador de la cadena de suministro puede entonces optimizar la cartera de proveedores, teniendo en cuenta los factores de incertidumbre. Las alertas notifican al planificador cualquier cambio en las circunstancias.

El análisis predictivo está empezando a aparecer en un pequeño número de funciones de compras. En el futuro, se beneficiarán de la anticipación incorporada al integrar análisis predictivos en la toma de decisiones para identificar y reaccionar ante los problemas de los proveedores antes de que surjan. Este extremo refleja el tipo de evolución impulsada por la IA en

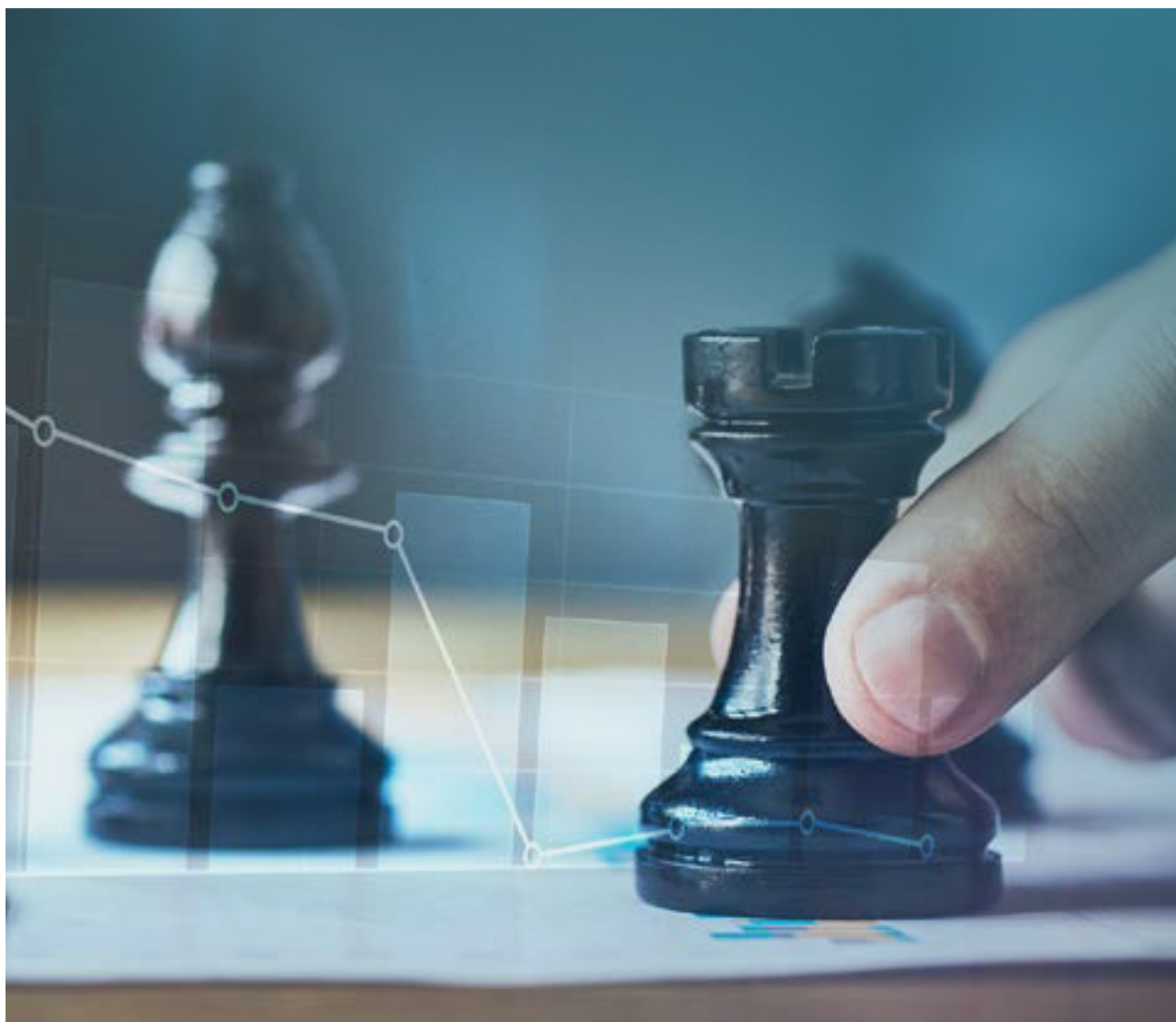


otras áreas de negocio (por ejemplo, el cambio de un mantenimiento reactivo a uno predictivo) y brinda ventajas similares, como intervenciones justo a tiempo para evitar escasez y costosos pedidos tardíos, al tiempo que se reducen los costes de inventario.

La mitigación del riesgo de suministro pasará a ser una práctica habitual: Las organizaciones integrarán flujos de trabajo, escenarios y protocolos automatizados de mitigación de riesgos en las guías de actuación habituales para pasar rápidamente de las operaciones normales a la respuesta a las interrupciones, según sea necesario. Como era de esperar, en el año de la Covid-19, la mitigación de

riesgos se convirtió en un tema importante, pero aún no se ha integrado en una guía como la que se menciona que permita a las organizaciones pasar de las operaciones normales a la respuesta a la interrupción.

A medida que avancemos, pasaremos de una automatización basada en reglas aún más complejas a una automatización inteligente en la que las acciones y los protocolos se automatizarán una vez que se demuestre su eficacia utilizando tecnologías como el aprendizaje automático. JAGGAER se refiere a esto como “compras cognitivas”, que permiten a la máquina aprender de grandes volúmenes de datos de forma que favorezca la mejora continua.



Soluciones avanzadas relacionadas con el lado de la demanda

La planificación de la demanda es un proceso de gestión de la cadena de suministro que consiste en pronosticar o predecir la demanda de productos para garantizar que puedan entregarse en la cantidad adecuada en el momento adecuado. El objetivo de las funciones de compras es aprovechar esta previsión para encontrar un equilibrio entre tener niveles de inventario suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes y gastar más de la cuenta en excedentes innecesarios. Las organizaciones necesitarán poder preparar múltiples escenarios de demanda y planificar acciones dentro de estos escenarios si quieren competir eficazmente.

Se utilizarán cada vez más herramientas avanzadas de previsión estadística para generar una previsión realista de la demanda base y la información de inteligencia de mercado se integrará en modelos de previsión de la demanda específicos de cada producto. Utilizando datos históricos, la previsión estadística

crea pronósticos de la cadena de suministro con algoritmos estadísticos avanzados, como modelos de regresión creados para proyectar una variedad de curvas de demanda basadas en un determinado nivel de confianza. Aquí se requiere un alto nivel de competencia analítica, que muchas empresas aún no poseen. Para que sean eficaces, es importante determinar la precisión de cada modelo, identificar valores atípicos y exclusiones, y comprender los supuestos.

Otro ámbito de la previsión de la demanda en el que esperamos ver un mayor desarrollo es la gestión de la cartera de productos. Supervisa el ciclo de vida general del producto, desde la introducción de un nuevo producto hasta la planificación del final de su vida útil, lo que es muy relevante en sectores como la fabricación de alta tecnología. En estos sectores, las líneas de productos son interdependientes y comprender cómo los nuevos productos pueden influir en la demanda



de otros productos existentes, nuevos o establecidos es importante para entender la combinación general de productos necesaria para maximizar la cuota de mercado.

Se establecerán sistemas integrados de planificación e intercambio electrónico de datos con los clientes para obtener actualizaciones en tiempo real sobre los volúmenes planificados. Se trata de una solución que ya está en funcionamiento en algunas de las mejores organizaciones. Podrán controlar la probabilidad de cancelaciones de pedidos, de forma similar a los procesos para valorar la posibilidad de ganar pedidos. Y finalmente, en el futuro las organizaciones podrán establecer

visibilidad en tiempo real para identificar y asegurar capacidad logística mediante el seguimiento del estado puntual de la carga en tránsito y el control de cambios más generales, como la congestión aeroportuaria y los cierres de fronteras. Se trata de una solución que ya está en funcionamiento en algunas de las mejores organizaciones. JAGGAER Sourcing Optimizer es un buen ejemplo de una solución que ya proporciona acceso a información del mercado en tiempo real y flexibilidad para actuar rápidamente, lo que siempre es una ventaja vital, pero en particular en un momento de intensa volatilidad en el mercado de transporte de mercancías como el que vimos en 2020.



Conclusión y próximos pasos

La implementación de una solución de compras integrada que ofrezca amplitud y profundidad a la vez que sea flexible y eficiente es condición sine qua non para la optimización ahora y en el futuro.

Una vez establecida, será posible implementar herramientas y soluciones que no solo solucionen un desafío inmediato, sino que también proporcionen la base para una mejora continua.

Las recompensas serán considerables, no solo en términos tradicionales de ahorro —por importante que sea—, sino también en términos de ajustarse a los objetivos del negocio en general, mitigar riesgos, tomar las decisiones correctas de construcción o compra, lograr una mayor diversidad de proveedores y garantizar el cumplimiento normativo, entre otros aspectos.

No existe ninguna "herramienta" de software que pueda solucionar este

problema por sí sola. Las organizaciones que desean progresar necesitan identificar y abordar sus necesidades de manera holística, sistemática y estratégica, trabajando con los socios adecuados. Por otro lado, nuestra experiencia nos dice que los proyectos de automatización de procesos operativos estándar pueden coexistir y ejecutarse en paralelo con proyectos de implementación de soluciones más avanzadas.

Si se gestionan adecuadamente, las soluciones tecnológicas y el valor que aportan crecen al mismo ritmo que la madurez de la propia función de compras.

Recomendamos a cualquier organización que realice un análisis exhaustivo de necesidades para identificar las áreas de su operativa de compras que más optimización necesitan.

Un buen punto de partida es nuestra Lista de verificación [de compras al pago](#).



JAGGAER.COM

Copyright © 2024 JAGGAER – Todos los derechos reservados