



Desafíos en la función de compras y aprovisionamiento de materiales directos

Usar una herramienta indirecta para las compras de materiales directos no es suficiente ya que se necesita una herramienta más precisa.

JAGGAER 



Vivimos un momento en el que prácticamente todos los proveedores afirman vender un “paquete de aplicaciones” para los procesos de Sourcing o compras que, según dicen, permite a cualquier empresa mejorar estas funciones. Como, por ejemplo, ya lo ha hecho la empresa X que ha conseguido ahorrar más del 10% interanual en las n categorías principales. Pero, ¿se puede garantizar el mismo resultado para cualquier empresa?

La realidad es que, puesto que no todas las categorías son iguales, no todos los “paquetes de aplicaciones” para negociación y compras son iguales. Algunos se han diseñado expresamente para las compras indirectas, para productos empaquetados de consumo (CPG), para mantenimiento, reparación y operaciones (MRO), para transporte o para suministros, etc., y ofrecen un gran rendimiento en estas categorías.

Sin embargo, muy pocos se han diseñado para las compras directas y para las materias primas que se necesitan en la fabricación y otros procesos relacionados. En estos procesos, los costes son solo un factor clave de una larga lista, como la compatibilidad de materiales o componentes, el Compliance, la calidad, la fiabilidad o la responsabilidad social corporativa (RSC). Una plataforma de negociación indirecta solo tiene que admitir artículos y lotes, pero para la negociación directa se requiere un desglose de los costes de los materiales multinivel más detallado, lo cual no se admite en la mayoría de las plataformas diseñadas para la negociación indirecta. Pero, este problema no es más que la punta del iceberg.

La negociación para gastos indirectos puede ser esencial para la misión y la estrategia de la empresa. Pero, ¿una decisión incorrecta sobre el gasto indirecto puede afectar al bienestar físico de los clientes? Como veremos más adelante, tomar decisiones incorrectas sobre negociación directa han provocado graves problemas. ¿Qué mejor motivo para asegurarse de disponer de una plataforma de negociación adecuada?

01 |

Ciclo de compras y aprovisionamiento clásicos: centrarse en los costes es necesario para la gestión de los materiales indirectos

Las prestaciones “principales” de las herramientas de eSourcing y eProcurement son las siguientes:

- Análisis de gastos
- Red de proveedores
- RFX/eAuction
- Optimización
- Adjudicación y contratación

... para negociación; y

- Solicitud y gestión de órdenes
- Gestión de facturas y recibos
- Gestión de pagos e impuestos

... para compras y aprovisionamiento. El proceso estándar de negociación se divide en cinco pasos:

- Análisis de categorías de gasto
- Estrategia de categorías de negociación
- Identificación e invitación de proveedores
- Aplicación de estrategias de negociación
- Adjudicación y contratación

... que finaliza cuando el equipo de negociación pasa el testigo a eProcurement. E incluso, sabemos cuáles son los puntos fuertes que ofrece cada fase y la tecnología en la que se basan.



Análisis de gastos centrado en categorías

- Gasto y volumen total por proveedor, zona geográfica, categoría y producto
- Cambios interanuales, tendencias y costes asociados de envío/inventario

RFX

- Negociación por producto, lote y colección de lotes
- Costes desglosados por unidades, transporte, aranceles, impuestos y costes indirectos relacionados
- Ponderaciones y fórmulas sencillas para comparar las ofertas de los distintos proveedores

eAuction

- Compatibilidad con precio de reserva estándar y subastas en todos sus formatos
- Incrementos de tiempo automáticos, comentarios en tiempo real y otros mecanismos útiles en las subastas en tiempo real

Red de proveedores mejorada con gestión de información de proveedores

- Portal de proveedores, registro o autorregistro y gestión de datos
- Cuadros de mando con tasas de entrega, rechazo y otras medidas de datos internas
- Descubrimiento y comunicación de proveedores

Gestión de contratos

- Elaboración de contratos
- Archivo, organización de metadatos y búsqueda de contratos
- Gestión de alertas e hitos

Todas estas prestaciones y ventajas son más que suficientes para las compras de materiales indirectos y servicios. Y, en alguna ocasión, se han utilizado también para las categorías directas pero, ¿estas funcionalidades sirven realmente para las compras y el aprovisionamiento de materiales directos en general?

02 |

Ciclo de compras y aprovisionamiento directos: solución única y centrada en proveedores para las categorías críticas

En la sección anterior, hemos repasado el ciclo de vida de las compras clásicas, que no ha cambiado mucho desde la introducción de las primeras aplicaciones de eSourcing y eProcurement a finales de la década de 1990. Funcionó muy bien en el momento de su introducción, sin embargo, **con el paso del tiempo, estas soluciones diseñadas principalmente para los productos indirectos han comenzado a mostrar carencias en los procesos de compra de materiales directos.**

¿A qué se debe? En primer lugar, estas soluciones no abarcan varios de los requisitos fundamentales para una gestión correcta de las compras de directos. Estos requisitos, solamente se incluyen de forma limitada en los sistemas de planificación de recursos de fabricación (MRP), de gestión de inventarios (IMS) o de fabricación, que están disponibles solo para unos cuantos y no resultan útiles para los equipos de negociación ni para los de compras. Hablaremos con detalle de estos requisitos, pero antes debemos señalar que estas soluciones ni siquiera respaldan el ciclo de vida de compras adecuado.

Al comprar los materiales para la fabricación, los proveedores deben cumplir especificaciones estrictas con niveles mínimos de calidad y fiabilidad, ya que un solo cierre de la cadena de producción puede costar más de lo que una empresa podría esperar ahorrar con una negociación adecuada.



Calidad, fiabilidad, seguridad, entrega, etc., dependen del proveedor y de su rendimiento. Al analizar todos los requisitos y riesgos de la negociación relativa a materias primas y componentes directos, los costes no son siempre el factor más importante. El ciclo de vida de los proveedores y de la negociación, que tradicionalmente se centraba en las tecnologías de reducción de costes, ha de basarse ahora en las tecnologías de gestión de ese ciclo de vida de los proveedores. Las solicitudes de presupuesto (RFX), la optimización, los contratos y el análisis suelen desempeñar un papel secundario respecto a las tecnologías de identificación, cualificación, integración, seguimiento de información, gestión del rendimiento, desarrollo, gestión de relaciones e innovación de los proveedores.

El proceso de negociación que estaba basado en la tecnología, ahora se ha convertido en un proceso de gestión de proveedores dividido en cinco pasos. En particular, el ciclo consiste en lo siguiente:

- Cualificación del proveedor
- Estrategia de negociación con el proveedor
- Integración del proveedor
- Gestión del proveedor
- Desarrollo del proveedor

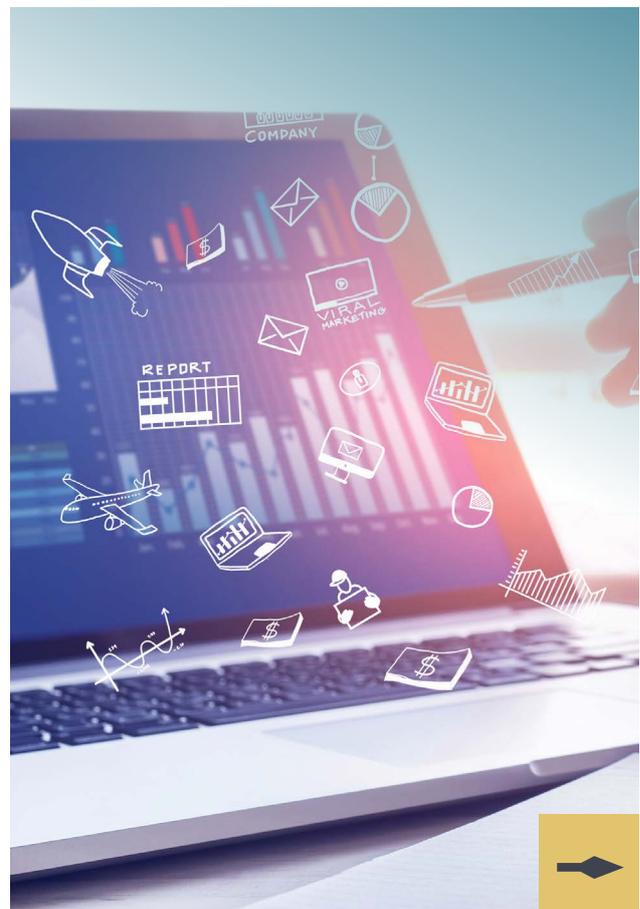
Y, para realizar una gestión correcta, en cada una de estas fases se requieren servicios especiales que no están disponibles en las plataformas de negociación tradicionales.

Teniendo en cuenta que:

Cualificación del proveedor

Para la cualificación, se requiere un análisis integral basado en la inteligencia del mercado interna y externa. Por consiguiente, es esencial contar con prestaciones como:

- Inteligencia integrada en la cadena de suministro
- Cuadros de mando detallados e integrales de los proveedores





Desarrollo del proveedor

Esto no se limita a una mera solicitud de mejorar la gestión de la calidad y reducir la tasa de defectos, las entregas tardías o los costes. Las solicitudes de mejora en las categorías de materiales directos suelen incluir la solicitud de perfeccionar o modernizar los procesos de producción. Para ello, puede que se necesite:

- Compatibilidad con procesos PDCA (planificación, fabricación, comprobación y actuación)
- Gestión del ciclo de vida de los productos (PLM), con matriz de disponibilidad de productos para pedidos (POM), gestión de entregas (DM), entorno de archivo de documentos (DAE), etc., y colaboración incorporada

No obstante, la lista de requisitos esenciales que no suelen estar presentes en las plataformas habituales de negociación indirecta no se detiene aquí. Para la negociación directa, se requiere también la gestión de la cadena de suministro que, a su vez, necesita:

Intercambio, gestión de contratos y documentos de ERP

Se requieren materiales directos para respaldar la fabricación, gestionada por el sistema de ERP y/o MRP. Es fundamental no solo que se introduzcan todos los datos de negociación y compras, sino también todos los documentos asociados (planos, diagramas CAD/CAM, certificados de seguros, aprobaciones reglamentarias, contratos, etc.) en el sistema de ERP/MRP.





Gestión de órdenes de compra

Un buen sistema de compras directas ha de incluir una gestión excepcional de las órdenes de compra. Se pueden entregar automáticamente a los proveedores mediante los protocolos EDI, WebEDI o XML, según proceda; recibir y procesar automáticamente las confirmaciones de las órdenes de compra y las notificaciones de envío por anticipado, convertir las órdenes de compra en facturas y mantener rastros de auditoría completos en caso de que se realicen solicitudes de cambio o se lancen nuevas versiones.

Gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad es lo que une todo. Se sitúa entre los sistemas de SCM y SRM y el proceso de solicitud de presupuestos y negociación. Esto se debe a que, cuando la calidad de un proveedor es mala, es preciso

incluirlo en el proceso de SRM/cuadros de mando. Este, a su vez, se utiliza al adoptar las decisiones de negociación, que dan lugar a las órdenes de materiales directos que es preciso gestionar para garantizar la calidad y la fiabilidad. Además, si la calidad no cumple las expectativas, es preciso documentarla y entenderla bien para poder definir un plan de acción correctivo apropiado. En la mayoría de los sistemas de compras clásicos, diseñados para la negociación y las compras indirectas, la calidad no es más que una puntuación que concede un gestor de cuentas. Sin embargo, en realidad, la calidad es una cuestión con múltiples facetas que varía en función de los productos, las categorías, las necesidades y los proveedores. **Por ello, solo un sistema diseñado para las compras directas puede captar todos estos matices.**

Inventario gestionado por el proveedor (VMI)

Para que un proveedor de materiales directos sirva a sus clientes de forma eficiente y eficaz, como mínimo tiene que mantener actualizados los requisitos de inventario de sus clientes. Con frecuencia, además, deberá ayudarlos a gestionar debidamente los niveles de inventario, para asegurarse de que no se queden sin existencias de materiales y componentes esenciales cuya escasez pueda provocar una parada en la cadena de producción.

La mejor manera de hacerlo es utilizar una interfaz que puedan usar para ayudar a sus clientes a gestionar correctamente los niveles de inventario.

Gestión de datos primarios

Entre negociación, compras, gestión de la cadena de suministro, producción, gestión de inventario y distribución, hay una gran cantidad de datos y todos ellos deben estar sincronizados y mantenerse actualizados. En una fábrica que tenga sistemas de negociación, compras, ERP/MRP, gestión de inventario y análisis, así como las mejores soluciones ajustadas a sus necesidades específicas, cada uno de estos sistemas dispondrá de réplicas de todos los registros relacionados con compras o, al menos, partes de ellos, y todos deberán someterse a sincronización continua.

Algunos proyectos requieren funciones más personalizadas que las que hemos abordado en este documento hasta este momento, pero casi nunca se encuentran todos en las plataformas de Sourcing indirecto estándar.



03 |

Desafíos en las compras directas

En la sección anterior, hemos descrito algunos servicios esenciales de una plataforma que son necesarios en las compras directas. Aunque algunos de ellos están presentes en una plataforma de negociación estándar, lo cierto es que la mayoría, no.

Por este motivo, antes de permitir que el equipo de negociación indirecta, el departamento de informática o los directivos dicten cuál debe ser la solución de compras, es importante insistir en que la empresa acepte el desafío de las compras directas y determine en qué medida ayudará a

respaldarlo una plataforma determinada. Es probable que los equipos de negociación indirecta, el departamento de informática o los directivos prefieran una plataforma indirecta que solucione todos los problemas que tenga el equipo de negociación indirecta y muchos más, pero lo más seguro es que la mayoría de estas plataformas no sean apropiadas para la negociación directa.

Cuando se acepta el desafío de compras de materiales directos, es muy probable que la empresa recopile resultados parecidos a los siguientes:

Requisito	Plataforma indirecta	Plataforma directa
Inteligencia del mercado en la cadena de suministro	Integración con D&B, Bureau van Dijk o CreditSafe	Integración con los datos de riesgo, RSC y auditores externos, además de con proveedores estándar de información sobre proveedores
Cuadros de mando integrales de proveedores	Cuadros de mando limitados a datos de riesgo, puntualidad en la entrega (OTD), tasas de defectos y encuestas internas	Los cuadros de mando contienen todos los datos externos, de entrega, de calidad, de rendimiento, de acciones correctivas, de desarrollo y de innovación
Lista de materiales	Ninguna compatibilidad con las listas de materiales	Procesamiento detallado y multinivel de las listas de materiales
Análisis de costes desglosados	No permite procesar cientos o miles de artículos	Posibilidad de realizar un desglose detallado de los costes de toda la lista de materiales, para distribuirlos entre los componentes, el proceso de producción, la gestión de la distribución y del inventario, y los gastos generales
EDI, WebEDI y XML	Intercambio de datos XML únicamente	XML, EDI y WebEDI, así como integración directa en los sistemas de los proveedores
Portal de proveedores detallado	Solicitudes de presupuesto, gestión de facturas y comunicación	Solicitudes de presupuesto, gestión de facturas, comunicación, gestión de acciones correctivas, desglose de costes, gestión de catálogos, contribución a planes de desarrollo e innovación, intercambio de documentos y VMI, entre otras prestaciones

Requisito	Plataforma indirecta	Plataforma directa
Gestión del desarrollo	Ninguna gestión del desarrollo	Planes de desarrollo, planes de innovación, gestión de documentos, rastros de auditoría completos, capacidad de colaboración
Resolución de conflictos	Resolución de conflictos mediante comunicaciones simples basadas en mensajes	Compatibilidad con procesos estándar, rastros de auditoría completos, planes asociados y gestión de proyectos
PDCA	Ninguna compatibilidad con PDCA	Compatibilidad con iniciativas de mejora continua
PLM	Ninguna compatibilidad con PLM	Gestión integrada de proyectos y del ciclo de vida de los productos, desde el análisis de costes desglosados y la definición de las listas de materiales durante la fase de negociación, hasta la gestión de la calidad y de las devoluciones en la fase de asistencia, pasando por la gestión de la producción y del inventario en la fase de cadena de suministro
Intercambio y gestión de documentos de ERP	Ninguna compatibilidad con ERP	Integración con la gestión de documentos/ contratos de ERP con bloqueo, desprotección y gestión de versiones, restringidos a los usuarios aprobados
Gestión de órdenes de compra	Pago de órdenes de compra basado en Web, conversión de órdenes de compra en facturas basada en Web	Distribución automática mediante EDI, WebEDI o el portal; confirmación y gestión de cambios; conversión automática en facturas mediante asociación de ASN y facturas
Gestión de la calidad	Autorización de devolución de mercancías (RMA) y solicitudes de crédito en cuenta, en algunos casos	Planificación avanzada de la calidad (APQP), ejemplos de informes de pruebas, informe estándar de reclamaciones 8D y QDX; documentos de expedición de mercancías
Inventario gestionado por el proveedor (VMI)	Ninguna compatibilidad con VMI	Compatibilidad integrada con inventarios y VMI
Gestión de datos primarios	Gestión de datos de productos (PDM) limitada a datos de proveedores y de catálogos	PDM para todos los datos organizativos de ERP y de los sistemas integrados de negociación, compras, y cadena de suministro, con inserción y extracción automáticas

Aunque la tabla anterior debería demostrar con claridad que una plataforma de materiales directos con todos los servicios se puede usar para la negociación indirecta, **una plataforma de negociación indirecta no puede respaldar los procesos de compra de los materiales directos ya que son más complejos.**



Por ejemplo:

Es importante no permitir que la plataforma de negociación directa se escoja según los criterios del equipo de negociación indirecta. De lo contrario, podrían generarse pérdidas graves e incluso la quiebra. Y, para empeorar las cosas, han muerto personas debido a accidentes o descuidos cuando algún producto ha fallado a causa de materiales u operaciones de mala calidad.

Por ejemplo, Peanut Corporation of America (PCA) tuvo que cerrar en 2009 tras un brote a gran escala de Salmonella Typhimurium que llevó a la empresa a la quiebra, pues se vio obligada a realizar una retirada masiva que afectó a Kellogg's, Trader Joe's y Cub Foods. La situación se agravó por el hecho de que los directivos de la empresa habían permitido la comercialización de los productos contaminados durante casi seis años.

En 2003, un directivo ordenó sustituir una marca de cacahuets por otra antes de que la empresa recibiera los resultados de las pruebas (que revelarían la presencia de Salmonella Typhimurium en el producto en siete ocasiones distintas). No solo no comunicaron el cambio al cliente, sino que tampoco informaron sobre los productos contaminados en ninguno de estos casos. Continuaron así durante años sin que se detectara el problema hasta que un cliente comunicó a la empresa en 2006 que el producto

recibido había dado positivo en las pruebas de Salmonella. La respuesta de PCA fue que no había tal presencia de la bacteria (a pesar de los análisis que indicaban lo contrario) y siguió distribuyendo productos contaminados.

En 2008, enfermó la primera víctima de lo que sería un brote a gran escala de salmonelosis y, aun así, la empresa siguió vendiendo su producto. Cuando PCA por fin ordenó la retirada del producto en 2009, habían fallecido nueve personas y 691 habían sufrido la enfermedad.

Si bien una solución específica para materiales directos tal vez no habría detectado todos los aspectos de este ejemplo, sí habría alertado de que Peanut Corporation of America gestionaba la planta de Plainview (Texas), sin un certificado válido de inspección sanitaria. La mayoría de las soluciones centradas en materiales directos se han diseñado de forma que la ausencia de algo tan importante como una licencia sanitaria suscite el envío de una notificación al sistema de ERP para que dejen de generarse órdenes de compra. Como mínimo, el sistema habría enviado alertas y notificaciones al responsable de proveedores encargado de esta relación.



Idoneidad de las plataformas de compras y aprovisionamiento directos

Una plataforma de compras directas no solo impide catástrofes como esta, sino que también realiza una contribución sustancial a la línea de resultados. Desde que CAPS Japan publicó su estudio *Front-End Loading: Supply Management and New Product Development in Japan* en 2009, somos conscientes del poder de involucrar al equipo de compras al principio de los procesos de desarrollo de nuevos productos (NPD) y fabricación. En este informe, CAPS enumera once casos prácticos de empresas de transporte, maquinaria, construcción, bienes de consumo, entre otras, que implicaron de forma temprana al equipo de compras. En todos los procesos en los que el equipo de compras participó, la empresa observó mejoras, que incluyeron:

- En el caso de una empresa de venta al por mayor, el equipo de compras fue clave para agilizar la comercialización, además de lograr una calidad excelente y una gran reputación en el mercado
- En el caso de una empresa de piezas para coches, se obtuvo una reducción inicial del ciclo de vida de los productos, más la expectativa de reducir el ciclo medio de siete u ocho años a solo cuatro
- En el caso de un fabricante de equipos electrónicos, se logró una reducción del 10% de los costes netos de los productos, del 93% de la tasa de rechazo y del 50% del tiempo y los costes de desarrollo de nuevos productos



04 |

Conclusión

Para gestionar correctamente la negociación directa, hay que contar con una plataforma creada específicamente para ello. Esta plataforma, permitirá extraer todo el valor potencial, no solo aumentará la eficacia y eficiencia de la empresa, sino que también le aportará más valor del que cabría imaginar.



Autorizado por

Michael G. Lamoureux, PhD
Editor, Sourcing Innovation

Patrocinado por JAGGAER

JAGGAER →

[JAGGAER.COM/ES](https://jaggaer.com/es)

Copyright © 2022 JAGGAER – All Rights Reserved