

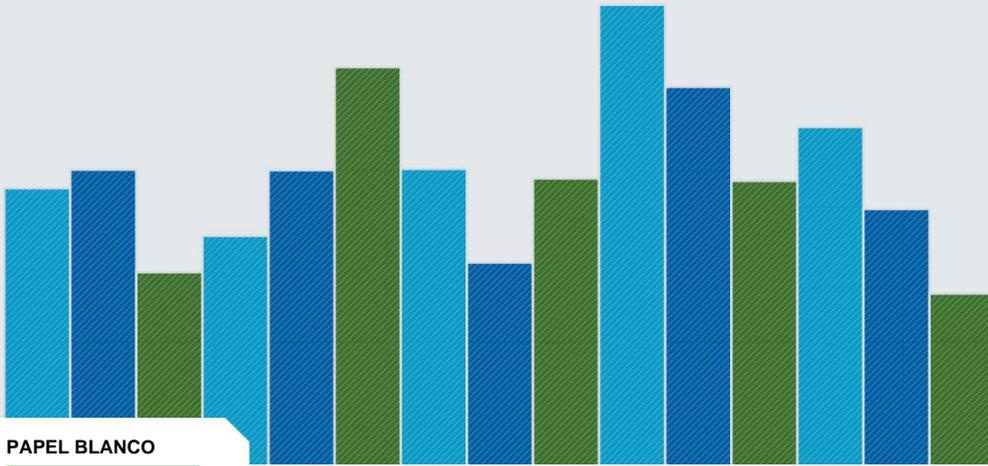


<b>Título del documento</b>			
Un nuevo paradigma para las adquisiciones (versión traducida)			
<b>Nombre del docente</b>			
María Esther Arguinoiz Valenzuela			
<b>Fecha de producción</b>		<b>Lugar</b>	
8 de julio de 2022		UTEQ	
<b>Programa educativo (Marque un solo programa con una X):</b>			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input checked="" type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
<b>Nombre de la asignatura</b>		<b>Unidad Temática</b>	
Compras			
<b>Propósito</b>			
Artículo que aborda la aceleración digital y la necesidad de agilidad que han ampliado el papel de las compras y las finanzas de las funciones de gestión de costos.			
<b>Referencia (en formato APA):</b>			
Harvard Business Review (April 12, 2021) <i>A New Paradigm for Procurement. Leading Digital Acceleration for Enterprise Spend (White Paper)</i> . <a href="https://hbr.org/resources/pdfs/comm/workday/ANewParadigmforProcurement.pdf">https://hbr.org/resources/pdfs/comm/workday/ANewParadigmforProcurement.pdf</a>			
<b>Licencia Creative Commons:</b>		Pegue aquí la licencia	
(Conoce más aquí: <a href="https://creativecommons.org/licenses/?lang=es">https://creativecommons.org/licenses/?lang=es</a> )			



**Harvard  
Business  
Review**

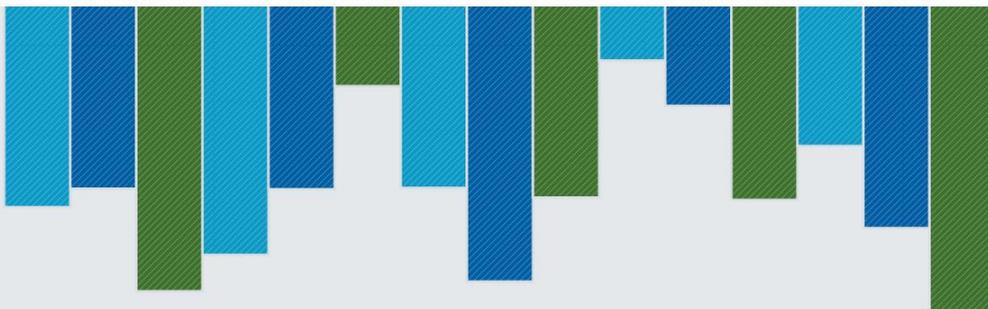
ANALYTIC SERVICES



PAPEL BLANCO

# Un nuevo paradigma para las compras

## Aceleración digital líder para el gasto empresarial



Patrocinado por



## PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Los líderes empresariales con visión de futuro entienden que las organizaciones deben adaptarse a un mundo que cambia rápidamente. Mantenerse por delante de la competencia requiere agilidad empresarial, mayor visibilidad y conectividad digital que permitan a los líderes gestionar estratégicamente los gastos.

Requiere ir más allá de los procesos de abastecimiento manual y las bases de datos de proveedores en silos. Requiere un nuevo paradigma para la adquisición.

Los eventos relacionados con el riesgo, como la pandemia global, no solo han resaltado por qué la función de adquisiciones es un socio comercial estratégico; también han marcado el ritmo de la aceleración digital en toda la empresa. Las empresas que han reevaluado procesos inconexos y propensos al riesgo han experimentado ganancias competitivas, gracias a la información en tiempo real sobre los proyectos de abastecimiento y el rendimiento.

Las organizaciones líderes están aprovechando la tecnología de gestión de gastos nativa de la nube y fácil de usar para conectar las compras, las partes interesadas, las finanzas y los proveedores para generar un impacto comercial inmediato, que incluye:

- **Flujos de trabajo acelerados:** para aumentar la eficiencia, la función de adquisiciones está acelerando su alejamiento de los procesos manuales y buscando formas de agregar rápidamente información relevante. Las herramientas de gestión de proveedores y abastecimiento basadas en la nube, con su capacidad para mejorar la colaboración, optimizar los procesos y proporcionar accesibilidad en cualquier momento, son claramente el camino a seguir.
- **Agilidad para respaldar la continuidad del negocio:** los equipos de abastecimiento y adquisiciones son los principales impulsores de los resultados financieros clave, especialmente en tiempos difíciles. Controlar áreas como el gasto y la gestión de proveedores con agilidad puede mejorar el flujo de efectivo, minimizar el riesgo y garantizar la continuidad del negocio.
- **Optimización general del gasto:** la contención de costos es crítica, pero no ofrece una ventaja competitiva. Los líderes empresariales deben asegurarse de que el gasto brinde beneficios reales y ROI a la organización. Los procesos manuales pueden ser suficientes para administrar los costos, pero la automatización es fundamental para una verdadera optimización del gasto.
- **Perspectivas inteligentes de los proveedores:** los equipos de compras pueden ayudar a garantizar la continuidad del negocio, reducir el riesgo y apoyar el ahorro de costos mediante el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores. Para hacerlo, una organización y todas las partes interesadas deben compartir un entendimiento común de las finanzas, la demografía y la criticidad de sus proveedores para el negocio.

### Aceleración digital para una ventaja competitiva

Los líderes empresariales están recurriendo a las adquisiciones para ayudar a guiar el negocio hacia adelante. Con un conjunto cada vez mayor de partes interesadas y proveedores para gestionar los desafíos internos y externos, como las preocupaciones sociales y ambientales, la función de compras debe estar diseñada para el cambio.

Transforme su empresa en un negocio altamente adaptable y competitivo con Workday Spend Management. Trabaje como siempre ha querido: con operaciones financieras fluidas que le permiten planificar, comprar, analizar y simplificar continuamente la gestión de gastos, todo en un solo sistema. Workday eleva la oficina de adquisiciones para respaldar el crecimiento de los ingresos brutos y, al mismo tiempo, mejorar sus resultados.

Para obtener más información, visite [www.workday.com/strategic-sourcing](http://www.workday.com/strategic-sourcing)

# Un nuevo paradigma para Obtención

## Aceleración digital líder para el gasto empresarial

Dado que las empresas dependen cada vez más de un ecosistema de proveedores en expansión y evolución, es fundamental optimizar mejor la planificación estratégica y las adquisiciones. Los proveedores críticos están profundamente integrados con las operaciones diarias, y es la gestión exitosa de estos proveedores lo que brinda una ventaja competitiva que conduce a un mayor impacto comercial. Al mismo tiempo, la aceleración digital y la necesidad de agilidad han ampliado el papel de las compras y las finanzas de las funciones de gestión de costos a campeones más amplios de la gestión de riesgos, la toma de decisiones estratégicas y la agilidad empresarial.

Claramente, existe una oportunidad para que Compras brinde soluciones innovadoras y colaborativas que puedan fortalecer a toda la empresa. Las herramientas de administración de proveedores y gastos fáciles de usar y basadas en la nube pueden empoderar a la empresa para enfrentar los desafíos de modelos operativos más flexibles y cambios en las prioridades de la cadena de suministro.

Históricamente, el uso de tecnologías digitales para actividades operativas que no están orientadas al cliente, incluido el abastecimiento y la adquisición, se ha rezagado con respecto a otras actividades comerciales, pero en una encuesta de septiembre de 2020 realizada por Harvard Business Review Analytic Services, el 60% de los líderes empresariales informan que el La pandemia ha acelerado los planes para actualizar y automatizar el abastecimiento y la gestión de proveedores.

“El abastecimiento debe ser una función estratégica, velando por todo lo que se necesita para operar el negocio”, dice Paul Zuckerman, director de operaciones de InfraBuild Australia, el mayor productor de productos largos de acero del país.

“Adquisiciones necesita tener planes estratégicos. Necesita estar conectado por sistemas, y necesita ser visto como lo haría con cualquier otra parte de su negocio, con una mejora medible año tras año”.

### DESTACAR

Forjando **relaciones más profundas** con proveedores críticos, los equipos de compras están brindando **mayor agilidad empresarial** y recursos dinámicos para la innovación en toda la empresa.

Las adquisiciones seguirán desempeñando un papel aún mayor en **la realización de otros mandatos estratégicos**, como la gestión de riesgos y la resiliencia empresarial.

Equipos de compras que tienen Las nuevas tecnologías adoptadas desempeñarán un papel más estratégico al **mejorar los productos y servicios** y convertir las capacidades de los proveedores en una **ventaja competitiva**.

**DESTACADO DE LA INDUSTRIA****BlueCross BlueShield of Tennessee: Creación de visibilidad en toda la empresa**

En BlueCross BlueShield of Tennessee (BCBST), David Geyer, director de adquisiciones corporativas, se ha esforzado por crear una relación más proactiva entre su equipo y el resto de la empresa mediante la automatización de solicitudes de contratos para relaciones nuevas y existentes.

“Adquisiciones tiene datos de contratos, por lo que sabemos lo que la empresa había contratado en el pasado y cuándo vencen los contratos”, explica. “Si vemos que la empresa tiene una necesidad próxima o sabemos que hay que renovar un contrato, nuestro objetivo es cambiar el rol tradicional de compras y brindar a los ejecutivos visibilidad y la capacidad de actuar de manera proactiva”, agrega.

Además de agilizar las adquisiciones para lograr un mayor impacto comercial, la visibilidad detallada y el diálogo colaborativo también mejorarán la planificación financiera. En 2021, la oficina de Geyer planea aprovechar la nube para mostrar a los ejecutivos y a la oficina de finanzas todos los contratos que vencen en los próximos tres, seis, nueve o 12 meses y automatizar la tarea de preguntarles cuáles quieren renovar, cuáles quieren renegociar y dónde BCBST debería buscar nuevos proveedores. “Esta automatización nos ayudará a establecer una hoja de ruta para el próximo año”, dice Geyer.

Nada de esto hubiera sido posible hace unos años, explica Geyer.

“Teníamos todos nuestros contratos en un depósito independiente, encerrados en una caja”, dice. Ahora BCBST tiene una mayor visibilidad con un repositorio digital de contratos, con todos los datos de contratos y proveedores disponibles para cualquier persona que tenga permiso para verlos. El repositorio digital proporciona información procesable más oportuna para el cumplimiento del contrato para eliminar la fuga del contrato que puede ocurrir si un proveedor ya no cumple con lo prometido. “Estamos reorientando la gestión de las relaciones con los proveedores, que es cualquier cosa posterior al contrato: informar lo bueno y lo malo, hacer cumplir los términos y estándares y buscar oportunidades. Esto es a pequeña escala ahora hasta que podamos expandirnos en toda la empresa”, dice Geyer.

Al mismo tiempo, el equipo de Geyer ahora puede capturar datos financieros utilizando herramientas de gestión de proveedores y desarrollar informes más oportunos para el equipo de planificación estratégica, el director financiero, el tesorero y las unidades comerciales de BCBST. “Ahora podemos mostrarles, desde una perspectiva de planificación, cómo un curso de acción afectará el resultado final. Podemos capturar esos datos en la puerta de entrada y dar visibilidad en tiempo real a nuestro gasto de terceros”, explica.

La capacidad de planificar y administrar continuamente las relaciones en constante evolución con los proveedores, las partes interesadas y los socios siempre ha sido un desafío. Las prioridades comerciales, las restricciones presupuestarias, los requisitos de cumplimiento y el riesgo de los proveedores de hoy en día, que cambian rápidamente, hacen que el abastecimiento estratégico, la planificación y la responsabilidad sean aún más críticos.

“Hoy en día se están produciendo cambios importantes a nivel mundial a los que debe responder el abastecimiento: las cadenas de valor se están volviendo más complejas y volátiles, con mayores riesgos y oportunidades que acompañan a esa complejidad; desarrollos en digitalización, automatización y análisis que pueden desbloquear un potencial previamente desaprovechado; y la aceleración de los avances tecnológicos y las innovaciones son ahora más difíciles que nunca de seguir el ritmo sin asociaciones externas”, según un informe de McKinsey & Co.<sup>1</sup>

Al forjar relaciones más profundas con proveedores críticos, los equipos de compras brindan mayor agilidad empresarial y recursos dinámicos para la innovación en toda la empresa. La pandemia ha acelerado este cambio en muchas industrias, y las empresas que aún no estaban invirtiendo en el futuro de las adquisiciones corren el riesgo de quedarse atrás.

Este informe examina cómo los cambios en el panorama empresarial; tendencias emergentes en adquisiciones, planificación y abastecimiento estratégico; y los equipos exitosos de adquisiciones y abastecimiento están impulsando el impacto utilizando nuevas tecnologías.

**Los paisajes cambiantes impulsan el nuevo modelo de adquisiciones**

El futuro de las adquisiciones parece familiar en algunos aspectos y sorprendentemente diferente en otros, dice Elouise Epstein, socia de Kearney, una consultora de gestión global. “La adquisición siempre deberá satisfacer las necesidades básicas de los usuarios para los servicios transaccionales, como la selección de proveedores, el abastecimiento y el pago”, dice. En el futuro, las organizaciones de adquisiciones que adopten nuevas tecnologías podrán desempeñar un papel más estratégico mejorando los productos y servicios y convirtiendo las capacidades de los proveedores en una ventaja competitiva.

La nueva normalidad ha puesto en marcha cambios profundos que se están convirtiendo en procesos estándar. “Estamos en un ajuste de cuentas con las adquisiciones en términos de la forma en que hemos hecho las cosas”, dice Epstein. Los profesionales de compras pasan horas



“Las tecnologías digitales están en camino de automatizar la mayoría de los procesos de adquisición de rutina dentro de tres a cinco años”, dice Elouise Epstein, socia de Kearney.

juntar información fragmentada de innumerables transacciones, una tarea que la tecnología puede realizar en segundos. “Las tecnologías digitales están en camino de automatizar la mayoría de los procesos de adquisición de rutina dentro de tres a cinco años”, dice Epstein.

Tradicionalmente, las organizaciones de adquisiciones se han medido principalmente en función de la gestión de costos, dice Shashi Mandapaty, director de adquisiciones para el nivel corporativo de Johnson & Johnson. “La gestión de costos sigue siendo importante, pero las organizaciones de adquisiciones progresistas han evolucionado para abordar también aspectos no financieros, prioridades como la innovación, la gestión de riesgos, la resiliencia y la ciudadanía corporativa”. Para tener éxito, la función de adquisiciones de Johnson & Johnson aprovecha los mejores sistemas de su clase y, al mismo tiempo, se enfoca en mejorar las habilidades de los equipos de adquisiciones existentes, como fortalecer su perspicacia digital. Todo esto se está haciendo dentro del contexto más amplio de cumplir con los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía de mejorar los resultados de salud para las personas que usan sus productos y servicios.

“Con todo lo que ha estado haciendo el departamento de compras de gestión de proveedores, los profesionales de compras han desarrollado un conjunto exquisito de habilidades que los han preparado para expandirse a una orquestación de terceros más amplia. Entienden cómo administrar a sus proveedores, lo que se necesita para incorporarlos, evitar riesgos, establecer relaciones e innovar con los socios”, dice Epstein. A medida que la tecnología ejecuta más trabajo transaccional de rutina, los profesionales de adquisiciones podrán concentrarse en actividades de mayor valor, como fortalecer las asociaciones con proveedores y ayudar al desarrollo de productos. “Los líderes de adquisiciones coordinarán los procesos de extremo a extremo, con la vista puesta en el valor a largo plazo”, dice. La encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review revela que las empresas están planificando e implementando amplias actualizaciones en el proceso de adquisición que prometen mejorar la visibilidad, la colaboración y las capacidades de análisis. **FIGURA 1** El cuarenta y cinco por ciento de los encuestados dice que planea acelerar la automatización del proceso de adquisición durante los próximos 12 meses, y el 43 % dice que planea digitalizar más información de proveedores en ese período de tiempo.

Joe Patchett, director de adquisiciones globales del Instituto Gemológico de América (GIA) con sede en Carlsbad, California, ya está experimentando el cambio. “Antes, el compromiso se basaba puramente en las relaciones interpersonales con nuestros ejecutivos, pero

ahora, el departamento de adquisiciones los empodera al poner información relevante y actualizada al alcance de su mano para que puedan tomar decisiones mejor informadas”.

Con las herramientas de compras basadas en la nube, Patchett y Michael Wobby, gerente sénior de operaciones de compras globales, pueden proporcionar análisis de gastos actualizados semanalmente, una práctica que ha producido algunos descubrimientos de gastos sorprendentes para los ejecutivos que supervisan el negocio de GIA. “Los informes de gastos que solía obtener el equipo ejecutivo estaban fuera de

FIGURA 1

### La automatización de las adquisiciones se está acelerando

Las capacidades mejoradas de visibilidad, colaboración y análisis brindan una imagen más completa

¿Qué iniciativas implementará su empresa en los próximos 12 meses en lo que respecta a sus procesos de compras y gestión de proveedores?



Fuente: Encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review, septiembre de 2020



**45%**

**de los encuestados  
dice que la**

**pandemia está  
acelerando la**

**automatización del proceso de cont**



## A medida que la tecnología ejecuta más trabajo transaccional de rutina, los profesionales de adquisiciones podrán concentrarse en actividades de mayor valor, como fortalecer las asociaciones con proveedores y ayudar al desarrollo de productos.

fecha y torpe. Ahora les proporcionamos datos procesables que se pronostican para el futuro", dice Patchett.

Las nuevas tecnologías como el aprendizaje automático, la inteligencia artificial (IA) y la cadena de bloques también cambiarán la naturaleza de la planificación financiera, el riesgo de la cadena de suministro y la gestión de proveedores en el futuro. "No es solo el aspecto contable de la adquisición lo que aprovechará la IA, sino la lógica detrás, '¿Cuánto debemos adquirir? ¿Cuánta capacidad debemos reservar?'", explica Burak Kazaz, profesor de gestión de la cadena de suministro en la Universidad de Syracuse. "Este tipo de toma de decisiones en los paquetes de planificación de recursos empresariales aún es muy difícil, pero se basará mucho más en el aprendizaje automático y será mucho más dinámico".

Para Zuckerman de InfraBuild, el futuro no puede llegar lo suficientemente rápido. "Quiero poder tener esa herramienta de planificación abierta, viva y continua que me permita mirar cualquier cosa, planificar mis operaciones pero también alertarme sobre cualquier cambio que vaya a ocurrir, ya sea de nuestra empresa a los proveedores o de los proveedores a mis operaciones", explica.

"Como líder de pérdidas y ganancias, quiero una vista en vivo de lo que sucede después de realizar ese pedido para poder evaluar mi confianza en poder entregar a nuestro cliente". Más allá de eso, le gustaría tener la capacidad de "integrar nuestros planes de producción y demanda impulsados por el cliente y convertirlos nuevamente en una planificación precisa y flexible en adquisiciones a un nivel muy alto". Sin embargo, Zuckerman agrega: "Ese flujo de visibilidad se interrumpe en la mayoría de las empresas".

## Acelerar la evolución del abastecimiento estratégico

La tecnología permitirá a los profesionales de adquisiciones impulsar una eficiencia masiva en sus operaciones. Algunas organizaciones de adquisiciones están comenzando a adoptar conceptos ágiles, en los que un pequeño número de empleados supervisan procesos altamente automatizados, lo que libera al personal para participar en el abastecimiento y la asociación. McKinsey & Co., 2020

actividades con el valor más alto para el negocio, según McKinsey & Co. Como explica Epstein en Kearney, "Estas eficiencias permitirán que las adquisiciones ayuden a abordar la agenda de innovación, la agenda de responsabilidad corporativa y habilitarán nuevas formas de operar".

Al mismo tiempo, la creciente complejidad de los modelos comerciales y las cadenas de valor cambiantes están acelerando la necesidad de una mayor agilidad. "La función de compras actual debe navegar por nuevos mercados y nuevas fuentes de suministro", según el mismo informe de McKinsey. "Debe equilibrar los beneficios del abastecimiento global y la estandarización frente a los riesgos asociados con la logística compleja y la necesidad de adaptar los productos y las cadenas de suministro para satisfacer los requisitos de los mercados locales. Debe desarrollar la agilidad para gestionar la volatilidad de los precios, la escasez y las interrupciones del suministro. Cada vez más, debe hacer frente a la incertidumbre política y las tensiones comerciales mundiales."<sup>2</sup>

La normalidad de hoy hace que el abastecimiento trabaje con la base de suministro de nuevas formas. En Johnson & Johnson, se reconoce que incluso con sólidas capacidades internas de investigación y desarrollo, los proveedores son una gran fuente de innovación. "La forma en que nuestros profesionales de adquisiciones están capacitados para aprovechar la innovación impulsada por el proveedor y utilizarla para servir a nuestros pacientes y clientes es una gran prioridad", dice Mandapaty. Este proceso requerirá "la infraestructura adecuada para trabajar con los proveedores, aprovechar sus innovaciones y desarrollar el nivel adecuado de confianza de que estamos utilizando la experiencia de nuestros proveedores de la manera correcta".

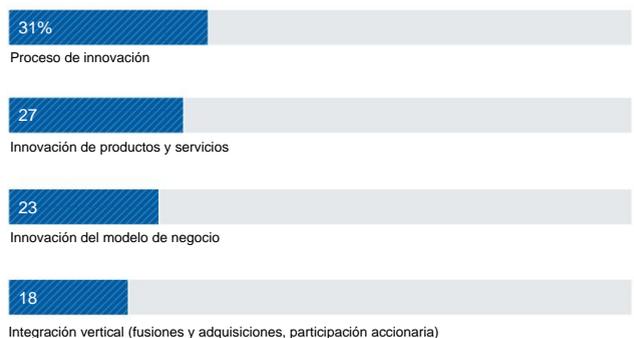
McKinsey encuentra que el 88% de las empresas encuestadas han iniciado o planean iniciar un programa de innovación conjunta con los proveedores para ayudar a desbloquear nuevas oportunidades, desde la innovación de procesos hasta el asesoramiento sobre integración vertical.

**FIGURA 2** "Empresas que buscan estar a la vanguardia de

FIGURA 2

### Desbloqueo de nuevas oportunidades con adquisiciones

Programas de innovación conjunta existentes o planificados entre los encuestados y sus proveedores



la tecnología y la innovación están buscando y escaneando activamente nuevas empresas adecuadas. La adquisición puede desempeñar un papel de liderazgo tanto en la identificación de este tipo de empresas emergentes como en la creación del acuerdo contractual adecuado para permitir la flexibilidad en la colaboración y el desarrollo conjunto", encuentra el informe.<sup>3</sup> Por ejemplo, si una universidad o una empresa emergente está explorando un nuevo compuesto químico que podría cambiar

o cómo se produce, la adquisición puede desempeñar un papel importante para facilitar el compromiso y la negociación de un contrato que asegure una ventaja competitiva y beneficie a todos.

El paso a la personalización en algunas industrias también está afectando la necesidad de una mayor agilidad en las adquisiciones. En ninguna parte esto es más llamativo que en los productos farmacéuticos. Algunos tratamientos tienen un tamaño de lote igual a un paciente y eso tiene un impacto significativo en la cadena de valor", dice Mandapaty. "Tiene un impacto significativo en cómo vendemos, tiene un impacto significativo en cómo descubrimos medicamentos, tiene un impacto significativo en cómo gestionamos los datos y tiene un impacto significativo en nuestra cadena de suministro". La creciente complejidad de cómo se crean y comercializan los productos y servicios requiere una gran flexibilidad en toda la cadena de suministro, incluso para algo tan simple como crear empaques más específicos para diferentes mercados o cumplir con los requisitos de etiquetado en diferentes jurisdicciones.

## DESTACADO DE LA INDUSTRIA

### Johnson & Johnson: El viaje hacia un Más Modelo Estratégico de Compras

Shashi Mandapaty, director de adquisiciones del nivel corporativo de Johnson & Johnson, tiene la vista puesta en el futuro. Su trabajo consiste en establecer un plan de adquisiciones para ayudar a la empresa a realizar su visión estratégica para la próxima década. Las prioridades de su equipo se centran en las estrategias digitales y las personas que se necesitarán para hacer realidad la cartera de proyectos de Johnson & Johnson.

Mandapaty señala que Johnson & Johnson ya gestiona la operación de compras basada en la nube más grande del mundo y trabaja con los mejores proveedores de su clase para respaldar el negocio a través del abastecimiento y la contratación, así como la gestión de proveedores, categorías y facturas.

"La principal discusión en el futuro serán los datos.

La adquisición es una función rica en datos. Generamos muchos datos, y deberíamos consumir muchos datos en nuestra toma de decisiones. Entonces, ¿cómo nos aseguramos de establecer una arquitectura en la que

tener una capa de datos común que pueda consumir e integrar datos de todos estos diversos sistemas? él pide. Establecer esa capa de datos es crucial para permitir que la empresa organice una arquitectura plug-and-play que pueda aprovechar las nuevas tecnologías basadas en la nube, las mejores en su clase, a medida que se desarrollan sin perder la coherencia de un entorno de datos común.

"Ahora podemos usar datos para crear más automatización poderosa y obtener información sobre las oportunidades de una manera que no habíamos podido antes", dice. "Adquisiciones ya está trabajando con nuestros socios comerciales a un nivel mucho más estratégico debido a esta automatización", dice. "Mirando hacia cinco años a partir de ahora, vemos una función de adquisiciones que aumentará nuestro enfoque en la creación de valor total para la empresa en asociación con el negocio".

Las adquisiciones seguirán desempeñando un papel aún mayor en la realización de otros mandatos estratégicos, como la gestión de riesgos y la resiliencia empresarial. Para GIA, que trabaja en estrecha colaboración con el comercio de diamantes, "la gestión de riesgos siempre ha estado a la vanguardia porque tenemos que asegurarnos de que GIA solo se relaciona con proveedores éticos u otros terceros", explica Wobby. "La pandemia ha destacado aún más que el riesgo comercial también es un factor importante".

En el futuro, el departamento de adquisiciones está en condiciones de tomar la iniciativa en lo que Mandapaty llama "ciudadanía corporativa": en particular, la sostenibilidad, la transparencia y la diversidad. "Una gran apuesta para todas las buenas organizaciones de adquisiciones en este momento es qué podemos hacer en términos de sustentabilidad: sustentabilidad económica, sustentabilidad ambiental y sustentabilidad social". El kit de herramientas de sustentabilidad para proveedores de Johnson & Johnson explica cómo se tienen en cuenta las consideraciones ambientales, sociales, económicas y éticas al tomar una decisión de compra, incluidos los parámetros para el bienestar de la fuerza laboral y los derechos humanos.

Un ejemplo de ello es el movimiento para eliminar el uso de la prisión y el trabajo infantil. "Los profesionales de adquisiciones tienen un papel importante que desempeñar en el abastecimiento de una manera que permita y recompense a los proveedores por las buenas prácticas de empleo, en lugar de comprar de una manera que impulse el uso de prácticas modernas de esclavitud", según el Chartered Institute of Procurement & Supply, un grupo industrial con sede en Londres.<sup>4</sup> La Ley de Esclavitud Moderna de 2015 codifica esa responsabilidad al exigir a las organizaciones con ingresos superiores a £36 millones que suministran bienes y servicios en el Reino Unido que publiquen una declaración anual que explique lo que están haciendo para eliminar la esclavitud de sus cadenas de suministro. Australia, así como otras jurisdicciones y muchas empresas globales, ha iniciado compromisos similares, lo que apunta a un cambio global contra la trata de personas y hacia una mayor transparencia en la cadena de suministro.



“Mayor transparencia—y mayor expectativa de ser transparente— significa que el comportamiento poco ético incluso en un proveedor de nivel 2 o -3 tiene un impacto en la reputación de la organización de compras”, según McKinsey & Co.<sup>5</sup>

El aumento de la atención corporativa a las prácticas socialmente responsables agrega otro desafío a la gestión de adquisiciones de una empresa y la capacidad de planificar continuamente en adquisiciones, finanzas y el resto del negocio. “Una mayor transparencia, y una mayor expectativa de ser transparente, significa que el comportamiento poco ético incluso en un proveedor de nivel 2 o -3 tiene un impacto en la reputación de la organización de compras”, según McKinsey.<sup>5</sup> La firma informa un aumento en las empresas en todas las regiones que adoptan la sostenibilidad . tecnologías relacionadas, como blockchain, para rastrear minerales utilizados en dispositivos móviles. “Los informes de abusos laborales en las minas de cobalto han llevado a los productores y clientes a implementar tecnologías de cadena de bloques: cada bolsa de cobalto se sella con una etiqueta digital que garantiza la trazabilidad total hasta las ubicaciones mineras acreditadas por el cumplimiento, creando una nueva fuente de diferenciación competitiva”, dice el informe. fundar.

Las prácticas socialmente responsables también se extienden a una mayor diversidad en las asociaciones comerciales. Para BlueCross BlueShield Tennessee, la directiva para diversificar la base de suministro proviene de lo más alto: el C-suite y la junta. “Todos los vicepresidentes y superiores de nuestra empresa tienen objetivos medibles vinculados directamente a la diversidad de proveedores”, dice David Geyer, director de compras corporativas. Alcanzar esos objetivos significa ir más allá de los proveedores tradicionales de la empresa. “En un caso, pudimos cambiar de una gran corporación a un proveedor minoritario con sede en Tennessee, una forma importante en la que podemos alinear mejor los intereses con la comunidad a la que servimos”, dice Geyer.

Cuando se trata de desafiar el statu quo, las objeciones son comunes. “Las empresas dirán que necesitan dirigir algún porcentaje del gasto a diversos proveedores, y la reacción ejecutiva es que es más caro o que las capacidades no están ahí”, dice Epstein. “Pero cuando el departamento de compras tiene una herramienta digital que puede hacer automáticamente la asignación a esos diversos proveedores sin poner en peligro el costo, la calidad o la capacidad, entonces no hay problema. El principal obstáculo ahora es la falta de ese proceso habilitado digitalmente”.

## Mejora de la visibilidad en las adquisiciones

Una estrategia digital clara puede armonizar la función de adquisiciones con finanzas y planificación y ayudar a cultivar y mantener asociaciones con terceros para un ecosistema empresarial próspero. Sin embargo, la realidad es que muchos aspectos del proceso de adquisición y la gestión de proveedores están empantanados.

en tecnologías obsoletas y procesos manuales, lo que impide la agilidad de una empresa y la capacidad de planificar continuamente en adquisiciones, finanzas y el resto del negocio.

La encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review realizada en septiembre de 2020 revela que la gran mayoría (92 %) de los ejecutivos globales considera que la madurez digital de sus procesos actuales de gestión de proveedores no es la mejor de su clase. Uno de cada ocho (13 %) se limita al correo electrónico y las hojas de cálculo, y el resto se encuentra en algún punto intermedio.

El dieciocho por ciento de los encuestados todavía no tiene ningún proceso integrado digitalmente para la función de compras.

Esa dependencia de los procesos manuales está costando dinero real. La contribución que las compras pueden hacer a la planificación financiera en la mayoría de las empresas es “terrible”, dice Epstein. “Está hecho en hojas de cálculo por personas que lo han estado haciendo terriblemente durante 30 años”. Esta dependencia de las hojas de cálculo conduce a una cascada de costosas consecuencias. “Es difícil realizar una planificación racional de la entrega, porque no se tiene idea de cuándo llegarán los materiales”, explica. “Ahora existen herramientas de planificación sofisticadas que pueden mejorar los pronósticos, lo que elimina la holgura de la cadena de suministro porque pueden brindar una visibilidad de pronóstico muy buena y muy temprana a lo largo de la cadena de suministro de extremo a extremo”.

Para Zuckerman, esa visibilidad es crucial para las operaciones. “Si tengo un plazo de entrega de 12 semanas para algo, necesito conocer mi plan de demanda y respaldarlo hasta el final con mi proveedor para asegurarme de que el negocio esté cubierto. Si algo cambia y un proveedor retrasa la entrega de un determinado artículo, ¿qué significa eso para la promesa que le hago a mi cliente o parte interesada dentro de 12 semanas? él pide. “La única forma de hacerlo ahora es llamar por teléfono o enviar un correo electrónico y preguntarle a alguien. Tengo que crear ese canal yo mismo cuando una herramienta en línea integrada podría hacerlo mucho mejor”, dice. “Si podemos intercambiar información en vivo, podemos ver el estado de juego de decenas de materiales clave que queremos conocer y rastrear. Podemos saber dónde están y cuánto hay, qué pedidos ya están disponibles y cuánto stock tenemos en todo el canal”.

Sin esa visibilidad, cada transacción parece estar “atascada en la adquisición”, dice Geyer. “Antes de que realmente tuviéramos algo de automatización y algo de tecnología a su alrededor, nadie sabía dónde estaban las cosas en el proceso. Tenías que pasar por cadenas de correo electrónico manuales y diferentes carpetas e intentar ver



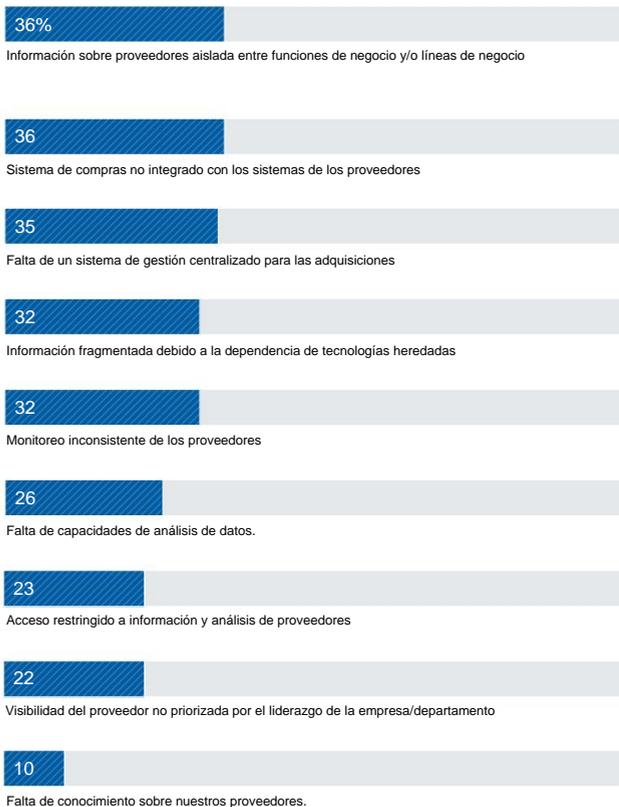
## La falta de visibilidad entre los sistemas de compras, las finanzas y el resto del negocio está frenando la contribución que las compras podrían estar haciendo al crecimiento de los ingresos y los ahorros finales, e impide la creación de una experiencia de compras más fácil de usar.

FIGURA 3

### La fragmentación oscurece la visibilidad

#### Un sistema integrado impulsaría la contribución de compras al negocio

Para su empresa, ¿cuáles son los mayores desafíos para lograr una visibilidad óptima del desempeño de los proveedores?



Fuente: Encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review, septiembre de 2020

donde estaban las cosas. Ahora tenemos todo en un solo lugar, invitamos a todos los que deben participar y todo es visible", dice. Esa visibilidad es importante desde una perspectiva de planificación y control financiero para todo el negocio.

"Tenemos toda esta información, pero no somos los que podemos hacer el mejor uso de ella", dice. "A mi modo de ver, somos los guardianes de todo este conocimiento, pero estos no son realmente nuestros datos; pertenece a los dueños de negocios".

Sin embargo, la visibilidad se ve afectada cuando la información está aislada, según la encuesta de Harvard Business Review Analytic Services. **FIGURA 3** Más de un tercio (36 %) de los ejecutivos informan que la información se almacena en silos entre las funciones comerciales, y el 35 % señala la falta de una gestión centralizada para las adquisiciones.

La falta de visibilidad entre los sistemas de compras, las finanzas y el resto del negocio está frenando la contribución que las compras podrían estar haciendo al crecimiento de los ingresos y los ahorros, e impide la creación de una experiencia de compra más fácil de usar.

"A pesar de muchas palabras valientes, la mayoría de las organizaciones de adquisiciones tienen procesos muy manuales. La mayor parte del tiempo de adquisiciones se dedica a actividades tácticas, no a esfuerzos estratégicos. Se invierte demasiado poco en la colaboración de proveedores y la innovación de proveedores. Las herramientas y los sistemas subyacentes son arcaicos", dice Caperton Flood, socio y líder global de la práctica de adquisiciones de Bain & Co. Donde las organizaciones invierten, tiende a haber un enfoque disperso de las capacidades analíticas digitales y avanzadas sin una estrategia o programa informático subyacente detrás: "mil puntos de luz", dice. "El problema es que esos esfuerzos se dispersan. Los nuevos procesos y sistemas no se vinculan entre sí, muchos de ellos terminan superando el presupuesto y, al final del día, tienes algunas cosas interesantes, pero no tienes una capacidad escalable". Solo el 21% de las empresas tienen capacidades sólidas de análisis de datos para información de proveedores, según la encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review.

La falta de inversión es una de las razones de la falta de un sistema escalable capacidad de análisis de datos; es más difícil justificar gastar dinero en una función que tradicionalmente se ha visto como un centro de costos, no como un generador de ingresos. Por lo tanto, si bien muchas empresas han adoptado la automatización de vanguardia y el análisis avanzado en la producción, la gestión de relaciones con los clientes y otras áreas del negocio, las compras a menudo se quedan atrás, un problema que se sintió de manera más aguda cuando la pandemia interrumpió las cadenas de suministro y dejó muchos equipos de compras. luchando para mantenerse al día con los procesos manuales. La contratación es un ejemplo de ello. "Los procesos típicos desde la fuente hasta el contrato están plagados de actividades manuales repetitivas e inconsistencias en toda la organización, lo que resulta en tiempos de ciclo prolongados, falta de transparencia y resultados subóptimos, lo que exacerba la fricción entre las compras y el negocio", según McKinsey. "Por el contrario, un proceso desde la fuente hasta el contrato bien administrado no solo crea valor al identificar



## Solo el 21% de las empresas tienen capacidades sólidas de análisis de datos para la información de los proveedores, según una encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review de septiembre de 2020.

y seleccionando la mejor fuente de suministro. También profundiza las relaciones con los proveedores". 6

Muchos profesionales de compras, sin embargo, sienten que se han quemado comprando tecnologías costosas y demasiado complejas que son difíciles de implementar y que no funcionan bien para los diferentes aspectos del proceso de compras:

desde la planificación hasta la ejecución y la gestión de proveedores.

En GIA, Wobby y Patchett pasaron dos años tratando de automatizar la incorporación de proveedores mediante un sistema que no estaba diseñado para la tarea. El problema: El proyecto se inició con un propósito relacionado pero diferente. "Aprendimos mucho sobre cómo podíamos hacer mejoras en un proyecto centrado en el proveedor", dice Wobby. En cambio, el equipo recurrió al mejor sistema de incorporación de su clase y en cuestión de meses pudo implementarlo a nivel mundial. "Fue mucho más fácil de administrar porque la aplicación era menos complicada y pudimos configurarla nosotros mismos sin tener que depender de un tercero.

Cuando hicimos correcciones, no las cambiamos para resolver un solo problema del proveedor: implementamos soluciones para mitigar los problemas relacionados en el futuro", agrega.

Namejs Kins, gerente del sistema de suministro en Roy Hill, una operación minera de mineral de hierro en Australia Occidental, se ha enfrentado a desafíos similares al elegir entre una plataforma que promete hacer todo y herramientas que pueden hacer bien lo que se requiere. "Solo utilizamos herramientas de TI con una funcionalidad real y productiva que somos 100 % configurables por nosotros, no por el proveedor ni por un tercero, y que se pueden implementar rápidamente. No queríamos un sistema que sea demasiado complicado, demasiado arduo o demasiado inflexible y nos retrase", dice.

"Según mi experiencia, el retorno de la inversión asumido para algunos de estos sistemas monolíticos es de alrededor de seis a ocho años, pero en realidad, el retorno de la productividad normalmente es mucho más largo o nunca", agrega Kins. En el futuro, Roy Hill espera un retorno comercial o de productividad en uno o dos años como máximo. Ahora, la empresa ha estado probando herramientas de TI que se pueden configurar e implementar rápidamente. "El pasado fue complicado, pero el futuro deseado será una experiencia simple para el consumidor", dice Kins.

### Mejores prácticas para un modelo de compras más estratégico

La planificación financiera y comercial continua requiere una mayor integración con las adquisiciones y la base de suministro.

Los profesionales de adquisiciones pueden tomar la iniciativa proporcionando

visibilidad en cualquier momento para los líderes empresariales, forjando relaciones más profundas con socios externos y automatizando y democratizando el proceso de adquisición para socios internos.

Para Mandapaty, cada cambio debe comenzar con una consideración: ¿Cómo pensaría una organización nativa digital sobre este trabajo? Hay una serie de pasos que cualquier empresa puede tomar para dar forma a un modelo de planificación y adquisiciones más estratégico .

**Establecer una única fuente de verdad.** "Queremos tomar decisiones basadas en datos y análisis con el conocimiento y la experiencia que tenemos y reunir todo eso para tomar buenas decisiones para nuestros clientes, para nuestros empleados y para el negocio", dice Zuckerman. "Para hacer eso, necesitamos operar a partir de una fuente de verdad. Dentro de una empresa, dentro de una cadena integrada, queremos tener a todos en una plataforma común, o al menos un lenguaje común y una forma común de ver las cosas".

### Cree un flujo de información dinámico con finanzas y planificación, con clientes internos y con proveedores.

"El principal desafío y oportunidad desde una perspectiva de planificación es crear un flujo continuo de información hacia arriba y hacia abajo en la cadena", dice Zuckerman. Una vista en vivo del estado del pedido, por ejemplo, ayuda a los ejecutivos a planificar sus propios entregables con más confianza. El objetivo final: una planificación más flexible y precisa para las compras y para la empresa.

**Automatice los procesos manuales.** Las organizaciones de adquisiciones avanzadas pueden hacer uso de tecnologías de automatización para eliminar el trabajo manual innecesario de los procesos transaccionales. "Los enfoques digitales también pueden mejorar las experiencias de los usuarios al hacer que el acceso a los servicios de adquisiciones sea más fácil e intuitivo", según McKinsey. Una solución de flujo de trabajo inteligente puede enrutar dinámicamente el trabajo entre los sistemas financieros y de adquisiciones, gobernar las tareas de asignación, incorporación, evaluación de riesgos y certificación de proveedores, y eventualmente puede cubrir también la gestión del desempeño de los proveedores.<sup>7</sup>

**Mejore la colaboración con los proveedores críticos.** Los imperativos de las oportunidades comerciales emergentes, así como una mejor gestión de riesgos, una regulación cada vez mayor y una conciencia en evolución de la responsabilidad corporativa, están dando forma a las relaciones con la red de suministro. "Estamos trabajando con nueva oferta

## DESTACADO DE LA INDUSTRIA

### Roy Hill: un minero de mineral de hierro listo para implementar herramientas que simplifican

Las tecnologías de vanguardia han transformado muchos aspectos de las operaciones mineras en Roy Hill, especialmente las operaciones de perforación y excavación más sucias y peligrosas.

No hace mucho tiempo, los trabajadores trabajaban bajo un calor abrasador con equipos pesados en la cara de carbón en un área remota de Australia Occidental. Ahora, un operador puede controlar cinco simulacros desde una sala de control a 5000 kilómetros de distancia utilizando un sistema de información geográfica y transmisiones de video para monitorear los simulacros autónomos.

Sin embargo, el compromiso del contratista de Roy Hill siguió siendo un proceso en gran medida manual hasta hace poco, lo que puso a la empresa en desventaja cuando la pandemia envió a los profesionales de la oficina a casa el año pasado. "Nuestras comunicaciones con los contratistas eran principalmente por correo electrónico. Pero cuando tratamos de lidiar con más de 1000 proveedores y los movimientos de miles de personas entre nuestras operaciones, nos dimos cuenta de que eso no iba a funcionar", dice Namejs Kins, gerente del sistema de suministro. Para Roy Hill, y muchas otras empresas, la pandemia aceleró los planes para implementar sistemas compatibles con la nube.

La empresa, considerada un servicio esencial por el gobierno australiano, pudo acelerar sus planes para implementar dos sistemas basados en la nube simultáneamente durante un solo fin de semana, incluido un portal de comunicación para contratistas.

"Los nuevos portales se implementaron en 72 horas— puesta en marcha, configurada y más de 100 usuarios capacitados de forma remota. Comenzamos un viernes por la noche y teníamos que empezar a funcionar a las 6 a. m. del lunes por la mañana al comienzo del turno", dice.

"Los nuevos sistemas nos permitieron superar nuestros desafíos muy rápido y sin una capacitación extensa ni la necesidad de recursos de terceros", dice Kins. "La gente trabajaba muchas horas debido a la cantidad de administración manual y no integrada. Ahora pueden recuperar algo de tiempo".

bases Estamos trabajando con nuevos acuerdos legales. Estamos trabajando de nuevas maneras. Este es un ejercicio de comprensión y creación de nuevas formas de operar con terceros", dice Epstein.

### Muévase hacia un modelo automatizado similar al del consumidor.

La mayoría de las organizaciones de compras y abastecimiento tienen una función reactiva, señala Geyer. Esperan hasta que alguien inicia una solicitud en lugar de adoptar un enfoque más proactivo. El futuro de las compras funcionará más como un mercado, con aplicaciones a las que las partes interesadas internas pueden acceder directamente, mejorando y automatizando el compromiso temprano con la organización de compras que creará más valor para todos.

**Enriquecer las capacidades de planificación.** Mediante el uso de plataformas basadas en la nube que comparten una única fuente de información y una metodología común, la función de adquisiciones puede proporcionar un análisis prospectivo oportuno, dice Patchett. Poner la información y la inteligencia, ya sea análisis de gastos, una renovación de contrato o un problema de cumplimiento, en manos de las partes interesadas internas y los socios significa que pueden tomar decisiones mejor informadas, explorar escenarios hipotéticos y respaldar un modelo de planificación continuo y ágil. "Los estamos empoderando", dice.

## Conclusión

La profesión de compras se encuentra en una encrucijada de cambios tecnológicos. Los equipos de compras que han adoptado nuevas tecnologías desempeñarán un papel más estratégico mejorando los productos y servicios y convirtiendo las capacidades de los proveedores en una ventaja competitiva.

Los líderes en el campo se convertirán en una fuerza importante para ayudar a dar forma y realizar modelos comerciales cambiantes y encontrar nuevas oportunidades en la cadena de valor. Las adquisiciones también se convertirán en el medio para lograr muchos objetivos no financieros, desde la administración ambiental hasta la resiliencia empresarial. A medida que los equipos de compras aprovechan la tecnología para el trabajo transaccional, los líderes tienen la oportunidad de contribuir a la innovación y crear un impacto comercial mediante la formación de nuevas asociaciones con proveedores, la reingeniería de productos y el uso de sus habilidades para un nuevo modelo de orquestación de terceros, dice Epstein. Como ella dice, "Adquisiciones, bien hechas, crean valor, tanto mejoras en el resultado final como un mayor crecimiento en el resultado final". Los equipos de compras que han adoptado nuevas tecnologías desempeñarán un papel más estratégico mejorando los productos y servicios y convirtiendo las capacidades de los proveedores en una ventaja competitiva.

**Los equipos de compras que han adoptado nuevas tecnologías desempeñarán un papel más estratégico mejorando los productos y servicios y convirtiendo las capacidades de los proveedores en una ventaja competitiva.**

**Notas finales**

- 1 Tarandeep Singh Ahuja y Yen Ngai, "Shifting the Dial in Procurement", McKinsey & Co., 13 de mayo de 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/shifting-the-dial-en-adquisición>.
- 2 Samir Khushalani y Edward Woodcock, "Un modelo operativo de próxima generación para Source-to-Pay", McKinsey & Co., diciembre de 2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/a-next-generation-operating-model-for-source-to-pay>.
- 3 Singh Ahuja y Ngai, "Shifting the Dial in Procurement", McKinsey & Co.
- 4 Instituto Colegiado de Adquisiciones y Suministros, "Modern Slavery," <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/sustainability/esclavitud-moderna1/>.
- 5 Singh Ahuja y Ngai, "Shifting the Dial in Procurement", McKinsey & Co.
- 6 Khushalani y Woodcock, "Un modelo operativo de próxima generación para Source-to-Pay", McKinsey & Co.
- 7 Ibid.



**Harvard  
Business  
Review**

**ANALYTIC SERVICES**

#### **SOBRE NOSOTROS**

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que realiza investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades comerciales emergentes.

Con el objetivo de proporcionar inteligencia comercial y conocimientos de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de investigaciones y análisis cuantitativos y/o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se lleva a cabo con altos ejecutivos de negocios y expertos en la materia dentro y fuera de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**