

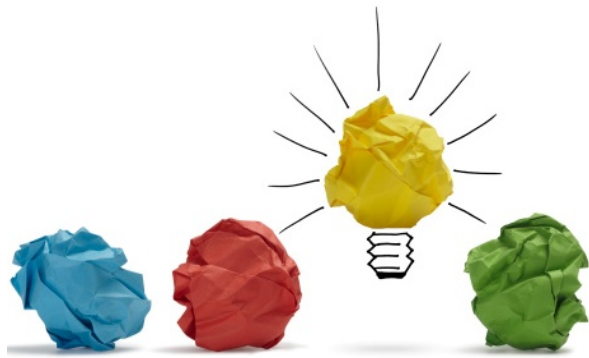
Excelencia e innovación en Suministros

Una demanda permanente al área de suministro es que tenga un desempeño de excelencia, con enfoque en generar, en cooperación con los proveedores, innovaciones que ayuden a la organización a mejorar su competitividad.

La excelencia es un calificativo difícil de definir, ya que puede tener significados disímiles bajo diferentes ambientes y perspectivas. Yves Thill y Jennifer Garlitz escriben un artículo en SCMR llamado “[Defining excellence in the advanced procurement organization](#)” en donde presentan algunos puntos de vista que vale la pena considerar en los procesos de rediseño del área de suministro.

Hemos reiterado que el fin primordial del área de suministro es proporcionar una ventaja competitiva sostenible a la organización, mediante la generación de valor trabajando estrechamente con los proveedores.

Existen 3 elementos para alcanzar la excelencia, las estrategias, los proveedores y un equipo de trabajo multifuncional que comprende profundamente el impacto de suministros en el desempeño de la organización.



Las ventajas competitivas que genera el área, son primordialmente resultado del uso de herramientas analíticas y el profundo conocimiento de las categorías que permite generar estrategias de suministro que alcanzan el doble del impacto financiero de las empresas que no lo utilizan. Un criterio de evaluación para este elemento, es contar con al menos 95% de visibilidad del monto anual transaccionado por la empresa que se traduzca en influir en al menos el 70% del gasto total. También, es necesario tener estrategias que cubran horizontes de 3 a 5 años en las categorías relevantes.

Los proveedores deben ser liderados por un profesional de suministros altamente motivado y competente, que se enfoca primordialmente en generar disminuciones de costo, gestionar el riesgo y permitir la innovación, ya sea la que se genera naturalmente por el proveedor o la que se produce por petición específica de la organización. Una forma de medir el nivel de excelencia de la organización, se refiere a la calidad de la segmentación de proveedor y a la adecuada gestión de aquellos que pueden generar las innovaciones relevantes o que pueden generar los riesgos catastróficos.

Por el lado del talento, el equipo debe poseer los recursos y competencias necesarios para crear una cultura de colaboración y mejora continua. El talento del equipo se renueva permanentemente para mantener una visión fresca de los retos y las oportunidades del mercado. La cabeza del área tiene voz y voto en las decisiones ejecutivas sobre valor y estrategias. La excelencia se muestra cuando los indicadores de desempeño van más allá del ahorro y ponen por delante el valor, el desarrollo del talento y la satisfacción de los interesados.

Esta excelencia no es producto de la casualidad, se requiere invertir en sistemas, talento y mucha disciplina. Es común que se tengan equipos totalmente dedicados al diseño de estrategias de suministro que entienden la dinámica de los mercados y lo que significa valor para los clientes internos y externos. Además, estos equipos conocen las competencias presentes y futuras de sus clientes para alinearlas con el nivel de calidad, riesgo y sostenibilidad que la empresa desea.

Pero las estrategias por si solas no generan los resultados, se requiere también de un equipo de ejecución comprometido con el servicio y el seguimiento de los planes derivados de las estrategias. Un equipo enfocado

en la oportuna ejecución de las acciones apoyados en formatos, modelos de costos y herramientas P2P que les liberan tiempo para actuar correctamente y poder balancear las demandante necesidades del corto plazo con las ventajas de actuar con visión en el largo plazo. Un ahorro en el corto plazo puede implicar una gran pérdida de valor en el mediano o largo plazo, si no se entiende claramente el valor que se pretende generar con la categoría y el proveedor.

Tanto el diseño de estrategias como la oportuna ejecución, demandan que el profesional de suministros tenga claridad sobre la operación de todo el negocio y eso se logra con entrenamiento cruzado y el trabajo en equipos multifuncionales. El nuevo perfil profesional para alcanzar la excelencia, va más allá del conocimiento técnico y requiere habilidades interpersonales para conocer las necesidades reales de todos los afectados por una decisión de suministro.

En otro artículo, llamado [Purchasing Competency & Procurement Innovation at Molson Coors](#), Hamish Walker y Patrick Penfield nos comparten el caso de la empresa cervecera Molson Coors y de cómo esta ha sido capaz de generar innovación trabajando con su área de abastecimientos.

Para esto, Molson Coors lanzó una iniciativa de innovación mediante un cambio en la relación con su comunidad de proveedores basado en un proceso de 5 pasos:

1. Crear un puesto responsable de generar innovación. El responsable de la innovación de suministros, únicamente se dedica a esta tarea y sirve como enlace entre las necesidades de la empresa y las competencias de los proveedores. Sin esto, es imposible que la iniciativa pueda involucrar a los proveedores.
2. Definir claramente las diferentes necesidades de la empresa. La innovación debe estar dirigida a las necesidades del mercado y de las diferentes líneas de producto que maneja la empresa. En algunos casos se deseará reducir costos, en otros modificar la imagen del producto, en algunos más se requieren nuevas soluciones. Sin una claridad de lo que se busca, se pueden perder los esfuerzos.
3. Integrar a los proveedores. Una vez que la empresa y los proveedores tienen claras las necesidades, es necesario contar con claros procesos para capturar las ideas y administrarlas adecuadamente. Las ideas se evalúan, priorizan y validan por un equipo multifuncional en donde participan los proveedores.
4. Liberación de las innovaciones. Cuando las ideas se consideran factibles y con aceptación por parte del mercado, es necesario llevarlo a mayor escala mediante un proceso formal y con los fondos adecuados. Dependiendo el tamaño del cambio se puede hacer en pequeña escala, en un mercado o con un cliente, o llevarlo a una cobertura más amplia.
5. Medir resultados. Las innovaciones deben ser monitoreadas de cerca contra los objetivos plantados y la reacción del mercado. Los resultados se utilizan como lecciones aprendidas para retroalimentar a los participantes y al modelo de innovación.

Dentro de las lecciones más importantes del caso Molson Coors es que las grandes innovaciones son la excepción, las empresas deben identificar y crear nuevos nichos de mercado para sus innovaciones y aceptar los riesgos asociados.

El permanente cambio en los mercados y lo impredecible que resulta, demanda tener una gran cantidad de ideas “en el cajón” que pueden ser efectivas bajo ciertas condiciones.

El mantener una estricta disciplina en estos 5 pasos es clave para mantener un proceso de innovación efectivo que pueda causar un importante impacto en las organizaciones y los mercados.