

Suministros generando valor

Hace unos meses, Pierre Mitchel, publicó en SpendMatters USA una serie de artículos cuestionando si el área de abastecimiento era realmente un “proveedor de servicios”, considerando que el trabajo del área no tiene relación directa con los materiales, sino que es un servicio basado en información que se enfoca en satisfacer las necesidades de otros.



En algunos foros, se ha discutido si suministros debe ser visto como un “centro de costos” o como un “centro de utilidades”, ya que esta visión dentro de las organizaciones, tiene consecuencias directas sobre la forma en que se administra y estructura el área. Cuando es vista desde la perspectiva costo, es naturalmente un proceso tercerizable, en el que se busca reducir el monto económico gastado en su operación. Cuando se le considera desde la perspectiva de ser un centro de utilidad,

debe estar totalmente integrado al proceso de generación de valor. Sin embargo, considerando la amplitud de las tareas que se realizan en el área, es posible que existe cabida para ambos puntos de vista, según la tarea desempeñada o la categoría de compra atendida.

Un proceso de negocio, se vuelve un servicio cuando sus salidas hacia el cliente son claramente especificadas, medidas y mejoradas. Los servicios pueden abarcar tareas transaccionales, operativas o estratégicas y requieren ser claramente especificadas para garantizar la generación de valor.

Al considerar el proceso de abastecimiento como un servicio, es posible entonces utilizar acuerdos de nivel de servicio, SLAs, dentro de la organización que garantizan la definición de las expectativas, los roles de los participantes, los indicadores de desempeño, así como las consecuencias asociadas con el cumplimiento o incumplimiento de los mismos.

Si el área de suministros proporciona un servicio a sus clientes, debe ser decisión de ésta, la forma en que el servicio es realizado, ya sea con recursos propios o mediante una tercerización. Un factor clave para elegir quien hace la tarea, es el realizar estudios comparativos con lo que otras organizaciones están haciendo, así como una clara evaluación de las diferentes alternativas que los proveedores pueden ofrecer.

Suministros debe segmentar a sus clientes internos y sus necesidades, bajo una filosofía tipo CRM, gestión de la relación con el cliente, con el fin de asegurar que el servicio satisface las necesidades de los interesados, que obviamente incluye al solicitante, pero también a la organización, los accionista y entes regulatorios, por solo mencionar algunos

Las decisiones de la relación con los clientes, deben basarse en los siguientes cinco principios:

- Los servicios deben ser fáciles de consumir.
- Debe ser evidente el valor que los clientes reciben gracias a la intervención del área.
- Los servicios deben estar alineados con los procesos internos.
- Algunos servicios deben personalizarse a las necesidades específicas del área solicitante

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

- El área debe trabajar con otras áreas de servicio, como tecnología de información, recursos humanos o mercadotecnia, para generar el máximo valor a la organización.

Como un ejemplo de lo que suministros tiene que estar haciendo para las organizaciones ofreciendo servicios de generación de valor, más allá de solo enfocarse en los costos, tenemos el artículo publicado por SAP llamado "[Now Is the Time to Collaborate with Direct Spend Suppliers – and Here’s Why](#)" en donde se estima que debido los nuevos retos de la cadena de suministro como la selección de nuevos proveedores, el manejo de inventarios a lo largo de toda la red, el uso de contratistas de manufactura o el comercio electrónico, los fabricantes y los detallistas deben adoptar rápidamente nuevas tecnologías de colaboración y una nueva forma de relacionarse con su entorno.

Existen 4 grandes riesgos que aparecen en las nuevas cadenas de suministro y que deben ser atendidos de forma inmediata:

- 1- Adecuada selección de proveedores. Las evaluaciones de los proveedores deben ser realizadas a un nivel de detalle nunca antes visto. La calificación de los proveedores, debe considerarse para asegurar que el proveedor podrá cumplir con todo lo requerido en el presente y el futuro.
- 2- Complejidad de la lista de materiales, BOMs. Cuando las listas de materiales son muy complejas y se requieren de múltiples niveles de proveedores, se incrementa la complejidad en la selección de estos y su capacidad para trabajar de manera conjunta, cumpliendo con las especificaciones técnicas y los costos requeridos.
- 3- Desconexión entre suministro y la planeación. Los términos contratados con los proveedores, deben de ser conocidos a detalle por los planeadores y los suministradores, para asegurar que esto se cumplen y además se hace el mejor uso de las condiciones pactadas. La falta de coordinación entre las partes y las desviaciones a los términos contractuales, pueden impactar gravemente los costos.
- 4- Falta de visibilidad. Los miembros de la cadena deben poder monitorear el avance de la producción de sus socios de cadena, para garantizar el suministro oportuno de los materiales. Los paros ocasionados por la falta de disponibilidad oportuna, impacta en el servicio al cliente y la rentabilidad. La construcción de inventarios para amortiguar el impacto, solo generan costos que limitan la capacidad de la empresa para competir.

El área de suministros, tiene influencia directa sobre la gestión de los cuatro riesgos antes mencionados, no solamente en lo que corresponde a la selección del proveedor, sino también en el trabajo colaborativo con los proveedores para reducir la complejidad de las listas materiales. También el área es corresponsable en la tarea de conectar los sistemas de planeación y ejecución de los socios de negocio "corriente arriba" y proporcionar la visibilidad necesaria para una operación altamente coordinada.

Debemos tener presente que utilizar más gente y más materiales no resolverán los problemas. Es la capacidad de operar un ambiente digital y colaborativo a lo largo de toda la cadena lo que incrementa la productividad y reduce los costos de materiales y de inventarios.