

¿Se requieren nuevas herramientas en compras?

La revista de ISM de Mayo-Junio del 2018, incluye un artículo llamado "Procurement "gold standard" tools: Time for a reset?" en el cual el autor Kate Vitasek, pretende cuestionarnos sobre la validez de las herramientas que aun usamos en compras, y de cierto modo, promover el enfoque de la Universidad de Tennessee sobre la nueva forma de hacerlo.

La reflexión del autor, se basa en que algunas veces nos quedamos estancados en lo que nos dio éxito en el pasado, y esta inercia, no nos deja ver otras nuevas alternativas. Su crítica específica es sobre 3 de las herramientas de mayor uso: las 5 fuerzas de Porter, la matriz de Kraljic y el proceso de suministros estratégicos.

La complejidad global y el rápido ritmo de cambio del mundo actual, demandan modelos de suministro de negocio que sean más adaptables lo que no ocurre con las 3 herramientas bajo escrutinio, que si bien son eficaces y poderosas, no fueron diseñadas para este nuevo mundo de negocios.



Las 5 fuerzas de Porter, provienen del lejano 1979, y se enfoca en identificar como la empresa pueden incrementar su poder en un mercado, utilizando el volumen, la sustitución de los participantes o la aparición de bienes sustitutos. La empresa, debe encontrar el mejor campo de batalla para combatir a sus competidores, reconociendo su posición y los elementos de riesgo.

El problema del modelo de Porter, es que está incompleto, se basa demasiado en el apalancamiento para lograr una ventaja y se centra en mantener la ventaja competitiva a través de maniobras defensivas, con un enfoque ganar-perder de corto plazo. Este enfoque, no es el adecuado para operar en ambientes operativos, donde se debe promover la colaboración, la innovación y la creación de valor.

En el caso de la matriz de Kraljic, publicada originalmente en el 1983, la metodología recomienda 3 enfoques básicos: explotar, balancear y diversificar. La intención de la matriz, es administrar el portafolio de compras, basado en la relación del poder, y en donde el comprador debe usar todo éste cuando sea posible, lo que manifiesta un muy bajo enfoque hacia la colaboración.

En paralelo a la idea de Kraljic, en 2008, A.T. Kearney publicó su libro "Purchasing Chessboard" que utiliza una relación entre las condiciones del suministro y la demanda para recomendar el uso de 64 herramientas específicas. El problema de la propuesta del tablero, es que está basada principalmente en un enfoque competitivo y solo tiene uno de los cuadrantes con un enfoque específicamente colaborativo.

Con relación a los suministros estratégicos, podemos rastrear su origen a 1994 cuando Toshihiro Nishiguchi, introdujo en "Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage" el famoso proceso de 8 pasos, que ha sido adoptado y modificado por muchas organizaciones. Una de las debilidades del modelo, es que se enfoca mucho en proyectos de mejoras puntuales y se involucra muy tarde

Ing. Jesus Campos Cortés

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

icamposc@crmmexico.com

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

en el proceso del suministro, considerando que aproximadamente el 70% del costo de un categoría, es definida en la fase de diseño del producto o servicio.

Pasando a la nueva alternativa, la propuesta del autor recae en la teoría del “Sourcing Business Model”, una investigación colaborativa liderada por la Universidad de Tennessee, que es una combinación de dos conceptos críticos: (1) como es el marco de la relación contractual utilizado para trabajar con el proveedor (transaccional, basado en relaciones o en inversiones) y (2) cual es el modelo económico utilizado (transaccional, basado en los “outputs”, entregables, o en los “outcomes”, resultados). Para mayor detalle del modelo, les recomiendo revisar mi post previo llamado “[Modelos de relacionamiento con proveedores](#)”

El enfoque del modelo de suministro del negocio adopta un pensamiento sistémico, en donde se estable una forma de trabajo con el proveedor basado en la naturaleza de la relación y el modelo económico deseado. Esto genera un continuo de 7 alternativas divididas en 3 grupos:

Grupo transaccional:

- Modelo de proveedor básico
- Modelo de proveedor aprobado

Grupo basado en relaciones:

- Modelo de proveedor preferido
- Modelo basado en desempeño
- Modelo compartido (vested)

Grupo basado en relaciones

- Modelo de servicios compartidos
- Modelo de socios de ganancias

El enfoque, no se preocupa tanto por las mejores prácticas, sino en por el modelo de negocio adecuado para cada tipo de relación. Cada modelo, tiene una mezcla diferente de premios y riesgos por lo que debe ser evaluada en función de lo que se suministra. El modelo, cambia de usar el poder como el factor para segmentar proveedores, y se centra más en los aspectos de colaboración dentro de una relación, a mayor potencial para crear valor, es más relevante hacer a un lado el poder, es por esto que se centra mucho en lo que pasa después del contrato, con especial énfasis en la gestión de la relación con el proveedor, SRM.

La selección del modelo adecuado, se basa esencialmente en un mapeo del proceso de 4 pasos:

1. Seleccionar la categoría de gasto.
2. Utilizar el modelo de relacionamiento para determinar el más adecuado, en base a la evaluación de 14 atributos.
3. Aplicar el modelo de mapeo del modelo económico, en donde con 11 atributos se determina el tipo de modelo económico de la relación.

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/>

4. Utilizar la matriz de modelo de negocio para identificar el mejor modo de relación entre las partes.

Con el modelo identificado, se requiere aplicar las herramientas para la construcción final del acuerdo entre las partes.

Tal vez es momento de ver más allá de los clásicos y entender como el cambio en el entorno demanda nuevos enfoques en la relación con los proveedores.