

## Tiempos difíciles en el horizonte de compras

Sabemos que la economía tarde o temprano cambiará de dirección, algunas veces el movimiento favorecerá al comprador y en otras ocasiones parece que el mundo actúa en su contra. En una publicación llamada "[Rough seas ahead for procurement](#)", Alix Partners plantea un escenario difícil para los compradores que debe ser analizado con detenimiento.



Las últimas décadas han sido de baja inflación o desinflacionaris lo que sin lugar a dudas favorece las negociaciones que buscan reducir el costo y esto le otorga al comprador victorias rápidas ante la organización. La introducción de nuevas tecnologías, ha logrado importantes impactos en la productividad y esto también facilita las reducciones de precios. El uso de robots, la inteligencia artificial y herramientas similares han

facilitado la automatización de tareas que requieren bajas habilidades y ha reducido el número de personas requeridas y ha mejorado la calidad. Pero es evidente que esto no puede ser permanente.

Otro factor que ha contribuido a mejorar los precios es la globalización, que genera mayor competencia y por lo tanto movimientos en las fuentes de suministro con naturales reducciones de costos. Los incrementos en los volúmenes de comercio internacional ayudaron a mejorar los costos de transportes y esto apoyó la reubicación de plantas de manufactura a países de bajo costo.

Los modelos tradicionales de muchas industrias han sufrido cambios disruptivos por las nuevas tecnologías limitando el incremento de precios a los consumidores, por ejemplo el crecimiento de Alibaba ha permitido que pequeños negocios tengan acceso a mercados globales de suministro impactando sus fuentes tradicionales. Los sistemas P2P han aportado transparencia al ciclo de compra y pago mejorando los procesos internos de control y aportando información para mejorar la capacidad negociadora.

Es posible mencionar muchas categorías de compras que sufrieron impactos dramáticos en los últimos años como la caída del crudo en 55% del 2008 al 2016 o la del Nickel en 53%, el aluminio en 36%, el acero en 32% y el cobre en 28%. Todo esto facilitó que algunas empresas redujeran entre un 9% y 12% su gasto y algunos lograron llevar los ahorros hasta 18%

Es evidente que las mejoras causadas por las nuevas tecnologías continuarán, pero el movimiento de la economía empieza a inclinarse hacia el lado de los proveedores y los compradores deben estar conscientes de esto. EL crecimiento del proteccionismo y el nacionalismo, empieza a alterar el movimiento de los mercados, las guerras comerciales, como la de USA con China, seguirán modificando los balances en el comercio así como la confianza de los inversionistas y consumidores.

Otro factor que desfavorece al comprador es el crecimiento de demanda de ciertos productos, como componentes electrónicos que se usan en el IoT. En otros casos, las fuentes de suministro se han reducido lo que reduce la competencia y fomenta el incremento del precio.

---

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](mailto:jcamposc@crmmexico.com)

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

En China, los salarios han crecido de forma nominal un 42% durante los años del 2012 al 2016, comparado con solamente un 12% en la India. Esto provoca nuevos movimientos de las fuentes de suministro y se generan gastos adicionales.

En las economías desarrolladas la falta de trabajadores impacta a los precios, la OECD reportó en marzo del 2018 que los países reportan escasez de trabajadores calificados. En USA, los salarios aumentaron 4.5% de febrero del 2017 al mismo período del 2018.

¿Qué se puede hacer para estar preparado ante un escenario inflacionario? En general hay 3 niveles de actividades que el CPO debe realizar, cada uno de estos pasos representa un mayor nivel de complejidad y riesgo de ejecución.

#### Paso 1. Proactividad

- Comunicar activamente a los altos ejecutivos acerca de los incrementos potenciales que están por venir. Discutir el ambiente y los factores que impulsan el incremento. Establecer una clara estrategia permanente de comunicación para asegurar que no existan sorpresas y se maneje efectivamente el riesgo.
- Evaluar formas de reducción del costo como mejorar el método de producción o reducir especificaciones del producto. Se pueden usar herramientas como talleres de costos, presupuesto base cero o nombrar un zar del consumo.
- Trabajar con finanzas para explorar el uso de técnicas de especulación mediante instrumentos financieros o contratos con clientes.
- Administrar los inventarios para responder a los movimientos de los precios.
- Mejorar las relaciones con los proveedores clave o en su caso explorar nuevas relaciones con proveedores de bajo costo.

#### Paso 2. Protección

- Extender contratos de largo plazo con precios fijos.
- Mantener reuniones con los proveedores para explorar formas de modificar prácticas de negocio que hagan más eficiente la operación del proveedor y permitan compartir ahorros.
- Instituir un proceso de probación de incrementos de precios que permita retrasarlos lo más posible.

#### Paso 3. Avanzar

- Reducir agresivamente el número de proveedores pequeños para consolidar la base de proveedores y mejorar el poder de negociación.
- Instituir un modelo de “campeón/ retador”, en donde el 70%- 80% del volúmenes de compra sea para el campeón y el resto para el retador. Con esto se mantiene el interés y la competencia entre las partes, sobre todo si en un lapso prudente se invierten los roles.
- Buscar nuevos proveedores y darles la oportunidad de demostrar que pueden ofrecer mejores precios que los actuales.
- Ejecutar análisis de “costo-a- precio” para entender la relación directa entre la inflación de los materiales y el incremento de precios asociados.

---

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](mailto:icamposc@crmmexico.com)

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

- Efectuar una conferencia con los proveedores y fijarles metas de reducción de costos, solicitando que aporten ideas para su cumplimiento.

Los buenos tiempos están por acabarse, preparase para enfrentar los nuevos es esencial ya que los Ganadores del futuro serán determinados por sus planes en el presente.