

La importancia de la colaboración en compras

La colaboración guía las mejoras a lo largo de todos los elementos de la cadena de suministro, pero un estudio de la Universidad de Tennessee, [End-to -end supply chain Collaboration. Best Practices](#), nos recomienda poner mayor atención en 2 áreas que son centrales en el proceso de mejora: el manejo de la complejidad y la fatiga de los ahorros de costos.

La complejidad de las cadenas ha sido exponenciada en los últimos años debido a la globalización, la aparición de nuevos canales de comercialización, la aparición de regulaciones y la velocidad con la que se introducen nuevos productos. La fatiga de los ahorros, es resultado de tantos años enfocados casi exclusivamente en la reducción de costos, lo que no deja espacio para nuevas aportaciones.



La colaboración en la cadena de suministro, es un desperdicio de tiempo y recursos si no crea valor para los participantes. No se debe confundir la creación de valor, con el intercambio o la extracción del mismo.

Para superar las complejidades de las actuales cadenas de suministro, los profesionales deben ser maestros en el arte, la ciencia y la práctica de elegir el adecuado modelo de relación para motivar a las partes en invertir en la optimización de las operaciones y crear un verdadero ganar- ganar para los participantes, ya sea al interior o con externos. Para tener éxito se requiere supervisar dos grandes brechas en la colaboración:

- Colaboración al interior con las actividades de la cadena de suministro y las otras funciones del negocio.
- Desarrollo de socios externos, a lo largo de todos los elementos de la cadena de suministro (proveedores, TI, 3PLs, y tal vez hasta competidores)

La colaboración en la cadena de suministro puede ser definida como el proceso de identificar y trabajar oportunidades con objetivos de negocio específicos entre dos o más partes de forma que se incremente el valor total de la cadena de suministro. La colaboración en la cadena de suministros, es típicamente creada alrededor de las siguientes interfaces de negocio:

- Entre disciplinas de la cadena de suministro, por ejemplo compras, logística y manufactura.
- Entre funciones de la cadena de suministro y otras funciones de negocio, como por ejemplo entre cadena de suministro y mercadotecnia.
- Entre miembros de cadena de suministro y otras empresas a lo largo de toda la cadena, como por ejemplo con un 3PL.
- Entre dos empresas o cadenas de suministro para crear ventajas como resultado de integración, por ejemplo compartiendo almacenes o transportes entre empresas que no compiten directamente.

Ing. Jesus Campos Cortés

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

jcamposc@crmexico.com

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

Algunos ejemplos de diferentes áreas en las cuales el valor puede ser creado entre empresas son: Almacenaje, transportación, inventario, capital, calidad, re-trabajos, riesgos, términos de pago, costo del servicio al cliente, etc.

Como ejemplo de actividades podemos mencionar:

- Los equipos de calidad motivan la mejora continua reduciendo el desperdicio, el re-trabajo o los desperdicios.
- El almacén los logra siguiendo las mejores prácticas de operación evitando daños en los productos reduciendo los re-trabajos y los desperdicios.
- Manufactura puede colaborar reduciendo los tiempos ciclo y los inventarios ayudando a mejorar el flujo de efectivo, la obsolescencia y los costos de mantener.
- Compras, seleccionando proveedores de alta calidad basados en valor y no solamente precios.

Otros ejemplos de creación de valor pueden ser la colaboración entre multifunciones de socios de negocio:

- Desarrollo del diseño de nuevos productos utilizando las plataformas existentes para reducir los gastos de diseño, proveedores, manufactura y almacenaje.
- Financiando el trabajo con apoyo de los proveedores para introducir nuevos productos que entregan mejor valor a los clientes.

Finalmente, tenemos que tomar en cuenta que las mejoras que se generan en la cadena ya sean por colaboración, integración, sincronización, digitalización, eliminación de desperdicio o desarrollo de plataformas comunes, se basan fundamentalmente en tres áreas:

- Valores comunes, que reducen la aparición de conflictos entre las partes y permite enfocarse en la generación de valor.
- Confiabilidad, predictibilidad y cero desperdicios, que optimiza el uso de los recursos utilizados.
- Una visión punta a punta de toda la cadena, que permite una adecuada integración de todos los participantes.

Los autores del documento identificaron, mediante entrevistas, siete mejores prácticas que ayudan a mejorar la colaboración punta a punta de las cadenas:

- 1- Los líderes de la cadena lideran la colaboración para mejorar resultados.
- 2- Los líderes tienen experiencia punta a punta y la capacidad para influir tanto al interior como al exterior de la empresa.
- 3- Se crea una cultura de colaboración
- 4- Se mide el valor total de la cadena y del negocio
- 5- Se tienen sistemas, herramientas y datos que permiten la colaboración
- 6- Se cuenta con el apoyo de robustas estructuras externas para facilitar la colaboración
- 7- Se tienen procesos de plan de ventas y operaciones, S&OP, efectivos.

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/>

Relacionado con el tema de la colaboración, la revista del ISM publicó en Junio del 2018, un artículo de Sue Doerfler llamado “Strategically tackling crises” en donde la autora remarca la importancia de tener una cercana relación con los proveedores, sobre todo cuando se presenta escasez de material, fallas en los equipo u otro tipo de riesgos en el suministro o la demanda, que afecta gravemente la factibilidad de operar el negocio.

En la mayoría de las organizaciones, los proveedores estratégicos no representan más el 1% del total, el resto son solo relaciones ordinarias que solo tienen de especial el tiempo que se ha trabajado con ellos. Cuando se presentan emergencias, los compradores tienen poco poder y opciones limitadas, en el caso de los proveedores ordinarios se pueden encontrar fuentes alternas, pero con aquellos proveedores que no es posible, se debe establecer otro tipo de relación.

Algunas formas de mejorar la relación con proveedores estratégicos y mejorar crisis son:

- Analizar los acuerdos para alcanzar más beneficios. Pensar en modificar los plazos y su flexibilidad.
- Cambiar el modelo de suministro. No solo concentrarse en el precio, considerar el valor incremental de la relación.
- Mantener conversaciones con proveedores estratégicos. Clarificar las necesidades, los beneficios que las parte recibirán y como la relación será más eficiente.

Las buenas relaciones con los proveedores pueden ayudar a anticipar o mitigar crisis, invertir en una relación de largo plazo con un proveedor estratégico es una inversión que producirá resultados positivos en el largo plazo.