

IBM Institute for Business Value

Estudio sobre responsables de aprovisionamiento

Mejorar la ventaja competitiva a través de la excelencia en el aprovisionamiento



IBM® Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, pone a disposición de los altos directivos empresariales una perspectiva estratégica, basada en hechos, relacionada con temas críticos específicos de los sectores público y privado. Este informe ejecutivo se basa en un estudio en profundidad realizado por el equipo de investigación del Instituto. Forma parte del compromiso permanente de IBM Global Business Services de proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a conseguir valor de negocio. Para obtener más información, puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a iibv@us.ibm.com. Encontrará otros estudios del IBM Institute for Business Value en ibm.com/iibv.

Por Steve Peterson, Lori Webber David Rosselli y Bill Schaefer

Para los no iniciados, el aprovisionamiento puede parecer una suerte de función de apoyo de “back office”. De hecho, puede ser un factor importante que contribuye a incrementar el valor empresarial y el motor que permite adquirir ventajas competitivas. Para comprender los lazos que unen el aprovisionamiento con el rendimiento de una empresa hemos llevado a cabo uno de los mayores estudios sobre líderes de aprovisionamiento con el objetivo de obtener información sobre qué acciones y decisiones ayudan a lograr resultados positivos. Hemos descubierto que para ampliar al máximo su impacto en la empresa, la unidad de aprovisionamiento debe contar con un sólido conjunto de competencias, convertirse en una fuente de influencia para toda la empresa y abrazar la innovación. Los responsables de aprovisionamiento (CPOs) de las empresas que demuestran tener estos atributos a menudo logran hacerse un hueco en la tabla de liderazgo corporativo, mientras que sus homólogos con peor rendimiento se ven relegados a funciones tácticas más mundanas.

Al igual que otros departamentos estratégicos en la empresa, el papel de las unidades de aprovisionamiento sigue una senda evolucionista. De 2008 a 2012 muchas empresas volvieron la vista hacia las unidades de aprovisionamiento para ayudar a conseguir los estrictos objetivos de reducción de costes exigidos por una desaceleración económica global. A medida que las realidades económicas continúan cambiando, el departamento de aprovisionamiento debe adaptarse de nuevo. Para comprender qué acciones y decisiones han ayudado a conseguir el éxito en el pasado y obtener información acerca de qué respuestas pueden funcionar mejor en el futuro hemos encuestado a 1.128 CPOs de empresas con unos ingresos anuales superiores a 1.000 millones de USD.

A través de nuestra investigación hemos descubierto tres puntos de diferenciación claves que separan a las empresas con un aprovisionamiento de alto rendimiento del resto:

- Aprovechamiento eficaz de las competencias tradicionales en materia de aprovisionamiento.
- Influencia dentro de la empresa en lo que respecta a las decisiones estratégicas y de adquisiciones.
- Identificación de ideas innovadoras a partir de una serie de aportaciones.

Las pocas unidades de aprovisionamiento que cumplen de forma sistemática los tres factores importantes (aproximadamente el 15% de las empresas encuestadas), ofrecieron información única sobre qué es lo que funciona mejor a la hora de intentar desplazar la aguja del aprovisionamiento en la dirección correcta. Los CPOs de estas empresas de alto rendimiento mantienen la atención centrada en los principios fundamentales del aprovisionamiento, amplían el valor de las mismas a través de la colaboración y desarrollan nuevas competencias para abordar retos novedosos.

Las unidades de aprovisionamiento líderes que combinan las competencias fundamentales tanto con la influencia como con la innovación pueden aprovechar las posibilidades y el potencial que tanto anhelan las empresas desfasadas, pero que son incapaces de alcanzar. Por otro lado, las unidades con un menor rendimiento tienden a centrarse en crear y mejorar las competencias básicas. Trabajan para adquirir experiencia a la hora de reducir el gasto y los costes de la empresa, e incluso aquí se encuentran con muchas dificultades. Muchas de estas unidades ansían tener influencia, pero se quedan sin voz en los debates estratégicos corporativos.

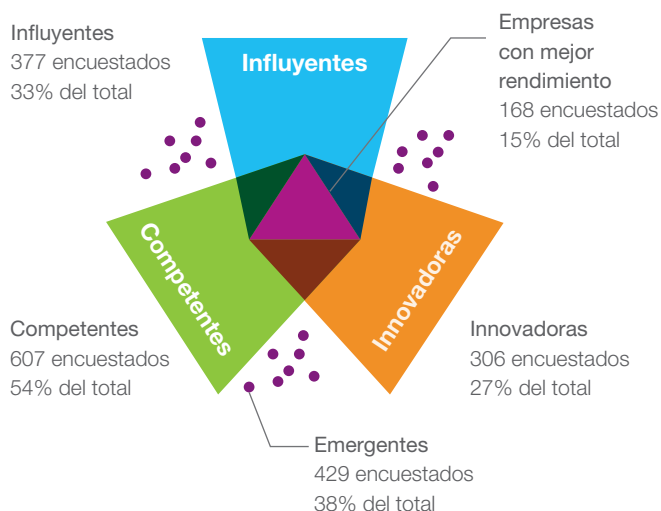
La unidad de aprovisionamiento debe colaborar con los proveedores y alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. Los departamentos de aprovisionamiento líderes son constantes en esto. A medida que amplían su influencia, los CPOs que encabezan estos departamentos son considerados habilitadores clave de la estrategia corporativa.

No obstante, incluso las unidades de aprovisionamiento competentes e influyentes sufrirán si no son capaces de innovar. Puesto que el papel del aprovisionamiento está intrínsecamente vinculado a la dinámica del mercado, los CPOs abordan este fenómeno inmutable centrándose en la introducción de innovación a fin de mantener su ventaja competitiva.

La innovación que marca la diferencia comienza con un conocimiento profundo de los deseos y las necesidades del cliente. La función de aprovisionamiento, en particular, tiene la oportunidad de ver estas preferencias del cliente como un resultado de las interacciones diarias que tienen lugar a lo largo del proceso de compra de los productos y servicios de su empresa. Las unidades de aprovisionamiento que sacan partido de la ingente cantidad de información facilitada por clientes, proveedores y demás agentes de la cadena de suministro, y que pueden aprovechar rápidamente la tecnología para obtener información útil a partir de estos datos, son capaces de incrementar de forma considerable la velocidad y precisión con las que la empresa responde a los cambios discontinuos.

Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento han tenido éxito a la hora de desarrollar y mantener las tres características importantes. Muestran sólidas competencias, son consideradas colaboradores influyentes en su empresa y se centran en introducir innovación para fomentar la ventaja competitiva.

En este informe analizaremos las prácticas adoptadas por esas pocas unidades de aprovisionamiento que han desarrollado y logrado dominar las competencias, la influencia y la innovación que les permiten contribuir a la ventaja competitiva de sus empresas (véase la imagen 1). Estudiaremos lo que separa a estas unidades con mejor rendimiento de las del montón, que no están a la altura en estos aspectos. Y, finalmente, proporcionaremos una hoja de ruta que podrán seguir los CPOs y que les permitirá comenzar a emular las prácticas de las empresas con mejor rendimiento.



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 1: Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento han tenido éxito a la hora de combinar tres características importantes: son competentes, influyentes e innovadoras.

Metodología del estudio

En colaboración con nuestro socio, Oxford Economics, el IBM Institute for Business Value entrevistó a 1.128 ejecutivos de aprovisionamiento globales procedentes de 22 países de América del Norte, Europa y Asia. En conjunto, estos ejecutivos dirigieron operaciones de aprovisionamiento en prácticamente todos los sectores y las empresas para las que trabajan generan unos ingresos anuales superiores a 1.000 millones de USD. El estudio sobre el que se basa este informe es el mayor estudio de aprovisionamiento jamás realizado por el IBM Institute for Business Value y ocupa un lugar entre los estudios más importantes llevados a cabo en otros ámbitos.

Tras recopilar los datos obtenidos en nuestra encuesta, analizamos cómo las respuestas de algunas de las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento del mundo difieren de aquellas del resto de la población del estudio. Definimos las unidades de aprovisionamiento líderes como aquellas que creían dominar las principales competencias en materia de aprovisionamiento, aquellas que afirmaban gozar de una gran influencia estratégica y aquellas que aprovechaban con éxito múltiples fuentes y tecnologías emergentes para llevar la innovación a sus empresas. En total, 168 encuestados exhibían todos estos atributos en conjunto. Sus respuestas se analizaron en detalle de forma que todas las unidades de aprovisionamiento pudieran beneficiarse de su sabiduría colectiva.

Unidades con mejor rendimiento: competentes, influyentes e innovadoras

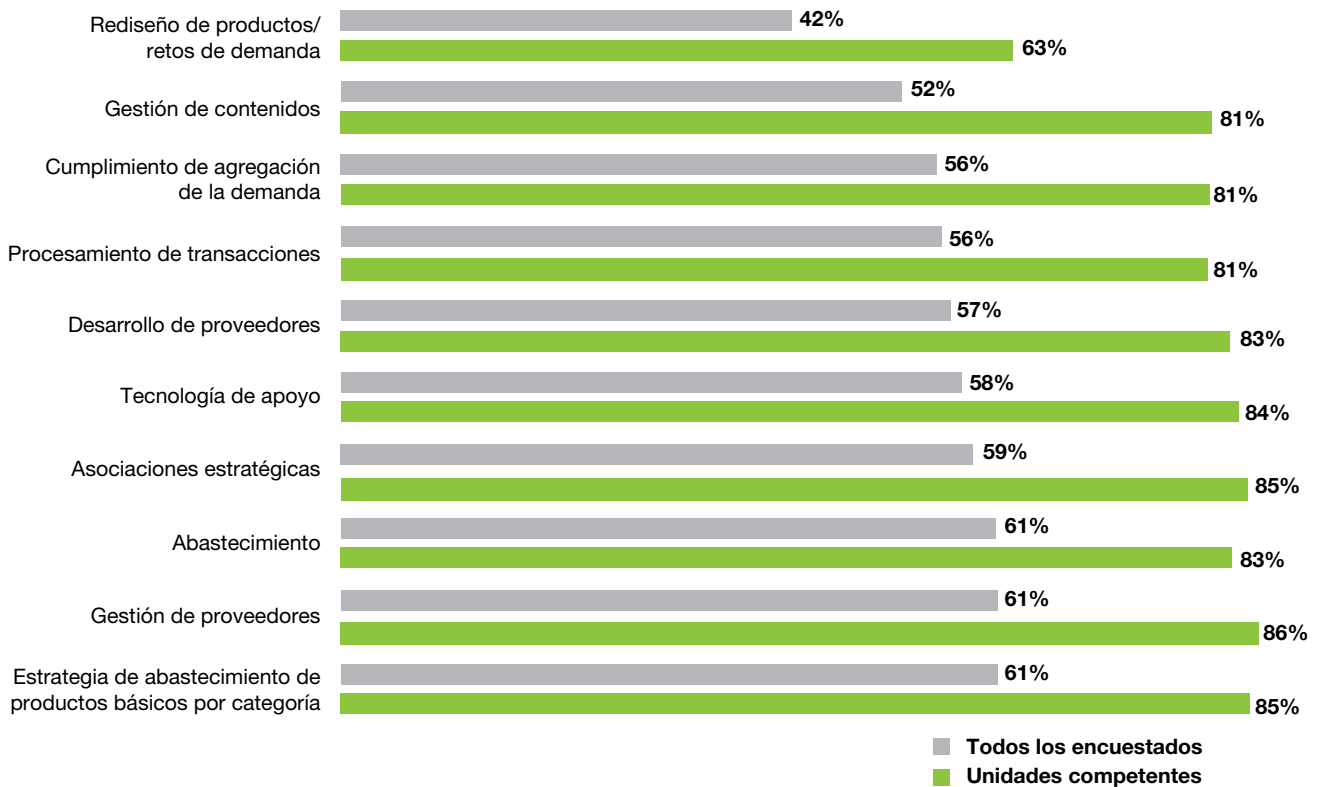
Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento aventajan a las demás porque combinan tres atributos clave: destacan en las competencias tradicionales en materia de aprovisionamiento, gozan de una gran influencia en sus empresas y llevan la innovación a su negocio.

Las competencias fundamentales constituyen la base de un rendimiento de aprovisionamiento sólido

El objetivo de las unidades de aprovisionamiento es ofrecer valor de forma fiable a las empresas en las que están integradas. Para poder brindar esta ventaja a la empresa de forma sistemática, la función de aprovisionamiento debe, como mínimo, dominar los principios básicos.

Lograr un ahorro en el gasto comienza por adquirir y desarrollar competencias fundamentales, tales como el abastecimiento por categoría, la gestión de proveedores y el procesamiento de transacciones. Aproximadamente la mitad de los ejecutivos de aprovisionamiento de nuestro estudio (607) afirma que son eficaces o muy eficaces en al menos siete de las diez competencias principales en materia de aprovisionamiento (véase la imagen 2). Si bien la excelencia en estas competencias clave no es suficiente para lograr un rendimiento excepcional, las unidades de aprovisionamiento que tienen dificultades con estos conceptos básicos suelen bloquearse intentando mantener el statu quo y, como resultado de ello, muestran poca capacidad de ampliación.

Porcentaje que indica competencias eficaces o muy eficaces en materia de aprovisionamiento



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

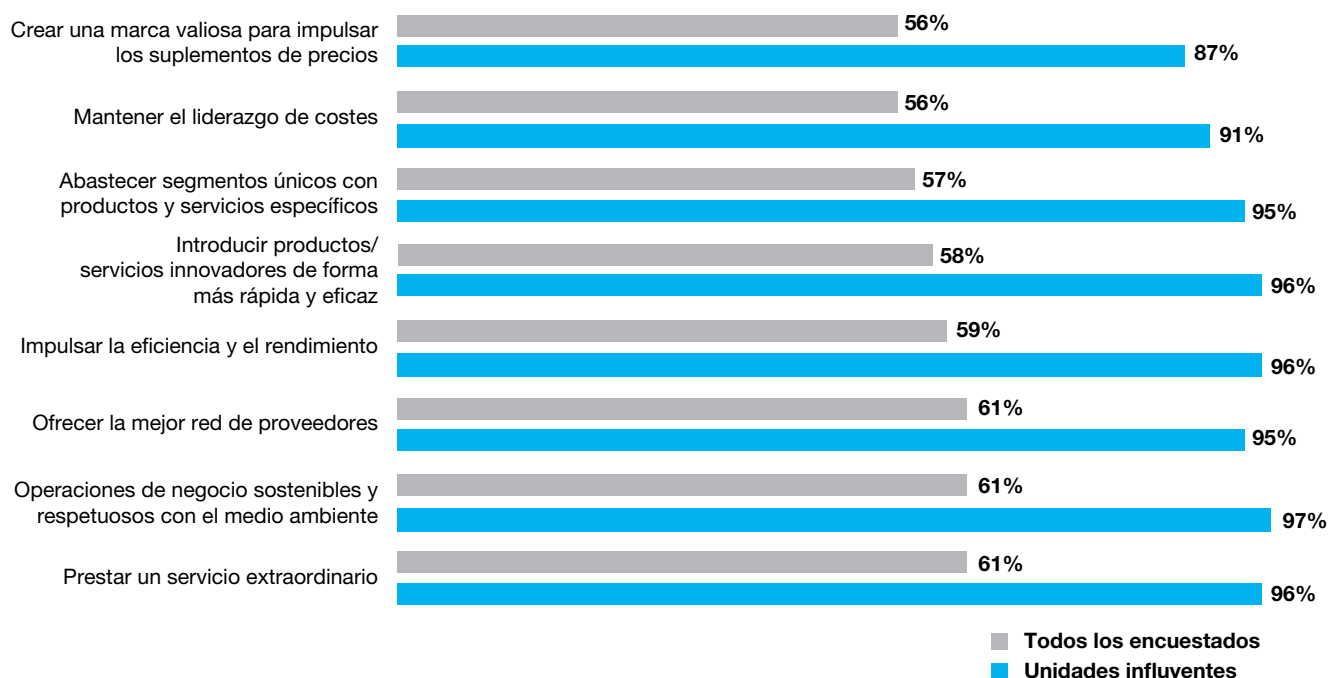
Imagen 2: Más de la mitad de los encuestados indicó que son expertos en las principales competencias en materia de aprovisionamiento.

Las unidades con mejor rendimiento tienen capacidad de influencia en las empresas en las que se integran

Aportar competencias tradicionales en materia de aprovisionamiento es importante, pero la esperanza de la mayoría de los CPOs es influir y mejorar la forma en la que opera la empresa. En este sentido, la influencia es otro elemento clave del rendimiento del aprovisionamiento, pero pocas unidades de aprovisionamiento parecen destacar en este ámbito. Tan sólo el 33% de los encuestados (377) afirma que gozan de una capacidad de influencia importante o muy importante sobre al menos seis de los ocho imperativos organizativos estratégicos, tales como la prestación del servicio de atención al cliente, la mejora de la eficacia, la introducción más rápida de productos y servicios y la creación de marcas valiosas para impulsar los suplementos de precios (véase la imagen 3).

Si más del 50% de los encuestados tiene competencias sólidas en materia de aprovisionamiento y sólo un tercio afirma gozar de una influencia significativa, entonces existe una clara desconexión en la comunicación; un importante número de departamentos debe tener dificultades para transmitir el valor que ya aportan a la empresa. De hecho, en las entrevistas personales un gran número de CPOs señaló que se enfrentan a problemas a la hora de hacer comprender a la empresa el valor que aporta el aprovisionamiento al negocio. En este sentido, las unidades de aprovisionamiento no sólo deben despuntar en la comunicación de valor, sino que deben ser eficientes a la hora de fomentar el valor que ofrecen a toda la empresa. Uno de los CPOs a los que entrevistamos en América del Norte hizo hincapié en este punto: “Sólo llevo unos años en mi puesto, pero en poco tiempo he sido capaz de aportar mucho valor, algo que he conseguido estableciendo contacto con ejecutivos de una forma que sitúa los logros conseguidos en materia de aprovisionamiento en el centro de atención.”

Porcentaje que afirma tener una influencia importante o muy importante en los imperativos estratégicos



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

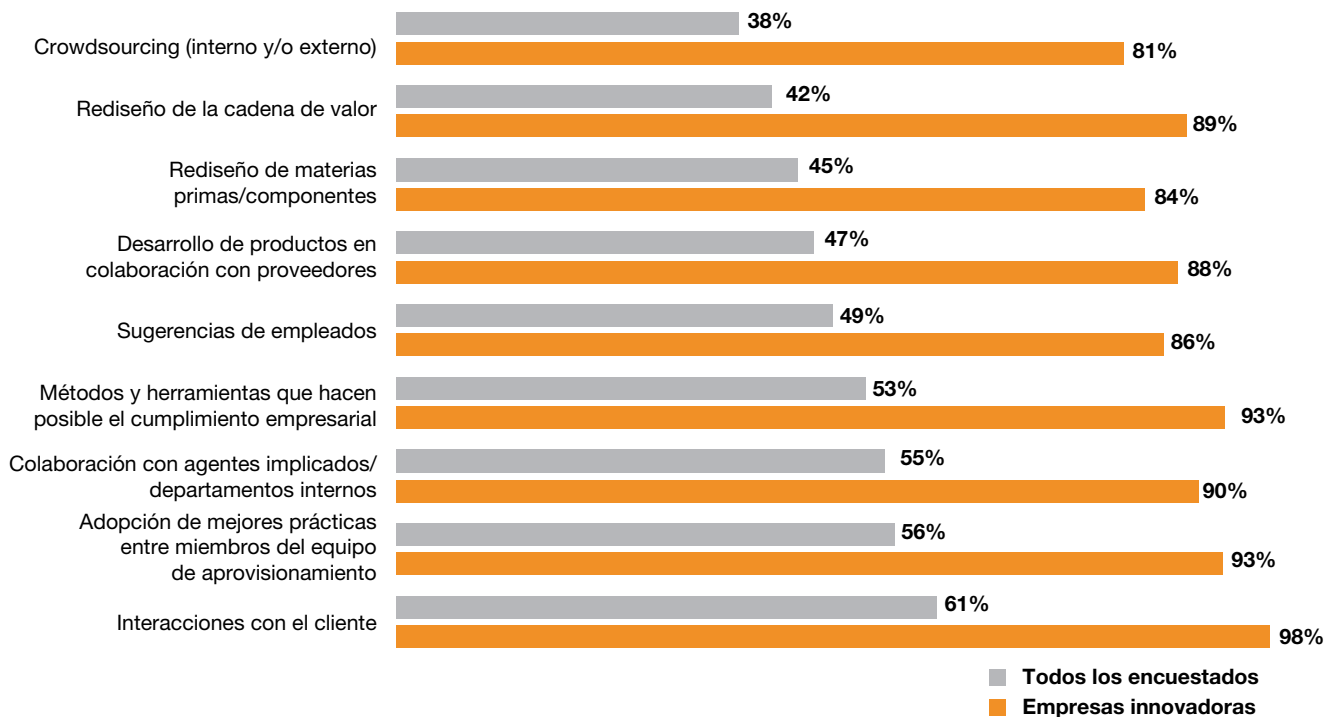
Imagen 3: Sólo un tercio de los ejecutivos de aprovisionamiento de nuestro estudio afirman tener influencia en los imperativos estratégicos.

Las unidades con mejor rendimiento aportan ideas innovadoras a la empresa

Si bien aproximadamente la mitad de las unidades de aprovisionamiento son eficaces y apenas un tercio son influyentes, el número de unidades innovadoras es incluso menor. De las 1.128 empresas de las que se compone nuestro estudio, sólo el 27% presentaba las características de una empresa innovadora (véase la imagen 4). Aquellas que se podían calificar de innovadoras señalaban que buscaban la innovación en un amplio abanico de fuentes. Estas empresas afirmaban merecer cuatro o cinco puntos (en una escala de cinco) en al menos cinco de las nueve posibles fuentes de innovación, tales

como el crowdsourcing, el desarrollo de productos en colaboración, la colaboración interna y las interacciones con los clientes. Como parte de su carácter innovador, los encuestados también solían utilizar una mayor variedad de tecnologías que otros encuestados (lo que les hacía merecedores de entre cuatro o cinco puntos en al menos tres de las seis tecnologías disponibles). La tecnología es un componente fundamental de la innovación para las unidades de aprovisionamiento. Incrementar la automatización, por ejemplo, permite a los profesionales del aprovisionamiento dedicar menos tiempo a respaldar transacciones y más a buscar soluciones innovadoras.

Porcentaje que indica que las siguientes fuentes de innovación son importantes o muy importantes



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 4: Los encuestados afirman que sólo el 27% de las unidades de aprovisionamiento son innovadoras. Aquellas que innovan suelen ser más eficaces en el uso de las tecnologías de aprovisionamiento y tienen más posibilidades de aprovechar múltiples fuentes de innovación.

Las unidades con mejor rendimiento aportan una ventaja competitiva al mejorar la rentabilidad

Las unidades de aprovisionamiento que realmente registraron un gran rendimiento pertenecían a ese 15% de empresas (168) de nuestro estudio que supieron combinar competencias, influencia e innovación. Éstas constituyen el caldo de cultivo más fértil en el que identificar las mejoras y las prácticas de aprovisionamiento que pueden llevar al éxito. Además, analizamos las diferencias que existen entre estas unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento y aquellas que aún no han logrado dominar las competencias necesarias o ser influyentes o innovadoras (véase la imagen 5).

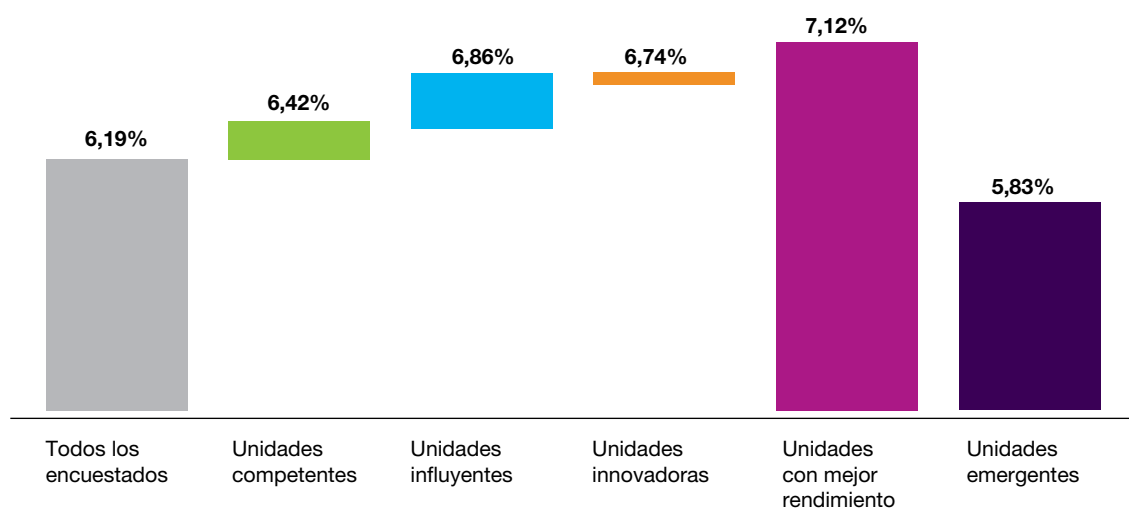
A los CPOs cuyas empresas tuvieron que afrontar el reto de la desaceleración a menudo se les brindó la oportunidad de contribuir aún más a cuestiones corporativas de carácter estratégico, tales como el desarrollo de marca y la introducción de nuevos productos/servicios. En parte, esta información ayuda a explicar el nexo más importante entre el aprovisionamiento y la ventaja competitiva en nuestro estudio: las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento registraron de media márgenes de beneficios empresariales del 7,12%, en comparación con el 6,19% de todos los encuestados y el 5,83% de las empresas con peor rendimiento.

Las unidades con mejor rendimiento hacen lo básico bien, siempre

Independientemente de la misión específica que cualquier CPO se haya forjado dentro de su empresa, el objetivo principal es reducir los costes de aprovisionamiento. Para contribuir a esta labor se necesita un conjunto básico de competencias en materia de aprovisionamiento que las unidades de mejor rendimiento logran mediante una aplicación sistemática de los indicadores de rendimiento correctos, una comunicación vertical eficaz del éxito de rendimiento y la estandarización de los procesos y procedimientos que definen la función.

Por suerte, las competencias tradicionales en materia de aprovisionamiento no son un secreto y tampoco son motivo de disputa entre los CPOs que entrevistamos para nuestro estudio. Los índices de referencia relativos al aprovisionamiento, tales como aquellos codificados en el Informe multisectorial de índices de referencia estándar publicado por CAPS, están ampliamente disponibles y resultan fácilmente comprensibles, de forma que el reto al que deben hacer frente los CPOs no es descubrir qué áreas del aprovisionamiento deben mejorar, sino cómo deben proceder para cerrar las brechas.¹

¿Cuál es el margen de beneficios de su empresa? (Promedio por categoría de rendimiento)

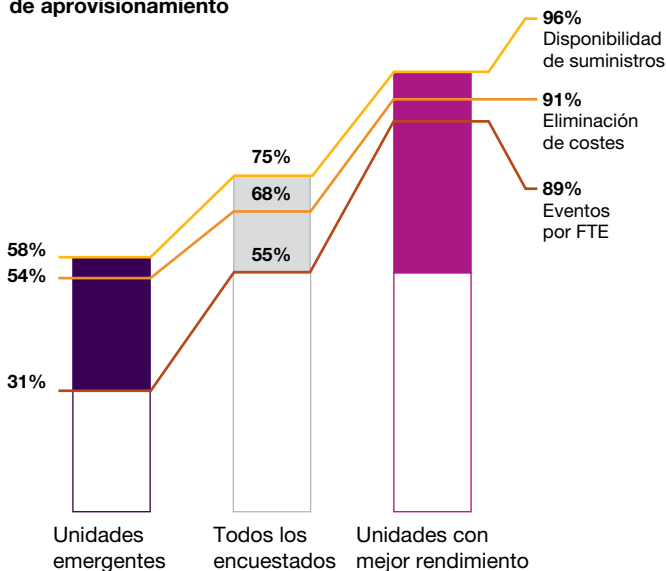


Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 5: La unidad de aprovisionamiento desempeña un papel cada vez más importante en el éxito global de una empresa.

El amplio uso de indicadores de rendimiento para gestionar sus unidades de aprovisionamiento era una característica que distinguía a las unidades con mejor rendimiento de las de peor rendimiento. Una comparación de algunos tipos de indicadores, tales como la disponibilidad de suministros, la elusión de costes (ahorro) y los eventos de aprovisionamiento por parte de FTE (productividad), desveló que las unidades con mejor rendimiento hacían más hincapié en los indicadores de rendimiento que las unidades de peor rendimiento (véase la imagen 6). Si bien una parte importante de los encuestados en el marco de este estudio utiliza indicadores básicos, es decir, la disponibilidad de suministros, la elusión de costes y los eventos de aprovisionamiento por FTE (75%, 68% y 55%, respectivamente), sólo un pequeño número de unidades con peor rendimiento utilizan estos indicadores (58%, 54% y 31%, respectivamente). En comparación, prácticamente todas las empresas con mejor rendimiento utilizan estos indicadores (96%, 91% y 89%, respectivamente).

Porcentaje de encuestados que indica que su empresa otorga una importancia grande o muy grande a las siguientes medidas de aprovisionamiento



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 6: Porcentaje de encuestados que indica que su empresa otorga una importancia grande o muy grande a las siguientes medidas de aprovisionamiento.

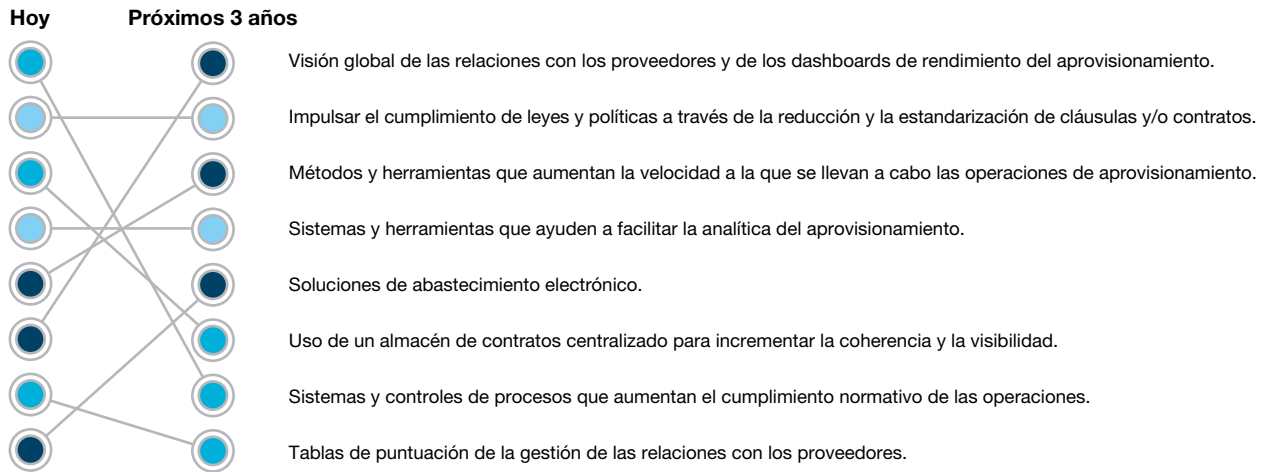
El respeto sistemático de los principios básicos en materia de aprovisionamiento, así como la aplicación de indicadores que incrementan el rendimiento, sólo tienen impacto si cuentan con el respaldo de una comunicación sólida y frecuente con los agentes implicados y la dirección de la empresa. Para lograr ser influyentes, los CPOs ya no se pueden permitir desempeñar sus funciones de forma aislada, sino que deben buscar activamente comunicaciones e interacciones en toda la empresa. Muchos de los CPOs entrevistados afirmaron que tienen dificultades, o han tenido dificultades en el pasado, con la comunicación interna. Para lograr el objetivo deseado en lo que respecta al aprovisionamiento, el rendimiento tiene que venir acompañado de una comunicación eficaz.

Una herramienta sencilla que puede mejorar la eficacia de la comunicación, y aumentar al mismo tiempo la atención del CPO sobre los indicadores importantes, son los dashboards de rendimiento. Muchos CPOs que entrevistamos señalaron que el uso extensivo de los dashboards de aprovisionamiento en su unidad tuvo como resultado una comunicación mejorada y una mayor atención. Quizá sea este el motivo por el cual las visiones globales de las relaciones con los proveedores y de los dashboards de rendimiento del aprovisionamiento fueran la principal solución de la cual se espera que añadan valor a la empresa en los próximos tres años (véase la imagen 7).

La automatización del aprovisionamiento, junto con los métodos, los estándares y las herramientas que respaldan su uso, a menudo logran los niveles de eficacia que conllevan los índices de referencia y las mejores prácticas en materia de aprovisionamiento. No obstante, la brecha entre las empresas con mejor rendimiento y las demás es grande en lo que respecta a cómo se utilizan las tecnologías para respaldar actividades que van desde el abastecimiento/RFX a soluciones de análisis de gasto. Más del 80% de las empresas con mejor rendimiento de nuestro estudio cree que sus unidades de aprovisionamiento se encuentran “por encima de la media” o que son “excelentes” en la aplicación de tecnologías de aprovisionamiento en comparación con menos del 50% de los encuestados de la muestra completa (véase la imagen 8).

Por supuesto, un rendimiento sólido en los indicadores importantes sólo se puede conseguir a través de la automatización si se cuenta con las personas adecuadas dentro de la unidad de aprovisionamiento. Es posible que internamente las empresas carezcan de las aptitudes especializadas necesarias para los puestos clave, tales como el abastecimiento estratégico y la gestión de categorías, y también puede que resultan difíciles de obtener a través de la contratación. Utilizar fuentes o proveedores externos puede ayudar a un CPO a identificar de forma objetiva qué necesidades hay que mejorar y ofrecer asesoramiento acerca de cómo implementar las mejoras necesarias.

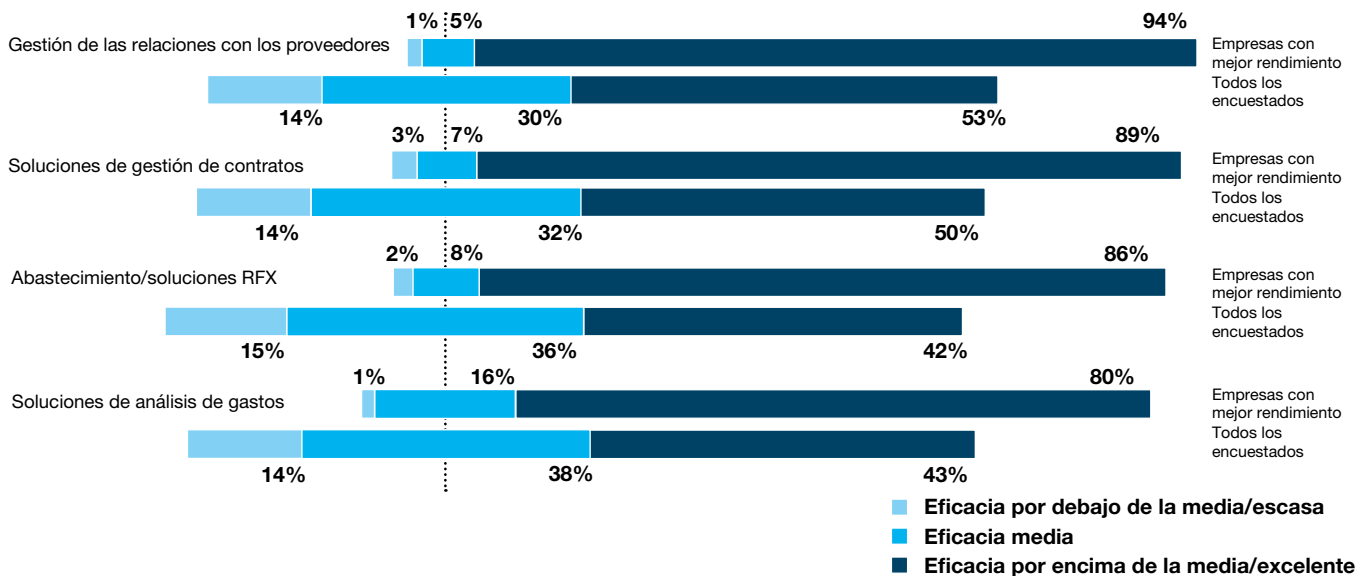
Qué soluciones y/o actividades aportan más valor a su empresa



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 7: Se espera que las fuentes de valor cambien de forma significativa a lo largo de los próximos tres años.

Eficacia de las tecnologías de aprovisionamiento por categoría de rendimiento



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 8: Con un margen considerable, las unidades con mejor rendimiento son más expertas en el uso de tecnologías de aprovisionamiento que las unidades con peor rendimiento.

Una colaboración eficaz ayuda a las unidades con mejor rendimiento a prosperar

Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento reconocen el valor de la colaboración. En comparación con sus homólogos de peor rendimiento, estas empresas destacan en la colaboración tanto interna (colaboración entre empleados) como externa (colaboración con clientes, socios y proveedores).

La colaboración con los proveedores ayuda a las unidades con mejor rendimiento a incorporar el mundo exterior

Debido a su posición única como puente entre la empresa y el mundo exterior, a menudo las unidades de aprovisionamiento pueden incrementar su influencia aprovechando las relaciones que mantienen más allá de las fronteras empresariales.

Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento muestran una mayor tendencia a responder bien al rediseño de productos o a los retos que plantea la demanda (el 73% de las unidades con mejor rendimiento afirma que son eficaces o muy eficaces en este aspecto, en comparación con el 16% de las unidades de peor rendimiento). Esto sugiere que las empresas con mejor rendimiento en este sentido están más en sintonía con sus comunidades de proveedores que sus homólogas de peor rendimiento.

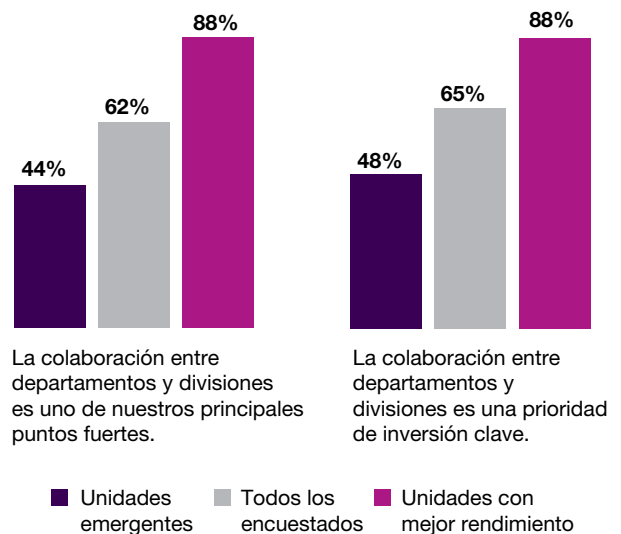
Una colaboración eficaz con los proveedores mejora la capacidad de una empresa para responder a sus clientes porque tiene como resultado un incremento de valor y un mejor conocimiento de la relación con el proveedor. De media, las empresas con mejor rendimiento canalizan un 38% más de su gasto anual a través de alianzas estratégicas que las de peor rendimiento. Estas alianzas son una vía a través de la cual los CPOs colaboran con los proveedores.

En opinión de varios encuestados, la colaboración con los proveedores está directamente relacionada con una mejor capacidad de respuesta, así como con una mayor concienciación de mercado. Esto es algo que no sorprende puesto que a menudo los proveedores trabajan con muchas empresas y en muchos sectores y, por lo tanto, tienen un contacto más estrecho con las preferencias de los clientes. Al mejorar sus relaciones con estos proveedores bien conectados, los CPOs destacados amplían de forma eficaz su alcance y profundizan sus conocimientos sobre el mercado e, indirectamente, sobre las necesidades de los clientes.

Las unidades con mejor rendimiento también utilizan la colaboración interna para comunicarse de forma eficaz con la empresa

Las unidades con mejor rendimiento también tienen más posibilidades de aprovechar la colaboración interna que las empresas con un rendimiento medio o peor (véase la imagen 9). De hecho, más del 80% de las empresas con mejor rendimiento afirma que la colaboración entre departamentos y divisiones es un punto fuerte clave y, además, una prioridad de inversión. Menos de la mitad de las empresas con peor rendimiento facilitó la misma respuesta.

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 9: Las unidades con mejor rendimiento colaboran más dentro de la empresa que las unidades con peor rendimiento.

Las ventajas de colaborar bien dentro de la empresa son numerosas. No sólo la unidad de aprovisionamiento llevará a cabo mejor su función cuando comprenda las necesidades de sus clientes internos, sino que también estará bien posicionada para descubrir fuentes de valor sin explotar a través de las conexiones mejoradas con las comunidades internas. Al colaborar con el nuevo equipo de desarrollo de productos, por ejemplo, la unidad de aprovisionamiento puede identificar una necesidad de obtener componentes nuevos e innovadores de los proveedores. Al tiempo que trabaja con el departamento de marketing para reducir el gasto en categorías, la unidad de aprovisionamiento también puede encontrar formas de mejorar las previsiones de demanda y, de este modo, garantizar de manera más asequible los suministros necesarios para toda la empresa. Finalmente, al colaborar con el departamento de TI, la unidad de aprovisionamiento puede ayudar a instalar el sistema adecuado que permita mejorar la eficacia y la eficiencia de las decisiones en toda la empresa. Resulta evidente que al establecer vínculos con un amplio abanico de comunidades internas, el aprovisionamiento puede mejorar el rendimiento corporativo de una forma única y poderosa.

Las unidades con mejor rendimiento utilizan la colaboración para acceder a ideas innovadoras

Con frecuencia los círculos académicos y los medios empresariales aleccionan a los directivos empresariales instándoles a “acercarse más a los clientes”. Pocas divisiones corporativas están tan bien posicionadas para lograr este objetivo como la unidad de aprovisionamiento. Por su naturaleza, el aprovisionamiento tiende el puente entre el mercado y la empresa y los CPOs que aprovechan esta posición aportan considerablemente más valor a sus empresas que aquellos que aún no han sacado partido de esta realidad.

Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento saben que los clientes, ya sean los clientes finales o las divisiones o departamentos internos, son una importante fuente de conocimiento. Tienen bastante más posibilidades que otros de considerar las interacciones de los clientes, la colaboración con los agentes implicados y departamentos internos, el desarrollo en colaboración con proveedores y el crowdsourcing como fuentes importantes de innovación. Los CPOs que interiorizan esta realidad, por ejemplo, tienen más probabilidades de crear fuertes lazos y mantener sólidas relaciones con las divisiones de fabricación, investigación y desarrollo y marketing.

“El abastecimiento se encuentra en una posición única. Tenemos un pie dentro de la empresa al trabajar con nuestros socios internos y un pie fuera de ella al trabajar con nuestros socios de suministro. Debemos redoblar nuestros esfuerzos a la hora de incorporar ideas e inteligencia de mercado del mundo exterior e interconectarla dentro de la empresa hasta llegar a la I+D y la innovación. Al hacer posible esta mayor colaboración e innovación podemos influir no sólo en los costes, sino también en la generación de ingresos brutos.”

Laurie K. Stewart

Responsable de aprovisionamiento
Air Products and Chemicals, Inc.

Los CPOs de todas las categorías de rendimiento tienden a creer que obtienen más valor para la empresa de soluciones y actividades centradas en la organización interna. Sin embargo, en los próximos tres años esperan que se produzca un cambio hacia soluciones con planteamientos más externos. Los sistemas y controles de procesos que aumentan el cumplimiento normativo de las operaciones copan en la actualidad los primeros puestos en el ranking de valor empresarial (de las ocho soluciones y/o actividades disponibles).

No obstante, en los próximos tres años se espera que esta misma solución pierda posiciones de forma precipitada, incluso hasta llegar a la séptima posición. De forma similar, los CPOs consideran que los almacenes de contenido centrales, otra solución de enfoque interno, son el tercer elemento más importante que contribuye al valor de la empresa hoy en día, pero esperan que se convierta en el sexto en tan sólo tres años.

Las unidades con mejor rendimiento desarrollan nuevas competencias para un nuevo mundo

Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento logran resultados al anticiparse a los cambios. Por ejemplo, las unidades de aprovisionamiento líderes interiorizaron los principios básicos como la automatización y la colaboración antes incluso de que fueran algo común. De forma similar, en la actualidad las unidades con mejor rendimiento se encuentran a la vanguardia de la gestión de riesgos, la analítica de aprovisionamiento y la gestión del talento, y esperamos que el hecho de centrar su atención en estas áreas clave continúe otorgándoles una ventaja a los CPOs que destacan en estos ámbitos.

Las unidades con mejor rendimiento comprenden el valor la gestión de riesgos

Una prioridad nueva e importante para las unidades de aprovisionamiento es una mayor atención a la gestión de riesgos en lo que respecta a su base de suministro. Con el crecimiento de la concienciación sobre un mayor riesgo asociado a las cadenas de suministro globales, los CPOs tanto de las empresas con mejor como de las de peor rendimiento esperan que a lo

largo de los próximos tres años la atención se centre en mayor medida en la gestión de riesgos. Las competencias excepcionales en materia de gestión de riesgos suelen fomentar la rentabilidad y mejorar la ventaja competitiva de aquellas empresas en las que existen (véase la imagen 10).² No sorprende, por tanto, que la gestión de riesgos sea también una prioridad para muchos otros altos ejecutivos, situándose como una de las cinco inquietudes más importantes en todos nuestros estudios de directores generales (CEO) y directores financieros (CFO) desde 2010.

Las unidades de aprovisionamiento ocupan una posición excepcional que les permite identificar y adaptarse al riesgo al que está sujeta la empresa. El CPO que cuente con fuertes vínculos con los proveedores corporativos puede descubrir problemas de calidad en la cadena de suministro mucho antes de que dichos problemas lleguen al sistema de distribución. De forma similar, las unidades de aprovisionamiento también pueden encontrar y corregir vulnerabilidades relacionadas tanto con la concentración de proveedores como con la fortaleza financiera de los socios comerciales. De hecho, en muchos sentidos resulta imposible mejorar o influir en algunas de las oportunidades de gestión de riesgos más básicas sin el respaldo de la función de aprovisionamiento.

¿En qué medida su empresa se centrará en objetivos de gestión de riesgos de aprovisionamiento lo largo de los próximos tres años?



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 10: La mayoría de las unidades de aprovisionamiento reconocen el valor potencial de la gestión de riesgos.

La analítica de aprovisionamiento otorga grandes ventajas a las unidades con mejor rendimiento

Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento también tienden a ver el valor real que esconde la aplicación de la analítica del aprovisionamiento. Las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento tenían un 31% más de posibilidades de señalar que en la actualidad destacan en el ámbito de la analítica del aprovisionamiento que sus homólogas con peor rendimiento.

Las unidades con mejor rendimiento hacen hincapié en la analítica de forma única y convincente. Algunos CPOs dedican las habilidades analíticas de su unidad a la identificación sistemática de oportunidades de ahorro dentro de una categoría o departamento. Otros han obtenido éxito a la hora de utilizar la analítica para optimizar las previsiones de demanda que les permite asegurar unas condiciones contractuales a largo plazo más favorables con los proveedores. Por supuesto, el verdadero poder de la analítica del aprovisionamiento no reside únicamente en ser descubierto, sino que los CPOs de las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento reconocen que es esencial para continuar perfeccionando su principal competencia.

Curiosamente, también hemos descubierto que todas las unidades de aprovisionamiento, independientemente de su nivel de rendimiento, presentan vacíos en sus competencias en materia de analítica de aprovisionamiento, tal y como demuestra el hecho de que reconozcan que su analítica de aprovisionamiento tiene un gran margen de mejora. Estos mismos CPOs también admiten que los problemas en la calidad de los datos a menudo interfieren en su capacidad para progresar en su hoja de ruta hacia la analítica del aprovisionamiento. En otras palabras, casi todos los CPOs, incluso aquellos con programas de analítica del aprovisionamiento relativamente exitosos, saben que pueden obtener más de esta competencia emergente (véase la imagen 11).

Con las herramientas analíticas adecuadas, los datos correctos y, por supuesto, expertos en aprovisionamiento que sepan cómo identificar las profundas asociaciones e implicaciones que se ocultan en los datos complejos, la analítica del aprovisionamiento puede mejorar considerablemente las decisiones en materia de aprovisionamiento. Una empresa con la que hablamos en nuestras entrevistas personales afirmó que la analítica se ha convertido en una “competencia clave y una habilidad fundamental” para sus empleados.

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 11: Las unidades con mejor rendimiento obtienen valor de la analítica de aprovisionamiento, pero también comprenden cuáles son los retos y conocen el margen de mejora de esta competencia en el futuro.

“Obtener conocimientos y convertir dichos conocimientos en soluciones innovadoras resulta esencial para el éxito de nuestra organización empresarial.”

Mike Berry

Vicepresidente

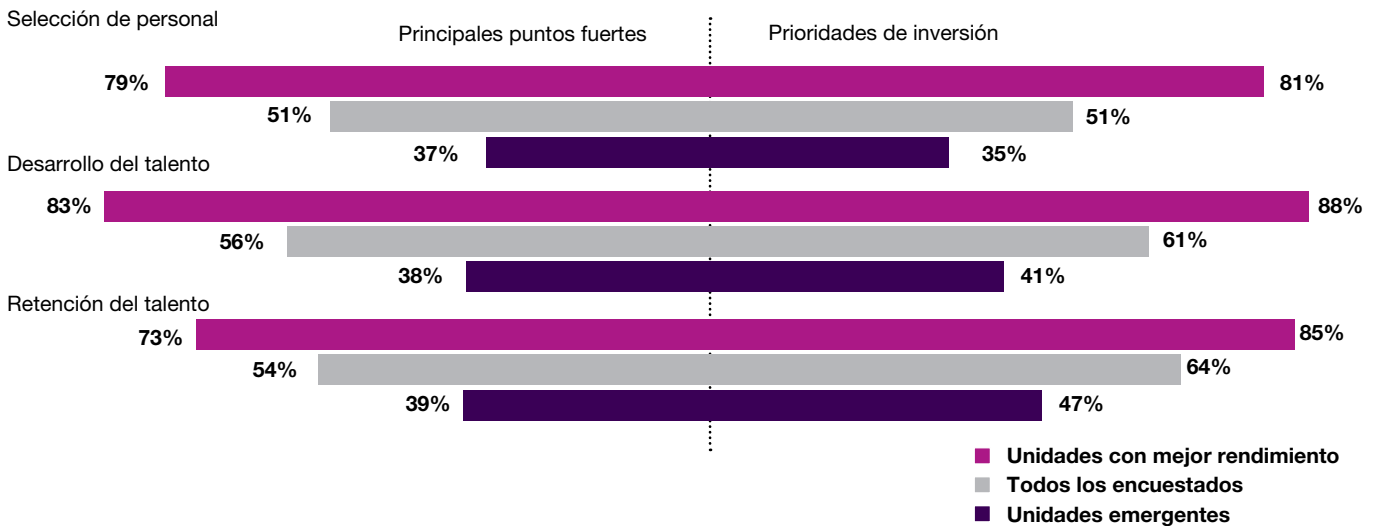
Abastecimiento Global y responsable de aprovisionamiento

Eastman Chemical Company

Por encima de todo, las unidades con mejor rendimiento conocen el valor de las grandes personas

Por encima de todo, los CPOs de las unidades de aprovisionamiento líderes saben que el éxito depende de conseguir las habilidades y la experiencia necesarias para llevar a cabo la función que les ha sido encomendada. En parte, esto explica por qué las unidades de aprovisionamiento con mejor rendimiento son mucho mejores que sus homólogos con peor rendimiento en todas cuestiones relacionadas con la gestión del talento. En términos porcentuales, y en comparación con las empresas con peor rendimiento, dos veces más empresas con mejor rendimiento consideran que la selección de personal y el desarrollo y la retención del talento son un punto fuerte clave. Y lo que es más, a menudo las empresa con mejor rendimiento suelen ampliar estas ventajas de capital humano porque son igual de agresivas en sus planes de inversión en lo que respecta a la selección de personal, el desarrollo y la retención del talento (véase la imagen 12).

¿Es el capital humano un punto fuerte y/o una prioridad en su unidad de aprovisionamiento?



Fuente: Estudio sobre responsables de aprovisionamiento 2013 realizado por el IBM Institute for Business Value.

Imagen 12: Las empresas con mejor rendimiento se centran más que otras en seleccionar personal, desarrollar el talento y retenerlo.

En varias entrevistas personales los CPOs con los que hablamos hicieron hincapié en la importancia del talento. Un CPO comenzó un programa de selección de personal que centra su atención en atraer a los mejores licenciados de las instituciones más elitistas del mundo. A medida que la normalización de los procesos, la automatización del aprovisionamiento y el cumplimiento corporativo aumenta, este CPO se dio cuenta de que su personal necesitaba habilidades de mayor rango para poder satisfacer las necesidades de un negocio cada vez más exigentes. El talento superior se ha convertido en un ingrediente fundamental del éxito del aprovisionamiento en esta empresa y el hecho de que las empresas con mejor rendimiento se centren cada vez más en el talento sugiere que esta tendencia continuará.

Acelere el camino hacia la ventaja competitiva

Nuestra investigación sobre la función de aprovisionamiento y nuestro profundo análisis de las unidades de aprovisionamiento más eficaces, influyentes e innovadoras ha demostrado que el éxito depende de interiorizar correctamente los principios básicos, colaborar de forma eficaz dentro y fuera de la empresa y desarrollar nuevas competencias para el futuro. A partir de cada una de las recomendaciones centrales recogidas en nuestro estudio hemos procedido a elaborar un conjunto más detallado de recomendaciones subordinadas para las unidades de aprovisionamiento, independientemente de su nivel de rendimiento.

Para aquellas empresas que están comenzando su viaje hacia un mejor rendimiento de aprovisionamiento, el primer paso lógico es garantizar que la empresa se centra en los indicadores correctos. Medir el ahorro de costes, la reducción del gasto y los eventos por FTE son formas simples pero importantes de ayudar a la unidad a comenzar a desarrollar las competencias fundamentales. Incluso para las empresas con un rendimiento relativamente bajo la colaboración sigue siendo la clave.

Ayuda a la unidad de aprovisionamiento a entrar en contacto con las necesidades de sus clientes y puede abrir nuevas posibilidades para añadir valor a la empresa. Finalmente, las unidades de aprovisionamiento con peor rendimiento deben prepararse para el futuro mediante la incorporación de la gestión de riesgos a la cartera de aprovisionamiento, puesto que la gestión de riesgos se convertirá en un punto fuerte esencial del aprovisionamiento en el futuro.

Las unidades de aprovisionamiento que están logrando un rendimiento medio en la actualidad probablemente hayan comenzado ya a dominar los principios básicos del aprovisionamiento. Los CPOs a cargo de unidades de esta categoría no deberían mejorar su rendimiento únicamente sobre la base los principios básicos y a través de la aplicación de índices de referencia y mejores prácticas, sino que también deberían centrarse en difundir el valor que el aprovisionamiento añade a la empresa por los pasillos de la alta dirección. Los CPOs de esta categoría pueden aprovechar la automatización para relacionarse de forma más sistemática con socios y proveedores, lo que otorgará a la unidad de aprovisionamiento la oportunidad de mejorar la calidad de su personal al centrarse en el desarrollo de habilidades, la selección de personal y la retención del talento.

Por supuesto, las unidades de aprovisionamiento que ya se encuentran a un alto nivel no pueden permitirse permanecer inmóviles si desean mantener su posición de liderazgo. Las unidades de aprovisionamiento de esta categoría pueden mejorar sus puntos fuertes automatizando y aplicando mejores prácticas a partes de su unidad que no están estandarizadas a día de hoy. Deberían continuar extrayendo ideas innovadoras de un amplio abanico de fuentes, especialmente aquellas que se encuentran fuera de las fronteras de la empresa. Finalmente, las empresas con mejor rendimiento deberían hacer un uso amplio de la analítica del aprovisionamiento para reducir los costes e incrementar el valor.

	Empresas emergentes	Unidades con rendimiento medio	Empresas con mejor rendimiento
Mantener la atención en los principios básicos del aprovisionamiento	Se centran en los indicadores que desplazan la aguja del aprovisionamiento.	La influencia se consigue gracias a un rendimiento sólido y a una comunicación eficaz... así que hay que mejorar en ambos aspectos.	Aprovechan las mejores prácticas y las tecnologías para incrementar la estandarización del aprovisionamiento.
Ampliar el valor del aprovisionamiento con una colaboración estrecha	Colaboran para aumentar la comprensión de clientes internos y externos sobre el aprovisionamiento.	Aprovechan el poder de la automatización para establecer una relación más estrecha entre el aprovisionamiento y los socios y proveedores.	Reconocen que la innovación procede de toda una serie de fuentes.
Desarrollar nuevas competencias para un nuevo mundo	Hacen de la gestión de riesgos un aspecto importante de la cartera del aprovisionamiento.	Optimizan el talento en aprovisionamiento para satisfacer las demandas del mundo del aprovisionamiento del futuro.	Aprovechan los datos y la analítica para mejorar la eficacia y la efectividad.

Para gobernar el buque del aprovisionamiento corporativo en una dirección que impulse la ventaja competitiva los CPOs deberían plantearse y responder unas cuantas preguntas complejas:

- ¿Cuál es la rentabilidad de la inversión (ROI) que aporta la unidad de aprovisionamiento a la empresa?
- ¿Cómo valoraría el rendimiento de la empresa en relación con los índices de referencia y las mejores prácticas objetivo?
- ¿Cree que los agentes implicados realmente tienen conocimiento de todo el valor del aprovisionamiento?
- ¿Cómo se está utilizando la tecnología para impulsar una mayor eficacia y eficiencia?
- ¿Existen procesos de negocio cuya gestión podría pasar a manos de terceros para que su empresa se pueda centrar en las actividades estratégicas?
- En su empresa, ¿la colaboración en materia de aprovisionamiento es sencilla y está estandarizada?
- ¿Saca partido de los clientes internos y externos como fuentes de innovación?

Sea de los primeros en conocer los últimos informes del IBM Institute for Business Value. Suscríbase a IdeaWatch, nuestro boletín electrónico mensual, con informes ejecutivos que presentan información y recomendaciones estratégicas basadas en la investigación del IBV: ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe.

Puede acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su tablet descargando la aplicación gratuita "IBM IBV" para iPad o Android en la app store.

Autores

Steve Peterson es el líder mundial de viajes y transporte para el IBM Institute for Business Value. Desde 1998 trabaja como asesor estratégico con especial atención a las operaciones, el marketing, la distribución y las iniciativas de reducción de costes. Puede ponerse en contacto con él escribiéndole a steve.peterson@us.ibm.com.

Lori Webber es directora de marketing en B2B, comercio y aprovisionamiento para el IBM Software Group. Lori era la CMO de Emptoris, que es ahora una empresa IBM.

David Rosselli es un socio de la unidad de estrategia y transformación de IBM Global Business Services y está especializado en la gestión de la cadena de suministro y en el aprovisionamiento.

Actualmente Bill Schaefer es vicepresidente de servicios de cadena de suministro y de aprovisionamiento de Global Process Services de IBM. Como tal, es responsable de los servicios comerciales para la cadena de suministro y el aprovisionamiento en todo el mundo.

Colaboradores

Sean Correll, director principal de la unidad de negocio de servicios de consultoría, Emptoris América del Norte, IBM Industry Solutions.

Terrence Curley, director de productos de aprovisionamiento, IBM Industry Solutions.

Kevin R. Donaldson, líder mundial de aprovisionamiento, unidad de estrategia y aprovisionamiento de Global Business Services.

Craig Doud, director de servicios internacionales, marca Emptoris.

Mark Ellis, director de práctica de aprovisionamiento del Reino Unido e Irlanda, IBM Global Business Services.

Brian Hagaman, líder internacional de ventas de sinergias, IBM Industry Solutions – Emptoris.

Patrice Knight, vicepresidente, Global Procurement Operations, IBM.

Eric Lesser, director de investigación, IBM Institute for Business Value.

Dave Lubowe, líder mundial en consultoría de operaciones y cadena de suministro.

Doug Macdonald, líder de marketing de producto Emptoris, IBM Software Group.

Patrick D. Quirk, CEO Emptoris, una empresa IBM.

Mark M. Rohner, P.E., CPSM, C.P.M. Consultor de gestión senior, IBM Global Business Services.

Julie M. Scanio, consultora de negocio global, consultoría de estrategia y transformación, operaciones y cadena de suministro de IBM Global Business Services.

Greg Spears, director principal de estrategia y transformación, cadena de suministro y aprovisionamiento.

Michael Stanly, director de proyecto, IBM Global Business Services.

Tahir Virk, líder de soluciones para clientes en Europa, IBM Emptoris.



IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp. registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actual de las marcas registradas de IBM en el apartado “Copyright and trademark information” en ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado en la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA TAL CUAL, SIN NINGUNA GARANTÍA EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADAPTACIÓN A FINES CONCRETOS Y CUALQUIER GARANTÍA O SITUACIÓN DE NO INCUMPLIMIENTO NORMATIVO. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

El cliente es responsable de garantizar el cumplimiento de las leyes y normativas que le son aplicables. IBM no ofrece asesoramiento jurídico, ni manifiesta o garantiza que sus servicios o productos vayan a asegurar que el cliente cumpla ninguna ley o normativa.

Referencias:

- 1 Center for Advanced Procurement and Supply, Annual Benchmark Report, 2012, http://www.capsresearch.org/research/benchmarking/Cross_Industry.aspx.
- 2 Butner, Karen, “Combating risk with predictive intelligence: An analytical approach to enterprise risk management.” IBM Institute for Business Value. Julio de 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-predictive-risk-management.html>.

© Copyright IBM Corporation 2014



Reciclar por favor
