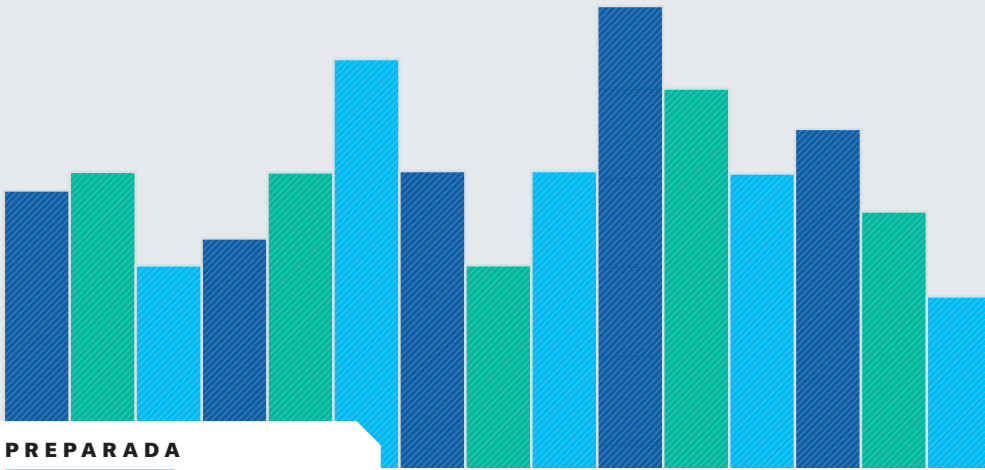


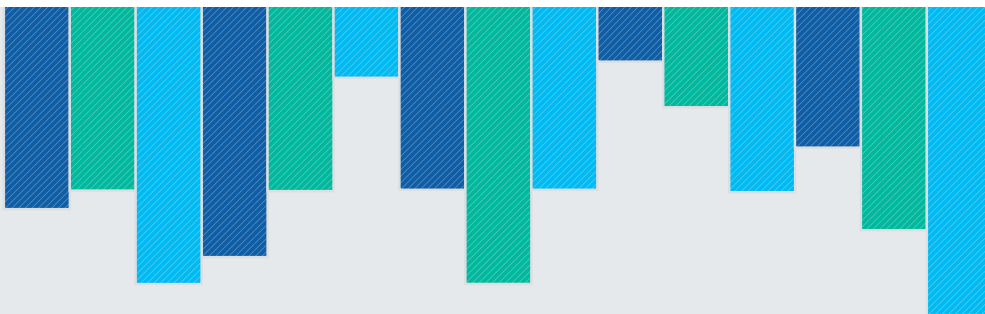


**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



La optimización digital allana el camino hacia la gestión estratégica de proveedores



Patrocinado por

amazon business

PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Las empresas se han centrado cada vez más en transformar digitalmente sus operaciones para aumentar la eficiencia, tomar mejores decisiones basadas en datos y reducir costes. A medida que las empresas se transforman, las adquisiciones suelen encontrarse entre las últimas operaciones en evolucionar. Sin embargo, la transformación digital es una prioridad cada vez mayor para los directores de adquisiciones, lo que suscita una pregunta: hasta qué punto las empresas utilizan la tecnología para lograr sus objetivos de adquisiciones.

Los líderes que han crecido comprando productos de consumo en línea ahora esperan esa opción de compra en el futuro. Mientras tanto, los gerentes se están dando cuenta de que pueden obtener suministros más rápido, de una base más amplia de proveedores, muchas veces a precios más bajos y utilizando el comercio electrónico. Quizás, lo más importante es que las soluciones digitales pueden facilitar el trabajo táctico, repetitivo y, a menudo, manual involucrado en los procesos de compra, liberando a los equipos de adquisiciones para que desempeñen roles más estratégicos en su empresa. Por ejemplo, mejores datos y análisis brindan a los líderes de adquisiciones la información que necesitan para promover las iniciativas de diversidad de proveedores e impulsar el progreso hacia objetivos de sostenibilidad mientras administran de manera efectiva el gasto a través de una compleja red de proveedores.

Hemos patrocinado una investigación de Harvard Business Review Analytic Services para descubrir los retos a los que se enfrentan las empresas en sus operaciones de gestión de proveedores y los beneficios de adoptar las tecnologías adecuadas. A través de entrevistas profundas con líderes de opinión y empresas que lideran la transformación de las adquisiciones, este informe describe cómo la destreza digital es fundamental para mantenerse al frente del cambio y puede elevar el papel de las adquisiciones como un impulsor estratégico para la empresa.

Esperamos que disfrute de este informe y le invitamos a conocer más a fondo cómo Amazon Business está equipando a los líderes para remodelar su proceso de compra, obtener nuevas eficiencias e impulsar el crecimiento organizacional utilizando soluciones de adquisición digitales. Visítenos en business.amazon.com.es para obtener más información.



Christopher Kallscheid
Country Manager
Amazon Business España

La optimización digital allana el camino hacia la gestión estratégica de proveedores

En la era de la transformación digital, la gestión de los proveedores y las adquisiciones han florecido tardíamente. Sin embargo, las empresas han aprendido en los últimos dos años lo vulnerables que son las cadenas de suministro internacionales a las interrupciones, lo que provocó un renovado énfasis en la digitalización de la gestión de proveedores y los procesos de adquisición. Si bien la reducción de costes sigue siendo una de las principales prioridades, las adquisiciones deben ser más ligeras y más inteligentes en su estrategia.

Las empresas esperan que la tecnología digital les ayude a reducir costes, aumentar la eficiencia, y mejorar la recopilación y el análisis de datos, según una encuesta internacional de Harvard Business Review Analytic Services a 271 encuestados. Los encuestados fueron predominantemente gerentes de alto nivel de empresas que varían en tamaño desde 100 hasta más de 10 000 empleados en todos los sectores. La encuesta muestra que las empresas están aumentando la inversión en tecnologías digitales: el 41 % de los encuestados informa que el gasto ha aumentado este año y el 45 % dice que aumentará durante el próximo año. Los encuestados esperan que la tecnología digital no solo aumente la eficiencia y reduzca los costes, sino que también mejore la recopilación y el análisis de datos.

«Será cada vez más difícil para las empresas seguir siendo competitivas y ágiles si continúan trabajando en un modelo no digital», dice Jim Kilpatrick, responsable de Operaciones de Red y Cadena de Suministro Internacional de Deloitte Consulting. «La futura cadena de suministro es claramente digital».

Sin embargo, los hallazgos de la encuesta sugieren claramente que muchas empresas no están recopilando suficientes datos o los tipos de datos correctos. Este asunto constituye un poco como el problema del huevo y la gallina. Las empresas esperan que lo digital les ayude a mejorar la recopilación y el análisis de datos; sin embargo, si no recopilan los datos correctos, es probable que ese análisis no sea muy rico ni útil. Por otro lado, aquellos que se aseguran de recopilar suficientes datos precisos en las categorías correctas podrán utilizar la analítica para identificar tendencias en las compras que puedan ayudar a lograr los objetivos estratégicos de su empresa. Podrán no solo cuantificar las reducciones en los costes, sino también proporcionar información mucho más allá de los dólares y los céntimos.

LO MÁS DESTACADO



El **73 %** de los encuestados dice que **la reducción de costes es una prioridad máxima** de las operaciones de adquisición y gestión de proveedores de su empresa para el próximo año.



El **54 %** dice que la capacidad de **cambiar rápidamente de proveedor en respuesta a una interrupción** se encuentra entre los principales retos de su empresa.



El **24 %** dice que está **analizando la mayoría de los datos de proveedores que recopilan** para que pueda ayudar en la toma de decisiones.



«Será cada vez más difícil para las empresas seguir siendo competitivas y ágiles si continúan trabajando en un modelo no digital», dice Jim Kilpatrick, responsable de Operaciones de Red y Cadena de Suministro Internacional de Deloitte Consulting.

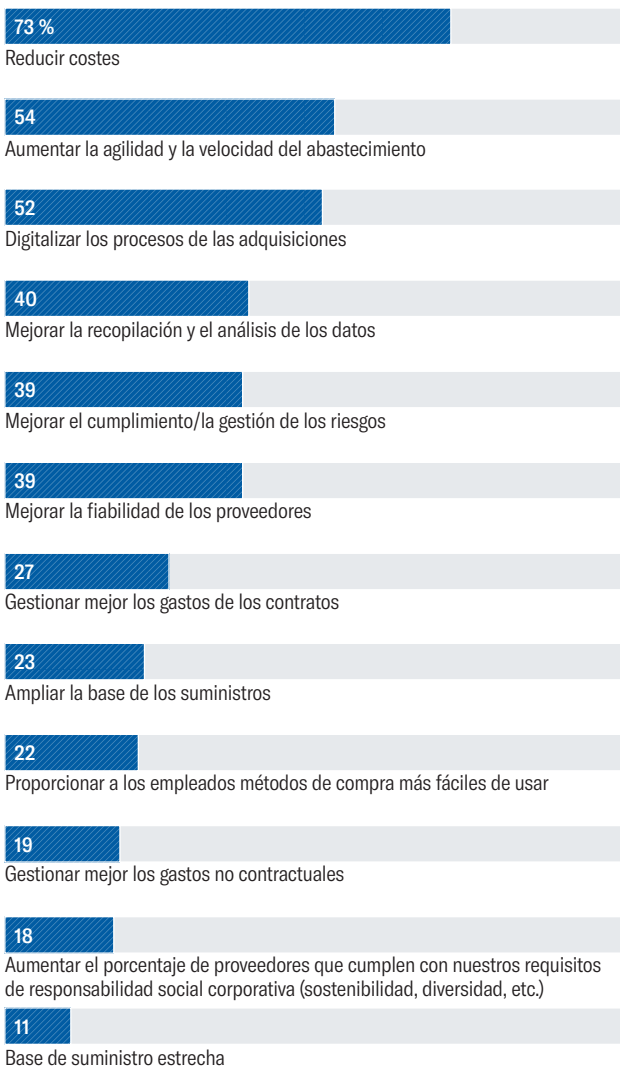
FIGURA 1

Menos coste, más velocidad, todo digital

La reducción de costes y el aumento de la agilidad lideran la elección de las prioridades de gestión de los proveedores de los encuestados.

¿Cuáles son las principales prioridades para la gestión de los proveedores y las operaciones de adquisición de su empresa durante el próximo año?

[SELECCIONE HASTA CINCO]



Fuente: Encuesta Harvard Business Review Analytic Services, julio de 2021

Y los beneficios serán aún mayores con tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático. «La tecnología digital puede reducir las cargas y los costes administrativos, por ejemplo, aceptando facturas digitales mientras el personal procesa facturas en papel de manera excepcional», explica Kilpatrick. «La inteligencia artificial puede clasificar esas facturas en papel, identificar cualquier problema y resolverlo automáticamente sin la participación de humanos».

Coste y eficiencia de las tiendas en línea

Ganar eficiencia y ahorrar costes siempre ha sido y, probablemente, seguirá siendo la prioridad número uno de adquisiciones. Sin duda, es una de las principales prioridades del Spring Branch Independent School District de Houston. «Cada dólar que ahorro es un dólar que se devuelve al aula para educar a los niños», dice Rick Gay, director de Servicios de Adquisiciones del distrito.

Durante los últimos dos años, el personal de Spring Branch ha comprado artículos que incluyen suministros de oficina, periféricos informáticos, libros y otros artículos del plan de estudios a través de un sitio de comercio electrónico. Gay estima que el distrito ha ahorrado más de 800 000 USD hasta ahora, incluidos más de 400 000 USD solo en suministros de oficina. Eso incluye ahorrar 417 000 USD en costes duros (precios más bajos) y 459 000 USD en costes administrativos blandos, dice. Además, el distrito ahorra significativamente en costes de envío y plazos de entrega. La tienda en línea envía muchos artículos de forma gratuita. «Los pedidos suelen llegar en tres días, en comparación con los 15 días de las fuentes comerciales tradicionales», dice Gay.

El distrito ahorra dinero y al personal le encanta la conveniencia. En lugar de que los maestros pasen horas hojeando catálogos, marcando páginas y luego pasando por un proceso manual y lento de requisición y orden de compra, «les digo a los maestros que pueden sentarse en casa el domingo por la noche en pijama y pedir suministros», dice. «No estaría vivo hoy si tratara de quitárselo».

La importancia de reducir los costes se ve confirmada por la encuesta de Harvard Business Review Analytic Services. Fue la prioridad más citada para la gestión de proveedores y las operaciones de adquisición, seleccionada por el 73 % de los encuestados, seguida de una mayor agilidad y velocidad de abastecimiento (54 %) y una digitalización de adquisiciones (52 %). FIGURA 1 Mientras tanto, aunque los encuestados informan que están satisfechos con la facilidad y la rapidez de los pedidos en general, indican que podría ser más conveniente. Aproximadamente, el 45 % de los encuestados está totalmente de acuerdo o algo de acuerdo con la afirmación de que «los

compradores pueden comprar en línea en el trabajo tan fácilmente como comprar en línea desde casa». Sin embargo, un importante 37 % está totalmente en desacuerdo o algo en desacuerdo con esa afirmación.

Las tiendas en línea de empresa a empresa pueden ayudar a reducir el coste de adquisición y ahorrar en el precio de compra. Proporcionan a las empresas acceso a muchos proveedores en muchas categorías, todo en un solo lugar. «También se pueden utilizar para gastos finales: compras poco frecuentes y económicas para las operaciones diarias de cualquier empresa», dice Patrick C. Connaughton, director de Investigación de Gartner, donde asesora a los clientes sobre adquisiciones y abastecimiento estratégico. «Las adquisiciones tienen menos control de este gasto porque lo hacen muchas personas diferentes en una empresa, y no necesariamente a través de contratos negociados», dice. «Algunas tiendas en línea están comenzando a ofrecer lo mejor de ambos mundos al permitir una mayor personalización», agrega. «Permiten que las adquisiciones incorporen verificaciones de políticas básicas y reglas comerciales que desea aplicar en determinadas situaciones. Les da a las adquisiciones un pequeño control que no tenía antes y, al mismo tiempo, permite que dichas compras sean de autoservicio».

«Algunos sitios de comercio electrónico están seleccionando productos para sectores específicos, e incluso empresas específicas, en un esfuerzo por atender a empresas públicas y privadas», comenta Connaughton. En el caso del Spring Branch Independent School District, el sitio alberga un contrato de compra, que incluye una variedad de suministros populares en varias categorías, que ha sido examinado y aprobado por el distrito, según Gay.

El gasto indirecto es un gran dolor de cabeza incluso para las grandes empresas. «Probablemente tengamos de ocho a diez veces más proveedores indirectos que proveedores directos», dice Torsten Pilz, vicepresidente senior y director de cadena de suministro de Honeywell. La empresa Fortune 100, con 32 600 millones de USD en ingresos y 200 fábricas en todo el mundo, fabrica de todo, desde detectores de humo hasta motores de aviones. «Utiliza una tienda en línea para gastos indirectos, incluso en suministros de oficina, equipamiento TIC y materiales de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO)», dice Pilz. «Es una buena forma de consolidar este enorme gasto indirecto».

La empresa ha utilizado el comercio electrónico como herramienta de adquisición durante años; sin embargo, recientemente, ha integrado una de las tiendas con las herramientas de planificación de Honeywell como parte de una plataforma de cadena de suministro integrada, con lo que ha creado un proceso más fluido, más rápido y más eficiente. Por ejemplo, Honeywell tiene la tienda en línea que ofrece una colección de consumibles, como fluido hidráulico para MRO, seleccionados para sus instalaciones en una región particular del mundo.

«En los viejos tiempos, teníamos que esperar hasta que apareciera el camión [con lo que se necesitaba para reparar o mantener una máquina]», explica. «Ahora recibimos una notificación cuando se recibe el pedido y recibimos un aviso de envío anticipado con la fecha de entrega, para que podamos planificar la producción en consecuencia».

Dicha coordinación requiere no solo un portal de proveedores digital, sino también una cadena de suministro y un sistema de



«Para finales de 2022, probablemente, tendremos el 98 % de nuestros ingresos en un sistema de planificación [digital] integrado. Eso nos proporciona ventajas significativas en la conectividad entre proveedores, demanda, ventas, producción y logística», dice Torsten Pilz, vicepresidente senior y director de cadena de suministro de Honeywell.

adquisiciones completos e integrados, algo que Honeywell está construyendo como uno de los objetivos estratégicos generales de la empresa. «Hace dos o tres años, decidimos que el futuro de la cadena de suministro era digital», dice Pilz. «Para finales de 2022, probablemente, tendremos el 98 % de nuestros ingresos en un sistema de planificación [digital] integrado», afirma. «Eso nos proporciona ventajas significativas en la conectividad entre proveedores, demanda, ventas, producción y logística».

Desconexión digital

A pesar de los beneficios, la mayoría de las empresas han tardado en digitalizar la gestión y las adquisiciones de proveedores. Hay varios motivos para la lentitud. Tradicionalmente, las adquisiciones se centran en lo táctico y lo transaccional: abastecerse de materiales y componentes al mejor precio, y luego hacer que los proveedores cumplieran esos precios y cotizaciones de entrega. Históricamente, los proveedores se han mostrado reacios a proporcionar datos ricos, digitales o analógicos, que producen análisis significativos. Y las adquisiciones tienden a ocupar un lugar bajo en la lista de prioridades de TIC.

Incluso antes de la pandemia, esa convención había empezado a cambiar. Los ejecutivos de la cadena de suministro, como Pilz de Honeywell, están obteniendo la financiación y el apoyo de gestión para digitalizar la gestión y las adquisiciones de proveedores. Las empresas han empezado a aprovechar una gama más amplia de fuentes de información, incluidos los proveedores de datos de terceros, para identificar el riesgo de los proveedores. Y los directores ejecutivos y los consejos de administración están dando prioridad a las TIC para la cadena de suministro.

La pandemia aceleró esos esfuerzos y llevó a otros a impulsar las adquisiciones en sus prioridades de transformación digital. Siete de cada 10 consejos de administración han acelerado sus iniciativas comerciales debido a las interrupciones del



«La COVID-19 expuso una serie de vulnerabilidades en la red de suministro extendida, y eso ha ejercido presión sobre los directores de operaciones y los CPO como nunca antes. Recibe atención no solo de la alta dirección, sino también a nivel del consejo de administración», comenta Jim Kilpatrick de Deloitte Consulting.

suministro causadas por la COVID-19, según una encuesta realizada el año pasado por Gartner.¹ «La COVID-19 expuso una serie de vulnerabilidades en la red de suministro extendida, y eso ha ejercido presión sobre los directores de operaciones y los CPO [directores de adquisiciones] como nunca antes», dice Kilpatrick de Deloitte. «Está llamando la atención no solo en la suite C, sino también a nivel de la junta».

Aunque los encuestados están satisfechos con la calidad general de los procesos de adquisición y gestión de proveedores de su empresa, y el 59 % los califica como buenos o muy buenos, están buscando lo digital para optimizarlos. Cuando se les pide que seleccionen los beneficios que su empresa espera

lograr a través de la digitalización, las principales opciones coinciden estrechamente con sus principales prioridades de gestión de proveedores y adquisiciones para el próximo año. Se seleccionó una mayor eficiencia operativa en un 72 % y una reducción de costes en un 58 %. **FIGURA 2** Otra gran prioridad para el 40 % de los encuestados es la mejora de la recopilación y el análisis de datos, que el 42 % seleccionó como uno de los principales beneficios de la digitalización.

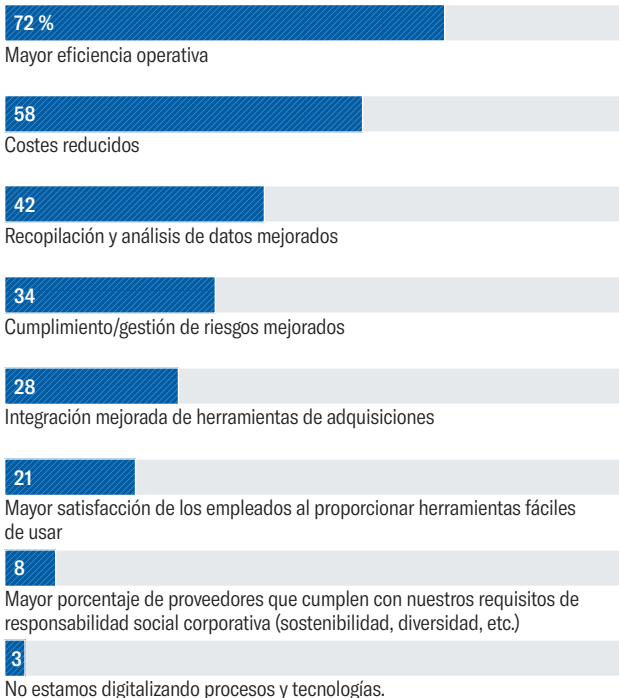
Las empresas están empezando a digitalizar y adoptar tecnologías de diversas formas, desde las más simples hasta las más sofisticadas. Las grandes multinacionales con cadenas de suministro internacionales, como Honeywell, se encaminan hacia la digitalización completa con infraestructuras de TIC sofisticadas que no solo recopilan datos detallados de los proveedores, sino que también utilizan inteligencia artificial para realizar análisis de datos prescriptivos. En el otro extremo del espectro están las empresas que todavía utilizan procesos manuales y en papel, y que pueden estar empezando a automatizarse.

FIGURA 2

Digital: El gran facilitador

La eficiencia y la reducción de costes son los principales beneficios que los encuestados esperan lograr a través de la digitalización.

¿Cuáles son los principales beneficios que su empresa espera lograr al digitalizar más procesos y tecnologías? [SELECCIONE UN MÁXIMO DE TRES]



Fuente: Encuesta Harvard Business Review Analytic Services. julio de 2021

Las empresas carecen de datos.

Independientemente de dónde se ubique una empresa en el espectro de la adopción digital, la clave para desbloquear uno de los mayores beneficios de la tecnología, la analítica, no es solo tener datos, sino también tener los datos correctos.

La encuesta muestra que las empresas no son tan buenas para recopilar y analizar datos, a pesar de que mejorar la recopilación y el análisis de datos es una prioridad máxima. Los encuestados califican la capacidad de su empresa para rastrear y analizar datos más baja que otros aspectos de la gestión de proveedores y los procesos de adquisición: solo el 41 % califica su capacidad para hacer esto como buena o muy buena, mientras que el 26 % la califica como mala o muy mala.

Al mismo tiempo, las empresas esperan que las tecnologías les ayuden a mejorar su capacidad para recopilar y analizar datos: el 42 % de los encuestados lo elige como uno de los principales beneficios de la tecnología digital. Sin embargo, recopilar más datos puede ser poco beneficioso, a menos que recopilen suficientes tipos de datos correctos, lo que la encuesta indica que es posible que no estén haciendo. Cuando se les pidió que indicaran de una lista de tipos de datos que sus empresas recopilan y mantienen sobre los proveedores, el 79 % de los encuestados selecciona datos básicos de proveedores (como el nombre y la dirección de la empresa), el 64 % indica los precios actuales, el 64 % indica los términos del contrato y el 59 % recopila datos de rendimiento (como tiempos de entrega, flexibilidad, confiabilidad y precisión de los pedidos). **FIGURA 3** Solo el 54 % de los encuestados dice que recopila y conserva el gasto total de cada proveedor, lo que obstaculizaría cualquier intento de analizar los patrones de gasto.

Más importante aún, las empresas no analizan qué datos ya tienen. Solo una cuarta parte (24 %) de los encuestados dice que está analizando la mayoría de los datos que recopilan sobre los proveedores de una manera que ayuda a la toma de decisiones. El 54 % dice que analiza de manera útil la mitad o menos de la mitad de los datos de sus proveedores (el 23 % de



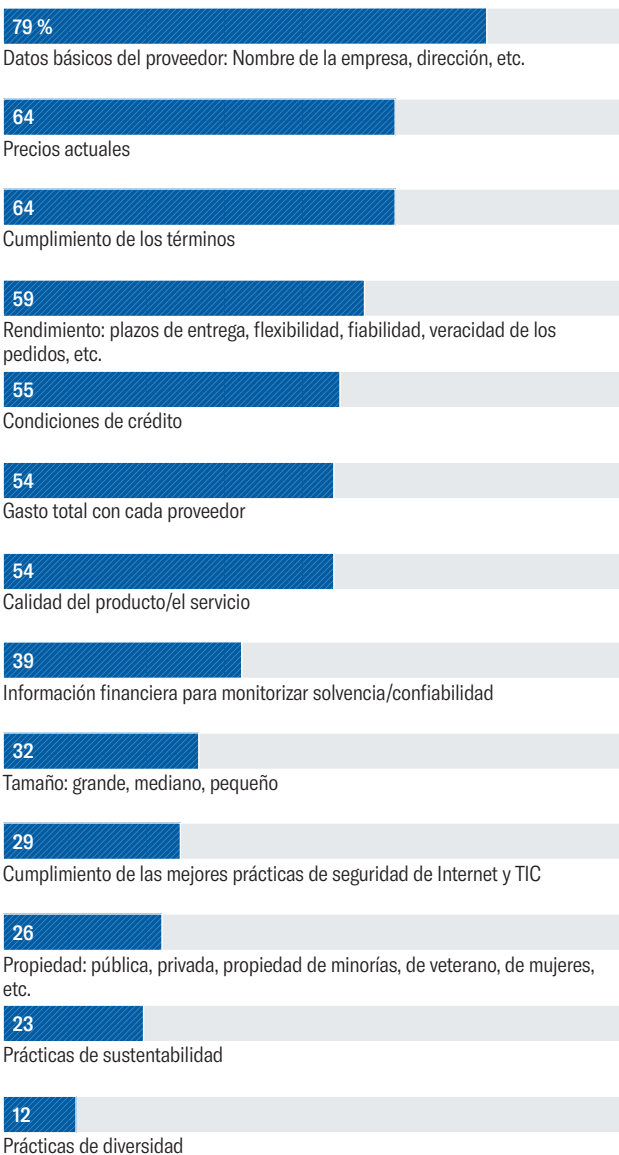
Las empresas que controlan cómo se realizan las compras, recopilan los datos correctos e implementan tecnologías avanzadas están obteniendo grandes beneficios.

FIGURA 3

Nombre, precio y número de serie

La mayoría de las empresas no recopilan datos valiosos de sus proveedores.

¿Qué datos recopila y mantiene su empresa sobre los proveedores?
[SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS PERTINENTES]



Fuente: Encuesta Harvard Business Review Analytic Services, julio de 2021

los encuestados dice que analiza del 26 % al 50 %; el 31 % dice que se analizan el 25 % o menos de los datos). Una proporción considerable de los encuestados (el 22 %) admite que no sabe en qué medida se analizan los datos de sus proveedores.

Quizás no puedan analizar los datos porque no son digitales o, al menos, no en un formato que permita el análisis. Muchas empresas todavía utilizan procesos manuales y en papel, sobre todo para gastos indirectos. «Una empresa con la que hablé recortó 24 000 pedidos por menos de 5000 USD el año pasado», comenta Kilpatrick. Ese sistema suma mucho tiempo y dinero. En algunos casos, «cuesta más cortar un pedido que el valor de los bienes del pedido», dice.

Las tiendas de comercio electrónico pueden analizar los datos sobre lo que compran las empresas. Gay puede rastrear los pedidos del distrito escolar en la plataforma a lo largo del tiempo (p. ej., mes a mes) y puede desglosar y ver qué artículos fueron comprados por quién en categorías concretas. Esta característica le permite identificar más ahorros potenciales. También le permite verificar que lo que se compra a través de la tienda es solo lo que está permitido legalmente en el contrato. «El distrito ha comprado artículos por valor de casi 3 millones de USD en el sitio durante los últimos dos años y más de una cuarta parte de todos los pedidos se han realizado a través de la tienda en línea», comenta Gay. El personal obtiene lo que necesita y las escuelas ahorran tiempo y dinero. «Obtienen muchos artículos por los que solía tener que hacer licitaciones o solicitudes por separado», dice.

Sin embargo, la tienda en línea selecciona artículos en un solo contrato, que representa un solo método de compra. No se requiere que el personal use ese contrato o la tienda en línea. «El distrito continúa proporcionándoles flexibilidad para comprar en las formas que prefieran, y algunos miembros del personal siguen prefiriendo pedir de catálogos en papel», señala Gay.

Gestionar la resiliencia mediante el seguimiento Riesgos del suministro en tiempo real

Las empresas que controlan cómo se realizan las compras, que recopilan los datos correctos y que implementan tecnologías avanzadas están obteniendo grandes beneficios. Las grandes empresas suelen tener los datos detallados, la infraestructura de TIC extensa y un músculo digital para aprovechar las tecnologías más avanzadas, incluida la inteligencia artificial y



«En nuestras revisiones operativas, ya no necesitamos usar Excel o PowerPoint. Tenemos un panel que permite desglosar un solo punto de datos si es necesario», explica Torsten Pilz de Honeywell.

el aprendizaje automático. «Eso les da una visibilidad constante de su base de suministro», dice Kilpatrick. «Conocen los riesgos en cuanto surgen».

Este tipo de análisis se ha vuelto cada vez más importante dada la interrupción de la cadena de suministro causada por la pandemia. Probablemente sea la razón por la que el 54 % de los encuestados considera no de sus mayores retos la capacidad de cambiar rápidamente de proveedor. **FIGURA 4** Mientras que el 31 % de los encuestados califica la capacidad de su empresa para cambiar rápidamente de proveedor en respuesta a una interrupción como mala o muy mala.

Esa incapacidad para responder se manifiesta de diferentes formas. Es posible que la empresa no tenga la visibilidad

necesaria para detectar el riesgo de suministro existente, sin mencionar su previsión y la adopción de medidas proactivas. También es posible que, cuando ocurre un desastre, no tengan la información que necesitan para reaccionar rápidamente. «Cuando golpeó la pandemia, muchas empresas tenían que saber qué proveedores tenían cláusulas de fuerza mayor en sus contratos», explica Connaughton de Gartner, pero muchas tenían dificultades para identificarlos. «Se dieron cuenta de lo desorganizados que estaban en la forma de almacenar y gestionar los contratos».

La estrategia digital de Honeywell les ayudó a gestionar la interrupción de la pandemia. Como parte de su programa integrado de digitalización de la cadena de suministro, la empresa creó un centro de datos y una plataforma de análisis que abarca las adquisiciones, la logística, la fabricación y la planificación. La plataforma incorpora datos detallados, hasta datos a nivel de máquinas de la planta de producción, en las fábricas de Honeywell.

«En nuestras revisiones operativas, ya no necesitamos usar Excel o PowerPoint. Tenemos un panel que puede desglosar un solo punto de datos si es necesario», explica Pilz. «Podemos mapear cualquier escasez potencial para cada producto terminado que fabricamos. Podemos identificar y priorizar los componentes más críticos que impulsan el máximo resultado comercial, como los ingresos o la entrega a los clientes. Puedo saber que tengo una escasez de ciertas partes, pero lo que realmente necesito es identificar las 100 principales que realmente nos importan como empresa para poder centrarme en ello».

«La herramienta permitió a Honeywell detectar temprano una posible escasez de un chip específico que entró en sus detectores de humo y actuar para mitigar su impacto, incluida la negociación con los proveedores y el lanzamiento de su propio proyecto de ingeniería para desarrollar rápidamente un diseño alternativo que no requeriría el chip», explica.

Analizar datos para lograr diversidad y objetivos de sostenibilidad

La recopilación y el análisis de datos completos de los proveedores es importante en otros aspectos. Por ejemplo, más empresas quieren favorecer a los proveedores que puntúan alto en determinados factores de responsabilidad social corporativa (RSC). En una encuesta de 2021 de CPO realizada por Deloitte, la RSC aumentó un 22 % en prioridad en relación con 2019: el mayor aumento de cualquier factor.² La transformación digital experimentó el segundo mayor aumento en prioridad, con un 20 %. «Ese aumento coloca la RSC casi a la par con los objetivos de adquisiciones tradicionales, como reducir los costes, aumentar la eficiencia y administrar el riesgo», afirma Kilpatrick.

FIGURA 4

Retos de las adquisiciones y de la gestión de los proveedores

Los mayores retos de la gestión de los proveedores reflejan el estrés causado por la COVID-19.

¿Cuáles son los mayores retos de la adquisición y la gestión de los proveedores de su empresa? [SELECCIONE UN MÁXIMO DE TRES]



Fuente: Encuesta Harvard Business Review Analytic Services, julio de 2021

Sin embargo, en la encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, recopilar y comparar componentes distintos de los precios entre diferentes proveedores no ocupa un lugar tan alto en la lista de los encuestados sobre los retos de adquisiciones de su empresa, y solo el 42 % lo elige.

Menos de la mitad (el 44 %) de los encuestados dice que sus empresas incluso tienen requisitos de diversidad o sostenibilidad para los proveedores; otro 23 % dice que lo desconoce. De aquellas que tienen requisitos, la mitad (el 49 %) dice que requieren documentación del proveedor; lo que, probablemente, significa poco más que recopilar formularios. En torno al 17 % hace su propia investigación, recopilando y confirmando datos manualmente. Otro 15 % dice que no valida que los proveedores cumplan con los requisitos de diversidad o sostenibilidad, pero el cumplimiento de los requisitos se establece en el contrato o confían en la palabra del proveedor. Solo el 11 % recopila, confirma y analiza datos sobre diversidad o sostenibilidad de forma digital.

Muchas empresas todavía luchan por recopilar el tipo de datos que pueden conducir a una acción estratégica. «Pueden tener datos válidos, pero ¿qué significa? ¿Qué acciones debe tomar la empresa en función de esos datos?», se pregunta Connaughton.

«Con datos detallados y los análisis adecuados –explica Connaughton– las adquisiciones podrían ir mucho más allá de los conceptos básicos del análisis de gastos tradicional». «Podría hacer mejores recomendaciones de proveedores y, por tanto, ganarse la confianza de las partes interesadas de la empresa y no solo ser visto como el policía de adquisiciones», comenta. «Por ejemplo, el análisis podría determinar que, cuando la organización utiliza proveedores que califican como más diversos o más sostenibles, en realidad ahorra dinero y recibe bienes de mayor calidad. Es una oportunidad maravillosa para que el departamento de adquisiciones demuestre cómo puede afectar esto en los objetivos corporativos generales».

Escapar de la tiranía de lo táctico

Las operaciones de adquisiciones que recopilan datos de proveedores más granulares y que cuentan con tecnología para analizarlos de manera útil estarán preparadas para desempeñar un papel más estratégico en sus empresas. Según Kilpatrick, a pesar de su progreso, el campo todavía está dominado por la tiranía de lo táctico. Los empleados de adquisiciones aún dedican el 74 % de su tiempo a transacciones y actividades operativas, según el informe de Deloitte.

No obstante, la encuesta de Harvard Business Review Analytic Services indica que las empresas están avanzando e implementando tecnologías digitales más avanzadas en sus procesos de gestión de proveedores y adquisiciones. En torno al 59 % de los encuestados afirma que su empresa utiliza actualmente, al menos, algunos análisis avanzados: el 27 % dice que su empresa tiene pilotos y experimentos, otro 21 % habla de una adopción temprana y el 11 % tiene una adopción significativa, lo que implica que la empresa usa la tecnología en una parte significativa de sus operaciones. Cuando se les pregunta sobre los planes para el próximo año, el 18 % afirma que ha implementado análisis avanzados y que tiene previsto ampliar su uso. Otro 24 % asegura que tiene pruebas de concepto y que ampliará su uso.



«Es un cambio de cultura para el aprovisionamiento sentarse a la mesa y ser visto como algo que contribuye más allá de controlar los costes», afirma Patrick C. Connaughton, director de investigación de Gartner.

Los encuestados informan de tasas más bajas de adopción de la automatización de procesos robóticos y de la inteligencia artificial o el aprendizaje automático, aunque los encuestados sugieren que el uso de ambos se expandirá el próximo año.

Sin embargo, salir del modo táctico y pasar al modo estratégico requiere algo más que buena tecnología. «Es un cambio de cultura para el aprovisionamiento sentarse a la mesa y ser visto como algo que contribuye más allá de controlar los costes», afirma Connaughton.

Para ser más estratégicas, las empresas también deben cerrar grandes brechas de habilidades en adquisiciones. «El mayor reto es que muchas personas de adquisiciones no tienen las habilidades necesarias para aprovechar la tecnología», dice Connaughton. «Los CPO nos dicen que pueden tener las mejores herramientas de análisis del planeta; sin embargo, si no tienen a las personas que saben cómo interpretar los resultados y usar los datos, entonces no servirá de nada».

Kilpatrick está de acuerdo. «Una cosa es automatizar el trabajo táctico a través de sistemas integrados y tecnologías digitales. Otra cosa es poder excavar en una base de datos masiva de terabytes y extraerla en busca de información que le ayude a comprender mejor la dinámica de su base de suministro».

Conclusión

Si bien las empresas se muestran optimistas acerca de lo que las tecnologías digitales pueden hacer para la gestión de proveedores y adquisiciones, es posible que tengan que hacer un trabajo pesado antes de ver todos los beneficios que esperan obtener. Ese esfuerzo implica rediseñar los procesos, invertir inteligentemente en las tecnologías adecuadas y asegurarse de que cuentan con el personal con las habilidades adecuadas.

Las empresas que invierten en tecnología y mejoran las habilidades de su personal permiten que la gestión de proveedores y las adquisiciones respalden con más fuerza la estrategia corporativa. «Pueden comenzar a trabajar pronto a medida que se diseñan las soluciones, quizás desafiar las especificaciones en función de su conocimiento de la base de suministro, o pueden identificar oportunidades para reducir la cantidad de componentes necesarios para construir un producto», afirma Kilpatrick. «Ese es un valor estratégico significativo».



La buena noticia es que casi cualquier empresa, independientemente de su tamaño o presupuesto, puede empezar su viaje hacia un futuro digital.

La buena noticia es que casi cualquier empresa, independientemente de su tamaño o presupuesto, puede empezar su viaje hacia un futuro digital, tal vez comprando a través de una tienda en línea que, por su propia naturaleza, ofrece muchas de las ventajas de la tecnología y construir sobre esa base.

El distrito de Gay ha obtenido buenos resultados y tiene previsto continuar expandiéndose a capacidades más sofisticadas para que las adquisiciones puedan integrar y analizar datos de una variedad de fuentes, incluido el sistema de solicitud de licitación del distrito, el sistema de planificación de recursos empresariales, los contratos de abastecimiento múltiple e incluso los catálogos de proveedores. «Necesitamos analizar los datos de forma que puedan mostrar dónde obtenemos el mejor valor», afirma. «Con análisis más extensos, podemos ser más estratégicos».

Notas finales

- 1 Gartner, «Gartner dice que el 69 % de los consejos de administración aceleraron sus iniciativas de negocios digitales tras la interrupción de la COVID-19», 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>.
- 2 Jim Kilpatrick, Jennifer Brown, Ryan Flynn, and Aaron Addicoat, «Deloitte Global 2021 Chief Procurement Officer Survey: Using Agility to Address Changing Chief Procurement Officer Priorities», Deloitte, abril de 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/chief-procurement-officer-cpo-survey.html>

METODOLOGÍA Y PERFIL DEL INFORMANTE

Completaron la encuesta un total de 271 encuestados que formaban parte de la audiencia de lectores de HBR (lectores de revistas/boletines electrónicos, clientes, usuarios de HBR.org).

Tamaño de la empresa

35 %
10 000
empleados o más

11 %
Entre 5000 y 9999
empleados

24 %
Entre 1000 y 4999
empleados

9 %
Entre 500 y 999
empleados

20 %
Entre 100 y 499
empleados

Antigüedad

22 %
Director ejecutivo/
miembros del consejo
de administración

45 %
Director ejecutivo
sénior

25 %
Director ejecutivo
con antigüedad media

7 %
Otros

Sector

24 %
Fabricación

13 %
Tecnología

8 %
Servicios
financieros

8 %
Atención sanitaria

Todos los demás sectores
menos del 8 % cada uno

Función o cargo en la empresa

17 %
Dirección general/
ejecutiva

12 %
Ventas/Desarrollo
de negocios/
Servicio al cliente

10 %
Operaciones/
Producción/
Fabricación

8 %
Logística/
Compras/
Adquisiciones

Todas las demás
funciones menos
del 8 % cada una

Regiones

34 %
América del Norte

30 %
Asia-Pacífico/Oceanía

22 %
Europa

8 %
América Latina

6 %
Oriente Medio/África

Es posible que las cifras no sumen el 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NOSOTROS

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente que pertenece al Harvard Business Review Group, y que realiza investigaciones y análisis comparativos sobre importantes retos de gestión y oportunidades comerciales emergentes. Con el fin de proporcionar inteligencia empresarial y conocimientos de grupos de pares, cada informe se publica en función de los resultados de investigación y análisis cuantitativos y/o cualitativos originales. Las encuestas que conforman el estudio cuantitativo se llevan a cabo con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación internacional de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con altos ejecutivos de negocios y expertos en la materia de dentro y fuera de la comunidad de autores de la *Harvard Business Review*. Puede ponerse en contacto con nosotros por correo electrónico escribiendo a hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services