

Estrategias de procurement para la era post-pandémica:

Prácticas de abastecimiento y tecnologías para enfrentar la crisis, disminuir riesgos y mejorar la eficiencia.





Índice

Introducción	3
I. Gestión del riesgo y el rendimiento de los proveedores	6
El valor de la visibilidad	9
II. Optimización en procesos de compra	12
Procesos para fortalecer relaciones con proveedores	16
III. Redefiniendo la gestión por categorías	18
Áreas emergentes que impactan	20
Transformación digital	23

Introducción

La pandemia fracturó las cadenas de suministro y causó el peor colapso económico de la década. Este acontecimiento removió a muchas organizaciones y proveedores. De este modo, la escasez de suministros y el alza de precios se hizo rutinario.

Mientras los departamentos de compras reconstruyen sus cadenas de suministro, la lección que muchas compañías han sacado de este período turbulento es que necesitan una nueva estrategia de resiliencia que pueda hacerle frente a esta “nueva normalidad” o “era post-pandémica”.



Una era en donde todos debemos prepararnos para múltiples cambios y desafíos. Ya sean las fluctuaciones de los precios de las materias primas, las regulaciones, el cambio climático o alguna perturbación geopolítica. Debemos estar preparados para todas y cada una de ellas.

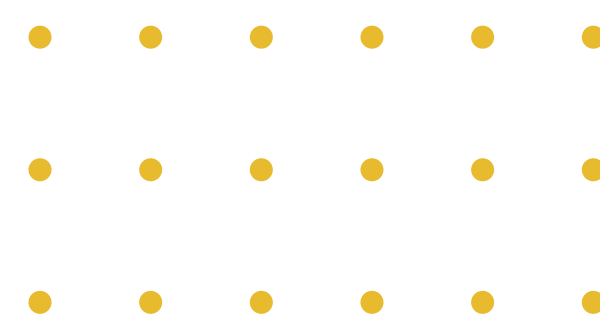
Esto no es fácil, pero es posible. Para conseguirlo, los líderes de compras tienen que desempeñar un papel más estratégico que en el pasado.

Las áreas de procurement de las empresas conocen muy bien la interconexión que existe en las cadenas de suministro. También conocen la red interconectada de contratos y gastos en toda la empresa, en finanzas, en las cuentas por pagar y en las compras. Por lo tanto, es precisamente en estas áreas en donde deben centrar su

energía, ya que es ahí donde deben generar asociaciones estratégicas -externamente e internamente- para optimizar sus recursos y mitigar amenazas.

¿Cómo? Mediante las 3 estrategias que detallaremos a lo largo de este e-book:

- ✓ **Gestión del riesgo y el rendimiento de los proveedores**
- ✓ **Optimización de los procesos de compra**
- ✓ **Redefinir la gestión por categorías**





Si bien la reducción de costos en las compras ha sido siempre el principal objetivo de las empresas, desde marzo de 2020 las cosas han cambiado. Los líderes de los departamentos de compras han centrado sus esfuerzos en buscar proveedores alternativos cuando los habituales han fallado. Por lo tanto, ahora la prioridad de las empresas está en mantener a los proveedores estratégicos contentos y con sus pagos al día, ya que esto permite darle continuidad al flujo de caja.

Con la pandemia que empieza a remitir en 2022, los departamentos de compras tienen ahora la oportunidad de repensar su *modus operandi* y transformar el rendimiento.

Los líderes y equipos de abastecimiento deberían adoptar asociaciones más profundas y basadas en la confianza con los proveedores para ayudar a demostrar su relevancia estratégica para el negocio y generar valor a la organización.



Gestión de riesgo y rendimiento de proveedores

La necesidad de disminuir el riesgo de los proveedores ha sido una de las prioridades de la agenda de procurement desde hace algunos años. Sin embargo, durante el 2020 y 2021 quedó en evidencia que muchas organizaciones tenían lagunas en sus estrategias o no estaban preparadas para la crisis.

Según una encuesta realizada por Gartner a más de 1.500 ejecutivos de abastecimiento en marzo del 2020, sólo el 12% creía que sus empresas estaban muy preparadas para el impacto de Covid-19. El impacto que la pandemia ha generado en las interrupciones de la cadena de suministro ha impulsado a las empresas a desarrollar estrategias de mejora y relocalización de la producción.

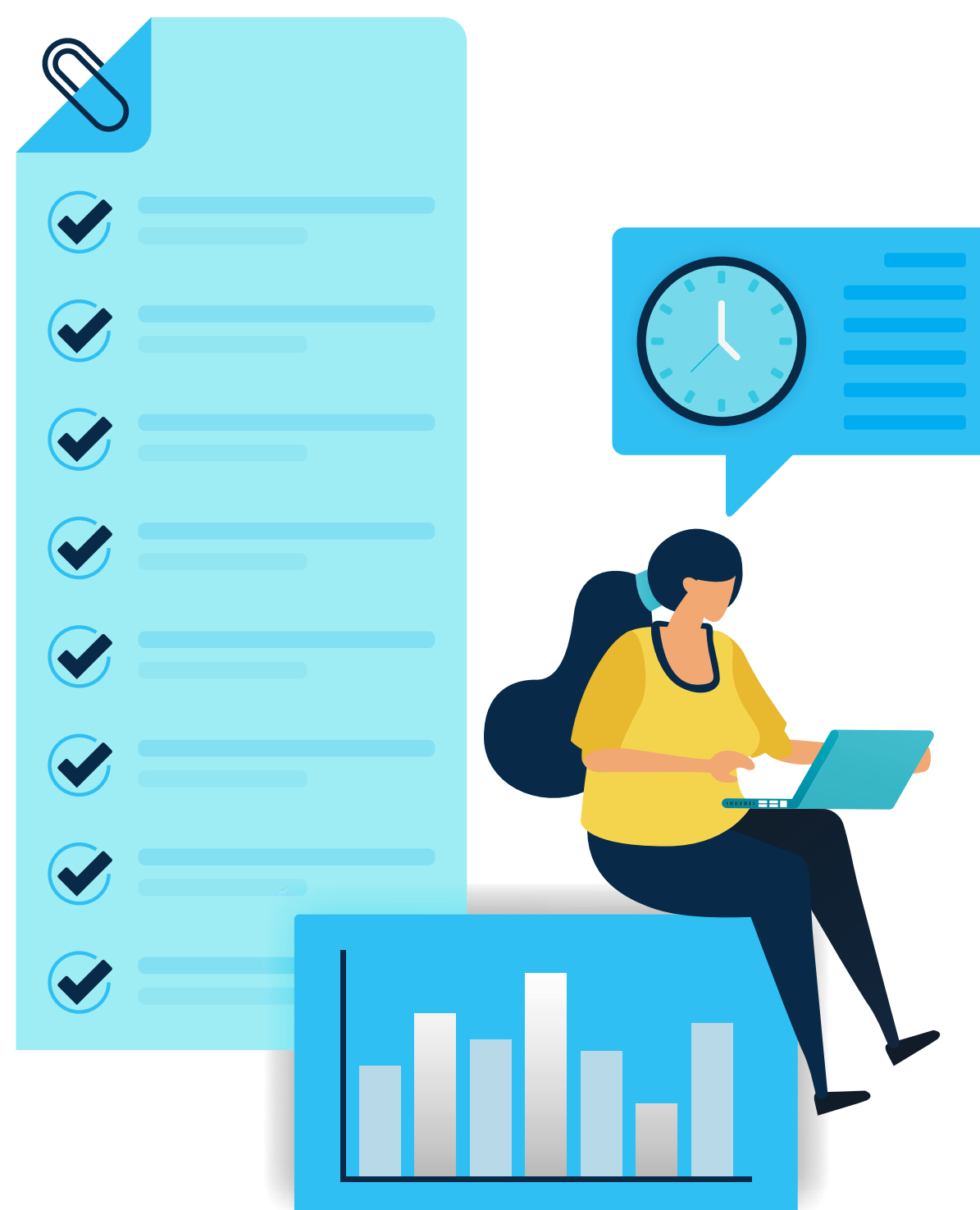
Durante el peak de la pandemia, la continuidad operacional de las empresas era lo más importante. Es por esto que encontrar estrategias alternativas de abastecimiento se ha convertido en una táctica crucial en la gestión de riesgos. Se abren muchas posibilidades y las empresas se plantean si acaso hay que deslocalizar, acercarse a la costa o permanecer en el extranjero. Después de todo, **la flexibilidad es clave para construir cadenas de suministro más resistentes.**

Otra encuesta realizada por la misma consultora a 260 empresas que lideran la cadena de suministro global, encontró que el 33% de ellas había trasladado las actividades de abastecimiento y fabricación fuera de China o planeaban hacerlo en los próximos dos o tres años. Muchos expertos aseguran que podrían mover sus operaciones a América Latina.

Algunas empresas están creando una red de proveedores de respaldo que pueda activarse con poca antelación en los momentos críticos, es decir, cuando los proveedores habituales no estén disponibles.

Para esta estrategia es aconsejable dedicar un pequeño porcentaje del presupuesto empresarial, cercano al 5%.

En una economía global en la que la “nueva normalidad” nunca será normal, la evaluación de los proveedores es una tarea compleja, exigente y crítica. El costo sigue siendo crítico, pero los gestores de compra también necesitan mirar el valor que los proveedores generan para la empresa.





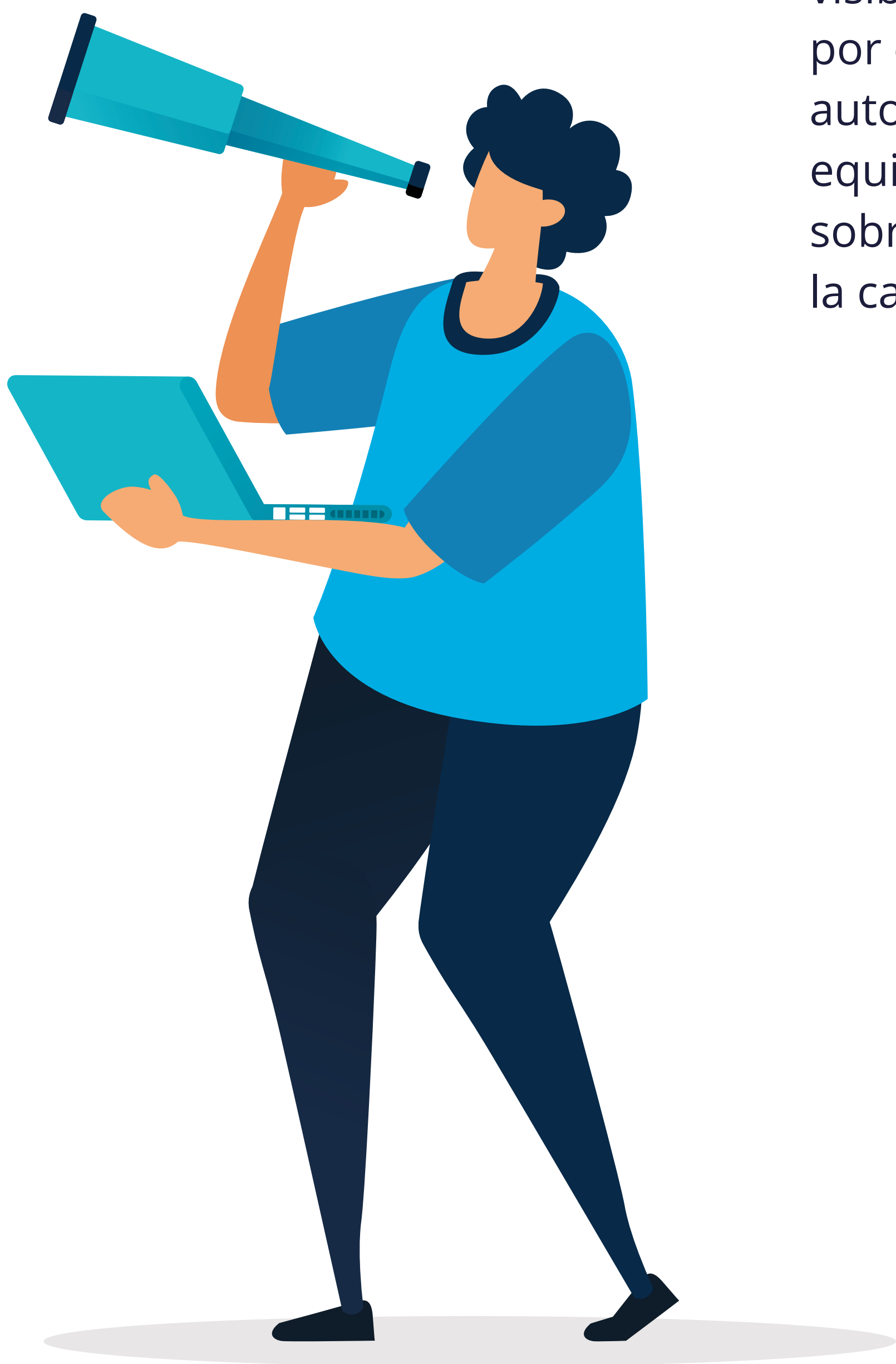
En Copefrut por ejemplo, una de las principales empresas exportadoras de fruta fresca de Chile, hace 4 años que decidieron digitalizar su área de abastecimiento, lo que les ha permitido disminuir la carga administrativa en un 33% y generar ahorros en torno al 15% y el 18% en sus compras. Sin embargo, su gerente de compras, María José Castillo, asegura que durante la pandemia la prioridad dejó de ser el ahorro y se enfocaron en desarrollar una buena relación con sus proveedores para asegurar el abastecimiento y por ende la continuidad operacional. “Estoy dispuesta a pagar un poco más con tal de tener a un proveedor que cumpla”, afirma Castillo.

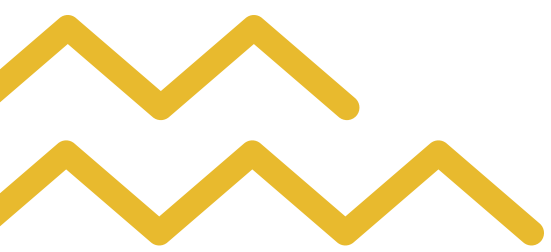
Durante la pandemia la prioridad dejó de ser el ahorro y en foco estuvo en desarrollar una buena relación con proveedores para asegurar el abastecimiento y la continuidad operacional. “Estoy dispuesta a pagar un poco más con tal de tener a un proveedor que cumpla”

- María José Castillo, gerente de compras de Copefrut

El valor de la visibilidad

Por otra parte, dicen que el mejor antídoto contra la volatilidad es la visibilidad. Muchas empresas no saben lo suficiente sobre sus proveedores. La tecnología puede ayudar a dar visibilidad en tiempo real sobre la oferta y la demanda. Pero también se puede obtener visibilidad de los proveedores, por ejemplo, datos inteligentes y automatizados que informen a los equipos de la cadena de suministro sobre los eventos que afectan a toda la cadena de valor.





Tal fue el caso de Corpesca, la empresa pesquera más grande de Chile, donde aseguran que la tecnología fue un aliado durante la pandemia. Según el gerente de adquisiciones y abastecimiento, Álvaro Chiffelle, la compañía no sufrió complicaciones en el área de abastecimiento durante la pandemia gracias a la digitalización. “En la peor época de la pandemia nuestros ejecutivos de compras estaban desde sus casas trabajando y el 75% de las compras las realizaban a través de plataforma para cotizaciones y licitaciones B2B, wherEX, la cual fue y sigue siendo un gran apoyo”, afirma.

“En la peor época de la pandemia nuestros ejecutivos de compras estaban desde sus casas trabajando y el 75% de las compras las realizaban a través de plataforma para cotizaciones y licitaciones B2B, wherEX, la cual fue y sigue siendo un gran apoyo”

- Álvaro Chiffelle, gerente de adquisiciones y abastecimiento de Corpesca



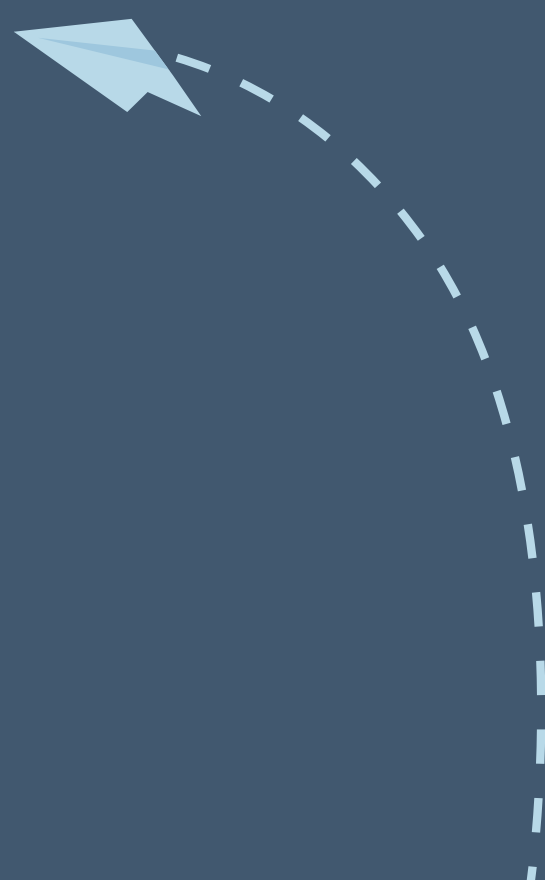
La plataforma digital wherEX es una herramienta SaaS especializada en procurement que permite a las empresas acceder a un marketplace de más de 20 mil proveedores. A través de este portal de compras B2B, se conecta la demanda de cualquier empresa (sin importar a qué industria pertenezca) para que encuentre a los mejores proveedores que se ajusten a sus necesidades.

La interfase de wherEX, por lo tanto, promueve la competencia entre los proveedores. Esto, a su vez, ayuda a que las empresas puedan encontrar siempre las mejores ofertas en los insumos y servicios que necesitan licitar.

En esta nueva era post-pandémica en donde reina la incertidumbre, una empresa no puede ser verdaderamente resistente a menos que se tenga una cadena de suministro que sea lo suficientemente flexible para responder a interrupciones imprevistas. También requiere de una visibilidad completa para poder tomar decisiones sobre una base holística y la inteligencia necesaria para percibir las tendencias y detectar oportunidades. Por lo tanto, para construir ese tipo de resistencia en el negocio hay que dar prioridad a la transformación digital y la automatización.



Optimización en procesos de compra



Los departamentos de compras deben ser capaces de tomar decisiones estratégicas, inteligentes y proactivas. La capacidad de responder rápidamente, ser ágil y tener flexibilidad es primordial. Para esto es importante contar con la información correcta, procesos sólidos y la tecnología adecuada.

Para optimizar los procesos de compra es necesario tener acceso oportuno a datos precisos, lo que implica un enfoque coherente y unificado de la tecnología, especialmente del software. La optimización puede ser transformadora, ya que ahorra tiempo y dinero, acelerando el flujo de caja y protegiendo los ingresos.



San José Farms, uno de los mayores productores y exportadores de fruta fresca, seca, deshidratada y congelada, ha optimizado sus procesos de compra gracias a la incorporación de herramientas tecnológicas. “Hemos logrado importantes ahorros económicos tanto en packaging como en transporte, así como en otros productos y servicios que nunca antes habíamos licitado. Lo anterior, gracias a que la plataforma wherEX nos permitió profesionalizar nuestros procesos de adquisiciones con su sistema inteligente, simple y transparente, lo que nos ha permitido tomar decisiones con datos concretos y conocer diversas empresas proveedoras”, comenta Matías Sánchez, subgerente de finanzas.

“La tecnología de la plataforma wherEX nos permitió profesionalizar nuestros procesos de adquisiciones con su sistema inteligente, simple y transparente, lo que nos ha ayudado a tomar decisiones con datos concretos y conocer diversas empresas proveedoras”

- Matías Sánchez , subgerente de finanzas de San José Farms

La automatización también ayudará a una organización a redirigir el trabajo de sus empleados, quienes dejarán de lado tareas de escaso o nulo valor agregado para preocuparse de labores mucho más estratégicas y productivas.

Son múltiples los beneficios que pueden encontrar las empresas al decidir automatizar sus áreas de procurement. Por ejemplo, con wherEX, al tratarse de un proceso automatizado y que funciona en base a Inteligencia Artificial, los departamentos de compra ya no deben invertir su tiempo en tediosos correos y llamados telefónicos para conseguir proveedores.

Además, es posible llegar a más proveedores, aumentando la cantidad de oferentes en los procesos de compra.

“La herramienta te permite llegar a lugares que con capacidad humana no podríamos llegar, ni tendríamos acceso a conocer”, enfatiza María José Catillo de Copefrut.





La empresa chilena de la industria salmonera, Salmones Austral, destaca la importancia de generar relaciones a largo plazo con los proveedores. “wherEX nos ha permitido acercarnos a nuestros proveedores entregando confiabilidad y objetividad a los procesos de licitación, abriendo oportunidades a otros proveedores que antes estaban un poco distantes en la industria. Para nosotros, es importante generar relaciones a largo plazo y que contribuyan positivamente en las localidades que estamos presentes”, afirma el gerente de finanzas, Claudio Melgarejo.

“wherEX nos ha permitido acercarnos a nuestros proveedores entregando confiabilidad y objetividad a los procesos de licitación, abriendo oportunidades a otros proveedores que antes estaban un poco distantes en la industria. Para nosotros, es importante generar relaciones a largo plazo y que contribuyan positivamente en las localidades que estamos presentes”

- Claudio Melgarejo, gerente de finanzas de Salmones Austral.

Optimizar procesos para fortalecer relaciones con proveedores

Conseguir que los pagos a proveedores se cumplan en los plazos pactados no es exactamente una de las tareas del área de compras, pero puede ayudar a fortalecer las relaciones con ellos. Los pagos, para bien o para mal, se encuentran en el ámbito de las finanzas, dentro de las cuentas por pagar (AP).

En las empresas más grandes, es común que estos departamentos utilicen procesos anticuados y burocráticos para procesar miles de facturas y otros documentos de forma manual, lo cual deja la puerta abierta al error humano.





Pero hay formas para optimizar, acelerar y mejorar la precisión en los procesos internos mediante software y sistemas diseñados específicamente para aumentar la eficiencia. Existen tecnologías como el reconocimiento óptico de caracteres, las cuales permiten escanear facturas en papel o digitales, de modo que ya es posible automatizar estos procesos.

Según estimaciones de Ardent Partners –firma de investigación y asesorías en procesos y tecnologías de suministros– el costo medio de

procesar una sola factura se reduce de 12,88 a 2,56 dólares cuando se automatiza. Y con el procesamiento digital de facturas sin contacto el tiempo medio de procesamiento se reduce de 11 a 3 días.

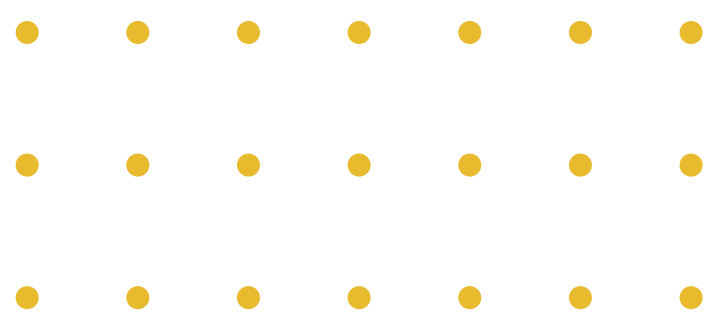


A decorative dashed line in a light blue color starts from the left edge, curves upwards and to the right, then loops back down and to the left, ending near the top left. It features two arrowheads: one pointing right at the top right and one pointing left at the top left.

Redefiniendo la gestión por categorías

La necesidad de una gestión estratégica por categoría en las áreas de procurement es cada vez más relevante, en parte porque el Covid-19 no fue la única preocupación en la mente de los líderes corporativos durante el año pasado, ni tampoco lo será en el futuro.

La gestión de categorías es un concepto de compra y venta en el que la gama de productos comprados por una empresa se desglosa en grupos de productos similares o relacionados; estos grupos se conocen como categorías de productos.



La responsabilidad del área de procurement es forjar relaciones más profundas con los stakeholders internos y externos. De esta manera, las empresas podrán controlar los volátiles riesgos actuales y forjar la resiliencia necesaria para los desafíos del futuro.

El procurement estratégico ayuda a dar más credibilidad a los negocios, toda vez que este tipo de gestiones permiten que las empresas sigan funcionando correctamente, aun cuando sus proveedores en ciertas categorías habituales tienen dificultades para cumplir.

Un estudio reciente de The Economist Intelligence Unit reveló que existen nuevas preocupaciones para los ejecutivos. La pandemia encabezó el listado (45%), pero la encuesta también evidencia que existe alta preocupación por los cambios en leyes y normas (32%), los problemas de sostenibilidad y medio ambiente (29%) y los fenómenos naturales relacionados con el clima (23%).

El fenómeno del home office, combinado con los problemas de seguridad pública, el cambio climático y otros acontecimientos geopolíticos de los últimos años –como los disturbios civiles y el aumento de los movimientos de justicia social– están ejerciendo una presión inesperada en casi todas las categorías de productos. Por lo tanto, el rol del procurement en la “gestión por categorías” se está adaptando cada vez más y, sobre todo, está siendo redefinido.

Áreas emergentes que impactan

En la última década, especialmente en los últimos dos años en algunos mercados, se han añadido otras áreas clave para la gestión por categorías: diversidad, inclusión y sostenibilidad.

En algunos países, las leyes establecen que las empresas deben usar proveedores de su misma comunidad o de empresas más pequeñas (pymes). Con esto se trata de garantizar que las empresas pertenecientes a minorías étnicas, mujeres, veteranos y miembros de la comunidad LGBT formen parte de la base de proveedores para “nivelar el campo de juego”. De este modo, las empresas reflejan las necesidades de sus consumidores y empleados, quienes desean ver más diversidad reflejada en el abastecimiento de las empresas.





Salmones Austral ha impulsado la sustentabilidad en todos sus procesos, incluso en las compras. El gerente de finanzas, Claudio Melgarejo, afirma que de los más de 40 proveedores que han participado en procesos de licitaciones tanto de productos como de servicios a través de wherEX, un 60% son Pymes y un 52% son proveedores locales, permitiéndoles contribuir con el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, así como también, contribuir positivamente en las localidades donde están presentes.

“De los más de 40 proveedores que han participado en procesos de licitaciones tanto de productos como de servicios, un 60% son Pymes y un 52% son proveedores locales, permitiéndoles contribuir con el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, así como también, contribuir positivamente en las localidades donde están presentes”

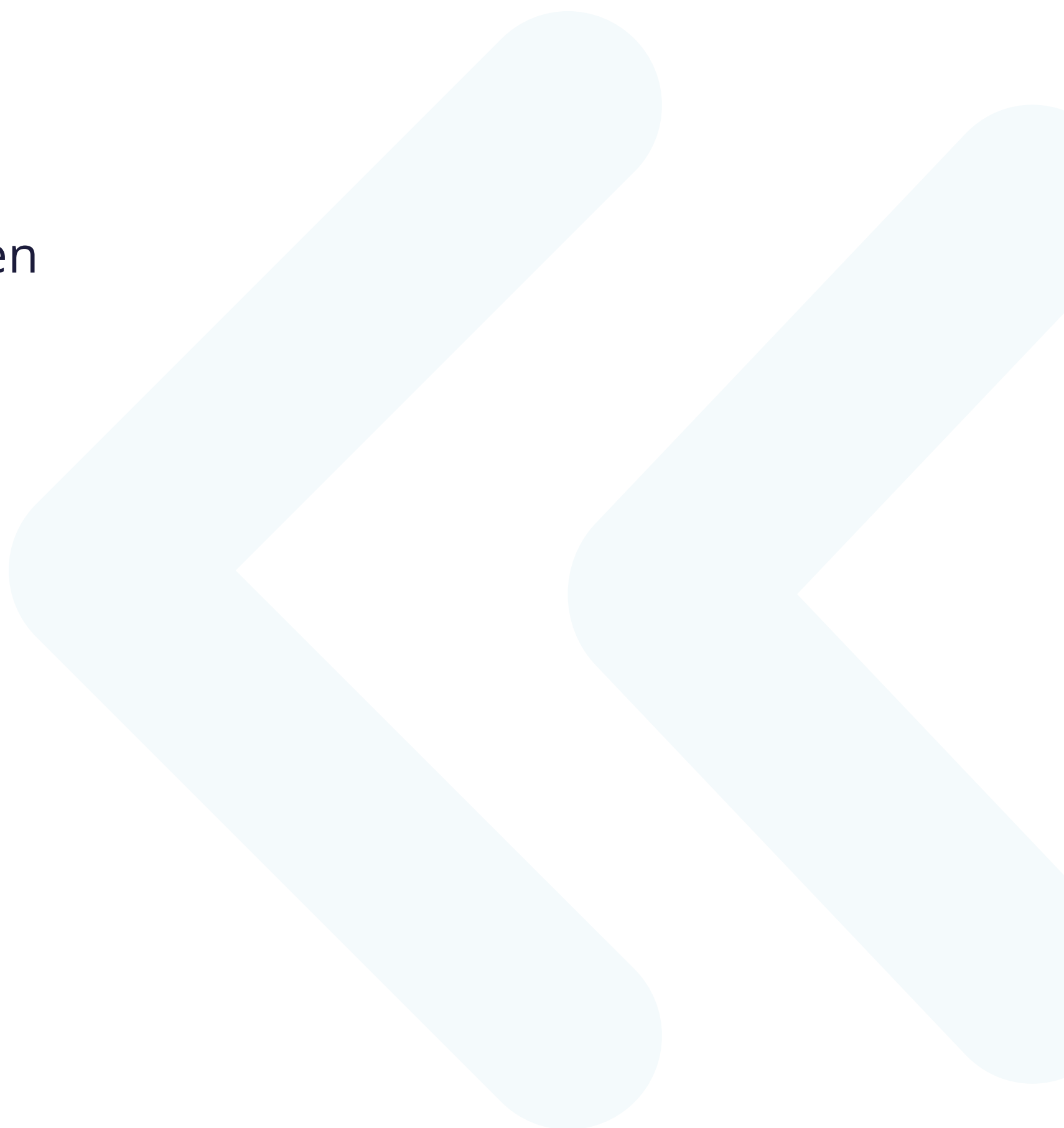
- Claudio Melgarejo, gerente de finanzas Salmones Austral.



En la plataforma están disponibles las insignias “Sello Pyme” o “Sello Local”. Gracias a estas distinciones, las empresas que compran servicios o insumos pueden elegir a proveedores que formen parte de sus comunidades o que sean pequeños empresarios. Cabe destacar que hoy las pequeñas y medianas empresas representan el 53% de un universo suministrador de más de 20 mil oferentes.

De este modo, las empresas que licitan sus productos con la plataforma generan un aporte al ecosistema económico de la zona en la que operan. O bien, escogen los negocios que se encuentran en su etapa inicial.

En lo que va del año 2021, el 25,3% de los montos adjudicados fueron para pymes y 53,4% fueron para proveedores locales. Hoy en día, es cada vez más frecuente que empresas busquen licitar sus productos con este tipo de negocios en el marco de sus políticas de sostenibilidad.



Transformación digital

Según una encuesta de The Harris Poll de 2020, el 92% de los líderes empresariales están de acuerdo en que las empresas tienen que utilizar los canales digitales y la automatización de procesos con tal de sobrevivir y prosperar. Del mismo modo, el 88% está de acuerdo en que una consecuencia relevante de la pandemia es que ahora existe una clara necesidad de automatización de procesos.





Para obtener una correcta gestión de procurement por categorías, se requiere visibilidad y trazabilidad de principio a fin. Las soluciones actuales como wherEX usan Inteligencia Artificial y aprendizaje automático, con el fin de ir “un paso más allá” en las áreas de procurement. Este tipo de herramientas también ofrece el seguimiento de los ahorros para reconocer qué factores originan o impulsan los costos.

El gerente general de Salmones Austral, Gastón Cortez, asegura que la tecnología ha traído muy buenos resultados en los procesos de licitaciones, generando impacto económico positivo en las inversiones. Asimismo, destaca el ahorro en tiempo en los procesos, la apertura a una mayor cantidad de proveedores y que éstos puedan participar en los requerimientos en igualdad de condiciones.

“La tecnología ha traído muy buenos resultados en los procesos de licitaciones, generando impacto económico positivo en las inversiones”

-Gastón Cortez, gerente general de Salmones Austral.





Un enfoque estructurado y estratégico como la gestión por categorías no solamente reduce costos a largo plazo, también hay otros beneficios. Sin embargo, los líderes de los departamentos de compras también deberían recordar a sus stakeholders que un programa de este tipo creará valor para la compañía al mejorar el rendimiento de los proveedores, mitigar los riesgos de suministro e impulsar la innovación digital en el resto de la organización.

A través de herramientas digitales, el departamento de procurement debe priorizar las categorías que aportan más valor a la empresa. En este proceso, las compañías deben considerar en qué categorías “no estratégicas” no necesitan intervención alguna y cuáles podrían subcontratar, liberando de este modo al departamento de compras para que se centre en las tareas más críticas para el negocio.

La extrema perturbación creada por la pandemia ha revolucionado la forma en que operan las empresas en materia de adquisiciones. Si bien la reducción de costos sigue siendo un imperativo, es cada vez más importante la reducción de riesgos. El énfasis en la agilidad, la flexibilidad y la visibilidad en las estrategias de abastecimiento, permite a la empresa operar mejor y ofrecer una ventaja competitiva. Una empresa resistente, diversa y equilibrada que realiza las inversiones adecuadas puede esperar un futuro próspero. El año pasado se rompieron muchas cadenas de suministro. La oportunidad ahora es reconstruirlas más fuertes que nunca.



Isidora Goyenechea 2939, piso 14, Las Condes.
Imperial 655, 4A, Puerto Varas, Chile

www.wherex.com
contacto@wherex.com