

Evolución del Abastecimiento

Por Javier Carnevali Penella

El rol del director de compras ha evolucionado de manera vertiginosa en los últimos años. Lo que antes se consideraba una función meramente administrativa y transaccional, hoy es un pilar estratégico que impulsa el valor de una empresa. La tecnología, la globalización y los desafíos del mercado han transformado radicalmente nuestro papel. Pero, ¿cómo hemos llegado hasta aquí y qué nos depara el futuro?

La Evolución del Rol de Compras: un Viaje en Tres Dimensiones

El área de compras se ha transformado en tres aspectos clave, migrando de un enfoque limitado a una visión integral y de valor.

1. De lo Transaccional a lo Relacional

Durante mucho tiempo, nuestra función se centró en la gestión de transacciones: emitir órdenes de compra, negociar precios y asegurar la entrega. Sin embargo, la automatización y el avance tecnológico han liberado a nuestros equipos de estas tareas manuales, permitiéndonos cambiar el foco.

Ahora, el verdadero valor reside en la colaboración. Esto implica construir y nutrir relaciones sólidas, no solo con nuestros proveedores, sino también con nuestros stakeholders internos. Al comprender profundamente las necesidades de áreas como Operaciones, Marketing o I+D, podemos diseñar soluciones más valiosas y ser verdaderos socios estratégicos.

2. De lo Reactivo a lo Proactivo

En el pasado, las áreas de compras respondían a las necesidades del negocio a medida que surgían. Hoy, nuestra capacidad para anticiparnos a los riesgos y oportunidades es lo que nos diferencia.

Este cambio ha sido impulsado por dos factores principales:

- El poder de los datos: Gracias a una mejor calidad de la información, podemos analizar datos, crear modelos predictivos y anticipar disrupciones en la cadena de suministro o cambios en el mercado. Esto nos permite tomar decisiones más informadas y mitigar riesgos antes de que se materialicen.

- Enfoque en el cliente: Adoptar metodologías de Customer Experience nos ayuda a entender las necesidades no solo de nuestros clientes finales, sino también de los usuarios internos a quienes servimos. Al aplicar un enfoque de servicio, podemos diseñar procesos y experiencias que realmente resuelvan sus problemas y superen sus expectativas.

3. De ser un Centro de Costos a ser un Generador de Valor

La visión tradicional consideraba a compras como un simple centro de costos, enfocado en la reducción de gastos. Sin embargo, nuestra misión hoy va mucho más allá. Al integrar prácticas como la gestión de riesgos, la sustentabilidad y la innovación, hemos demostrado que el área es un motor de valor para la empresa.

Ahora, contribuimos directamente al crecimiento del negocio a través de:

- Incremento en la rentabilidad.
- Mitigación de riesgos financieros, operativos y reputacionales.
- Mejora de la eficiencia en la cadena de suministro.
- Aceleración de la innovación a través de alianzas estratégicas.
- Reducción del impacto ambiental y aumento del bienestar social.

Las Habilidades Clave del Profesional de Compras

El rol ha cambiado, y con él, las habilidades que necesitamos para prosperar. Las competencias que nos trajeron al presente no son las mismas que nos llevarán al futuro. Las podemos agrupar en tres categorías principales.

- Excelencia con los stakeholders: Esta es la habilidad más crucial. Implica la empatía para comprender a nuestros usuarios y socios, la capacidad de influencia para impulsar cambios y el pensamiento estratégico para alinear nuestras acciones con los objetivos del negocio. Se trata de pasar de ser un gestor de proveedores (Supplier Relationship Management) a un gestor de relaciones con múltiples grupos de interés (Stakeholder Relationship Management).
- Excelencia en operaciones: Se enfoca en optimizar nuestros procesos. Esto incluye la analítica de datos y el business intelligence para tomar decisiones basadas en información, así como el dominio de procesos clave como el Source-to-Contract (S2C) y el Procure-to-Pay (P2P).
- Excelencia estratégica: Nos permite ver el panorama completo. Aquí se incluyen habilidades como la planificación estratégica, el manejo del cambio y la visión financiera para asegurar que nuestras decisiones no solo sean eficientes, sino también rentables y sostenibles.

Desarrollando a la Próxima Generación de Líderes

El futuro del área de compras dependerá de nuestra capacidad para identificar, desarrollar y exponer al talento. El plan de sucesión es una parte fundamental de la estrategia a largo plazo.

El proceso de desarrollo de talento consta de tres pasos:

1. **Identificar el talento:** Hay que tener un sistema para identificar los perfiles que la empresa necesita. Esto nos ayuda a entender las brechas de habilidades en nuestros equipos y a crear un plan de desarrollo personalizado para cada colaborador.
2. **Desarrollar el talento:** Una vez identificadas las brechas, debemos trabajar para cerrarlas. Esto se logra a través de entrenamiento formal, mentoría y proyectos que fortalezcan las habilidades técnicas y estratégicas de nuestros equipos.
3. **Exponer al talento:** Los futuros líderes deben interactuar con la alta dirección y otros directores para que entiendan los aspectos clave del negocio y desarrollen habilidades como el storytelling. También deben crear redes de contacto con sus pares en otras empresas, pues estos espacios de colaboración son cruciales para aprender de experiencias compartidas y enfrentar los retos futuros.

Recomendaciones para los Futuros Directores de Compras

El camino hacia el liderazgo en compras está lleno de desafíos, pero también de grandes oportunidades. Aquí te comparto algunas recomendaciones clave para el futuro director de compras:

1. **Acepta y lidera el cambio:** El mundo, los mercados y tu empresa están en constante evolución. Prepárate para una transformación continua. No esperes a que otros te digan qué hacer; toma la iniciativa y sé el agente de cambio. Las habilidades que te trajeron hasta aquí no te llevarán al futuro.
2. **Sé un estratega, no un técnico:** La tecnología es un habilitador, no la estrategia. No le dejes el control de tu visión a otros. Define tu estrategia y usa la tecnología para materializarla. Es fundamental mapear los procesos y las decisiones para entender qué actividades se automatizarán y cuáles requerirán la inteligencia humana.
3. **Construye redes de valor:** No te limites a tus proveedores. Establece relaciones sólidas con tus usuarios internos, tus colegas en otras empresas y con la amplia red de grupos de interés que interactúan con el área de compras (usuarios, proveedores, asociaciones, gobierno, entre otros). La colaboración es la clave para enfrentar los retos del futuro.

4. Enfócate en la confianza: La confianza no se exige, se gana. Se construye con cada interacción y con cada decisión. Es la base sobre la que se asientan todas nuestras relaciones, tanto internas como externas. Trabaja en la empatía y la confiabilidad en todo momento.

El director de compras del mañana es un líder que domina la tecnología, pero que prioriza las relaciones. Es proactivo, estratégico y se enfoca en la generación de valor. Es un líder que acepta el cambio, lo lidera y prepara a su equipo para navegar en un futuro lleno de oportunidades.

Javier Carnevali es un reconocido especialista en las áreas de: Abastecimiento Estratégico, Compras y Gestión de la Cadena de Suministro con un enfoque de Sustentabilidad. Tiene 30 años de experiencia en Consultoría y Gestión del Abastecimiento y Suministro en empresas de diversos países y sectores industriales.

Es graduado en Administración de Empresas, mención Gerencia de la Universidad Metropolitana (Caracas, Venezuela) en 1995 y de El Master en Administración de Empresas del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en 1999. Cuenta con un Certificado en Supply Chain Management por la Universidad de California Los Ángeles (UCLA) y de Business Analytics de la Universidad de Cambridge. También realizó el Program On Negotiation de la Universidad de Harvard y cuenta con el Certificado de la Asociación Internacional de Economía Sustentable (IASE).

Javier ha sido conferencista y panelista invitado en eventos como Coupa Inspire (Las Vegas, USA) Procurement and Supply Chain Live (Chicago, USA) y Procurement Leaders of Tomorrow (Austin, USA).



SPEND LIFECYCLE MANAGEMENT