

MIT SMR CONNECTIONS

ENTREVISTA CON UN EJECUTIVO

Reinvención de las compras: del centro de costes al impulsor de la innovación

ENCARGADA POR:

amazonbusiness



Todd Heimes,
director y responsable general
global de Amazon Business

Probablemente las compras no sean lo primero que se viene a la mente al hablar sobre transformación digital. No obstante, esto está cambiando con el mayor reconocimiento de que las compras, cuando se optimizan en términos digitales, tienen el potencial de ayudar a las organizaciones a innovar, aumentar la sostenibilidad y lograr sus objetivos empresariales.

En esta entrevista, Todd Heimes, director y responsable general global de Amazon Business, habla sobre las tendencias, las oportunidades y los desafíos actuales de las compras. Comparte información sobre cómo usar diferentes tecnologías (tales como la inteligencia artificial o IA, el machine learning o ML, el análisis de macrodatos, la cadena de bloques y la automatización) para aumentar considerablemente la eficiencia de las compras e innovar en las relaciones con los proveedores. Aborda el papel de las compras para ayudar a las organizaciones a conseguir sus objetivos empresariales, incluidos los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). También trata la importancia de encontrar perfiles expertos en tecnología para que se encarguen de las compras y echa un vistazo al futuro de la función.

Esta entrevista se ha condensado y editado por motivos de claridad y estilo editorial.

“Concebimos las compras como un lugar de innovación en la organización de muchos clientes. Puede implicar el uso de la IA, el análisis de macrodatos, el machine learning o incluso la integración de la cadena de bloques en las cadenas de suministro”.

MIT SMR Connections: preparemos el terreno para nuestra entrevista. ¿Dónde se sitúan las compras hoy en día y quién se encarga de ellas?

Heimes: todas las organizaciones, desde la empresa más pequeña a la más grande, tienen algún tipo de cargo que se ocupe de las compras. Necesitan material de oficina, material para las salas de descanso, productos de limpieza y, en función de la organización, necesitan determinados productos para cumplir su misión principal. Durante los últimos años, dicha función se ha convertido en un área cada vez más importante en la que centrarse. Como resultado, observamos que los recursos disponibles para el cargo de compras crecen día a día: los datos disponibles, la tecnología disponible, los sistemas, las herramientas e incluso las personas y el talento disponibles para trabajar en el ámbito de las compras.

Todos esos factores mejoran las compras. Desde hace poco, la IA y el machine learning, así como la posibilidad de incorporar ese tipo de datos y tecnología a la función de compras, han empezado a tener un gran impacto.

Las personas que supervisan las compras en general varían según la organización, como es lógico. No obstante, vemos que, cada vez más, los encargados de las compras se involucran mucho en la definición de la estrategia de compras y que las decisiones sobre qué sistemas, qué herramientas y qué reglas aplicar suelen recaer sobre la persona que ocupa dicho rol.

MIT SMR Connections: ¿cómo usan las organizaciones las compras para promover sus objetivos empresariales? Tradicionalmente, las compras no se han considerado estratégicas.

Heimes: históricamente, la función de compras probablemente se concebía más como un centro de costes que como cualquier otra cosa. Sin embargo, hoy en día vemos que las compras se trasladan a un lugar en el que pueden ayudar a lograr los objetivos empresariales más generales de una organización.

Por ejemplo, muchas organizaciones se orientan al ASG. Por lo tanto, puedes asegurarte de que compras a proveedores que ayudan a cumplir los objetivos ASG. Al mismo tiempo, todas las eficiencias de trasladarse a una función digital de compras electrónicas pueden reducir significativamente los costes.

De repente, puedes cambiar la historia de las compras de una organización y pasar de ser un centro de costes a ser un impulso para la organización.

Aquí también hay una gran oportunidad para innovar. Concebimos las compras como un lugar de innovación en muchas organizaciones de clientes. Puede implicar el uso de la IA, el análisis de macrodatos, el machine learning o incluso la integración de la cadena de bloques en las cadenas de suministro.

MIT SMR Connections: ¿cuáles son algunos de los mayores desafíos asociados a las compras en la actualidad?

Heimes: muchos de nuestros clientes, así como profesionales del ámbito de las compras, comparten una lista de puntos débiles de antes y después de pasar a las compras electrónicas. Los procesos manuales son un punto débil importante. Seguimos escuchando a los clientes y los profesionales del ámbito de las compras hablar de procesos tediosos, mucho papeleo, mucha entrada de datos y la forma en que todo ello puede ralentizar el trabajo. También escuchamos hablar sobre la falta de visibilidad. La información de varias canalizaciones de compras es limitada, especialmente si la organización no se ha sometido a una transformación digital.

La gestión de proveedores es otro aspecto. Sin transformación digital, es difícil identificar a los proveedores adecuados y gestionar todas esas relaciones y, como resultado, los costes son difíciles de controlar. Para ello, tienes que acceder a los datos y necesitas visibilidad de la cadena de suministro. Nuestros clientes comparten comentarios de este tipo de forma constante.

Estas quejas varían en función del tamaño de la organización. Las organizaciones más grandes tienen entornos más complejos en cuanto a los sistemas que utilizan y los tipos de integraciones que necesitan para transformar sus funciones de compras. Cuanto más grande es la organización, más puntos débiles encontramos.

Amazon es una empresa de tan solo 25 años que ha impulsado la transformación digital desde el primer momento. Es innegable que tenemos nuestras propias complejidades, pero cuando salimos y hablamos con los clientes, sobre todo los más grandes y a veces los más consolidados, se enfrentan a desafíos todavía mayores. Es por ello por lo que nos interesa hablar sobre la transformación digital de la función de compras.

MIT SMR Connections: hablemos de las ventajas de la transformación de las compras. Podemos pensar en una mejor gestión de los proveedores, lo que significaría un mejor perfil de costes, así como una mayor visibilidad que llevaría a una mejor toma de decisiones. ¿Qué más nos puedes señalar?

Heimes: todo empieza con la eficiencia de la base de proveedores. Un sistema de compras electrónicas va a darte la capacidad de gestionar tus proveedores de forma mucho más eficiente. Puedes empezar a ingerir catálogos, catálogos electrónicos y diferentes bases de datos, lo que te ayudará a ser más eficiente en el proceso real de solicitud en línea.

Puedes identificar a los proveedores, calificarlos y encontrar proveedores diferentes y sostenibles. Como he indicado antes, muchas empresas ahora recurren a la función de compras como ayuda para lograr los objetivos ASG al permitir las compras responsables. Estamos siendo testigos de este movimiento de todos los sectores para automatizar y digitalizar gran parte de este comportamiento de compras que se repite.

También observamos un cambio para permitir que los usuarios hagan sus propias compras. Es decir, dejar que compren sus propios portátiles, lámparas de escritorio, etc. Al descargar esa actividad de compras trasladándola a los empleados se libera a los equipos de compras para poder centrarse en actividades más estratégicas, como buscar nuevos proveedores y negociar con los proveedores más importantes. No obstante, es difícil dejar que los empleados hagan sus propias compras si ese proceso no se ha automatizado, digitalizado o estandarizado; en otras palabras, si no se ha transformado la función.

MIT SMR Connections: cuando hablas de descargar algunas de las funciones de compras en los propios empleados o usuarios, ¿qué quieres decir? La idea sería ofrecerles un universo en el que pudiesen elegir, ¿no?

Heimes: correcto. Querrás asegurarte de que, si tienes cientos o miles de usuarios, no compren lo que les apetezca. Pueden comprar un portátil, una impresora o algo que no encaje en tu entorno, por ejemplo. Por ello, la mayoría de los mercados te dejarán integrar tus reglas de mercado en sus sistemas. Por ejemplo, Amazon Business tiene una herramienta llamada Guided Buying, una característica de Business Prime que te permite decir a los usuarios lo siguiente: "Cuando compres este tipo de artículo, queremos que elijas entre estos proveedores", "Queremos que elijas entre estas marcas" o "Queremos que compres algo dentro de este rango de precios".

En la mayoría de los sistemas de compras electrónicas se pueden integrar muchas reglas diferentes para permitir al equipo de compras definir las reglas de interacción. A continuación, los empleados podrán operar dentro de ese conjunto de reglas. Una vez más, el equipo de compras se libera y, al mismo tiempo, se mantiene el control sobre las compras de la base de empleados.

MIT SMR Connections: después de la COVID, ¿qué significa la resiliencia de la cadena de suministro en el ámbito de las compras?

Heimes: la resiliencia sigue siendo una preocupación cada vez mayor. Los ejecutivos identifican la necesidad de diversificar sus bases de proveedores y se aseguran de tener menos puntos únicos de error. Para ello, llevan a cabo diferentes evaluaciones de riesgos y optimizan el inventario. El uso de un marketplace ayuda mucho con la diversificación de los proveedores. Los mercados están creciendo en el ámbito de las compras como forma de proporcionar un respaldo con muchos proveedores diferentes para la mayoría de los productos.

No obstante, supone un desafío en el sector de las compras, ya que la forma en que hemos operado tradicionalmente consiste en negociar con un número más reducido de proveedores y conseguir el mejor acuerdo posible en los productos más importantes que íbamos a comprar. Sin embargo, es innegable que la diversificación de la base de proveedores es una herramienta para reducir el riesgo.

MIT SMR Connections: has dicho que observas un gran énfasis en las habilidades técnicas en el ámbito de las compras. ¿Cómo de fácil o difícil es encontrar al tipo adecuado de persona? ¿Hay algunas prácticas recomendadas que se puedan aplicar?

Heimes: la contratación de un equipo de compras más experto en tecnología es algo que vemos que ocurre en todas las organizaciones con las que hablamos, y es importante para el sector de las compras en su conjunto adoptar estos cambios tecnológicos de los que hemos estado hablando, como la cadena de bloques, los análisis de macrodatos, la IA y el ML.

Las compras se están trasladando a un espacio más digitalizado y más automatizado, en el que hay muchas oportunidades de innovación. Y con el aumento del uso de los datos, las organizaciones necesitan cada vez más una presencia técnica más sofisticada y miembros de los equipos más expertos en tecnología para ayudar con los análisis de datos. De hecho, una de las mayores enseñanzas que hemos extraído de los últimos 10 años es la necesidad de una base de personas más expertas en tecnología que trabaje en el ámbito de las compras.

Esto ocurre en todas las organizaciones, también en Amazon. No obstante, puede ser difícil encontrar el talento adecuado.

Por lo tanto, animo a todos los equipos de compras a centrarse en ello y a reflexionar sobre las oportunidades de formación interna para que los miembros de sus propios equipos puedan desarrollarse, porque cada vez será más complicado encontrar las habilidades adecuadas.

MIT SMR Connections: cuando hablas sobre el ecosistema de las compras electrónicas, parece que la integración ocupa una gran parte de esa historia. ¿Qué requisitos o desafíos técnicos de la integración se pueden señalar?

Heimes: indudablemente, la integración es necesaria. Como he dicho, la mayoría de las grandes organizaciones tendrán un ecosistema de herramientas y entornos diferentes que se necesitan comprender al trasladarse a un sistema de compras electrónicas. Hay un sistema de ERP [planificación de recursos empresariales], un sistema de finanzas, un sistema de gestión de los proveedores y, quizás, una red de compra y entrega; es decir, muchos sistemas diferentes en una organización más grande. Por lo tanto, se necesita un acuerdo interno de las partes interesadas para avanzar en esa dirección. Y, una vez más, se necesita el talento adecuado.

Se tendrán que integrar todos estos sistemas con varias API [interfaz de programación de aplicaciones], varios estándares de datos y varios tipos de proveedores técnicos con los que tendrás que colaborar. Tener los recursos adecuados,

“Las compras se están trasladando a un espacio más digitalizado y más automatizado, en el que hay muchas oportunidades de innovación. Y con el aumento del uso de los datos, las organizaciones necesitan cada vez más una presencia técnica más sofisticada y miembros de los equipos más expertos en tecnología para ayudar con los análisis de datos”.

el talento adecuado y el consentimiento interno para avanzar en una nueva dirección es necesario cuando las compras van hacia la transformación digital.

MIT SMR Connections: el intercambio electrónico de datos (EDI), o intercambio automatizado de documentos (como órdenes de compra o facturas), solía estar a la vanguardia de las compras automatizadas. ¿Sigue siendo el EDI una pieza del puzzle o es un concepto y sistema heredado?

Heimes: el EDI sigue siendo un método para enviar órdenes automáticamente a los proveedores. Sigue ocurriendo, pero la clave aquí es el paso a una herramienta automatizada de compras electrónicas y, en las organizaciones más grandes, dicha herramienta de compras electrónicas tiene que integrarse con muchos sistemas de forma interna, ¿verdad? Por lo tanto, en las organizaciones más grandes, hay un gran ecosistema. Hay un sistema de ERP, sistemas de finanzas y centros de costes. Y todo ello tiene que integrarse con el sistema de compras electrónicas. La ventaja de hacerlo es que, después, puedes incorporar catálogos electrónicos con la base de datos de proveedores. Además, ahora puedes, de una forma mucho más automatizada, buscar los productos que necesitas, buscar los proveedores que necesitas y subcontratar internamente a la base de usuarios muchas de las tareas que se repiten. Entonces, al final, las órdenes llegarán a los proveedores, normalmente mediante el EDI.

MIT SMR Connections: ¿cómo interviene el machine learning en las compras?

Heimes: Amazon Business tiene millones de artículos a la venta y usamos el ML para ayudar a presentar los mejores productos disponibles a nuestros clientes en función de las reglas que definen en nuestra funcionalidad Guided Buying.

Definen reglas tales como cadenas de aprobación, límites de gasto y tipos de productos que quieren comprar a proveedores sostenibles o diferentes. Después, usamos el ML para observar de forma constante todos los productos que tenemos en nuestra base de datos y, a continuación, ofrecer los mejores productos en nuestros resultados de búsqueda a los clientes.

Y después, estos clientes siguen iterando en las reglas que quieren usar en nuestra herramienta Guided Buying. Antes de tener acceso al ML, el proceso de definir qué productos comprar era mucho más manual. Ahora podemos usar algoritmos de búsqueda y el ML para ayudar a mostrar los mejores productos disponibles en función de las reglas que el cliente ha proporcionado.

MIT SMR Connections: ¿cómo es el caso de uso de la cadena de bloques en las compras?

Heimes: la cadena de bloques ahora se usa en la coordinación del movimiento de bienes en las cadenas de suministro de todo el mundo. Si te imaginas los productos desplazándose por el proceso de envío de contenedores, la cadena de bloques ahora se usa para ayudar a hacer un seguimiento del movimiento de los bienes por todo el mundo.

Esto ha tenido un gran impacto en las compras, ya que un problema que está presente desde hace mucho tiempo es la falta de transparencia y visibilidad de lo que hay en la cadena de suministro. Un cliente hace el pedido y después espera y tiene esperanza. Con el uso de la cadena de bloques, ahora puede consultar dónde están los productos de una forma más sencilla que en el pasado.

MIT SMR Connections: ¿ves algún papel para la IA generativa en las compras?

Heimes: sí, estoy seguro de que habrá oportunidades para la IA generativa. Puedes pensar en algunos de los primeros ejemplos sobre los que todos hemos leído alguna cosa, los ejemplos de tipo ChatGPT. Pero sí, auguro que indudablemente habrá un uso de este tipo de tecnología.

Los equipos de compras contratarán gente con talento que sabrá cómo aplicar la IA generativa y los modelos de lenguaje de gran tamaño en el sector de las compras. En Amazon Business estamos buscando oportunidades para usar los macrodatos, la IA, el machine learning y la IA generativa a fin de mejorar los productos que ofrecemos a nuestros clientes.

MIT SMR Connections: la complejidad aumenta en todas partes, al igual que los datos se multiplican y se disparan constantemente. ¿Qué consejo tienes para los ejecutivos del ámbito de las compras sobre cómo controlar y gestionar dicha complejidad?

Heimes: el consejo que les doy a los líderes del ámbito de las compras es que adopten el concepto de transformación digital de sus funciones de compras, contraten equipos de compras expertos en tecnología y creen grupos internos de partes interesadas que les puedan ayudar a integrar las compras electrónicas en el ecosistema más general de sus organizaciones. Si hacen esto, deberían empezar a ver o seguir viendo la función de compras como un área de innovación de su organización

y usar todas las tecnologías de las que hemos hablado aquí para impulsar las innovaciones en la organización con el objetivo de que la función de compras pueda ser un impulso para su organización.

MIT SMR Connections: ¿cómo esperas que cambie el panorama de las compras electrónicas a corto plazo? ¿Qué tendencias observas o anticipas?

Heimes: la mayor tendencia es el gran uso de los datos y la IA, junto con más automatización. Veo que todas las organizaciones con las que hablamos hacen énfasis en esto. Los datos seguirán impulsando la tendencia de optimizar los procesos de compras, aumentar la eficiencia y mejorar la toma de decisiones de compras.

Pronostico que observaremos un aumento del uso de la cadena de bloques para mejorar la transparencia y la rastreabilidad de los bienes en las cadenas de suministro. Seguiremos viendo un mayor enfoque en la sostenibilidad y la diversidad, así como en la confianza en las compras para ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos ASG. Veremos un desplazamiento continuado hacia análisis más predictivos y prescriptivos y una mejor oportunidad de previsión en el ámbito de las compras.

Podremos usar estas tecnologías y los datos que están disponibles para predecir mejor la demanda y para asegurarnos de que nuestras cadenas de suministro sean más resilientes. Si en los últimos años hemos aprendido algo, es que necesitamos tener una cadena de suministro más sólida y resiliente para los materiales directos e indirectos adquiridos por un equipo de compras.

Y el sector en su conjunto, la función de compras en su conjunto, seguirá observando un aumento de la colaboración en el ecosistema de nuestras organizaciones. En cada organización, el equipo de compras tiene la oportunidad de innovar e impulsar la colaboración en estas funciones de operaciones y finanzas y diferentes partes interesadas.

Por último, empezaremos a observar una función de compras más personalizada e individualizada. Si se tiene en cuenta todo lo que hemos hablado y se junta (el uso de los datos, el uso de la tecnología y la capacidad de innovar), se empezará a observar que las organizaciones tienen una función de compras mucho más individualizada y específica para cada organización. Así es cómo creo que evolucionará el panorama en los próximos años.

Todd Heimes es el director y responsable general global de Amazon Business, responsable de aquellos clientes que son pequeñas empresas, Business Prime y las funciones de expansión internacional y de marketing. Previamente, en sus casi 25 años de trayectoria profesional con Amazon, ha ocupado varios cargos de gestión, tales como director internacional de Amazon Business, director de Amazon Business en Europa, director de asesoramiento técnico en la UE, director internacional de tecnología y responsable de programas colectivos para la expansión de categorías, entre otros.

ACERCA DE AMAZON BUSINESS

Amazon Business ayuda a millones de clientes de todo el mundo (desde pequeñas empresas, colegios, hospitales, organizaciones sin ánimo de lucro y organismos gubernamentales hasta grandes empresas con operaciones globales) a redefinir las compras con ahorros de costes y tiempo, mayor productividad y análisis detallados de compras. Los clientes disfrutan de cómodas opciones de envío en miles de millones de artículos de diferentes categorías tales como oficina, IT, conserjería, servicios de alimentación y artículos médicos profesionales. Los clientes también tienen acceso a una variedad de ventajas y características personalizadas para las empresas. Para obtener más información, visita business.amazon.com.

ENCARGADA POR:



MIT SMR Connections desarrolla contenido de alta calidad encargado y financiado por patrocinadores. Apreciamos las aportaciones de los patrocinadores durante el proceso de desarrollo, pero conservamos el control del producto final. MIT SMR Connections opera con independencia del grupo editorial *MIT Sloan Management Review*.

Para obtener más información sobre MIT SMR Connections, visita sloanreview.mit.edu/sponsors-content o ponte en contacto con nosotros en smr-sales@mit.edu.

Derechos de autor © Massachusetts Institute of Technology, 2023. Todos los derechos reservados.