

Caso de estudio 1:

“Siemens hace clic con Click2procure”

Desde 1999, Siemens ha invertido más de \$870 millones en la creación de su sistema de adquisición electrónica, conocido como Click2procure, utilizando la tecnología proporcionada por Commerce One y SAP, el fabricante austriaco de un sistema ERP con amplia aceptación. Click2procure es uno de los mercados en Internet del lado del comprador privados más grandes del mundo.

Siemens es un gigante alemán de la industria de ingeniería eléctrica y electrónica, con aproximadamente 475,000 empleados en 190 países, y ventas de más de 87 mil millones de euros en el año fiscal de 2006. Este conglomerado multinacional es fabricante líder de sistemas de automatización y control, de comunicaciones, de iluminación, médicos, de semiconductores, de energía y de transportación de productos y servicios.

En la actualidad, 35,000 empleados de Siemens utilizan Click2procure, de los cuales 6,000 están involucrados en las compras estratégicas. Siemens compra más de 45 mil millones de euros al año en artículos directos e indirectos. Hoy, Click2procure tiene cerca de 9,000 proveedores registrados. Los proveedores se pueden registrar sin costo para obtener un “Registro básico”, o pueden pagar una cuota de suscripción de 3,000 euros al año para un “Servicio de Negocios Avanzado”, con el cual el proveedor tiene derecho a obtener soporte de marketing adicional, como la información de contacto para los clientes relevantes de Siemens, y un análisis de la posición competitiva individual del proveedor. Para enero de 2007, Click2procure había entregado más de 4 mil millones de euros en volumen de compras para Siemens, y había realizado más de 1,400 subastas electrónicas dentro de esta empresa. De acuerdo con Siemens, los ahorros promedio que se obtuvieron con las subastas electrónicas fueron de cerca de 18%. Los proveedores han creado casi 170 catálogos electrónicos dentro del sistema, con más de 1.8 millones de artículos directos e indirectos disponibles en alrededor de 40 categorías distintas, como cobre y aleaciones de cobre, metales preciosos, componentes de plástico y partes moldeadas; microcontroladores, materiales de oficina, etc. Al mes se procesan aproximadamente 80,000 transacciones, y los ahorros en promedio en los costos de los procesos varían entre 30 y 60%, de acuerdo con Siemens.

Click2procure proporciona una plataforma privada basada en Web para estandarizar y automatizar las actividades de compra. El sistema también provee servicios de abastecimiento, adquisición y administración de la cadena de suministro a las empresas externas.

En un principio, Siemens estableció un negocio separado llamado Siemens Procurement and Logistics Services (SLPS) como una unidad de negocios separada, que se estableció con el fin de desarrollar a Click2procure como un centro de utilidades. SPLS se integró en Global Procurement and Logistics (GPL) de Siemens en octubre de 2004.

Antes de Click2procure, cada una de las unidades de negocios de Siemens alrededor del mundo hacía sus propias compras y seguía sus propias reglas. Esto hizo que la base de suministro aumentara a 5,000 proveedores separados, tan sólo para los artículos MRO; casi \$10 mil millones en productos. El sistema de compras descentralizado significaba que Siemens no podía acumular los pedidos de todas las unidades de negocios para obtener mejores precios, y se realizó una considerable cantidad de compras de inconformidad. Por lo general, las compras de inconformidad producen costos más altos. Con el sistema anterior, para procesar 50,000 compras indirectas por mes había que invertir cerca de \$100 por cada una, y no había una revisión central de los precios que se pagaban por los productos.

Siemens quería centralizar el control sobre las compras globales en una sola unidad. Deseaba crear una solución con las siguientes cinco características:

- Alcance global: para apoyar la adquisición en más de 90 países.
- Administración de catálogos efectiva: para proveer la capacidad de acumular y Administrar los catálogos de cientos de proveedores.
- Motor de búsqueda basado en Web: para proveer la capacidad de comparar los precios de varios proveedores.
- Basada en reglas y con rastreo de las aprobaciones: para proveer la capacidad de imponer sus propias reglas de negocios sobre las compras, con base en el tipo de producto y la capacidad de rastrear el proceso de aprobación.
- Integración con los sistemas heredados: para proporcionar una solución de software que se pueda integrar con facilidad con un rango diverso de sistemas heredados y ERP que ya se encuentren en funcionamiento.

Con estos criterios, Siemens optó por el paquete Net Market Maker Solution de Commerce One, el cual apalancaba a CommerceOne.net, un mercado en Internet basado en Web y operado por Commerce One. A su vez, CommerceOne.net ofrecía las herramientas de administración de catálogos y procesamiento de transacciones. Además, CommerceOne.net proveía acceso a los servicios de administración de catálogos, procesamiento de transacciones y los servicios de negocios como las subastas y las eRFQs. Con la solución empaquetada de CommerceOne, Siemens pudo desarrollar su propia versión Click2procure “privada” en sólo cuatro meses. Un sistema de esta magnitud hubiera requerido de tres a cinco años, si Siemens hubiera optado por construir por sí sola el sistema.

Ahora, GPL es el contratista general del servicio de Click2procure y acumula las compras de todos los compradores de Siemens para negociar mejores precios de los proveedores.

GPL también trabaja con empresas compradoras (las unidades de negocios de Siemens y otras empresas que usan su sistema) para integrar a Click2procure con los sistemas heredados de soporte (back-office). Esto incrementa los costos de cambio para los usuarios que quisieran utilizar un centro de intercambio diferente. GPL envía una sola factura mensual a las unidades de negocios, en la que se muestran los artículos que se compraron, los impuestos y los costos de flete. GPL cobra a los compradores una cuota fija por transacción, o recibe un porcentaje del descuento que negocia con los proveedores.

Para los proveedores, Click2procure automatiza el proceso de facturación y pago, con lo cual asegura que se pague rápidamente a los proveedores. En el pasado, el pago de los suministros podía tardar meses, a medida que las facturas retomaban su camino a través de varios sistema de cuentas por pagar diferentes en los niveles local y global. GPL emite un solo cheque mensual a los proveedores por todos los pedidos procesados a través de Click2procure. Además, los proveedores obtienen acceso a la red de rápida expansión de compradores de Click2procure, y a los enormes pedidos potenciales acumulados. Por ejemplo, mientras que en el pasado las unidades de negocios de Siemens compraban computadoras PC de muchas fuentes distintas al acumular pedidos de todas sus unidades de negocios, Siemens pudo comprar \$30 millones en PCs de un solo distribuidor (Dell), en comparación con los \$2 millones en años anteriores. Siemens reporta varios beneficios considerables gracias a Click2procure:

- Una reducción de 10% en los precios pagados por los artículos.
- Una reducción de 75% en los costos administrativos, con lo cual el costo de las órdenes de compra se reduce a \$25.
- Una reducción de 60% en los ciclos de vida de los pedidos, de ocho días a 48 horas.
- Una reducción considerable en el personal de cuentas por pagar, ahora que las cuentas se pagan a tiempo.
- Un mejor uso del inventario y los activos.
- Procesos mejorados de planificación y proyección de la demanda.

A pesar de estos beneficios, al principio muchas unidades de negocios en Siemens se resistieron a unirse. En algunos casos, los proveedores locales favoritos no se incluyeron en el mercado. Para unirse a Click2procure, las unidades locales tenían que renunciar a su propio proceso de compras y a sus formularios, y cambiar por completo sus procedimientos de negocios de adquisición. Las unidades locales también perdían la capacidad de negociar los términos más favorecidos, para pasar esta actividad a los compradores centrales que tal vez no entenderían los requerimientos locales. Para rectificar

este problema, Siemens elevó a Click2procure al estatus de estándar corporativo, lo que significaba que todos los grupos operativos de Siemens tenían que utilizar sus servicios y aplicaciones. Esta filosofía, denominada por Siemens como el “Concepto de Servicio Compartido”, convierte a los 14 grupos operativos de Siemens en “socios” en Click2procure.

La cartera de este sistema, su estrategia y presupuesto, se planifican en conjunto mediante un comité de dirección compuesto por los gerentes de compras de los grupos de negocios. Esta estructura organizacional ha sido un factor considerable para asegurar el éxito de Click2procure.

Fuente:

Laudon K. & Guercio C. (2009). e-commerce, negocios, tecnología, sociedad. México: Pearson Prentice Hall.