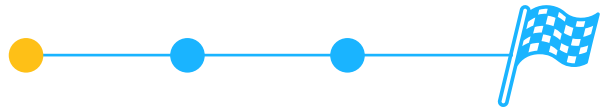


LAS CUATRO ETAPAS DEL DESARROLLO DE COMPRAS

CÓMO ACELERAR EL MOTOR DEL VALOR DE SU GASTO EMPRESARIAL





Introducción

Todas las empresas deben comprar bienes y servicios para funcionar. Cada compra que realiza la empresa ofrece una oportunidad para sumar valor. A medida que una organización crece y se desarrolla, la carrera para incrementar valor mediante el equilibrio de la gente, los procesos y las tecnologías de la organización requiere una hábil conducción y destreza para maniobrar.

Este informe detalla un modelo para el desarrollo de la organización de compras que lo ayuda a entender dónde se encuentra hoy su organización, a medir el valor en esa etapa y a saber cuándo planificar el paso a etapas superiores con el objetivo de lograr el liderazgo: gastar de manera más inteligente aprovechando el poder de la negociación avanzada y la "inteligencia colectiva" para fomentar la innovación en la empresa.

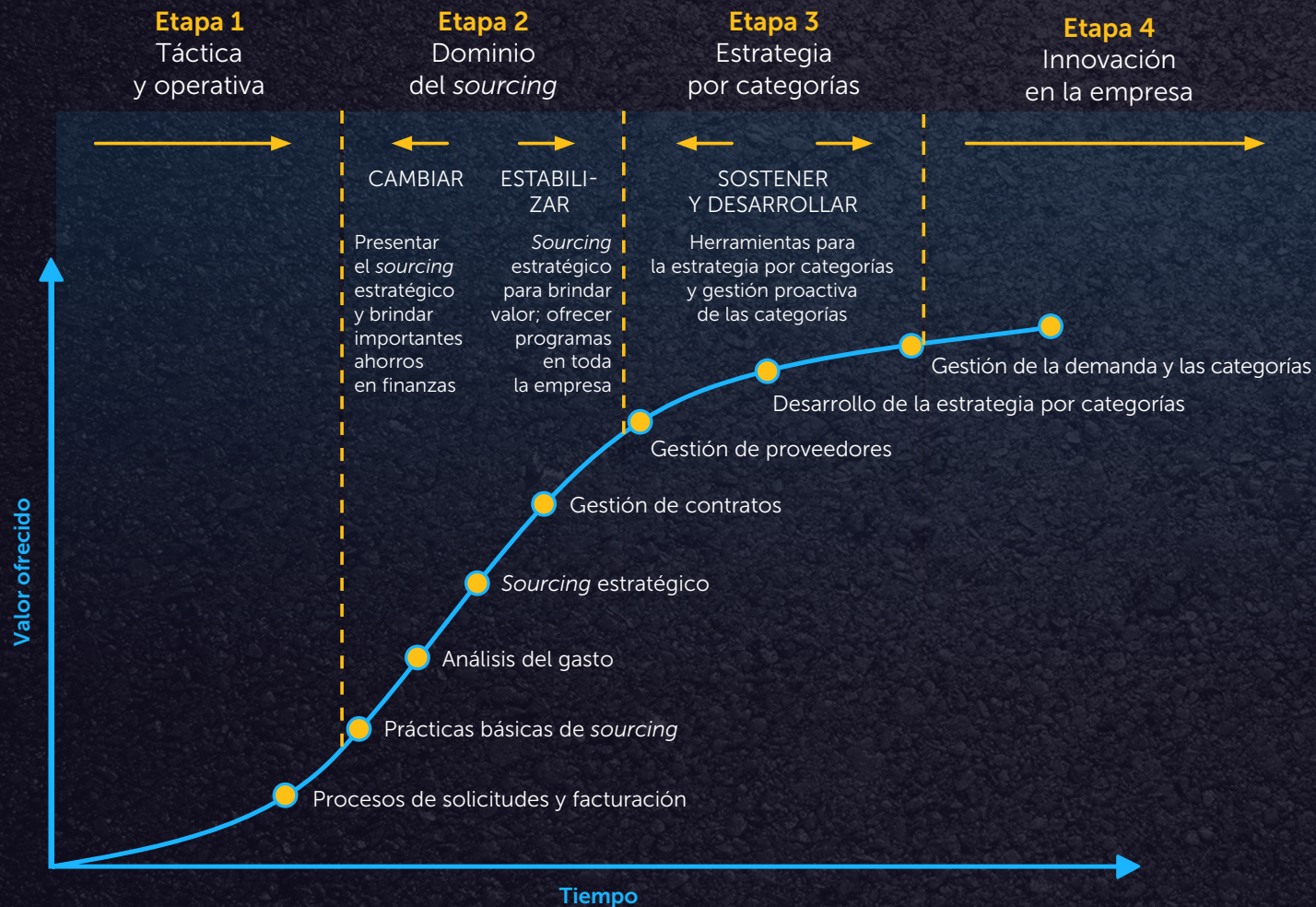


Impulsar el desarrollo de sus compras

El éxito en el desarrollo de la organización de compras se logra refinando tres elementos clave: la gente, los procesos que utilizan y la tecnología que los respalda. Pasar a las etapas más avanzadas del modelo de desarrollo permite a la organización de compras gestionar más gasto y optimizar la manera en que la empresa compra bienes y servicios brindando resultados directamente a finanzas.

Mientras que algunas organizaciones ya están listas para pasar a niveles más altos de desarrollo, pasar de la etapa 1 a la etapa 2 puede ser el objetivo más adecuado para una organización más pequeña con gasto limitado. Una empresa logra un valor importante con el tiempo al llevar a la organización de compras al liderazgo (etapa 4).

Modelo para el desarrollo de compras



Modelo para el desarrollo de compras por etapa

Etapa 1
Táctica y operativa

Etapa 2
Dominio del *sourcing*

Etapa 3
Estrategia por categorías

Etapa 4
Innovación en la empresa

Etapa 1: Táctica y operativa

En la etapa 1, las organizaciones compran bienes y servicios pero no hay una estrategia implementada para estas compras. El trabajo que se realiza es meramente táctico y operativo. Las compras las realizan empleados que procuran sus propias soluciones, mientras que los miembros del equipo de finanzas, además de gestionar presupuestos, tienen la tarea de procesar facturas y pagar a proveedores, y no hacer preguntas sobre precios, niveles de servicio, gestión de demanda o calidad.

Gente

En la etapa 1, Finanzas tiene la responsabilidad de gestionar una función estrictamente administrativa: ¡Asegurarse del pago de las facturas y no hacer demasiadas preguntas! No hay equipo ni puesto de tiempo completo dedicado al *sourcing* de bienes y servicios.

Procesos

No hay procesos, o hay muy pocos, implementados para la gestión de proveedores. Los procesos implementados se concentran en garantizar el pago y la conciliación de las facturas a tiempo, y que el tratamiento contable sea exacto.

Tecnología

Sin tener miembros del equipo de compras o procesos formales implementados, en esta etapa la organización no tiene tecnología de *sourcing*, gestión del ciclo de vida de los contratos (*Contract Lifecycle Management, CLM*) ni de P2P (compra a pago) implementada y se basa en la planificación de recursos empresariales (ERP) para realizar un análisis del gasto muy limitado, mayormente impulsado por las cuentas de gasto del libro mayor.

Modelo para el desarrollo de compras por etapa

Etapa 1
Táctica
y operativa

Etapa 2
Dominio
del *sourcing*

Etapa 3
Estrategia
por categorías

Etapa 4
Innovación
en la empresa

Etapa 2: Dominio del *sourcing*

En la etapa 2, las organizaciones comienzan a obtener valor de la compra de bienes y servicios. Comienzan a contratar a profesionales de compras para respaldar las compras, supervisar las negociaciones de los contratos y gestionarlos. Las organizaciones comienzan a considerar el gasto empresarial como una oportunidad para crear valor.

Los miembros de los equipos de finanzas y compras se ponen en contacto para ayudar a los accionistas a realizar algunos eventos formales de *sourcing*, de forma que se va adquiriendo un dominio del *sourcing*. Estos eventos generan rápidamente valor para la empresa y ofrecen respaldo para agregar tecnología e incrementar tanto la cantidad de eventos realizados por trimestre como el valor ofrecido.

Gente

En la etapa 2, se contratan profesionales de finanzas y de compras para respaldar la compra de bienes y servicios y para supervisar los contratos.

Estos miembros del equipo hacen preguntas sobre temas tales como cuándo se negoció el último contrato, si hay un contrato en vigor y qué otros proveedores existen para esta necesidad comercial en particular. También se encargan de respaldar los eventos de *sourcing* para las compras clave de la empresa.

Procesos

A medida que los miembros del equipo de finanzas y de compras comienzan a realizar eventos de *sourcing*, implementan procesos formales sobre lo que se necesita para que los accionistas realicen un evento y los acuerdos de nivel de servicio necesarios para asociarse a estos eventos.

Para dar prioridad al tiempo, las organizaciones dividen sus proveedores en función de la importancia a través de un proceso de segmentación de proveedores*.

Tecnología

En esta etapa de desarrollo, rápidamente se evidencia que la tecnología es necesaria para clasificar las victorias de los eventos de *sourcing* iniciales y para gestionar varios eventos de *sourcing* por trimestre.

Para agilizar los procesos de la P2P, en esta etapa las organizaciones buscan incorporar tecnología de gestión del gasto empresarial (BSM) para simplificar los procesos de *sourcing*, compra, gestión de contratos, facturación y pagos.

**El proceso de segmentación de proveedores es diferente en cada empresa. Generalmente, los criterios son el porcentaje del gasto total, el tipo de gasto, el carácter crítico para la empresa, el panorama competitivo, etc.*

Modelo para el desarrollo de compras por etapa

Etapa 1
Táctica
y operativa

Etapa 2
Dominio
del *sourcing*

Etapa 3
Estrategia
por categorías

Etapa 4
Innovación
en la empresa

Etapa 3: Estrategia por categorías

En la etapa 3, con recursos más avanzados y capacidades para procesos de compras y *sourcing*, las organizaciones pueden sumar valor adicional centrándose en la estrategia por categorías.

El valor que brindan los administradores de categorías en esta etapa puede verse limitado por la tecnología disponible que respalde la escalabilidad. La falta de tecnología, o la tecnología limitada, puede impedir no solo la cantidad de eventos que se realizan sino también escenarios que pueden modelarse para lograr los mejores resultados para la empresa, así como las capacidades analíticas para ofrecer a la empresa diferentes escenarios de adjudicación en función de los hechos y los datos.

Gente

En la etapa 3 se contratan profesionales para concentrarse en las categorías específicas del gasto. Esto permite que la organización de *sourcing* sea un aliado clave de la empresa al brindar valor más allá de los ahorros, y que respalde el enfoque sobre el valor, el costo total de la propiedad, la racionalización de especificaciones, el modelado del costo estimativo y la toma de decisiones basadas en hechos. Esto incrementa progresivamente el valor y permite que el sector de compras se tenga en cuenta a la hora de tomar decisiones ejecutivas. El sector de compras se considera un instrumento estratégico en toda la empresa.

Procesos

Los procesos de *sourcing* se definen con un modelo de propiedad claro (responsable, que rinda cuentas, que pueda consultarse y esté informado, y que se conoce también como RACI, por sus siglas en inglés). Muchas organizaciones utilizan un modelo de 5 o 7 pasos (ver la página a continuación), que les permite lograr el valor máximo a partir de la gestión de categorías. Como verdaderos socios de la empresa, los líderes de *sourcing* realizan revisiones comerciales trimestrales para medir el desempeño del proveedor e identificar oportunidades para una continua creación de valor.

Tecnología

En esta etapa debe considerarse la tecnología de *sourcing* estratégico para ayudar a los administradores de categorías a incrementar rápidamente el valor que la organización de compras aporta a la empresa y para brindar transparencia y opciones al momento de realizar adjudicaciones, mediante distintas restricciones. En esta etapa, el sector de compras cuenta con recursos de *sourcing* avanzados, lo cual permite escenarios de adjudicación de diversos factores, ofertas elocuentes y restricciones comerciales.

En esta etapa, resulta importante invertir en tecnología de BSM que gestione todo el gasto en una plataforma para entender el gasto y determinar en qué sector es preciso centrarse (por ejemplo, para saber dónde hay pérdida y qué contratos están por renovarse). Los datos de la "inteligencia colectiva" que están disponibles con la tecnología líder en BSM son muy valiosos en esta etapa, ya que permiten a los líderes de compras y *sourcing* identificar oportunidades y áreas de riesgo a escala.

Modelo para el desarrollo de compras por etapa

Etapa 1
Táctica
y operativa

Etapa 2
Dominio
del *sourcing*

Etapa 3
Estrategia
por categorías

Etapa 4
Innovación
en la empresa

Etapa 4: Innovación en la empresa

En la etapa 4, las organizaciones han capturado la cantidad máxima de valor de cada categoría. Los líderes de compras y *sourcing* trabajan en estrecha colaboración como socios dentro de la empresa y ayudan a los accionistas no solo a extraer el mayor valor de sus compras y relaciones continuas con los proveedores, sino también a identificar oportunidades para fomentar la innovación en la empresa al asociarse con los proveedores.

Gente

En la etapa 4, la organización de *sourcing* incluye a los administradores de categorías que entienden los puntos débiles de sus socios comerciales, así como las mejores prácticas para sus categorías. Los profesionales de *sourcing* más sólidos de esta etapa definen y gestionan los procesos de planificación sofisticados que son necesarios para respaldar la innovación en la empresa. Identifican las posibles restricciones en la cadena de suministros y las oportunidades de innovación respaldando, al mismo tiempo, los objetivos a mediano y a largo plazo.

Procesos

Los líderes de *sourcing* se asocian con los accionistas para revisar planes estratégicos de tres a cinco años y para buscar las maneras de respaldar los objetivos comerciales con las relaciones con proveedores nuevos y existentes. Los informes de las operaciones trimestrales (*Quarterly Business Reviews*, QBR) pueden incluir una revisión de la negociación y estrategia del proveedor para obtener un acceso anticipado (y posiblemente exclusivo) a nuevos productos, recursos y/o servicios, de forma que ayude a la empresa a obtener una ventaja competitiva, a atraer nuevos negocios y/o a explorar nuevos mercados.

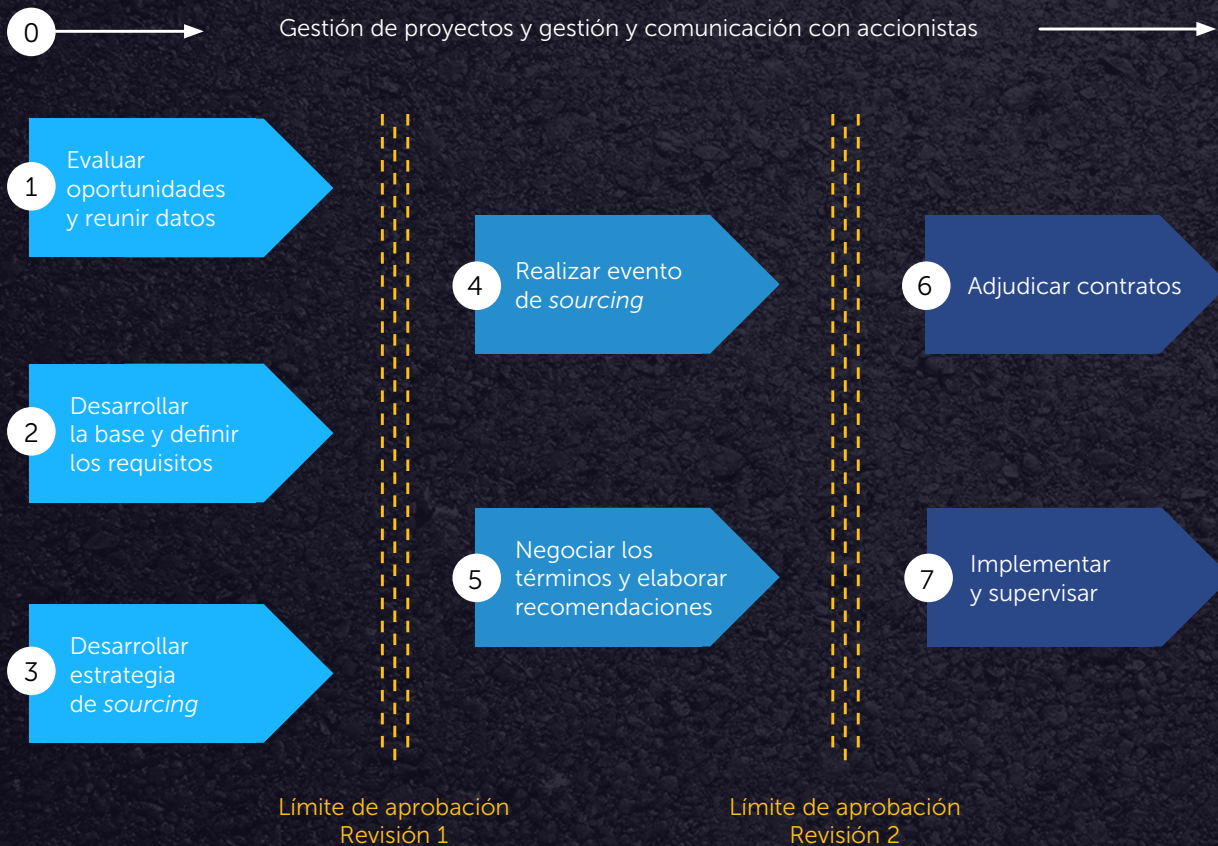
Tecnología

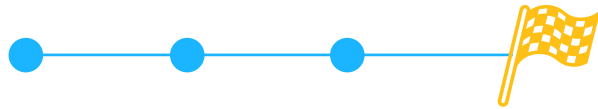
La totalidad del gasto de las organizaciones líderes de compras se canaliza a través de una plataforma de BSM que gestiona todo el gasto y los procesos relacionados (incluidos el *sourcing*, la compra, la facturación, los contratos, la gestión de riesgos, los pagos y los gastos) en un solo lugar. También aprovecha el poder de los datos de la "inteligencia colectiva", lo cual permite a las organizaciones gastar de manera más inteligente, tener una referencia del desempeño, acceder a las perspectivas del proveedor y optimizar todos los aspectos del gasto.

Las organizaciones líderes de compras no solo seleccionan los mejores bienes y servicios para sus empresas atenuando al mismo tiempo el riesgo, sino que además han desarrollado una verdadera asociación con los accionistas comerciales, entienden sus objetivos estratégicos y son fundamentales para fomentar la innovación en la empresa.

Proceso de *sourcing* estratégico de 7 pasos para maximizar el valor

Cuando el desarrollo está en la etapa 3 o más avanzado, las organizaciones implementan el proceso completo de *sourcing* estratégico de 7 etapas. Los que están en la etapa 2 pueden concentrarse en formalizar este proceso alrededor de los pasos 3 a 5, para sumar valor a su organización.





Lograr la victoria para compras en todas las etapas

Los tres elementos en el sector de compras (gente, proceso y tecnología) son esenciales para la búsqueda de un desarrollo avanzado de compras. Y son interdependientes.

Llevar la organización a la segunda etapa de desarrollo y a etapas superiores exige una base de tecnología sólida que respalde la gente y los procesos de la organización. Gestionar el cambio dentro del equipo de compras y a través de la organización puede suponer un desafío, pero la inversión bien lo vale. Consulte nuestro [Informe sobre el valor del sourcing](#) para determinar el valor potencial de la tecnología de *sourcing* estratégico.

Con una base de tecnología sólida, la gente puede dedicar más tiempo a los aspectos de mayor valor del *sourcing* estratégico, gestionar más gasto y optimizar la manera en que la empresa compra productos y servicios, maximizando el valor y fomentando la innovación en toda la organización.

Más información sobre cómo generar valor con *sourcing* estratégico en nuestro informe:

Sourcing por el carril de máxima velocidad:

Generar valor con sourcing estratégico