

## Lo que todo líder de compras debe saber

Rick Hughes, ex CPO de P&G, comparte en una publicación llamada "[10 things every procurement leader needs to know](#)", realizada por la firma de consultoría GEP, algo de su experiencia sobre liderazgo obtenida durante más de 30 años de trabajo en áreas de suministros, y a los cuales les agrego algunos comentarios personales



1. Abastecimientos no es "cirugía del cerebro". Compras es básicamente un proceso de intercambio de dinero por bienes o servicios. Los buenos compradores, lo hacen eficiente y efectivamente. Esto no es un talento o habilidad natural, requiere de entrenamiento y aprendizaje que se refina con los años, por lo cual se debe contar con un proceso de mejora continua. Estoy de acuerdo en que no es cirugía del cerebro, pero considero que la profesión ha evolucionado más allá de un intercambio, el profesional en suministros busca alianzas que agreguen valor a las ofertas de la organización y por lo tanto requiere de conocimientos complejos en aspectos de tecnología, economía, relaciones personales, leyes y regulaciones, que lo hacen un trabajo cada vez más complejo.
2. Las habilidades analíticas son importantes, pero también las de comunicación. La inteligencia no es suficiente, se requiere de una capacidad de comunicación para transmitir a otros las ideas y estrategias para incrementar el impacto y alcance de las estrategias. Este es un punto en el que estoy totalmente de acuerdo, las buenas ideas que no se transmiten, son de muy poca utilidad. El comprador es un "ser social" y cada vez se demandan más sus habilidades de comunicación, para alcanzar acuerdos colaborativos claros y permanentes dentro y fuera de la organización.
3. Elige sabiamente tus batallas. Con la intención de generar mayor valor, suministros debe romper algunos cotos de poder, lo que implica enfrentar a altos directivos que están acostumbrados a controlar ciertas decisiones, que por naturaleza deben ser del área de compras. El objetivo central, debe ser ganar apoyos para el área, no ir cosechando enemigos que se sienten agredidos por esta. Nuevamente las habilidades sociales, junto con la paciencia, son herramientas fundamentales del comprador. Compras debe tomar control de aquello en lo que pueda aportar un verdadero valor.
4. Cree en tus proveedores. Hughes nos narra una historia donde un proveedor indicó que cierto empleado estaba comportándose deshonestamente, y la empresa ignoró la acusación como muestra de apoyo al colaborador. Al final, resultó que dicha conducta era cierta. Su sugerencia para disminuir estas situaciones, es la rotación de personal en posiciones de supervisión. Si bien la sugerencia es válida, me parece que no atiende la raíz del problema. He comentado que debemos de evitar que los sistemas anticorrupción sean una camisa de fuerza para el comprador, que sea un medio que los proveedores usen para intimidarlos o como argucias para retrasar o sesgar los concursos, sin embargo, atender cualquier sospecha de mala conducta debe ser una práctica común que no debe ofender a ninguno de los afectados.
5. Habla otro idioma que no sea compras. Cuando un comprador tiene la oportunidad de hablar con un alto directivo y se expresa en el caló del área y no en términos de negocio, las contrapartes tienden a aburrirse y dejar de poner atención. El comprador debe saber usar el lenguaje de negocio y expresar las ideas en términos que sean interesantes para su público. Es por esto, que insisto en que las estrategias del área estén alineadas con las del negocio, para que las ideas se enmarquen en estos términos y tengan un mayor impacto, sobre todo cuando se expresan ideas o logros ante la alta dirección.

---

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

[jcamposc@crmmexico.com](mailto:jcamposc@crmmexico.com)

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

6. Rodéate de gente que no te guste. El mensaje es simple, debes tener dentro de tú equipo gente que piense y actúe de forma independiente, que sea capaz de retar la forma de pensar del líder o el grupo, trayendo diferentes puntos de vista. Obviamente, trabajar con esta gente requiere de esfuerzos extras, pero bien vale la pena por lo que aportan. Este me parece un consejo muy sano, que pocas veces se dice, pero que vale la pena tener presente.
7. Manejar equipos multiculturales representa mucho trabajo. Ser líder de equipos globales implica trabajar en horarios diferentes y buscar balancear los horarios en que se realizan reuniones con ellos. Además, hay que estar consciente de las diferencias legales y en prácticas de trabajo de los diferentes países, ya que lo que puede estar bien en un país puede no ser aceptable en otro. Este me parece un buen consejo para directivos que tienden a pensar que todo el mundo es igual y que lo que funciona o existe en su país es la única solución universal.
8. Todas las categorías pueden ser suministradas estratégicamente, pero esto toma tiempo. En toda organización existen vacas sagradas que parecen estar fuera del alcance de compras, en el caso de P&G un ejemplo eran los gastos en medios publicitarios, y tomó varios años que aceptaran la participación de compras, pero al final esto se reflejó en valores sustantivos para la empresa. Tratar de abarcar demasiado pronto todas las categorías, es un camino al fracaso. Concentrarse en lo relevante, y demostrar resultados, hace que algunas puertas se abran más fácilmente.
9. Los consultores puede ser un arma de doble filo. Una visión del exterior, es de gran valor en el diseño de estrategias, en la definición de benchmarks y en la adquisición de nuevas ideas o nuevas formas de trabajar, estos son los valores básicos que un consultor puede aportar. El problema, es cuando solo se aportan ideas recicladas, que no son compatibles con los valores, estructuras y estrategias de la organización. Un consultor, no tiene todas las respuestas, ni debe ser seleccionado por esto.
10. La complejidad es el enemigo. Es fácil imaginar la complejidad que una empresa como P&G tiene en cualquier de sus áreas operativas y compras no es la excepción. Una gran cantidad de productos, países y proveedores crean una red compleja que debe ser mantenida bajo control. Sin embargo, eso no solo ocurre en la grandes compañía, la disciplina y el apego a los procesos debe ser algo que toda organización respeta para evitar terminar generando un proceso de compras burocrático, trabajando con proveedores inadecuados y gastando más de lo debido.

Aunque ninguno de los 10 consejos es algo que mucho de nosotros no intuimos o hemos vivido, el verlos todos juntos es de gran utilidad para pensar lo que es realmente importante dentro de nuestra profesión y la complejidad que implica llevar nuestras contribuciones más allá del simple ahorro.