

## Transformación digital de compras Parte 2. Modelos de negocio

Continuando con el análisis de la publicación “[Transforming procurement for a digital-first economy](#)”, realizada por Alsbridge y GEP, ahora comentaremos sobre los modelos de negocio en la transformación digital, las implicaciones tecnológicas fueron comentadas en la primer parte.



Muy pocas organizaciones han adoptado enfoques no tradicionales para el suministro y han recurrido a contratos basados en el valor total que aporta el proveedor en vez de los clásicos modelos basados en costo.

Los directores de compra, deben reevaluar el rol de la organización y enfocarse en las tareas estratégicas, haciendo a un lado algunas de las herramientas que resultaron exitosas cuando los objetivos se basaban en costo y en solamente el

diseño de estrategias. Algunos ejemplos de cómo suministro puede alinearse con la reinención digital son:

- Teniendo la nueva visión de la segmentación del gasto. La típica segmentación por proveedor o valor monetario ya no aplican este modelo, ya que el gasto debe ser analizado a través de los diferenciadores y valores que genera.
- Crear capacidades de suministro ágiles, capaces de trabajar en ambientes bi-modales. Las organizaciones mantendrán operando cadenas tradicionales y cadenas digitales en paralelo, lo que demanda que el área de soporte a ambas operaciones en lo que se conoce como modelos bi-modales.
- Integrar nuevos principios de diseño en el proceso. El foco principal se encuentra en la generación de valor bajo un ambiente ágil que es capaz de responder adecuadamente a los cambios del entorno, tanto los generados por parte del cliente como por parte de los proveedores.
- Adoptar diferentes fuentes y modelos de datos. Los análisis basados en consumos históricos dejarán de tener validez en un ambiente de alto cambio. La digitalización se alimenta de la analítica basada en las tendencias del comportamiento de los clientes y en la evolución de los riesgos, por lo cual, será necesario evaluar y comparar el valor creado por diferentes opciones de suministro. El modelaje y la simulación serán herramientas comunes en la planeación y toma de decisiones.
- Mediciones + Analítica = Administración efectiva. Las mediciones deberán abarcar, “top-midle y bottom line”, para demostrar todo el impacto que compras ocasiona sobre el negocio.
- Enfoque en el alineamiento de las estrategias. La era digital requiere un balance entre el enfoque tradicional basado en categorías y el alineamiento con las líneas de negocio. El

---

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/>

comprador deben optimizar lo que compra para negocio para el cual está generando el valor.

- Mayor tercerización de procesos del área. Cualquier tarea de suministro en la cual no se tenga un alto nivel de madurez, será ejecutado de mejor manera por un experto externo.
- Mejorar la administración de los proveedores. Es posiblemente el área más importante, ya que las decisiones de suministro son las que ayudan a la generación del valor. La integración de la colaboración de los proveedores en el día a día del negocio, alcanzará niveles nunca antes vistos por lo cual se requerirá del curso de nuevas métricas para medir las contribuciones al negocio.
- Nuevos modelos de contrato y acuerdos de nivel de servicio. Los productos y servicios deberán adaptarse a las cambiantes necesidades de la organización, por lo cual los contratos tradicionales centrados en objetivos puntuales tendrán poca utilidad.

Los responsables de compra necesitan empezar hoy a construir ejecutar una agenda de transformación digital que básicamente debe considerar siete pasos:

1. Considerar la analítica y la creatividad como dos altas prioridades del área. El proceso transformador demandará de creatividad, analítica compleja, la solución de problemas, innovación y elevadas habilidades de comunicación. Esto demanda crear un ambiente de trabajo que sea capaz de atraer al talento con estas cualidades.
2. Automatizar. Cualquier tarea que sea repetitiva o pueda ser definida por reglas será finalmente automatizada, se convertirá extremadamente caro dedicar talento a estas tareas. La adopción de la robótica para automatización de procesos, es la herramienta adecuada para este tipo de funciones.
3. Acercarse al negocio. El valor del área depende de que tanto apoyen las iniciativas claves del negocio, y la única manera de entenderlo es estando físicamente cerca de él. El comprador deberá escuchar, aprender y construir relaciones que le permitan contribuir a tener un mayor impacto estratégico.
4. Alinear permanentemente la tecnología con la estrategia. La tecnología es crítica para tener datos, construir eficiencias, está cerca del cliente, responder más rápido y tener un mayor conocimiento de lo que es y será el negocio. Experimentar con tecnologías digitales para alcanzar mejoras en ejecución y permite un mejor entrenamiento del cliente, deberá ser una tarea común.
5. Conducir el cambio en la alta dirección a través de datos y reportes. Analizar los datos existentes de manera innovadora y compartir los resultados abiertamente con el grupo de liderazgo permitirá transformar y capturar información adicional sobre el negocio. El uso de métricas basadas en valor, será una necesidad para comunicarse con los altos directivos.
6. Aprender del mercado. Será necesario aprender de los proveedores acerca de cómo innovan y transforman. Las solicitudes de propuestas deberán tener un enfoque de negocio y poner mayor atención a las diferentes formas en que cada proveedor solución a las necesidades de la organización y no solamente al precio. Aprender del mercado, es una prioridad del negocio.

7. Promover una cultura de fallas rápidas. Experimentar implica fallar, aceptar esto como parte de la cultura del negocio, genera un ambiente de innovación que permite el crecimiento, el aprendizaje y la evolución de la organización.