

Transformando a compras en una función estratégica

Uno de los retos más importantes para la transformación de la función de compras, se presenta en la forma en que es percibida al interior de la organización. Muchos usuarios siguen manteniendo la percepción de que es un área operativa enfocada exclusivamente en tareas tácticas, por lo cual no necesario integrarla en los procesos colaborativo de planeación y diseño de estrategias de la organización. Para acelerar el cambio de percepción, es conveniente que el área atienda cuando grandes retos:

1. Encontrar tiempo para enfocarse en tareas estratégicas. Las tareas operativas consume la mayor parte del tiempo del comprador, y la constante aparición de urgencias dejan a un lado los trabajos asociados con la estrategia. Para enfrentar esto, existen dos opciones básicas: crear un equipo dentro de la organización dedicado exclusivamente a las tareas estratégicas que opere en paralelo al equipo táctico centrado exclusivamente en la operación, reportando ambos directamente al responsable del área. La otra opción, es crear una estructura organizacional en la cual el personal dedicado a las tareas tácticas reporte a un equipo enfocado



en estrategia quien a su vez, reporta al responsable del área.

Ambos modelos presenta ventajas y desventajas, como el tipo de estructura, la coordinación demandada, la asignación de responsabilidades, etc., pero finalmente, ambas permiten al área tener recursos para poder alinearse con las estrategias de negocio, que es el objetivo central.

2. Mejorar la operación táctica. Los esfuerzos se enfocan en eficientar la satisfacción de la demanda de los clientes mediante un trabajo más inteligente, que generalmente recurre a tres alternativas:
 - La simplificación. El rediseño del proceso para facilitar el flujo de información desde la solicitud hasta el pago, incluyendo también la entrega del material o servicio. Esto puede también incluir el integra a los usuarios como parte del proceso, para reducir los pasos y el tiempo necesario en la tramitación del surtido de un pedido.
 - La automatización. Reducir al máximo la intervención del área mediante la automatización de los procesos de colocación, facturación y emisión de reportes. Esto implica realizar inversiones en nuevas tecnologías de información.
 - La digitalización. Lograr que los procesos se realicen sin la necesidad de papeles desde la solicitud hasta el pago. Esto requiere de la colaboración de los proveedores así como el de múltiples áreas internas junto con una gran inversión en tecnologías digitales.
3. Desarrollar las habilidades en el equipo de compras. Liberar el tiempo el comprador no es suficiente si no se cuentan con las habilidades requeridas para realizar tareas estratégicas utilizando herramientas como suministros estratégicos o gestión de categorías. Para cerrar la brecha de talento, se pueden tomar también tres caminos:

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

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

- Contratar talento. El reto seguramente será encontrarlo disponible en el mercado, pero seguramente el contar con un nuevo un punto de vista fresco, ayudará mucho al reposicionamiento del área dentro de la organización.
 - Centralizar y documentar el conocimiento. La documentación del conocimiento, permite a la organización reducir la dependencia de las personas, mejorar la predictibilidad de las decisiones y reducir las curvas de aprendizaje. las lecciones aprendidas, permiten reducir la repetición de las fallas y ayudan a consolidar mejores estrategias y planes operativos.
 - Apoyasen en expertos externos. Lo que finalmente se busca es alcanzar una mayor contribución estratégica con alta flexibilidad, todo esto es posible que resulte mejor si se utiliza talento externó especializado, que ayude a reducir rápidamente las brechas de conocimientos y a madurar los procesos en conjunto con las estrategias.
4. Evolucionar estratégicamente. Esta evolución requiere de alinear el área con las estrategias de la organización, esto implica que sus prioridades, deben ser tus prioridades. Este proceso implica ganarse el respeto de los usuarios iniciando con “pequeñas victorias” que demuestren el compromiso con los objetivos comunes, soportado por la presencia en sus juntas de planeación y pronósticos, así como con la presentación de proyectos totalmente alineados con las prioridades comunes.

Para esto, el área debe invertir un talento y nuevas tecnologías operativas y tener una adecuada administración de los “stakeholders” con un enfoque disciplinado y sostenido.

Cuando el área de compras sufre para poder generar contribuciones de valor más allá de los ahorros tradicionales, es una clara evidencia de que se encuentra atascado en un rol operativo. Para muchos esto no es grave, ya que el área al menos no afecta la correcta operación de la organización, pero se está desperdiciando todo un gran potencial de genera valor.

Es indispensables que el área tenga presente estos simples consejos en su camino a un rol estratégico:

- Contar con una clara organización interna que separe las responsabilidades sobre las tareas tácticas y las estratégicas.
- Es necesario reducir el trabajo táctico con el apoyo de formatos, herramientas y estandarización para reducir o eliminar las tareas repetitivas y enfocarse en las tareas estratégicas prioritarias de la organización.
- Desarrollar nuevas habilidades en el equipo de trabajo con una búsqueda por un perfil más estratégico, con mayores conocimientos de la profesión y de las necesidades de la organización.
- Optimizar la generación de valor estratégico del área. La alineación con los clientes internos bajo una abierta y permanente comunicación es la base para la transformación.

Para complementar la visión aquí presentada les recomiendo revisar la publicación llamada “[Making the journey from tactical to strategic procurement](#)” elaborada por la firma ProcureAbility.