

# SOURCING ESTRATÉGICO, PRESENTE Y FUTURO DEL ÁREA DE COMPRAS



**Rony Toussaint Mateos**  
Director de Supply Chain & Procurement  
Stratesys



Los principios que justifican que el resultado de las empresas se sustenta principalmente en el incremento de las ventas y en la optimización de los ingresos forman parte del pasado.

Los circuitos empresariales se han profesionalizado al máximo, siendo entornos altamente competitivos, lo que obliga no sólo a ser diferenciales en los productos y servicios que se comercializan, sino a optimizar los costes directos o indirectos necesarios para producirlos o prestarlos.

De este hecho surge el término **"Compra Estratégica"**, como concepto que permite la gestión eficaz de los costes de adquisición o contratación, frente a la compra operativa que tiende a asociarse, en mayor medida, con procesos de carácter más administrativo. Y es que no hay duda de que, gestionar bien la operación ya no es suficiente. El valor de la compra se fundamenta en descubrir, comparar y negociar.

## Más competitividad en el proceso de compra

Los departamentos de compras se están adaptando a los cambios de tendencia en los mercados, sustituyendo una visión operativa de la compra por un enfoque más alineado con el plan estratégico de la empresa.

Descubrir y analizar de forma adecuada el "universo" de proveedores garantiza una mayor competitividad en el proceso de compra. Para ello, es necesario aprovechar las ventajas que ofrece un mundo cada vez más digital, en el cual las barreras del lenguaje, distancias geográficas y diferencias culturales se minimizan. Obtener información sobre los distintos "players" en el mercado es más sencillo con los medios digitales, aplicaciones colaborativas y la propia internet.



De la misma manera, no es suficiente mirar hacia fuera sino que también es necesaria una perspectiva interna. Analizar el gasto de la compañía posibilita la estructuración y definición de estrategias que permitan poner foco en la gestión del valor.

En este sentido, comparar los bienes y servicios que ofrecen los proveedores y las condiciones contractuales que regulan las ofertas no siempre es fácil. Los procesos de adjudicación no deben limitarse a la obtención de un mejor precio. Analizar las compras, establecer estrategias y criterios homogéneos, y al mismo tiempo específicos para cada categoría, es algo necesario que facilita la comparabilidad de las ofertas.

La negociación eficaz puede ser la culminación de la propuesta de valor de la compra. La definición de un marco colaborativo entre cliente y proveedor, un enfoque win to win y la posibilidad de trazar y analizar históricamente los procesos de negociación son factores que garantizan la mejora continua.

## Mejoras tanto en los resultados como en los procesos

El “**Sourcing Estratégico**” aplicado a los procesos de compra de una compañía ofrece mejoras fácilmente constatables tanto en resultados como en calidad de los procesos.

**Ahorro de costes:** Una compra optimizada impacta de manera positiva en la cuenta de resultados a través de dos vías principales: el coste de la compra y la mejora de los procesos. Descubrir, comparar y negociar conduce inequívocamente a reducciones de precio en los productos y servicios adquiridos. En paralelo, la alineación a nivel global de los procesos de compra permite responder a las necesidades de la empresa sin incrementar los recursos dedicados a satisfacerlas.

**Mejor cobertura de necesidades:** Una vez establecidos los diferentes canales y procesos de compra aplicando un enfoque estratégico, se obtiene una respuesta ordenada y basada en los criterios establecidos. Las necesidades se cubren más rápido y con soluciones más ajustadas a cada requerimiento.

**Mejora continua operativa:** La organización todos los procesos de compra de forma homogénea proporciona la posibilidad de auditar todo el ciclo de compra y la obtención de la información necesaria para realimentar el modelo y ajustar las políticas de compra establecidas.

**Mayor penetración en la organización:** El enfoque estratégico hace partícipe de la función de compras a toda la organización. Comprar para la empresa no es una función limitada a un departamento, es una actividad en la que todos participan ejerciendo diferentes roles alineados con una estrategia común. La implicación de todos facilita la correcta aplicación de la estrategia y potencia sus beneficios.

**Speed to Market:** Por otra parte, se obtiene una reducción sustancial en el tiempo que transcurre entre la detección de una necesidad y su satisfacción. Esta característica se hace especialmente valiosa en la actualidad donde la rápida evolución del entorno convierte la velocidad de respuesta en factor crítico de éxito.

**Mejor relación con los proveedores:** Hay que señalar que los beneficios se extienden también fuera de la organización ya que el marco colaborativo proporciona a los proveedores una mejor visibilidad del proceso, reducción de errores y, por tanto, una mejora real en su operativa.

## Barreras de los proyectos de sourcing estratégico

Como hemos visto, abordar con éxito un proceso de transformación digital aporta innumerables beneficios. No obstante, es necesario identificar cuándo y en qué casos tiene sentido aplicar modelos de compra estratégica porque este tipo de proyectos no está exento de dificultades como:

**Falta de un modelo objetivo definido:** Es necesario la realización previa de un análisis que permita definir el modelo de aprovisionamiento de las diferentes categorías de compra existentes. Este análisis debe afrontarse como una iniciativa global para la compañía.

**Falta de estrategia:** La transformación de los modelos no es un proyecto sencillo. Requiere involucrar distintas áreas de la empresa, la coordinación de los tiempos y los recursos, la revisión de los procedimientos y una intensa labor de gestión del cambio. No se debe visualizar como un proyecto local del área de Compras sino como un proyecto corporativo.

**Falta de Apoyo global y de la Alta Dirección:** Como en todo proceso de transformación la evolución hacia un modelo de compra estratégica implica una cierta resistencia al cambio por parte de los actores que participan en los procesos. Un apoyo global al modelo por parte de la organización y de su dirección son cruciales para el éxito.

**Falta de alineación con los objetivos de la empresa:** La organización debe reconocer el proceso de transformación de la compra como un factor alineado con el plan de evolución y mejora, y como generador de valor. En caso contrario, el proyecto es susceptible de fracasar por falta de impulso.

**Falta de Soporte Tecnológico:** El proceso de transformación del área de compras requiere de la disponibilidad de herramientas y soluciones técnicas que permitan:

- La ejecución de los procesos de compra estratégica en un entorno colaborativo.
- La integración con el resto de procesos de la compañía.
- Visibilidad, trazabilidad y control sobre procesos y resultados.
- Un alto grado de usabilidad y autonomía por parte de los compradores.



### Factores de éxito

Para abordar un proyecto de transformación de compra estratégica no hay recetas infalibles, aunque sí una serie de factores básicos que ayudarán significativamente a la consecución de los resultados esperados:

- Equipos de trabajo con habilidades comunicativas, madurez y capacidad de decisión.
- Actitud proactiva y dedicación por parte de los interlocutores del proyecto.
- Modelo objetivo previamente analizado, definido y aprobado corporativamente
- Liderazgo efectivo de la Dirección de Compras.
- Especial atención a los mecanismos de gestión del cambio: Comunicación interna y externa, adaptación y formación en los nuevos procesos, procedimientos y herramientas tecnológicas.

## EXPERTOS GLOBALES EN TECNOLOGÍA SAP ARIBA

Servicios especializados y soluciones innovadoras en eProcurement

**stratesys**

eProcurement  
Excellence Center

SAP® Recognized Expertise  
in Cloud Procurement Solutions

SAP Ariba



**stratesys**

MULTINACIONAL DE  
SERVICIOS DIGITALES

**52,5M€**  
DE FACTURACIÓN

**300**  
CLIENTES

**850**  
PROFESIONALES

**300%+**  
CRECIMIENTO  
ÚLTIMOS 10 AÑOS

**1000+**  
PROYECTOS

**8**  
PAÍSES CON  
PRESENCIA LOCAL

Acompañamos a nuestros clientes en su camino hacia la transformación digital y les ayudamos a conseguir sus objetivos mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas y de negocio

¿Quieres saber más? ¡Visítanos!

[www.stratesys-ts.com](http://www.stratesys-ts.com)



#### Acerca de Stratesys

Proyectos internacionales realizados en 60 países, más de 300 clientes y un equipo de 850 profesionales distribuidos entre las sedes de España, Portugal, Estados Unidos, México, Brasil, Chile, Colombia y China son algunos de los principales activos de Stratesys. Tras 20 años ejecutando más de 1.000 proyectos y desarrollando soluciones de negocio y tecnológicas, Stratesys se ha convertido en una multinacional líder en servicios TIC y una de las mayores especialistas en tecnología SAP. Un modelo de éxito con el que ha duplicado su facturación en los últimos cinco años, hasta superar los 52 millones de euros, y que le ha consolidado como uno de los principales referentes en el sector.



[www.stratesys-ts.com](http://www.stratesys-ts.com)



**stratesys**