

Una herramienta que impone la estricta aplicación de ciertos procedimientos

Factores de éxito en la aplicación de programas de e-sourcing



La compra tradicional es el proceso estratégico destinado a seleccionar proveedores y a definir los contratos para la compra de productos y servicios, por un precio acordado y en un periodo prefijado. El e-sourcing va en cambio más allá, puesto que utiliza como medio las tecnologías on-line, permitiendo procedimientos de compras más dinámicos y eficientes.

En los últimos años se han definido algunas directrices basadas en las experiencias de empresas líderes en la implementación del e-sourcing. Estas experiencias han demostrado que el éxito de las negociaciones en e-sourcing y sobretodo en subastas, obedece en gran medida a la estricta aplicación de ciertos procedimientos. Estos procedimientos son en su mayoría independientes de la herramienta utilizada, dependiendo no obstante de los procesos de compra que han sido aplicados.

En este artículo explicaremos algunas de estas directrices, desarrollando los factores



AUTOR

Philippe Schaack

ya demostrados que inciden en el éxito de las iniciativas e-sourcing.

Definir las necesidades

Uno de los factores más importantes en el proceso es la correcta definición de las necesidades del comprador. Las especifica-

ciones técnicas por sí solas no son suficientes para garantizar el éxito de una licitación en línea y, sobre todo, de una subasta inversa. El comprador tiene que facilitar a los proveedores un informe de necesidades que incluya todas las condiciones de compra, como son las condiciones de precio, térmi-

nos y modalidades de pago, entrega y logística, términos de adjudicación, etc.

No obstante, hay que medir el tipo de información que se va a dar a conocer, ya que una definición poco exacta de las exigencias, necesidades y especificaciones, aún siendo prolija puede restringir el número de participantes y orientar la decisión erróneamente hacia un solo proveedor, con lo que no sería necesaria la negociación.

El e-sourcing permite entre otras cosas ahorrar tiempo en la negociación gracias a procesos optimizados, medios de comunicación e intercambio de información más eficaces. Es cierto que el contacto humano y las negociaciones verbales existirán siempre en este proceso, sin embargo, se reducirán los plazos de tiempo en la negociación en ambos sentidos:

—Tiempo de estudio y preparación de las propuestas por parte de los proveedores, puesto que han recibido el informe de necesidades mediante un proceso optimizado de transmisión de información.

—Tiempo de decisión del comprador, ya que detecta más fácilmente la oferta que se ajusta más a sus criterios, tanto cuantitativos como cualitativos.

¿A qué mercado nos enfrentamos?

Por norma general las negociaciones más rentables son aquellas que implican a muchos proveedores en la negociación. La experiencia ha demostrado que un número de proveedores elevado, con ofertas cualitativamente comparables, puede favorecer la creación de un entorno de competencia dinámico, que permitirá concluir con éxito la negociación en una e-subasta. Por esta razón, organizar subastas pierde interés si el objetivo es la compra de componentes o productos en sectores donde contamos con muy pocos proveedores en el mercado. En este caso es más importante una buena relación con los proveedores que cualquier subasta, por lo que es recomendable cerrar la negociación con la adjudicación directa de la oferta.

Si el comprador amplía su volumen de negocio, no solo aumenta la motivación del proveedor a participar en la subasta, si no

Ejemplo de cómo la funcionalidades de una herramienta de e-sourcing pueden aplicarse a un proceso de compra tradicional



que hace más competitiva su oferta. Añadir también que el atractivo de la oferta y el volumen de compra ofertado (que pueda ser cuantificado en algunos puntos de las cifras de negocio del proveedor) aumentan las posibilidades de ahorro en una compra. En algunos casos es necesario hacer un estudio previo para clasificar la demanda y hacerla interesante a un mayor número de proveedores.

En el caso de una licitación agrupada, los proveedores deben pujar sobre todos los elementos de ese grupo de compras o de ninguno, es decir, no pueden dirigirse a las pujas que le interesan, sino que al final del proceso, el conjunto de la compra será tratado con un solo proveedor más que repartirla entre varios.

Estrategia y parametrización de subastas adaptadas

Para iniciar la parametrización en la herramienta e-sourcing y en especial las subastas, todos los parámetros deben haber sido recopilados. Esta parametrización depende en gran medida de la estrategia decidida, especificaciones, algoritmos de cálculo, condiciones de mercado y motivación de los proveedores implicados. También, y en función de la herramienta utilizada, se debe decidir el tipo de subasta, estructura de los lotes y la metodología de comunicación antes, durante y después de la negociación.

Reglas de negociación

Antes de realizar una subasta, las empresas compradoras tienen que definir las reglas y el funcionamiento de la negociación. Estos parámetros se presentan en forma de documentos o datos visibles mediante email o descarga, de manera que permita, como es el caso de la descarga, el acceso a la información de forma transparente, simultánea y equitativa.

Se observa que el compromiso de los proveedores es mayor cuanto mejor y más transparente es la información aportada por el comprador. Al mismo tiempo, la especificación precisa de estas reglas de negocio, elimina las dudas y resuelve posibles desacuerdos después de la negociación.

En una subasta, siempre es una buena norma definir la estructura y el contenido de los lotes, precios de apertura, decrementos de puja, plazos de tiempo, prolongaciones de puja, reglas de puja y adjudicación, contacto de los responsables y soporte, referencias a otros documentos técnicos, test y simulaciones de subasta para formación, etc.

El e-sourcing, objetivos a largo plazo

Las directrices anteriormente desarrolladas son de simple implementación y accesibles a la mayoría de las empresas. Estas han sido aceptadas para beneficiar en algunas categorías de compras, con rapidez y de manera puntual, al e-sourcing y en especial a las e-subastas.

No obstante, el e-sourcing debe ser considerado como un proceso que a largo plazo, aporta conocimiento del mercado proveedor, y que bien gestionado, incide no sólo en la reducción de precios, sino también de costes internos.

Existen entonces otros factores que influyen en el éxito a medio-largo plazo de un programa de e-sourcing y como sus objetivos, son específicos y variables en cada empresa:

Definición de los procesos y procedimientos de compra

El primer paso en el desarrollo de una iniciativa de e-sourcing debe ser preguntarse sobre los objetivos y analizar cuáles son los procesos actuales de compras de la empresa (si existen), los actores, los factores de decisión, los posibles métodos y estrategias de negociación y comunicación.

En segundo lugar, hay que definir cómo el e-sourcing puede ser integrado en los procedimientos ya existentes y cómo modificarlos, cuáles van a ser los factores y las condiciones decisivas para elegir una negociación e-sourcing, con o sin subasta, o una negociación tradicional. También se debe especificar los pasos en el proceso, la información necesaria para una correcta implementación, los actores internos y responsables, etc.

Elección de un responsable y un sponsor

De la misma manera que se implementa un cambio en los procesos, hay que implementar un cambio estructural, eligiendo un responsable o referente del programa de e-sourcing y requiriendo la participación de las personas que internamente influyen en el desarrollo del mismo.

El responsable, o el equipo responsable, facilitará el desarrollo y la adaptación del e-sourcing en la empresa así como la creación de un núcleo de conocimiento. Además, trabajará internamente con los equipos de compras y demás actores, de manera que fomente su uso a la vez que analice las posibilidades de aplicación y mejoras en los proyectos de compras.

Así mismo, debe existir un soporte activo compuesto por altos cargos, que se implique en los pasos de la implementación y se

informe del éxito del programa, de forma que ofrezca un apoyo ejecutivo, credibilidad y un presupuesto.

Trabajar con el binomio técnico / comprador

Existe el prejuicio de que el e-sourcing es solamente una cuestión del departamento de compras. Esto es falso, ya que es un proceso que implica a toda la empresa y que permite la colaboración interna entre los compradores, los técnicos y otros actores como responsables de calidad, logística, finanzas, dirección, etc., con el objetivo de definir y establecer los criterios de la demanda.

Una estricta aplicación de los procesos de e-sourcing y la colaboración entre los actores permite definir con rapidez los detalles y especificaciones, factores de decisión, criterios de evaluación de proveedores, etc. De esta manera los compradores pueden concentrarse en otras actividades más estratégicas.

Objetivos y expectativas realistas

Los objetivos serán más acertados en la medida en que hayamos definido correctamente las necesidades de la empresa, analizado el mercado y la tendencia de precios, y precisado las estrategias y metodologías de negociación.

En algunos casos, el enfoque bajo el cual se ha desarrollado el e-sourcing sufre una falta de profesionalidad, con objetivos vagos y poco realistas, y con expectativas sobrevaloradas. En este sentido, algunos proveedores de soluciones e-sourcing explotan el atractivo del ahorro del 25% al 40% sobre el precio de las compra, no obstante la experiencia nos dice que esos índices no son aplicables siempre a todas las negociaciones.

Selección de una herramienta

El e-sourcing no comprende únicamente la subasta en línea, sino que engloba a todas las herramientas en línea que facilitan las negociaciones y crean un entorno de transparencia, estandarizando la toma de decisiones en los procesos de compras.

De este modo, los objetivos de la

empresa, las categorías de compra, situación y competencia del mercado y los procesos de compras van a determinar qué funcionalidades serán precisas en las herramientas e-sourcing. No existe una única herramienta válida para todos, y en función de las necesidades se puede necesitar de funcionalidades básicas o más complejas.

Por regla general, casi todas las herramientas permiten hacer negociaciones en línea (licitaciones, evaluación de proveedores, subastas) y pueden incluir funcionalidades más avanzadas como gestión documental y de colaboración, gestión de proyectos, usuarios y workflow, modelos reutilizables y análisis de oferta, etc. En general, los proveedores de herramientas de e-sourcing son bastante flexibles a la hora de ayudar a las empresas a integrar sus herramientas y pueden también ofrecer servicios de soporte y consultoría en el desarrollo de subastas puntuales o programas de e-sourcing.

Comunicación interna

La implementación de una iniciativa de e-sourcing puede afectar a toda la gestión de la cadena de suministro. Es importante comunicar internamente y de forma transparente los resultados, para poder analizar el nivel de éxito, informar a los accionistas y mejorar el proceso. En función de las empresas y de su cultura, esta comunicación se ha llevado a cabo organizando reuniones de reporting, envío de e-mails, creación de estudios de casos o comunicaciones a través de la newsletter corporativa.

En cualquier caso, y con el fin de aportar valor añadido al procedimiento, tanto los fallos como los éxitos durante las negociaciones en línea deberían ser recopilados de manera continua, al tiempo que se fomenta la comunicación de las experiencias y mejoras durante el procedimiento entre los actores e involucrados. ■

Philippe Schaack es ingeniero por la Università degli Studi di Pavia en Italia. Master y diploma en gestión de tecnologías por la Universidad Politécnica de Nueva York en Estados Unidos. Ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito internacional del e-sourcing en grandes cuentas para empresas como Ariba Freemarkets, Intersources y Aquadia. Fue también colaborador de Covisint. Actualmente es el responsable de Scakconsulting.com.